

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет телекомунікацій

Кафедра маркетингу

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему \_\_\_\_\_ Формування системи товарних стратегій  
в діяльності підприємства \_\_\_\_\_

Виконав: студент 4 курсу,  
групи МРД-41  
(шифр групи)  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
(назва спеціальності)

Гапій О. А.  
(прізвище та ініціали, підпис)

Керівник Євтушенко Н. О.  
(прізвище та ініціали, підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали, підпис)

Київ 2020

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                 | 3    |
| .....                                                                                                                                        |      |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ<br/>ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА</b>                                                    |      |
| 1.1. Сутність, основні характеристики та роль товарної стратегії в<br>діяльності підприємства                                                | 5    |
| .....                                                                                                                                        |      |
| 1.2. Класифікація видів товарних стратегій<br>підприємства.....                                                                              | 16   |
| 1.3. Механізм формування товарних стратегій підприємства                                                                                     | 26   |
| Висновки до розділу                                                                                                                          | 1 38 |
| .....                                                                                                                                        |      |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ НА<br/>ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»</b>                                                            |      |
| 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства<br>ТОВ «Альтіс-Гласс».....                                                | 41   |
| 2.2. Конкурентний аналіз підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс».....                                                                                | 53   |
| Висновки до розділу                                                                                                                          | 2 76 |
| .....                                                                                                                                        |      |
| <b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО<br/>ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ<br/>СИСТЕМИ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»</b> |      |
| 3.1. Розробка рекомендацій щодо процесів формування механізму<br>системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Гласс»                               | 79   |
| .....                                                                                                                                        |      |

|                                                                     |              |                |      |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|----------------|------|
| 3.2. Розробка пропозицій щодо формування системи товарних стратегій | ТОВ          | «Альтіс-Гласс» | 88   |
| .....                                                               |              |                |      |
| Висновки                                                            | до           | розділу        | 3 92 |
| .....                                                               |              |                |      |
| ВИСНОВОК                                                            |              |                | 94   |
| .....                                                               |              |                |      |
| СПИСОК                                                              | ВИКОРИСТАНИХ | ДЖЕРЕЛ         | 97   |
| .....                                                               |              |                |      |
| ДОДАТКИ                                                             |              |                | 102  |
| .....                                                               |              |                |      |

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки першочерговими завданнями сучасних підприємств виступають ефективна організація виробництва товарів і надання послуг, забезпечення стійких конкурентних переваг, збільшення частки ринку та, як наслідок, покращення результатів фінансово-господарської діяльності. Ключовим елементом досягнення комерційного успіху підприємства як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах виступає товарна стратегія підприємства. Тільки товар, що є конкурентоспроможним на ринку за своїми властивостями та споживчими характеристиками, по відношенню до товарів-субститутів здатен забезпечити стійку перевагу існування підприємства на ринку. Тому питання щодо здійснення вибору ефективної товарної стратегії є досить актуальним на сьогодні.

Питанням теоретичних аспектів формування, вибору та впровадження маркетингової товарної стратегії присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Найбільшого наголосу дана проблематика знайшла у працях Л. Баумгартен [8], А. Зуб [9], Н. Кондратенка [4], О. Мамедової [2], Е. Михалевої

[1], А. Попова [10], М. Портера [42], А. Рожко [6], А. Романова [3], І. Синяєвої [5], І. Сокирник [7]. Разом з тим, не зменшуючи значення здійснених досліджень у заданому напрямку, варто відзначити, що питання щодо здійснення процесу формування товарної стратегії підприємства й досі залишається недостатньо висвітленим і потребує теоретичного та практичного вирішення.

Необхідність розв'язання таких актуальних проблем в процесі управління підприємством в сучасних умовах ринку зумовила визначення **мети бакалаврської кваліфікаційної роботи, яка полягає в дослідженні, теоретичних, методичних засад та розробці практичних кроків формування системи товарних стратегій підприємства, в сучасних умовах ринку.** На прикладі підприємства скляної промисловості ТОВ «Альтіс-Гласс»

Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи:**

- визначити теоретичні підходи до визначення сутності товарної стратегії;
- визначити основні характеристики та роль товарної стратегії в діяльності підприємства;
- здійснити класифікацію видів товарних стратегій;
- розробити комплексний механізм формування системи товарних стратегій на підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»;
- здійснити конкурентний аналіз досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності процесу формування системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Гласс»

**Об'єктом дослідження** виступає підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Альтіс-Гласс».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування н

**Методи дослідження.** Теоретично-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях визначення теоретичних підходів до трактування та процесів формування товарної стратегії. У ході написання роботи використовувались методи, що ґрунтуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження ефективності ведення внутрішньої економічної діяльності підприємства застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, описові методи а також, порівняння та спостереження. Окрім того дослідження базується на застосуванні методів стратегічного аналізу та інструментів SWOT-аналіз, матриці БКГ, «карти конкурентів».

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність, основні характеристики та роль товарної стратегії в діяльності підприємства**

Сьогодні, в умовах високої конкуренції на вітчизняному ринку, підприємства, основний напрям економічної діяльності яких націлений на виробництво та реалізацію товарів, здійснюють ряд заходів, серед яких найважливішими є вибір цільового ринку та визначення комплексу маркетингових засобів впливу на потенційних споживачів.

Найважливішою складовою вище згаданого комплексу є товар. Одним з механізмів забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства в його системі управління є розробка товарної стратегії, а разом з тим, її адаптація до специфіки діяльності підприємства і реалізація.

Слід зауважити, що саме характеристики та властивості товару визначають напрям ринкової політики підприємства. Внаслідок цього, вибір товарної стратегії становить основну частину змісту діяльності підприємства [1, с. 98].

На думку І. Сокирник: “По-перше, фірма повинна раціонально організовувати роботу в рамках наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу, по-друге, завчасно здійснювати розробку нових товарів для заміни товарів, які підлягають зніманню з виробництва і виведенню з ринку [2, с. 130]”.

Водночас, в процесі дослідження проблематики щодо визначення сутності товарної стратегії Стівен Фокс зазначав, що існує щонайменше два різних поширених визначення: перше стосується стратегії для окремого товару, друге – сукупний термін для опису всіх продуктів, які компанія пропонує.

Взагалі товарна стратегія на високому рівні особливо не відрізняється від стратегії компанії, вона визначає, що позиціонування товару на ринку, безумовно повинно, як найкращим чином відповідати потребам ринку.

Мова йдеться про відповідність товару вимогам ринку в часовій перспективі, слідуючи ринковим тенденціям, разом з тим гарантуючи, підприємству отримання стабільного прибутку [7].

Товарна стратегія є невід’ємною складовою ефективної діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Адже, від товарної стратегії залежить безліч факторів, зокрема, обсяги виробництва, (нестача або перевиробництво продукції), потреба споживача у виготовленій продукції, чи повною мірою товар задовольняє його вимоги. Зважаючи на важливість товарної стратегії, внаслідок цього виникає доцільність розкрити сутність вищезгаданого поняття.

В процесі трактування сутності товарної стратегії слід виокремити декілька концептуальних підходів до визначення досліджуваного терміну, в залежності від явищ які ним описуються, зокрема, нормативний, портфельний та системно-структурний (Рис. 1.1).



**Рис. 1.1 Блок-схема концептуальні підходи до визначення товарної стратегії**

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2-13]

Слід зазначити, що нормативний підхід до визначення товарної стратегії передбачає трактування досліджуваного поняття як процес розробки та регулювання певних правил, прийомів, методів, а також механізмів дослідження кон'юнктури ринку, ринкових умов та факторів для позиціонування товару підприємства на пріоритетному для компанії сегменті ринку.

В такому випадку, вбачається необхідним навести наступний перелік наукових джерел, які визначають сутність терміну «товарна стратегія» через призму нормативного підходу. (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «товарна стратегія» з погляду на нормативний підхід

| №  | Автор          | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Кужев Р. А.    | Товарна стратегія підприємства – процес розробки правил та механізмів дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, які відповідають місії фірми. Вона визначає методи пошуку найбільш прийнятних для фірми стратегічних зон господарювання (СЗГ), методи утворення та управління такими зонами, які забезпечують зовнішню гнучкість фірми [23, с. 18].                                          |
| 2. | Мамедова. О.   | Товарна стратегія – формування і реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) і кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства [5, с. 82].                                                                                             |
| 3. | Михалева Е. П. | Товарна стратегія – процес розробки правил і прийомів дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Головні завдання - пов'язання місії підприємства з потенційними можливостями і ресурсами, якими вона може розпоряджатися в стратегічній перспективі; аналіз життєвих циклів попиту товарів; розробка правил формування товарного асортименту [4, с. 13]. |
| 4. | Саміт Патель   | Товарна стратегія - це план високого рівня, який описує, чого бізнес сподівається досягти зі своїм продуктом, і в який спосіб він планує це зробити [6].                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: розроблено автором на основі [4-6; 23]

Порівняно з нормативним, товарна стратегія відповідно до портфельного підходу, розглядається в якості маркетингового процесу, який в



свою чергу, пов'язаний з формуванням, оптимізацією, вдосконаленням товарного портфеля підприємства, зокрема через процеси, пов'язані з його вдосконаленням, розширенням, а разом з тим, модернізацією асортиментних груп товарів, послуг, пропонуваніх підприємством, потенційному споживачеві певного ринкового сегменту.

Слідуючи даному підходу, впливає наступний факт, що товарна стратегія відноситься до групи функціональних стратегій маркетингу і передбачає необхідність планування переліку і якості випущених і реалізованих фірмою товарів і послуг. Відповідно, під поняттям товарної стратегією слід розуміти, що – це розробка напрямків оптимізації товарного ряду і визначення асортименту товарів і послуг, які найкращими є для забезпечення успішності функціонування компанії на ринку і ефективності її діяльності [16].

Як наслідок, в даному підході, в якості об'єкта товарної стратегії розглядається саме товар чи послуга пропонувана компанією ринку, яка піддається подальшій оптимізації, разом з тим, за принципом послідовності, модернізуюючи асортиментні групи, товарну номенклатуру та зрештою, товарний портфель підприємства загалом (Табл. 1.2).

Оскільки вище, були згадані такі поняття як, «товар», «асортиментна група» та «товарний портфель підприємства», вбачається доцільним висвітлити їх сутність.

На думку М. Григор'єва: “Товар – це все, що може бути запро-поновано на ринку для залучення уваги, ознайомлення, використання або споживання і що може задовольнити потребу або бажання. Товарами можуть бути фізичні об'єкти, послуги, визначена територія, організації та ідеї [14, с. 25]”.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «товарна стратегія» з погляду на портфельний підхід

| №  | Автор         | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Круглов М. І. | Товарна стратегія – це розробка напрямків оптимізації товарної номенклатури, товарного портфелю та визначення асортименту товарів, що є найкращими для успішної роботи на ринку та що забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому [9, с. 5].                        |
| 2. | Мальте Шольц  | Товарна стратегія - це термін, який використовується для опису бачення бізнесу та загальної мети продукту [11].                                                                                                                                                                  |
| 3. | Пол Данклі    | Товарна стратегія - це фундамент життєвого циклу. Коли менеджери продуктів, зацікавлені сторони та керівники команд розробляють свої стратегії продукту, вони визначають основні характеристики продукту та замовника, необхідні для досягнення успіху [6].                      |
| 4. | Сьєрра Ньюелл | Товарна стратегія – основний засіб для формування продукту, чи послуги підприємства, що визначає його дорожню карту на ринку [6].                                                                                                                                                |
| 5. | Цвях А. О.    | Товарна стратегія — це комплекс заходів, за яких один або кілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми. Іншими словами, це розроблення та прийняття рішень щодо створення і просування на ринку товарів підприємства. [10, с. 89]. |

Джерело: розроблено автором на основі [6; 9-11]

На основі цього існує необхідність дати власне визначення товару. Відповідно до нього, товар – фізичний об’єкт, розроблений підприємством з метою повного задоволення певних потреб споживача, на фінансовій, тобто, платній основі, як наслідок забезпечення економічної стабільності підприємства на ринку за рахунок отримання прибутку від його реалізацій.

Товарний портфель підприємства — це класифікація певної сукупності товарів, за окремою ознакою на певному рівні їх сегментації, які пропонуються підприємством для продажу.

Згідно з твердженням Є. Кузьміної: “Товарний асортимент (номенклатура) – сукупність всіх товарних ліній і окремих товарів, що пропонуються з метою продажу [15. с. 42]”.

На основі вище зазначеного вбачається сформулювати власне визначення товарної номенклатури.

Виходячи з цього, товарна номенклатура – це сукупність визначених асортиментних груп товару, що пропонуються підприємством споживачеві з комерційною метою – продажу.

Відповідно до концептуальних підходів (рис. 1.1) існує також третій підхід до визначення сутності товарної стратегії. В даному підході товарна стратегія розглядається через призму системності, як основний елемент, сегмент, складова, напрямок, товарної політики підприємства, слідуючи якому підприємство може забезпечувати стабільний обсяг продажів і прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення поняття «товарна стратегія» з погляду на системно-структуриний підхід

| №  | Автор            | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Романов А.Н.     | Товарна стратегія – довготривалий курс товарної політики, розрахований на перспективу, і передбачає рішення принципових завдань [3, с. 59]                                                                                                                             |
| 2. | Васильєва І. С.  | Товарна стратегія – це напрям товарної політики підприємства, який спрямований на створення конкурентоспроможного товару, який зможе гарантувати стійке положення на ринку і стабільний прибуток.[12, с. 25]                                                           |
| 3. | Кондратенко Н. М | Товарна стратегія – це головний принциповий напрям товарної політики, слідуючи якому підприємство може забезпечувати стабільний обсяг продажів і прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару [8, с. 43].                                                           |
| 4. | Синяєва І. М.    | Маркетингова товарна стратегія підприємства є фундаментом всього маркетингового комплексу і всієї системи маркетингу. Вона передбачає певний курс дії товаровиробника і наявність у нього заздалегідь розробленій стратегії виробничо-збутової діяльності [13, с. 65]. |

Джерело: розроблено автором на основі [3; 8; 12; 13]

Яскравим прикладом цього слугує думка А. Романова: "Поняття «товарна стратегія» в сучасній економічній літературі трактується значно ширше, ніж «товарна політика», оскільки «стратегія» є найбільш узагальненим планом функціонування фірми.

Однак під час формування стратегії слід орієнтуватися на товарну політику, яка проводиться на підприємстві [3, с. 58]". Також, стосовно даного

питання він зазначав, наступне: ”Товарна стратегія допомагає технологічно зміцнити свої позиції серед конкурентів, оскільки дає змогу врахувати специфічні риси підприємства, його сильні і слабкі сторони, зовнішні можливості й загрози [3, с. 58]”.

В даному випадку Н. Кондратенко зазначав наступне: “Товарна стратегія – це головний принциповий напрям товарної політики, слідуючи якому підприємство може забезпечувати стабільний обсяг продажів і прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару [8, с.135]”. Таким чином, товарна стратегія являє собою основну стратегію виживання, спокійного існування, економічного зростання, крупного успіху організації.

Товарна стратегія – основна і ключова підсистема корпоративної стратегії. Це довгостроковий курс товарної політики, що розрахований на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань.

Здійснений аналіз концептуальних підходів до визначення сутності товарної стратегії, дає змогу дійти висновку, що товарна стратегія – це сукупність методів і засобів товарної політики, що спрямована на оптимізацію конкурентної позиції, як окремого товару асортиментної групи, товарної номенклатури, так і зрештою, товарного портфеля підприємства.

Варто зазначити, що відповідно до структури товарної стратегії підприємства економісти виділяють наступні її складові елементи (Рис. 1.2):

1. Ринок товару та конкретні потреби споживача, які він задовольнить.

Оскільки, в процесі формування товарної стратегії слід враховувати ринкові тренди, вже існуючі на ринку позиції товару конкурентів, а також, визначені потреби споживача, які, за задумом, задовольнить в повній мірі пропонований на ринку товар підприємства.

2. Ключові диференціатори товару або унікальна торгівельна пропозиція (УТП).



Рис. 1.2 Основні складові елементи товарної стратегії

Джерело: розроблено автором

Адже, при розробці товарної стратегії, керівництву підприємства слід враховувати факт унікальності товару, можливості його оптимізації, модернізації та передпродажного обслуговування, з метою досягнення ідентифікації споживачем товару підприємства серед товарів-субститутів існуючих конкурентів на ринку.

3. Бізнес-цілі компанії щодо пропонованого товару. Під час формування товарної стратегії підприємства, повинна враховуватися загальна стратегія підприємства, таким чином, щоб товарна стратегія слугувала основним засобом реалізації загальної стратегії підприємства.

Варто зазначити, що товар стосується не лише фізичної конфігурації та особливостей продукту чи послуги, але й передбачення, розвитку, позиціонування та майбутніх змін на ринку.

Внаслідок цього товарну стратегію слід охарактеризувати наступним чином:

- а) функціональний та якісний набір характеристик товару для споживача;
- б) постановка проблеми, яку вирішує пропонований підприємством товар безпосередньо для споживача;
- в) наскільки товар є актуальним чи кращим, від конкурентів;
- г) визначення цільової аудиторії, на яку орієнтований пропонований товар ;

д) можливість модифікації товару в майбутньому;

Випустивши новий товар на ринок, підприємство прагне до того, щоб товар знаходився на ньому якомога довше, залишаючись прибутковим. Облік основних змін, які відбуваються з товаром за час його перебування на ринку, зручно здійснювати на основі концепції "життєвого циклу товару" (ЖЦТ), яка виходить з того, що кожен товар має певний період ринкової стійкості і "живе" на ринку певний час. Через деякий час він витісняється з ринку іншим, більш досконалим або більш дешевим товаром.

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це період існування певного виду товару на ринку (у продажу) від його появи на ринку до виведення. [21, с. 69].

Як зазначалося вище, формування чіткої товарної стратегії на підприємстві відіграє провідну роль в складовій комплексі маркетингу, а як наслідок, успішній фінансово-господарській діяльності підприємства на ринку.

Слід зазначити, що товарна стратегія підприємства відіграє провідну роль в економічній діяльності підприємства. Оскільки, товар на підприємстві є основним елементом задоволення потреб споживача, а водночас, одним з головних джерел доходів та підтримки діяльності підприємства на ринку. Внаслідок цього виникає необхідність визначення ролі товарної стратегії в економічній діяльності підприємства.

Роль товарної стратегії в економічній діяльності підприємства:

1. Забезпечення стабільного економічного зростання підприємства.
2. Створення конкурентоспроможного товару
3. Повне задоволення потреб споживача

В якості основних характеристик товарної стратегії, співзасновник та головний виробник продуктів компанії Airfocus, Мальте Шольц, виділив наступні:

1. Маркетингове планування. Кожен продукт впливає з ідеї. І маркетингове планування товару – це шанс компанії визначити, що це за ідея, для кого створений продукт, як він покращить їхнє життя та чому він має право на існування.

2. Таргетинг – чого підприємство хоче досягти цим продуктом для власного бізнесу, подвоїти рентабельність інвестицій протягом року, збільшити клієнтську базу.

3. Поведінка споживача. Опрацювання мотивації клієнтів, больових точок, способу життя, звичок витрат, бюджетів, загалом всього, що веде їх до того, щоб зробити цю найважливішу покупку. Чим більше підприємство знає про своїх покупців, тим більше шансів зберегти його позиціонування на ринку.

4. Достовірність, точність, чіткість. Створення поглибленої стратегії продукту, побудованої на дослідженнях та розумінні поведінки споживача, зменшує ризик витраченого часу на безрезультатні завдання. Як ми вже згадували раніше, товарна стратегія передбачає гнучкість та зміни, але досі існує дорожня карта щоб керувати своєю командою.

Товарна стратегія посідає важливе місце в економічній стратегії торговельного підприємства, оскільки від товарної стратегії прямо залежать його основні показники ефективності. Це пов'язано з тим, що однією з основних функцій торговельного підприємства є доведення товарів до споживачів.

Роль товарної стратегії є значною, оскільки стратегія забезпечує відповідність асортименту та якості товарів підприємства корисності, яку очікують від них потенційні споживачі на цільовому ринку. Товарні стратегії дозволяють досить ефективно вирішувати питання управління різними сферами діяльності підприємства з точки зору їх місця і ролі в задоволенні потреб ринку і здійснення капіталовкладень в кожному з сфер [22, с.41].

За повідомленням С. В. Коропової: “Товарна стратегія описує довгостроковий план позиціонування товару підприємства на ринку, а разом з тим, проблему, яку задовольняє товар для споживача, якщо підприємство знаходиться на зростаючому ринку, товарна стратегія описуватиме шляхи виокремлення даного товару серед конкурентів, та відповідатиме на питання, чому споживач повинен звернутися саме до вашого підприємства, а не до конкурента [19 с. 45]”.

Чітко обміркована товарна стратегія не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує для керівництва підприємства показником загальної спрямованості дій, що здатні скоригувати поточні ситуації.

Адже, як зазначав засновник та генеральний директор eLuminate; Product Development Content for Startups and SMB's (розробка товарів, стартапів та контент маркетингу для стартапів та малого та середнього бізнесу) Шарон Браун: “Роль товарної стратегії в маркетингу значна. Адже, все зводиться до створення правильного продукту з правильними специфікаціями для потрібних клієнтів. Розумні компанії використовують методи хакерського зростання, щоб допомогти визначити ранніх користувачів, які їх продукти та послуги перед запуском. Потім вони можуть зосередитись на жорсткій оптимізації продукту та обміну повідомленнями [18]”.

На думку Генрікеса Е. : “Компанія, продукт якої не задовольняє потреб споживача, не відповідає їх потребам або не несе цінності для споживача, не має світлого майбутнього на займаному ринку. Ось чому товарна стратегія є такою важливою. Завдяки створенню обґрунтованої товарної стратегії, підприємство може уникнути вартісних помилок, пов’язаних з розробкою продукції та виробничим процесом. За умови визначеної стратегії продукту невизначеність навколо товару зникає [20]”.

Внаслідок цього, у випадку відсутності або недосконалої товарної стратегії на підприємстві, товар може взагалі або не повністю задовольняти потреби споживача, попит на товар може бути низьким або взагалі зникнути, позиціонування товару може бути націлене на хибний сегмент ринку, тобто на той, який не потребує пропонованого товару (послуги).

Внаслідок виникнення вищезазначених факторів, підприємство швидше за все буде низькорентабельним, не прибутковим, збитковим, а в кінцевому результаті, ліквідованим.

Разом з тим, відсутність товарної стратегії призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або поточних факторів, втрати



контролю над конкурентоспроможністю та комерційною ефективністю товарів. Оскільки торговельне підприємство має коротший операційний цикл, то ці тенденції дуже швидко негативно вплинуть на ефективність його діяльності.

## 1.2. Класифікація видів товарних стратегій підприємства

Як було вже згадано вище, в процесі формування товарної стратегії підприємства, необхідним є визначення стратегічних цілей підприємства, досягнення яких, буде забезпечене за рахунок формування ефективної товарної стратегії. В залежності від цього, науковці виділяють наступну класифікацію видів товарних стратегій (Рис. 1.2):

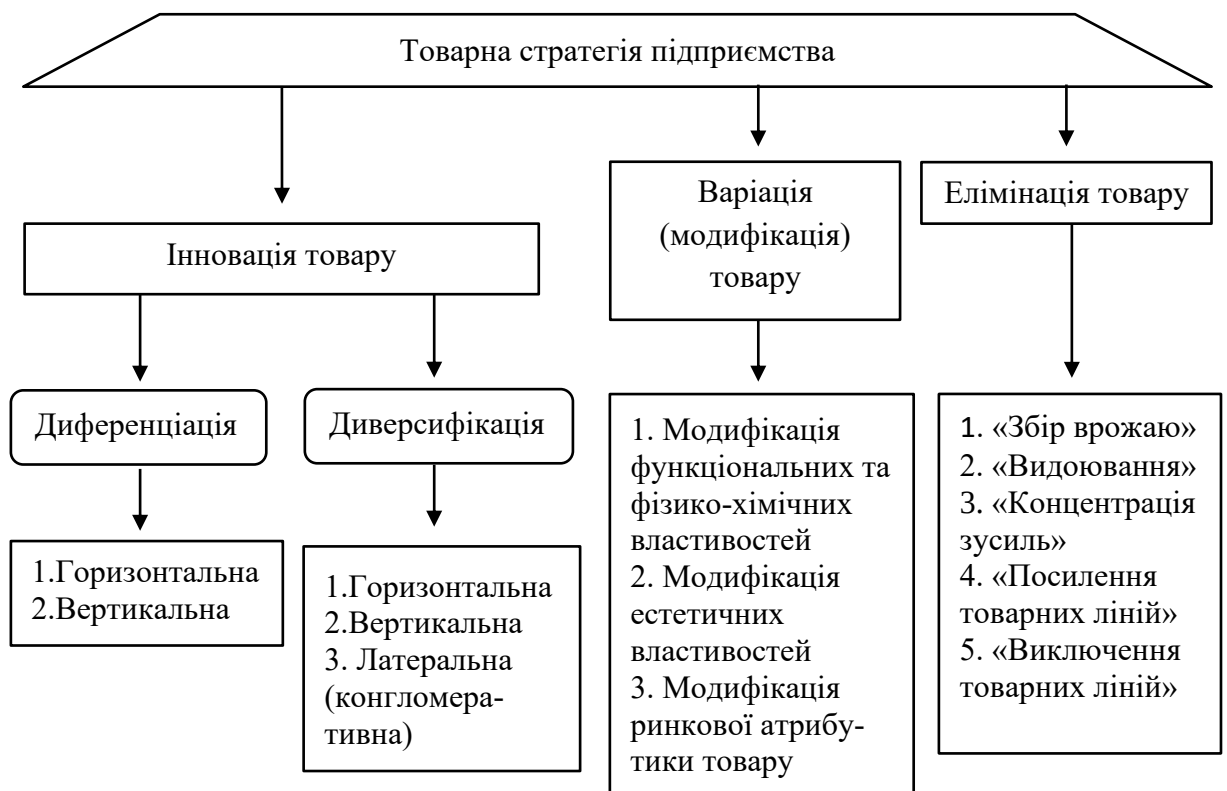


Рис. 1.3 Класифікація товарних стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором на основі джерел [23-25]

Слід зазначити, що під інновацією товару розуміємо процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розробки і виведення на ринок нових продуктів.

Інновація в сучасній економічній теорії і практиці є синонімом поняття «нововведення» і «новизна».

Вона може бути представлена новим продуктом або послугою, способом їх виробництва і збуту, нововведенням в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, маркетинговій і інших сферах діяльності.

Маркетинг інновацій – це складова товарної інноваційної стратегії, яка водночас “з одного боку містить значну частку ризику, проте, водночас, з іншого – більш високу віддачу у разі правильно обраного курсу. Маркетинг інновацій є частиною стратегічного плану підприємства, зокрема товарної стратегії [23, с. 38]”.

Товарна стратегія інноваційних товарів – це комплекс цілей і принципів, що дають змогу розподілити необхідні ресурси на період планування інновації, визначення цілей і принципів розробка інноваційного товару.

Стратегію інновацій товару також, можна охарактеризувати, як процес отримання нових ідей з метою модернізації наявного товару, а разом з тим, розробки і виведення на ринок нового продукту, асортиментної групи [24, с. 83].

Варто зазначити, що основними рушійними силами застарілості, а разом з тим, й оновлення товару слугує зміна PEST чинників (зовнішнього) середовища підприємства:

- розвиток науково-технічного прогресу (технологічний);
- зміна культури споживання існуючого продукту (соціо-культурний);
- зміна культурного рівня споживачів (соціо-культурний);
- вдосконалення державних стандартів (політичний);
- зміна рівня конкуренції на займаному ринку (економічний)

Слід зауважити, що товарні стратегії інновації класифікуються також за:

- ступенем їх новизни для підприємства (товари світової новизни та нові товари для фірми);
- за ступенем новизни для ринку і споживача (інтенсивність інновацій);
- за характером ідеї, з якою пов'язана поява інновації (технологічна або маркетингова)

Як відомо, за статистикою встановлено, що світовою новизною володіє не значна частина нововведень, лише (10 %), а більшість інновацій (70 %) пов'язано з оновленням та модифікацією наявної гами товарів (Табл. 1.4) [32, с. 161].

Інновація товару розуміється як процес отримання нових ідей з приводу наявного товару, а також розробки і виводу на ринок нових продуктів.

Слід зазначити, що розробка стратегії інноваційних товарів виступає фундаментальним стрижнем, водночас, як в процесі підготовки, так і в оцінюванні інноваційного товару, а також у побудові відповідної маркетингової концепції.

Таблиця 1.4

Розподіл товарів за ступенем нововведення, %

| Вид товарів                             | Значення |
|-----------------------------------------|----------|
| Товари світової новизни                 | 10       |
| Товари, нові для фірми                  | 20       |
| Розширення наявної гами товарів         | 26       |
| Оновлення товарів                       | 26       |
| Зміни позиціювання товару               | 7        |
| Скорочення витрат (виробнича інновація) | 11       |
| Всього                                  | 100      |

Джерело: [32]

Вона має бути орієнтованою на досягнення довгострокових ринкових цілей підприємства, забезпечення його конкурентних позицій з урахуванням потенціалу підприємства та чинників бізнес-середовища [24, с. 76]”.

Виходячи з цього завдання і використовуючи концептуальні положення щодо забезпечення товарного інноваційного ринку, в процесі формування

товарної стратегії інноваційних товарів, підприємству слід провести структурний аналіз, як потенційних можливостей розвитку ринку, так і зовнішнього середовища, що також певною мірою визначає систему довгострокових цілей інноваційного розвитку.

Відповідно до рис. 1.2 спостерігаємо той факт, за якого товарна стратегія інновації товару класифікується за ступенем інновації товару на диференціацію та диверсифікацію. Наукова спільнота поєднує диференціацію з прогресом, тобто, зі змінами характеристик продукції, за умови, коли на зміну приходить більш сучасний, трендовий, а тому, як наслідок, більш дороговартісний товар.

На думку А. Наторіної: “Диференціація ґрунтується на підвищенні ступеню привабливості товару за рахунок його різноманітності. Якщо розглядати диференціацію як концептуальне явище – це розробка різних варіантів товарної пропозиції на декількох рівнях, зокрема, між конкурентами за однотипним товаром, і між товарами одного виробника, орієнтованими на різні ринкові сегменти [25, с. 129]”.

Стратегія диференціації класифікується також на горизонтальну та вертикальну (Рис. 1.3).

Диференціація товару є процесом розробки ряду істотних модифікацій товару, які відрізняють його від товарів-субститутів конкурентів. Метою диференціації товару є зростання його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів. Ця стратегія застосовується за умови, коли фірма починає виробляти додаткові товари, які планується позиціонувати на нові ринки збуту [17, с. 132].

Диференціація може здійснюватися за наступними напрямками:

- горизонтальна – зосередження на функціональних можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, просування на вторинний ринок)
- вертикальна – врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж і т.д.).

За повідомленнями, Ф. Котлера поряд з диференціацією товару виділяють також диференціацію послуг, персоналу, каналів розподілення та іміджу.

Стратегія диверсифікації товару передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініями продукту.

Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми в майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризики, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від позиціонування в нових сферах [24, с. 47].

Диверсифікація товару займає особливе місце в товарній політиці компанії. Суть стратегії диверсифікації полягає в тому, що підприємство починає виробляти додаткові товари, які планується запропонувати на нові ринки збуту.

Товарна стратегія диверсифікації виступає як ефективний засіб для забезпечення зростання стійкості діяльності компанії. За допомогою диверсифікації підприємство може отримати хороші результати по відродженню обороту і прибутку завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що в кінцевому рахунку сприяє ефективній політиці щодо зниження підприємницького ризику.

Слід зазначити, що в процесі проведення диверсифікації можлива зміна як товару, так і ринків або їх комбінації. Для визначення стратегічних альтернатив при пошуку способів освоєння цільових ринків використовується матриця "продукт - ринок", запропонована І. Ансоффом (Табл. 1.4).

Матриця "продукт - ринок" І. Ансоффа

|       |         | Товари                                          |      |      |                                           |
|-------|---------|-------------------------------------------------|------|------|-------------------------------------------|
| Ринки | Існуючі | Існуючі                                         |      | Нові |                                           |
|       |         | Низький ступінь ризику<br>Впровадження на ринок | 50 % | 23%  | Низький ступінь ризику<br>Розвиток товару |
|       | Нові    | Середній ступінь ризику<br>Розширення ринку     | I    | II   | Високий ступінь ризику<br>Диверсифікація  |
|       |         |                                                 | III  | IV   |                                           |
|       |         |                                                 | 20%  | 7%   |                                           |

Джерело: розроблено автором на основі джерел [24-26]

«Застарілі товари - старі ринки» – дана стратегія передбачає продаж існуючих добре відомих товарів категоріям споживачів, які купували продукцію раніше. При цій комбінації організація спрямовує стратегічні зусилля на збільшення частки ринку, залучення нових споживачів, перехоплення покупців у конкурентів, підвищення лояльності споживачів.

«Застарілі товари - нові ринки» – стратегія за якої, продаж існуючих добре відомих товарів новим споживчим сегментам, новим територіальним ринкам. В даному випадку першочерговим стратегічним завданням маркетингу буде підвищення конкурентоспроможності зарекомендував себе на "старих ринках" товару, реалізація комплексу рекламно-маркетингових заходів.

«Нові товари - старі ринки» – товарна стратегія, яка включає продаж нових товарів категоріям споживачів, які купували іншу продукцію компанії раніше. В процесі використання комбінації компанія направляє стратегічні зусилля на вдосконалення параметрів продукції, рекламно-маркетингові заходи, інновації, створення нової марки.

«Нові товари - нові ринки» – стратегія, за якої здійснюється продаж нових товарів новим споживчим сегментам, новим територіальним ринкам. В

даному випадку стратегічні зусилля компанії спрямовані на вивчення потреб споживача, посилення реклами товару, вдосконалення характеристик продукції

Імовірність успіху стратегій виражена у відсотковому співвідношенні в матриці І. Ансоффа (Рис. 1.4)

В економічній літературі стратегія диверсифікації, класифікується наступним чином (Рис. 1.3):

- концентрична (горизонтальна) диверсифікація – процес додавання нового товару до існуючої товарної номенклатури, процес виготовлення якого здійснюється за тією ж технологією або потребує аналогічних маркетингових програм;
- вертикальна диверсифікація – товарна стратегія, що спрямована на доповнення виробничої програми продукцією попередніх та наступних ступенів;
- конгломеративна (латеральна, чиста, багатогалузева) диверсифікація – товарна стратегія, що передбачає випуск нового товару, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства.

Горизонтальна диверсифікація означає виробництво таких нових товарів, які тотожні за виробничо-технічними, постачальницькими і збутовими процесами виробництва з існуючими товарами, можливе використання наявних сировини і матеріалів, персоналу, каналів і зв'язків на ринку. [17, с. 102].

Горизонтальний вимір диверсифікаційних процесів є об'єктом оновлення (заміна деяких чи розширення діапазону напрямків діяльності) бізнес-портфеля підприємства, яке часто спирається на синергію та доповнюваність.

Вертикальна диверсифікація означає збільшення глибини товарної програми як в напрямку збуту товарів існуючого виробництва, так і в напрямку збуту сировини і засобів виробництва, які є складовою частиною товарів, що фірма виробляє в даний час.

Вертикальна диверсифікація, або інтеграція, в свою чергу, можна класифікувати наступним чином:

1) поступальна – рух вперед за стадіями загального економічного процесу виробництва;

2) зворотня – обернений рух тими ж стадіями, що вищевказані, у зворотному напрямі відносно до початкової стадії, яку виконує визначене підприємство. Вона проявляється в процесі придбання нових компетенцій, а також через підвищення конкурентного потенціалу підприємства в його базовому напрямку діяльності [28, с. 437].

Концентрична (латеральна) диверсифікація передбачає виробництво нових товарів, які для підприємства є абсолютно новими і не мають технічного комерційного відношення до продукції, яку виробляє фірма в даний час [27, с. 205].

Наступним сегментом класифікації товарних стратегій виступає стратегія модифікації (варіації) товару (Рис. 1.3).

Процес модифікації товарів, що вже є у складі товарного портфелю підприємства, називають також варіацією товару. Даний процес є однією із стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в життєвому циклі і спрямований на розширення сфери споживання вже існуючих товарів, а разом з тим й залучення нових покупців для їх купівлі.

Предметом варіації товару можуть виступати, водночас, як один так і декілька елементів товару:

- фізичні та функціональні властивості (наприклад, вид матеріалу, технічна конструкція, якість оснащення, зберігання, тощо);
- естетичні властивості (дизайн, колір, форма, упаковка);
- ринкова атрибутика товару (ім'я, марка, товарний знак);
- додаткові послуги, що супроводжують товар (гарантії, обслуговування покупця, консультації, тощо).



Саме, варіація товару, завдяки поліпшенню його споживчих характеристик, сприяє значній уніфікації товару, а також, робить товар більш комплексним і зручним для споживача.

Компанія формує імідж фірми-новатора на ринку саме завдяки стратегії варіації товару, що дає можливість їй розширити сферу своєї діяльності на ринку, завоювати сегменти на нових ринках. Окрім того, варіація товару підвищує привабливість товару на ринку, виділяє його серед товарів-субститутів конкурентів саме завдяки уніфікації та престижності зовнішнього оформлення.

Заключним сегментом класифікації товарних стратегій є досить радикальна стратегія елімінації товару.

Стратегія елімінації товару – аналіз товарної номенклатури підприємства, ідентифікація сумнівних з точки зору рентабельності та подальшої привабливості для ринку товарів, що є фундаментом для ухвалення стратегічних рішень щодо подальшої долі позиціонованих товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва і виводити з ринку [30, с. 64].

Однак, стратегія елімінації не визначає однозначного рішення про вихід товару з ринку або закриття виробництва взагалі. В даному випадку рекомендовані наступні рішення: виявлення «старіючих» товарів, розробка заходів для функціонування фірми в умовах стадії спаду, вилучення товару (товарів) з номенклатури і продовження діяльності з асортиментом, який залишився, зняття товару з ринку.

При підготовці рішень доцільно проводити аналіз програми збуту в цілому і аналіз становища кожного товару на ринку. При цьому виявлені сумнівні товари необхідно проаналізувати з точки зору їх життєвого циклу, встановити рівень ефективності їх подальшого виробництва [29, с.148]”.

З метою виведення товару з ринку можуть бути використані наступні стратегії елімінації товару:

1) «збір урожаю» – поступове зниження витрат на виробництво та збут, як наслідок, зменшення обсягів продажу застарілого продукту і можливе збереження ціни на нього;

2) «видоювання» – різке зниження загальних витрат і збереження прибутку або зменшення витрат на маркетинг на заключних стадіях життєвого циклу товару;

3) «концентрація зусиль» – усі зусилля маркетингу націлюються на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку, одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту;

4) «посилення асортиментних ліній продукту» – виключення деяких асортиментних позицій з продуктової лінії, завдяки чому ресурси концентруються на найбільш вигідних для фірми позиціях;

5) «виключення ліній продукту» – вихід фірми з галузей функціонування задля концентрування на особливо пріоритетних, перспективних та ефективних напрямках.

### **1.3. Механізм формування товарних стратегій підприємства**

Як відомо, однією з особливостей формування товарної політики підприємств є її довгостроковість реалізації та тривалий період впливу на діяльність підприємства, що обумовлює її стратегічний характер та вимагає використання відповідного механізму формування товарної стратегії, який проявляється через певну послідовність операцій, форми та методи його функціонування.

В сучасних умовах механізм формування товарної стратегії підприємств повинна набувати маркетингового характеру.

Метою його формування має стати найбільш повне задоволення потреб споживачів у товарах при найменших витратах. Це вимагає комплексного та системного підходу до формування основних методичних положень управ-

ління товарною політикою підприємств, яка втілюється в ту чи іншу стратегію [40, с. 146].

Як зазначалося вище, товарна стратегія фірми виступає фундаментом для планування перспективних маркетингових досліджень, а також кадрової та інвестиційної політики підприємства. На основі товарної стратегії формуються рішення, прийняті в рамках інших складових економічної стратегії, з якими товарна стратегія перебуває в діалектичному взаємозв'язку.

Вихідними передумовами для розробки механізму формування товарної стратегії можуть бути:

- нова або вже існуюча компанія;
- виробничий статус компанії;
- можливості власників компанії інвестувати в технологію;
- частка власної участі;
- вид стратегії конкурентної переваги (за М. Портером);
- вид маркетингової концепції управління. [33, с. 169].

Варто зазначити, що механізм формування товарної стратегії підприємства разом з тим передбачає розробку програми розвитку, встановлення масштабів діяльності та основні напрямків товарної стратегії.

Останні мають визначатися на тривалий період і можуть формуватися в рамках загальної стратегії підприємства в цілому шляхом вибору цільових ринків та стратегічних переваг в якості, унікальності та ціні товарів.

Цей механізм реалізується через відомі базові стратегії: переваг у витратах, диференціації, концентрації. В даному випадку варто синхронізувати виробничу і маркетингову діяльності, а також запровадити механізм систематичного та постійного аналізу потреб і вимог споживачів, який стане фундаментальним для розробки ефективних наборів комплексу маркетингу.

Товарна стратегія підприємства є підґрунтям планування перспективних науково-дослідних робіт, кадрової та інвестиційної політики.

На основі товарної стратегії формуються рішення, прийняті в рамках інших складових економічної стратегії, з якими товарна стратегія перебуває в діалектичному взаємозв'язку.

Слід зазначити, що процес формування механізму товарної стратегії підприємства визначається наступним чином (Рис. 1.5).

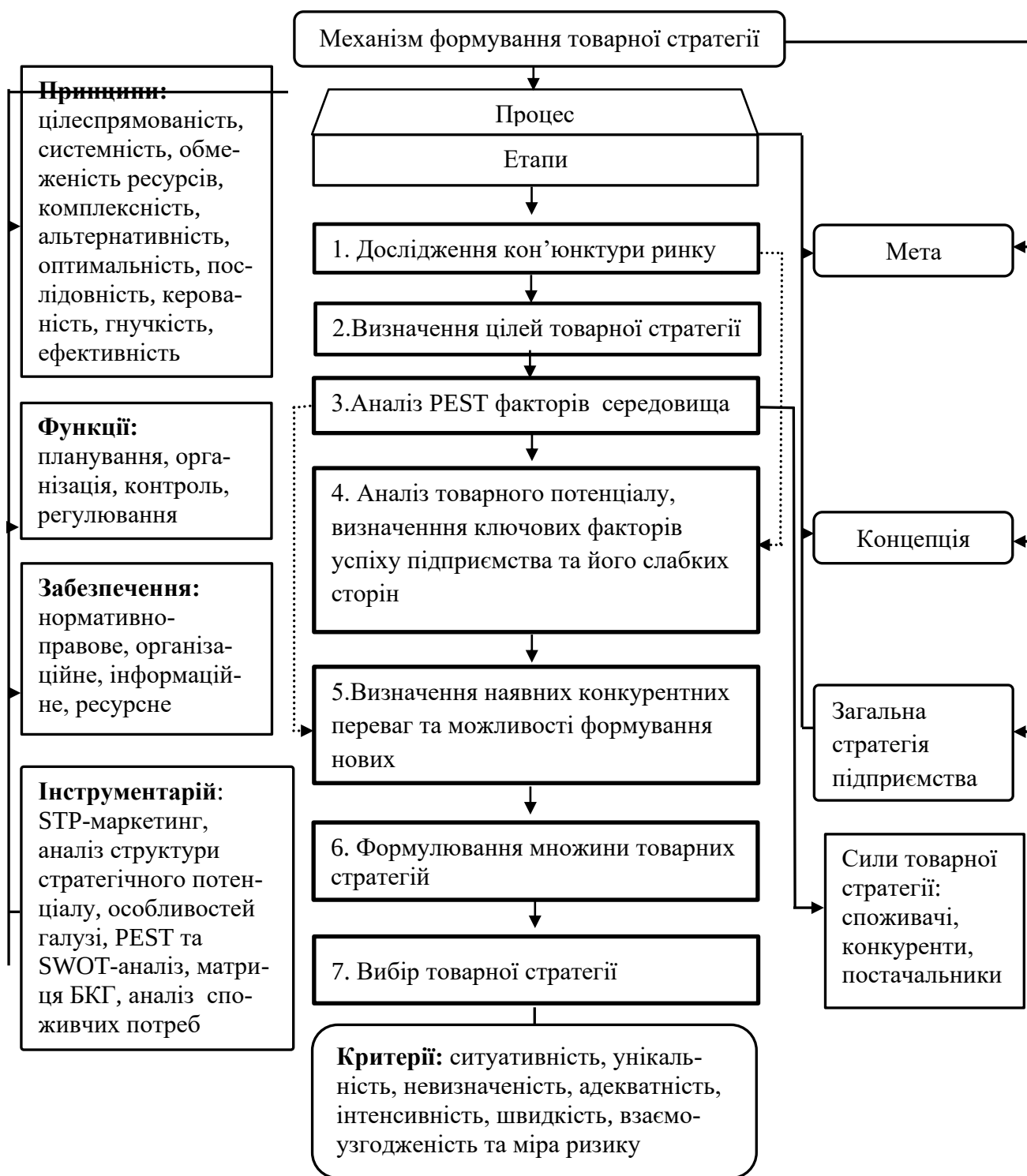


Рис. 1.5 Блок-схема механізм формування товарних стратегій підприємства

Джерело: розроблено автором

Варто підкреслити, що в процесі виходу товару підприємства на певний тип ринку, як індустріальний так і споживчий, – підприємство-виробник повинно усвідомлювати, а разом з тим й враховувати той факт, що воно не може забезпечити товаром всіх його покупців, навіть за умови достатньої виробничої потужності.

Оскільки, покупці по-різному використовують цей товар, а головне – купують його, керуючись різними мотивами. Внаслідок цього в першу чергу вбачається провести дослідження ринку, процеси якого будуть детально описані нижче.

Перш за все слід провести сегментацію за цими мотивами та іншими ознаками й лише потім – пропозиція товару, виготовленого з максимальним урахуванням цих ознак. Ідеальним підходом до планування маркетингової діяльності з погляду задоволення потреб споживачів без перебільшення можна вважати пристосування виробів і послуг до вимог кожного окремого споживача.

Внаслідок цього в маркетинговій теорії виникло поняття STP-маркетингу. Слід зазначити, що утворено воно від скорочення перших літер англійських слів *segmenting* (сегментація), *targeting* (вибір цільового ринку) та *positioning* (позиціювання). STP-маркетинг є серцевиною сучасного стратегічного маркетингу [48, с.147]. Процес STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які впливають з його назви (Рис.1.5)



Рис. 1.5 Процес STP-маркетингу

Джерело: [48, с. 147]

1. Сегментація ринку – процес виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку, на основі різниці в споживчих потребах, характеристиках чи поведінці й розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу.

Сегмент ринку складається із споживачів, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

2. Вибір цільових ринків – серед виділених сегментів ринку вибираються цільові сегменти, тобто ті, на які фірма спрямуватиме свою економічну діяльність.

3. Позиціювання – визначення місця товару фірми серед товарів аналогів.

Кінцева мета сегментування цільового ринку – вибір сегмента (або сегментів) споживачів, на задоволення потреб якого буде зорієнтована діяльність фірми.

Маркетологи вважають, що правильне виділення ринкового сегмента – це запорука комерційного успіху, і постійно згадують модифікацію відомого закону Паретто (закон 80:20).

Закон Паретто – у межах одного ринку не всі покупці є рівними. Фактично 20% покупців на будь-якому ринку забезпечують 80% продажу товарів визначеної марки через деякі обумовлені причини (які й потрібно з'ясувати), представляючи узагальнену цільову групу споживачів. Інші 80% споживачів купують 20% товарів даної марки спонтанно.

Виробникові, під час процесу виробництва та розробці комплексу маркетингу слід орієнтуватися на ці 20% споживачів ("вогонь по цілях"), а не на весь ринок у цілому ("вогонь по площинах"). Така стратегія ринкової діяльності є ефективнішою.

Як і будь-який процес сегментація ринку має свої сильні та слабкі сторони (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна таблиця переваг та недоліків застосування STP-маркетингу

| №  | Переваги                                                                                                | Недоліки                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1) | ресурси і зусилля фірми можуть бути сконцентровані на найперспективніших ринках (сегментах);            | значні витрати, пов'язані з багато-варіантністю маркетингових дій; |
| 2) | існує можливість планувати виробництво і збут тих товарів, які реально відповідають конкретному попиту; | втрата сегментів, які мають меншу ринкову привабливість для фірми; |
| 3) | існує можливість дібрати такі засоби комунікації, які реально узгоджені з цільовим ринком;              | значні витрати, пов'язані з додатковим дослідженням ринку;         |
| 4) | оптимізуються витрати на маркетинг.                                                                     | додаткові витрати на застосування різних методів розподілу.        |

Джерело: розроблено автором на основі джерела [48, с. 148]

Слід зазначити, також, що на основі проведення дослідження поточної кон'юнктури ринку, запитів споживачів, наявних конкурентів, керівництву підприємства, в процесі механізму формування товарної стратегії слід визначити конкретні цілі, які вона забезпечуватиме після впровадження.

Зауважимо, що цілі товарної стратегії можуть набувати наступного характеру:

- 1) здійснити прорив на ринок;
- 2) зайняти лідируючі позиції на позиціонованому ринку, перемогти конкурентів;
- 3) зберегти й розширити свою ринкову нішу, збільшити частку ринку;
- 4) забезпечити стрімке економічне зростання підприємства, підвищити рівень доходу та прибутку фірми.

Відповідно до цього слід провести структурування цілей через виявлення зв'язків між ними та засобами їх досягнення. Формування «дерева цілей» дасть можливість отримати дорожню карту взаємозв'язків майбутніх подій, визначити важливість окремих завдань, що впливають із поставлених цілей. Внаслідок цього, формуються пріоритети розвитку підприємства.

Після визначення цілей, виконання яких, в свою чергу, забезпечуватиметься товарною стратегією, наступною ланкою механізму формування товарної стратегії підприємства слід виділити дослідження зовнішнього, макросередовища підприємства, інакше кажучи, в блок-схемі (Рис. 1.5) даний крок описаний, як аналіз PEST факторів середовища підприємства.

Внаслідок цього вбачається доцільним розкрити сутність зовнішнього середовища підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність зовнішніх чинників, факторів та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив, однак вони суттєво впливають на функціонування та розвиток підприємства [35, с.83].



Слід зазначити, що аналіз зовнішнього середовища забезпечується застосуванням методики PEST-аналізу.

PEST- аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політико-правових (P), економічних (E), соціокультурних (S) і технологічних (T) факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [36, с. 159].

До основних PEST чинників макросередовища відносять:

1) економічні: зміни в грошовому та натуральному еквіваленті доходів населення, розмір заробітної плати, пенсії, інфляція, стан і розвиток вітчизняного виробництва, розвиток міжнародних економічних відносин;

2) політичні: політична стабільність в державі та регіоні, шляхи розвитку політичної системи;

3) правові: вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність, методи державного регулювання діяльності підприємств, відношення держави до малого бізнесу стабільність законодавчої бази;

4) демографічні: характеризуються загальною чисельністю населення його чоловічою групою та темпами зміни чисельності населення в цілому;

5) природні: екологічний стан держави, регіону, області;

6) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;

7) чинники науково-технічного прогресу: техніка і технологія.

Водночас, в процесі реалізації вищезгаданої складової механізму товарної стратегії, вбачається необхідним врахування нормативно-правового забезпечення, яке передбачає необхідність вимоги відповідності товару, законам та нормативно-правовим актам законодавства держави, на території якої планується його позиціонування.

В якості наступної ланки механізму формування товарної стратегії слід виділити аналіз товарного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких сторін.

Слід зазначити, що аналіз товарного потенціалу здійснюється в процесі застосування матриці (БКГ).

Матриця BCG (Бостонської консалтингової групи) – інструмент порівняння різних стратегічних зон господарювання, в яких працюють господарські підрозділи, підприємства [38, с. 152].

Вищезазначена ланка механізму передбачає також аналіз поточного стану внутрішнього середовища підприємства та визначення стратегічних напрямів діяльності підприємства.

Загалом, внутрішнє середовище організації — комплекс диференційованих параметрів, які характеризують ситуативний стан підприємства, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, внутрішніх процесів організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішнє середовище підприємства або мікросередовище організації містить декілька складових: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал організації, тобто тих складових, від яких залежить процес виробництва і потребує ретельної уваги керівництва.

Всі внутрішні диференціації є взаємопов'язаними. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміни однієї з них певною мірою впливають на всі інші.

В умовах постійної швидкої зміни стану факторів внутрішнього та зовнішнього середовища важливим методом формування оптимальних стратегічних напрямків діяльності є SWOT-аналіз, який дозволяє достовірно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства.

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації.

Даний метод проектування дозволяє, уникнути витрат на маркетингові дослідження і не збираючи вичерпну інформацію про організацію, отримати чітке уявлення про вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на процес реалізації товарної стратегії, водночас, його використання дає

можливість зосередитися на комбінації з актуальною інформацією та суб'єктивними очікуваннями підприємства [37, с. 145].

Варто зауважити, що наступною складовою механізму товарної стратегії є визначення наявних конкурентних переваг та можливості формування нових. В такому випадку вбачається необхідним розкрити сутність конкурентної переваги підприємства.

Конкурентна перевага — рівень ефективності використання наявних у розпорядженні підприємства (здобуваються також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів.

Кожна компанія, в порівнянні з її конкурентами, може мати незліченну кількість як сильних, так, водночас, і слабких сторін. Але при цьому, на думку М. Портера, існує лише два так звані базові типи конкурентної переваги, якими може бути наділене підприємство.

До базових типів конкурентної переваги компанії відносять: низькі витрати (low cost) або диференціація (differentiation).

1. Низькі витрати — це здатність підприємства виготовляти і (або) продавати товар з меншими витратами, ніж конкуренти.

2. Диференціація — це здатність компанії забезпечити покупця порівнянним продуктом-товаром, який, у порівнянні з конкурентами, володіє більшим рівнем цінності [38, с 237].

Відповідно до принципу системності механізму формування товарної стратегії, черговим його складовим елементом визначається формулювання множини товарних стратегій (Рис. 1.6).



Рис. 1.6 Блок-схема процесу формулювання множини товарних стратегій

Джерело: розроблено автором

Основна його сутність полягає в здійсненні аналізу наявного товарного асортименту підприємства, на основі структурного аналізу продажів, стадій життєвого циклу товарів, що складають товарну номенклатуру, а також відповідності основним компетенціям підприємства.

Грунтуючись на цьому, розглядаються наступні напрями товарної стратегії, такі як інновація, модифікація, варіація та елімінація.

Механізм товарної стратегії інновації полягає у наданні товару ринкової новизни. Слід зазначити, що дана товарна стратегія є досить ризиковою,

оскільки, позиціонований товар на ринку є новим та невідомим для споживача, а також не має сформованого у споживача іміджу

Дана стратегія може здійснюватися декількома шляхами. Адже, інновації підприємство може запозичити, шляхом комерційного придбання авторських прав або готової ідеї.

Підприємство може замовити розробку інноваційного товару скориставшись аутсорсингом, у кваліфікованих спеціалістів.

Водночас, фірма може створити власну унікальну торгову прозицію, а також запозичити інноваційну ідею, шляхом аналізу ринкових лідерів, методом бенчмаркінгу, чи провести імітацію інновації (зовнішня зміна товару з наявними не змінними характеристиками).

Бенчмаркінг – це аналітичний процес детального порівняння та оцінки підприємства в розрізі операцій з кращими компаніями в класі всередині і поза галуззю.

В результаті даного процесу розробляють заходи, спрямовані на перекриття розриву між реформованим підприємством і ринковим лідером [42, с. 275].

Разом з тим, підприємство маючи у своєму штаті креативних спеціалістів та інженерів, може розробити інновацію товару власними силами. Проте, в процесі розробки інновації слід акцентувати увагу на латеральний маркетинг.

Латеральний маркетинг – це інноваційна діяльність, що спрямована на формування нестандартних, креативних підходів у розробці та оптимізації маркетингових бізнес-процесів і розробки нових продуктів [47, с. 26].

Наступним механізмом товарної стратегії є модифікація товару. Слід зазначити, що рушійною силою до модернізації споживчих характеристик товару слугує споживчий попит та прихильність споживача до існуючого товару. Варто підкреслити, що модернізацію товару слід здійснювати, орієнтуючись на результати STP-маркетингу.

Слід відмітити, що фундаментом для товарної стратегії слугують результати маркетингових досліджень, які експериментальним шляхом виявляють не задоволені наявним товаром потреби та бажання споживачів.

Результатом товарної стратегії модифікації є зміна, модернізація, лише споживчих характеристик товару.

У випадку коли, згідно з результатами маркетингових досліджень морально застарілий товар неможливо змінити таким чином, аби він належним чином задовольняв потреби споживача, або коли його модернізація оцінюється як нерентабельна, підприємство змушене застосувати товарну стратегію елімінації, що свідчить про поступовий або різкий (в залежності від рівня попиту на нього) вихід товару з ринку.

Заключною складовою механізму формування товарної стратегії є вибір конкретної товарної стратегії, зокрема, інновації, модифікації (варіації) чи елімінації на основі наступних складових:

- 1) виявлення товарної проблеми – виведення нового товару на ринок, модифікацію, диверсифікацію, зняття товару з виробництва;
- 2) Результати проведення маркетингових досліджень з метою виявлення попиту та мотивації споживачів щодо окремих видів товару;
- 3) розробка ринкової стратегії на базі вищезазначеного PEST-, SWOT-аналізу, матриці БКГ та аналізу маркетингового середовища та ринку.

## **Висновки до розділу 1**

Таким чином, на основі теоретико-методологічних засад, було сформовано концептуальні підходи щодо визначення сутності товарної стратегії. В залежності від явищ, які вони описують, було сформовані наступні: нормативний, портфельний та системно-структурний.

Зокрема, нормативний підхід визначає товарну стратегію, як процес розробки та регулювання певних правил, прийомів, методів, а також

механізмів дослідження кон'юнктури ринку, ринкових умов та факторів для позиціонування товару підприємства на пріоритетному для компанії сегменті ринку.

На відміну від нормативного, товарна стратегія відповідно до портфельного підходу, розглядається в якості маркетингового процесу, який в свою чергу, пов'язаний з формуванням, оптимізацією, вдосконаленням товарного портфеля підприємства, зокрема через процеси, пов'язані з його вдосконаленням, розширенням, а разом з тим, модернізацією асортиментних груп товарів, послуг, пропонуваніх підприємством, потенційному споживачеві певного ринкового сегменту.

Натомість, відповідно до системно-структурного підходу, сутність товарної стратегії трактується. як основний елемент, сегмент, складова, напрямок, товарної політики підприємства, слідуючи якому підприємство може забезпечувати стабільний обсяг продажів і прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару.

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) – це період існування певного виду товару на ринку (у продажу) від його появи на ринку до догляду

Грунтуючись на концептуальні підходи, було визначено власне трактування сутності товарної стратегії.

Товарна стратегія – це сукупність методів і засобів товарної політики, що спрямована на оптимізацію конкурентної позиції, як окремого товару асортиментної групи, товарної номенклатури, так і зрештою, товарного портфеля підприємства.

В процесі дослідження було визначено основні характеристики товарної стратегії, серед них слід виокремити наступні: функціональний та якісний набір характеристик товару, вирішення проблеми споживача, конкурентоспроможність товару, таргетованість (спрямованість окреме коло осіб, цільову аудиторію).

Відповідно до цього було також визначено провідну роль, яку відіграє товарна стратегія в діяльності підприємства. Зокрема воно полягає у,

забезпеченні стабільного економічного зростання підприємства, за рахунок створення конкурентоспроможного товару, який цілком і повністю задовольнятиме потреби споживача.

В процесі дослідження було визначено класифікацію існуючих, на сьогодні, видів товарних стратегій. Відповідно до якої, існує декілька напрямків формування товарної стратегії, включаючи: стратегію інноваційного товару, стратегію варіації (модифікація споживчих характеристик товару) та стратегію елімінації (поступове виведення не рентабельного товару з ринку). Слід зауважити, що товарні стратегії інновації класифікуються також за наступними класифікаційними ознаками: ступенем їх новизни для підприємства; новизни для ринку і споживача, характером ідеї, з якою пов'язана поява інновації.

Варто підкреслити, що стратегії варіації товару класифікуються за ступенем інновації товару на диференціацію та диверсифікацію.

Наукова спільнота поєднує диференціацію з прогресом, тобто, зі змінами характеристик продукції, за умови, коли на зміну приходить більш сучасний, трендовий, а тому, як наслідок, більш дороговартісний товар.

На відміну від диференціації, стратегія диверсифікації товару передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініями продукту.

Слід зазначити, що в процесі дослідження було визначено сутність товарної стратегії елімінації.

Стратегія елімінації товару – аналіз товарної номенклатури підприємства, ідентифікація сумнівних з точки зору рентабельності та подальшої привабливості для ринку товарів, що є фундаментом для ухвалення стратегічних рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або знімати з виробництва і виводити з ринку. В ході дослідження було також визначено класифікацію товарних стратегій елімінації в залежності від ступеню та інтенсивності процесу виведення товару



з ринку, виділяють наступні: «Збір врожаю», «Видоювання», «Концентрація зусиль», «Посилення товарних ліній», «Виключення товарних ліній».

Слід підкреслити, що в процесі дослідження було розроблено також комплексний механізм формування товарної стратегії, який включає 7 послідовних етапів, а також, принципи, яких необхідно дотримуватися та інструментарій, який варто застосовувати в процесі формування товарної стратегії.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»**

Як правило, дослідження організаційно-економічної характеристики слід розпочати з особливостей правового статусу об'єкта дослідження ТОВ «Альтіс-Гласс». Як і будь-яке підприємство, що є представником офіційного «не тіньового ринку бізнесу», дане підприємство зареєстроване в державному реєстрі.

А отже, вважається доцільним з'ясувати правові аспекти діяльності ТОВ «Альтіс-Гласс», з метою отримання більш детальної організаційно-економічної характеристики досліджуваного підприємства.

Варто зауважити, що юридично-правовий аспект діяльності досліджуваного підприємства регулюється низкою Законів України. Зокрема, право на ведення підприємницької діяльності регулюється Законом України «Про підприємництво» (редакція від 29.01.2020) [44]. Право на залучення до виробничого процесу досліджуваного підприємства регулюється Кодексом законів про працю.

В той же час особливості організаційної форми підприємства регулюються Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (редакція від 02.04.2020) [45].

Слід відзначити також той факт, що діяльність підприємства, як організаційно-правової форми, регулюється відповідно до ст. 80 Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-IV (зі змінами та доповненнями) ТОВ є господарське товариство, що має статутний фонд, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. А також відповідно до ст. 50 Закону України «Про господарські товариства» від

19.09.91 р. № 1576-XII (зі змінами та доповненнями, за текстом – Закон № 1576-XII) [43].

Саме тому, в процесі дослідження виявилось, що засновником досліджуваного підприємства є юридична особа ТзОВ «ДЖЕРМАВІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД», («GERMAVI HOLDINGS LIMITED»), що належним чином створена та зареєстрована в Республіці Кіпр, за реєстраційним номером 235243, що має свій реєстраційний офіс, який знаходиться за юридичною адресою Іджипт Стріт 12, 1097, Нікосія, Кіпр.

Водночас, відповідно до змісту статуту досліджуване підприємство з іноземними інвестиціями ТОВ «Альтіс-Гласс» було створено юридичною особою ТзОВ «ДЖЕРМАВІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД » та зареєстровано в Україні 24 січня 2001 році за юридичною та фактичною адресою: 03146, м.Київ, Святошинський район, вулиця Качалова, будинок 5-В (Додаток А).

Варто зазначити, що даний факт свідчить про те, що досліджуване підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» існує на ринку вже понад 19 років, що в свою чергу є вагомим аргументом під час прийняття рішення про покупку споживачем, який в свою чергу, свідчить про багаторічний досвід підприємства на ринку. Цей факт викликає довіру як у нових так і у постійних клієнтів, а разом з тим й у інших замовників.

Згідно з результатами дослідження змісту статуту досліджуваного підприємства стало відомо, що засновник є власником 100% акцій ТОВ «Альтіс-Гласс» Цей факт пояснюється тим, що досліджуване підприємство має у складі капіталу іноземні інвестиції. Відповідно до цього підприємство в своїй повній назві є підприємством з іноземними інвестиціями.

Слід також підкреслити той факт, що статутний капітал досліджуваного підприємства складає 4 051 769, 02 грн. (Додаток Б).

Варто зазначити що, відповідно до даних державного реєстру підприємницьких організацій. визначений основний вид економічної діяльності підприємства, який кваліфікується за кодом ведення економічної діяльності (КВЕД) 23.12 Формування й оброблення листового скла.

Варто відмітити також, наступний важливий аспект, що, підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» в свою чергу входить до складу будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДИНГ». Дана корпорація у своїй структурі містить 12 окремих підприємств.

Як вже зазначалося вище, до складу холдингу входить 12 окремих будівельних компаній, враховуючи ТОВ «Альтіс-Гласс». Слід підкреслити, що їхня діяльність в структурі будівельної корпорації регламентується відповідно до спеціалізованих напрямків функціональної діяльності кожного з представників холдингу

Стосовно самого заводу із виробництва склопакетів ТОВ «Альтіс-Гласс», то, слід відмітити, що основною метою та завданням підприємства є наступні.

По-перше, мета підприємства полягає у виробництві всіх можливих на сьогодні видів структурних склопакетів, а також склопакетів для металопластикових конструкцій, для різних будівельних об'єктів та потреб на замовлення.

По-друге, окрім цього, завдання досліджуваного підприємства полягає наданні широкого спектру послуг, що пов'язані з різними ступенями обробки скла, а саме:

- триплексування скла;
- нанесення фарби (емалі) на скло;
- наклеювання спеціальної плівки (тонування скла);
- буріння отворів скла;
- шовкотрафаретний друк;
- нанесення покриття для офісного smart-скла;
- загартовування скла (в печі при високих температурах);
- нанесення різноманітних візерунків, малюнків на поверхню скла;
- різні ступені обробки країв скла ( включає в себе усунення гострих країв скла), тощо.

З метою здійснення компонентного аналізу структури управління ТОВ «Альтіс-Гласс» в залежності від стратегічних напрямків діяльності, існує необхідність визначення місця та ролі, які відіграє досліджуване підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» в загальній структурі будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДИНГ» (Рис. 2.1).

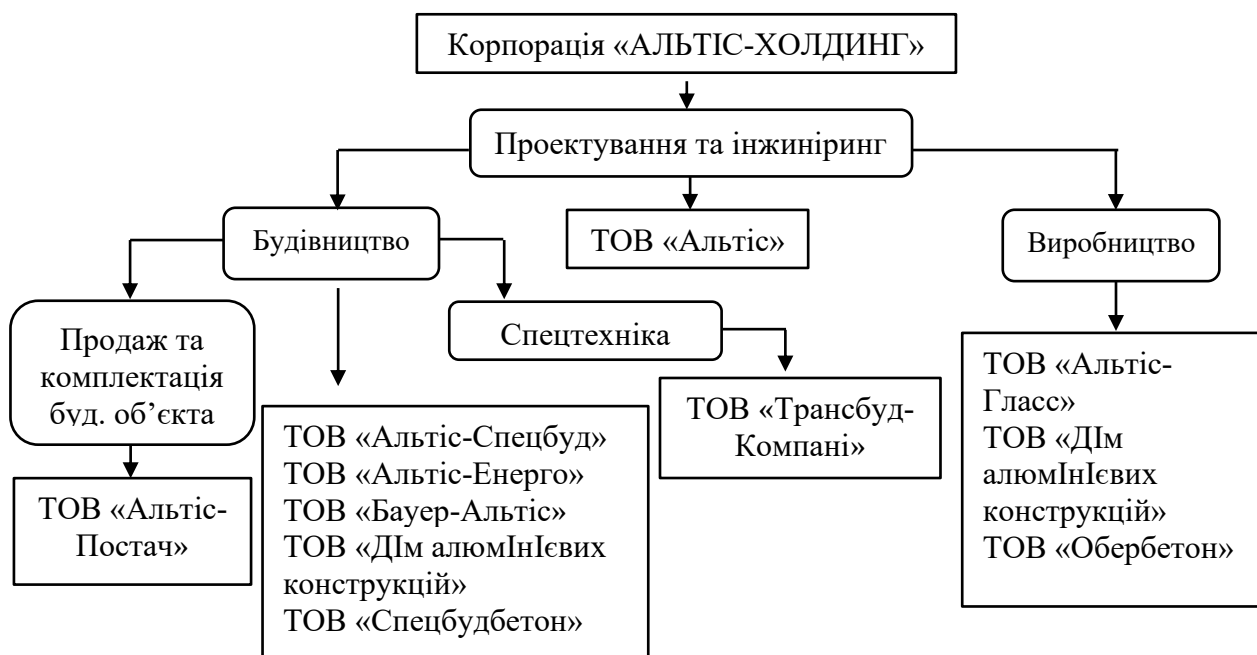


Рис. 2.1 Структура будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДИНГ» відповідно до стратегічних напрямків діяльності

Джерело: розроблено автором

Розглянувши вищезазначену структуру будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДИНГ», чітко прослідковується той факт, що головну верхівку ієрархічної структури холдингу очолює підприємство ТОВ «Альтіс», головними напрямками діяльності якого є проектування та інжиніринг (Рис.2.1).

На основі цього, слід зробити наступний висновок, що замовлення на будівництво визначеного об'єкта отримує відділ продажів саме підприємства ТОВ «Альтіс».

Після чого головне завдання на зведення будівельного об'єкта формується у відділі проектування та інжинірингу, відповідно до специфіки підприємств учасників холдингу, за ієрархічною структурою, також, делегується підприємствам, спеціалізований напрям діяльності яких відповідає конкретному процесу будівництва об'єкта.

Слід підкреслити, що досліджуване підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс», в загальній структурі холдингу відповідає за такий важливий стратегічний напрям будівництва, як виробництво необхідних компонентів будівельного об'єкта, зокрема за процес зовнішнього облицювання фасаду об'єкта будівництва, за рахунок виробництва структурних склопакетів, а також склопакетів для металопластикових конструкцій.

Оскільки, досліджуване підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» є однією з основних складових будівельної корпорації, в такому випадку вбачається за необхідне дослідити організаційну структуру досліджуваного підприємства у складі холдингу.

В процесі аналізу вищезазначеної структури досліджуваного підприємства було також виявлено, що досліджуване підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка представлена у вигляді блок-схеми (Рис. 2.2).

Варто підкреслити, що даний тип організаційної структури підприємства є найпоширенішим видом структури бюрократичного типу, який в свою чергу, характеризується значною кількістю, водночас, як горизонтальних так і вертикальних зв'язків, а разом з тим, незначною участю низових ланок управління в процесі прийняття управлінських рішень. Слід відзначити, що керівники при цій системі поділяються на лінійних і функціональних. Фундаментальною основою для побудови такої системи є:

- а) лінійна вертикаль управління;
- б) спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (техніка, економіка, маркетинг, виробництво, фінанси).

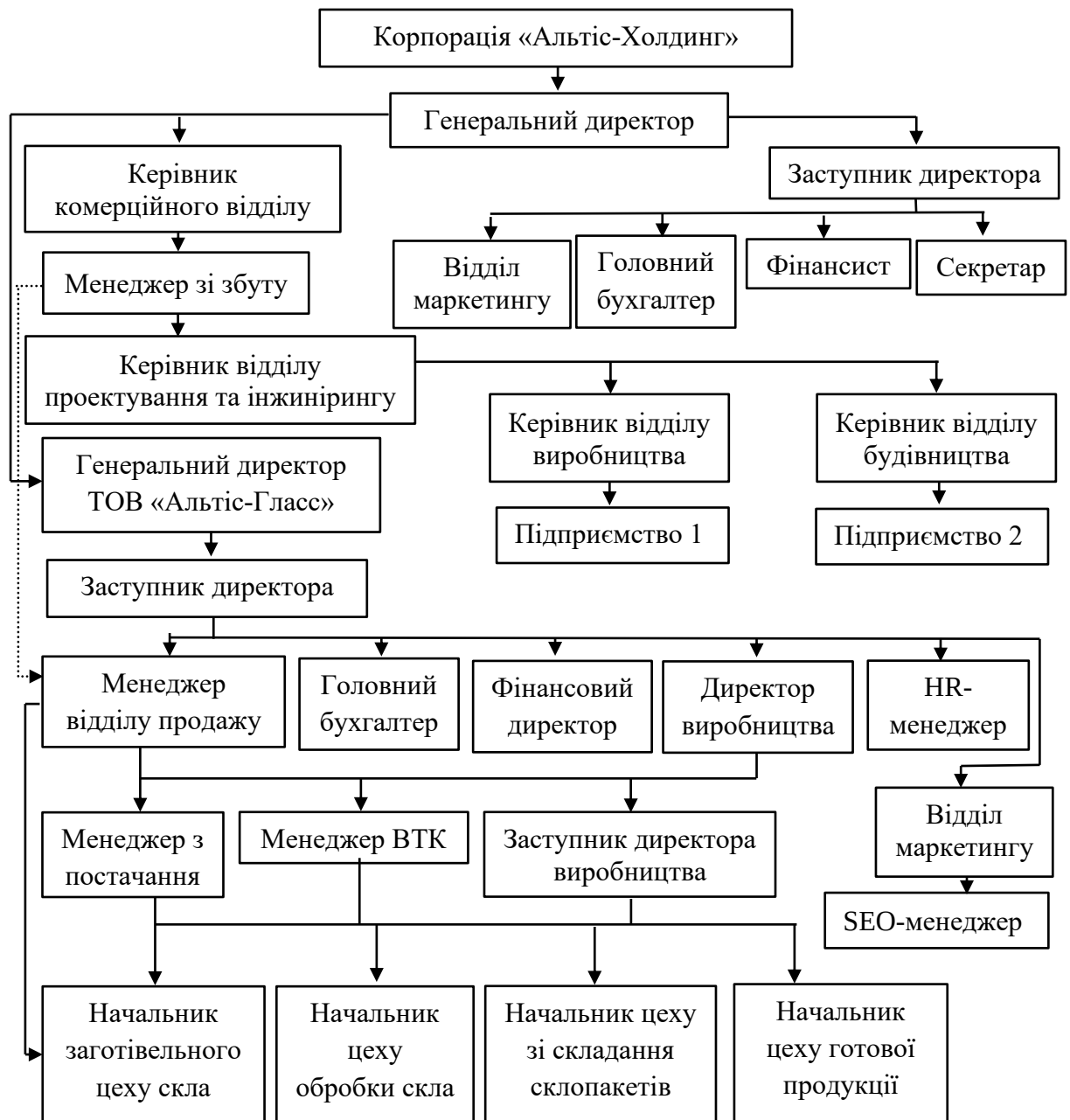


Рис 2.2 Блок-схема лінійно-функціональної організаційної структури управління підприємством ТОВ «Альтіс-Гласс»

Джерело: розроблено автором

За даної системи, керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його заступники за функціями (бухгалтерський облік, аудит, фінанси, персонал).

Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (економічного, виробничого, інженерно-технічного) надають функціональне сприяння виконавцям робіт.

Лінійно-функціональна структура управління найбільш ефективніша там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції (на невеликих підприємствах, а також на підприємствах з масовим або багатосерійним типом виробництва) [45, с. 274].

Вищевказаний факт обумовлює оптимальність визначення організаційної структури управління, зокрема, саме для досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс».

Компонентний аналіз дослідженої блок-схеми дає змогу відслідкувати шлях від формування замовлення на виробництво склопакетів, до безпосередньо, його виконання, а саме, процесу виробництва.

Отож, відповідно до організаційної структури управління досліджуваним підприємством у складі будівельного холдингу, впливає наступне, формування замовлень на виробництво може здійснюватися декількома шляхами, зокрема, через комерційний відділ холдингу, в особі менеджера зі збуту, а також, через відділ продажів власне досліджуваної компанії ТОВ «Альтіс-Гласс». Існує необхідність, детального аналізу вищезазначених варіантів.

По-перше, процес формування замовлення здійснюється комерційним відділом холдингу. Спершу, комерційний відділ холдингу формує заявку замовлення на зведення будівельного об'єкта.

Після цього, дана заявка делегується до відділу проектування та інжинірингу, де відбувається загальне проектування майбутнього об'єкта будівництва, сегментування на різні етапи будівництва в залежності від виробничих процесів,

Здійснивши розрахунок, сформувавши формули склопакетів, специфікація замовлення делегується менеджером зі збуту холдингу, у відділ продажів ТОВ «Альтіс-Гласс».



Даний відділ, в свою чергу доручає специфікацію замовлення, начальнику заготівельного цеху. Лише після цього здійснюється процес виробництва.

По-друге, процес формування замовлення на виробництво склопакетів здійснюється відділом продажів, досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», який доручає сформовану специфікацію замовлення безпосередньо начальнику заготівельного цеху.

Слід зазначити важливий аспект, сутність якого полягає в тому, перед тим як начальник заготівельного цеху отримає специфікацію замовлення, на основі всіх отриманих специфікацій, директором виробництва формується план виробничого процесу.

Відповідно до якого, менеджером з постачання формується графік та обсяги постачання сировинних матеріалів. Лише після цього начальник заготівельного цеху отримає специфікації замовлення, для виготовлення яких, є всі необхідні основні засоби для процесу їх виробництва та які потребують першочергового виконання та відправки на об'єкт будівництва.

Варто також зазначити, що відповідальність за якість виготовленої продукції склопакетів несе в першу чергу менеджер відділу технічного контролю (ВТК). Саме тому, його головним обов'язком є контроль якості виготовлення продукції склопакетів на всіх етапах процесів виробництва.

Слід підкреслити, що відділ маркетингу досліджуваного підприємства представлений лише однією посадовою особою, зокрема SEO-менеджером. Оскільки керівництво підприємства не вбачає пріоритетним проведення постійних маркетингових заходів.

З метою детального дослідження поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства, було проведено аналіз динаміки ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» підприємства в 2018-2019 рр. (Табл. 2.1)

Здійснивши рахунок показників, можна сказати, що обсяг виробленої продукції помітно знизився на майже 10 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства**

| Показники                                                        | 2018    | 2019    | Відхилення |                |
|------------------------------------------------------------------|---------|---------|------------|----------------|
|                                                                  |         |         | Абсолютне  | Відносне,<br>% |
| Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.                          | 131 455 | 118 605 | (12 850)   | (9,7)          |
| Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.                      | 99 259  | 90 448  | (8 811)    | (8,8)          |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.               | 32 196  | 28 157  | (4039)     | 12,5           |
| Середньооблікова чисельність персоналу основної діяльності, осіб | 78      | 70      | (8)        | (10,2)         |
| Віддача основних засобів, грн                                    | 4,08    | 4,2     | 0,12       | 3              |
| Рентабельність виробництва, %                                    | 308,2   | 321, 2  | 13         | 4,2            |
| Фондомісткість, грн.                                             | 0,32    | 0,31    | (1)        | (3)            |
| Фондоозброєність, тис. грн.                                      | 412,7   | 402, 2  | (10,5)     | (2,5)          |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Це свідчить про зниження попиту на продукцію склопакетів, а також не достатню комунікацію з новими споживачами.

Водночас, це спричинило зниження річного прибутку досліджуваного підприємства майже на 9 % у порівнянні з попереднім звітним роком. Оскільки підприємство стало менше виготовляти продукції, внаслідок цього, спостерігається також, зниження середньорічної вартості основних засобів на 12,5 %.

Обчислений показник фондовіддачі виражає ефективність використання засобів праці, тобто ілюструє, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів. Спостерігається не значне збільшення показника фондовіддачі – що, позитивно впливає на економічний стан підприємства.

В даному випадку даний показник зріс на 3 %, в той час як, показник фондомісткості знизився на 3%, що означає зниження витрат підприємства на виробництво одиниці готової продукції (в даному випадку склопакету).

Зниження рівня фондоозброєності на 2,5 % свідчить про зниження рівня показника продуктивності праці в 2019 році. Оскільки середньорічна чисельність персоналу, знизилася на 10 %. Даний факт свідчить, або про некомпетентність управлінського апарату, або про складність виробничого процесу для звільнених працівників.

Дослідивши стан основних активів підприємства, потрібно звернути увагу на динаміку ефективності використання оборотних активів (Табл. 2.2).

Виходячи з розрахунків можна зробити висновки про те, що у порівнянні з базовим роком, станом на поточний рік, спостерігається динаміка зниження коефіцієнта обертання оборотних активів на 10%, це відбулося внаслідок зниження доходу від реалізації поточного року, зокрема на 9,7%.

Вищезазначена регресивна зміна коефіцієнта оборотності, водночас, сприяє збільшенню тривалості обороту активів на 1,1%, що є негативним чинником. В свою чергу, це відтерміновує процес відшкодування витрат на виробництво склопакетів.

**Таблиця 2.2**

**Динаміка ефективності використання оборотних активів підприємства.**

| Показники                                           | 2018    | 2019    | Відхилення |             |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|------------|-------------|
|                                                     |         |         | Абсолютне  | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.    | 131 455 | 118 605 | (12 850)   | (9,7)       |
| Річний прибуток до оподаткування, тис. грн.         | 99 259  | 90 448  | (8 811)    | (8,8)       |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн. | 11 108  | 11 162  | 54         | 0,4         |
| Коефіцієнт обертання оборотних активів, оборотів    | 11,8    | 10,6    | (1,17)     | (10)        |
| Тривалість обороту оборотних активів, днів          | 30,4    | 33,8    | 3,5        | 1,1         |
| Рентабельність оборотних активів, %                 | 89      | 81      | (8)        | 8,9         |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Проте, зважаючи на той факт, що дебіторська заборгованість в порівнянні з базовим роком, зростає на 21,7 % (відповідно до результатів розрахунку наступних показників), то очевидно, що обіг продукції не проходить свою завершальну стадію – отримання виручки, внаслідок цього спостерігаємо збільшення обороту оборотних засобів, оскільки великі обсяги склопакетів затримуються на складі, очікуючи, відвантаження.

Слід зауважити, що поки товар не набуде грошового виразу, тривалість обороту не закінчиться. Також, спостерігається зниження рентабельності майже на 9% за рахунок зниження річного прибутку, у порівнянні з базовим роком.

Оскільки неодноразово згадувалось про дебіторську заборгованість на підприємстві, буде доцільно відобразити, якою ж є динаміка оборотних активів підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» (Табл. 2.3).

Таблиця. 2.3

Динаміка оборотних активів підприємства в 2018-2019 рр.

| Найменування показника                                                         | 2018      | 2019      | Відхилення |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------|-------------|
|                                                                                | тис. грн. | тис. грн. | Абсолютне  | відносне, % |
| Запаси                                                                         | 100 772   | 83 332    | (17 440)   | 17,3        |
| виробничі запаси                                                               | 61 466    | 42 189    | (19 277)   | 31,3        |
| незавершене виробництво                                                        | 9 185     | 12 657    | 3472       | 37          |
| готова продукція                                                               | 23 130    | 22 610    | (520)      | 2,2         |
| Дебіторська заборгованість:<br>дебіторська заборгованість за товари,<br>роботи | 17 309    | 21 078    | 3 769      | 21,7        |
| дебіт. заборг. за розрахунками                                                 | 4 793     | 15 926    | 11 133     | 43          |
| інша поточна дебіт.заборгованість                                              | 295       | 214       | (81)       | 27,4        |
| Грошові кошти та їх еквіваленти                                                | 9 784     | 12 632    | 2848       | 29,1        |

## Продовження таблиці 2.3

|                            |         |         |     |      |
|----------------------------|---------|---------|-----|------|
| Витрати майбутніх періодів | 124     | 190     | 66  | 53   |
| Інші оборотні активи       | 160     | 229     | 69  | 43,1 |
| Оборотні активи – всього   | 133 297 | 133 944 | 866 | 16,7 |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Отож, відповідно до результатів даної таблиці, чітко спостерігається динаміка зростання дебіторської заборгованості. Також не складно побачити, що у структурі це складає 21,7 % за 2019 рік, що в свою чергу, утворює значну частину оборотних активів. Слід також, зазначити, що результати розрахунків переконливо свідчать про зменшення рівня запасів підприємства на 17,3%.

Разом з тим, вбачається доцільним відобразити тенденцію зміни динаміки прибутку підприємства в 2018-2019 роках у табл.2.4.

Проаналізувавши статистичні дані, спостерігаємо той факт, що дана таблиця дає нам змогу побачити стан валового прибутку, який зменшився на 9,7 % .

Таблиця 2.4

## Динаміка прибутку підприємства в 2018-2019 рр.

| Показники                                      | 2018    | 2019    | Відхилення |                |
|------------------------------------------------|---------|---------|------------|----------------|
|                                                |         |         | абсолютне  | відносне,<br>% |
| Валовий прибуток, тис. грн.                    | 131 455 | 118 605 | (12 850)   | (9,7)          |
| Чистий дохід від реалізації продукції          | 99 259  | 90 448  | (8 811)    | (8,8)          |
| Собівартість реалізованої продукції            | 32 196  | 28 157  | 32 196     | 28 157         |
| Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. | 14 029  | 23519   | 9490       | 67,6           |
| Прибуток до оподаткування, тис. грн.           | 145 484 | 142 124 | (3360)     | (2,3)          |
| Чистий прибуток, тис. грн.                     | 116 287 | 113 699 | (2587,8)   | (2,2)          |

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б

Слід відмітити, що така ситуація обумовлена скороченням показника обсягу виробництва, а разом з тим й показника чистого доходу від реалізації на 2,2 %, а також в більшій мірі зниження показника собівартості продукції на 8,8% порівняно з базовим роком (дана тенденція відбулася за рахунок зниження риня попиту на склопакети, з використанням триплексованого скла, постачання якого більш вартісне, аніж інші види скла).

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 40,3%, через тенденцію зростання попиту на послуги з обробки скла, емалювання, обробка країв скла, загартовування, smart скло, тонування скла. Внаслідок, вищезазначених факторів, відслідковується тенденція, не значного, в порівнянні з базовим роком, зниження показника чистий прибутку, лише 2,2 %.

## **2.2. Конкурентний аналіз підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»**

Слід відзначити, як розглядалося в теоретичному розділі даної роботи, здійснення конкурентного аналізу підприємства є невід'ємною складовою системного механізму формування товарної стратегії об'єкта дослідження.

Першим етапом конкурентного аналізу за М. Портером, є визначення всіх представників ринку на галузевому рівні. Проведення конкурентного аналізу ринкової галузі виробництва склопакетів показало, що на регіональному ринку виробництва склопакетів київської області, представлено близько 25 офіційних виробників виробів зі скла. Проте, не всі вони є прямими потенційними конкурентами для досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс». Оскільки, окрім виробництва склопакетів їхня діяльність націлена й на інші ринкові сегменти. Зважаючи на це, вбачається необхідним здійснити класифікацію наявних конкурентів, за стратегічними напрямками виробничої діяльності (Табл.2.5).

## Сегментування конкурентів за напрямками діяльності

| Напрямок діяльності                                                                                                                                                                         | Представник ринку                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виготовлення перегородок, сходів, поручнів із скла. Складна фурнітура                                                                                                                       | ТОВ «ОСНОВА ЦЕНТР»                                                                                                                                                                                           |
| виготовлення вітражів, інших виробів з скла з використанням різної обробки скла Виготовлення склопакетів                                                                                    | ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»<br>ТОВ «ІНТЕРНЕТІОНЛ ГЛАСС КО»<br>ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС», ТОВ «ПАРІ-ГЛАСС», ТОВ «СТЕКЛАЙН», ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», ТОВ «PERFECT», ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ», ТОВ «АТЛАС ОКОН», ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.» |
| Скло поліроване, тоноване, візерункове. триплекс. склоблоки. склопакети. дзеркала настінні. дзеркальна плитка. меблі зі скла. акваріуми, терраріуми. лабораторний посуд і складувні вироби. | ВАТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ»                                                                                                                                                                            |
| Верстат стрічковий, шліфувальний. свердла алмазні, присоси, рейсмуси. склоломи, циркулі, еліпсографи.                                                                                       | ТОВ «ЕВРОТЕХ, ЛТД»                                                                                                                                                                                           |
| Постачання і продаж скла і дзеркал європейських виробників.                                                                                                                                 | ВІКНО-МАРКЕТ, ТОВ ЮВЕНТА ПБКФ, ТОВ ТОВ «МАК-САВ», ВАТ «ГОСТО-МЕЛЬСЬКИЙ СКЛОЗАВОД», ТОВ «ФІРМА СТУДЕНТ», ФОП «КУШНІР Н. В.», ТОВ «ГРАНІКА», ТОВ «СТУДИО-Z»<br>ФОП «ШЕРЕМЕТ Ю. П.», «СТРИМЕР-2004»             |
| Пластиковий ПВХ профіль. Вікна. Двері.                                                                                                                                                      | «WINBAU»                                                                                                                                                                                                     |
| виготовлення і монтаж виробів зі скла: скляні фасади, захисні куленепробивні конструкції, скляні вітрини, світлопрозорі конструкції, скляні сходи, двері                                    | ДП «САКУРА ГЛАСС »                                                                                                                                                                                           |
| продаж, обробка і монтаж конструкцій зі скла і дзеркал.                                                                                                                                     | «ВІТРАЖ ГЛАСС СОЛЮШЕН»                                                                                                                                                                                       |

Джерело: розроблено автором на основі джерела [50]

Аналіз даної таблиці переконливо свідчить про те, що більшість представників ринку скляних виробів фокусують свою основну діяльність лише на постачанні сировини для виробництва, тобто виступають на ринку в ролі постачальників, а не конкурентів.

Також є декілька представників ринку які виступають в ролі постачальників виробничого устаткування для процесу виробництва.

Водночас, значна більшість представників ринку розширила свої межі позиціонування за рахунок збільшення товарної номенклатури, шляхом пропозиції на ринок різноманітних виробів зі скла, включаючи скляні меблі, акваріуми, тераріуми, сходи, а разом з тим й пропозиції ударостійкого скла, триплексу.

Слід зауважити також, той факт, що серед вищезазначеного переліку учасників ринку скляних виробів є ВАТ «КИЇВСЬКИЙ ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ», який не може вважатися конкурентом в силу того, що виробництво більшості позиціонованої продукції замовляє на досліджуваному підприємстві ТОВ «Альтіс-Гласс».

Внаслідок цього, даний суб'єкт ринку вважається швидше партнером, аніж конкурентом.

Таким чином, відповідно до результатів класифікаційної таблиці слід виділити наступних потенційних конкурентів досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», зокрема, вони відносяться до однієї класифікаційної групи, яка спеціалізується на виготовленні вітражів, інших виробів з скла з використанням різних ступенів обробки та виготовленні як звичайних так і структурних склопакетів. Відповідно до цього прямими конкурентами досліджуваного підприємства є наступні: ТОВ «ТЕХНОЛУЧ», ТОВ «СТЕКЛАЙН», ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ ГЛАСС КО», ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС», ТОВ «ПАРІГЛАСС», ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», ТОВ «PERFECT», ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ», ТОВ «АТЛАС ОКОН», ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.» [50].

Наступним етапом конкурентного аналізу є побудова карти конкурентів, яка базується на визначенні та оцінці їхньої частки ринку а також темпів зростання продажів конкурентів (Табл.2.6).



Отримані дані дають змогу побудувати детальну карту конкурентного середовища досліджуваного підприємства, а також, з'ясувати конкурентні позиції об'єкта дослідження в порівнянні з прямими конкурентами на ринку склопакетів.

З метою отримання чіткої картини позиціонування прямих конкурентів досліджуваного підприємства на ринку, вбачається необхідним проаналізувати статистичні дані побудованої карти конкурентів (Рис. 2.3).

Відповідно до позиції конкурента на ринку слід зазначити, що лише не значна кількість компаній, зокрема одна під номером 4, зображена на карті конкурентів розташована праворуч.

Виявлення даного факту свідчить про займання підприємством ТОВ «ТЕХНОЛУЧ», провідних лідируючих конкурентних позицій на ринку склопакетів та, водночас, можливість задавати певні власні правила гри на позиціонованому ринку склопакетів.

Таблиця 2.6

Визначення ринкової частки та темпів зростання продажів конкурентів та досліджуваного підприємства

| №   | Конкурент                      | Частка<br>ринку, % | Темпи<br>зростання, % |
|-----|--------------------------------|--------------------|-----------------------|
| 1.  | ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС»              | 5                  | 10                    |
| 2.  | ТОВ «СТЕКЛАЙН»                 | 10                 | 5                     |
| 3.  | ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ ГЛАСС КО»      | 1                  | 30                    |
| 4.  | ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»                 | 25                 | 20                    |
| 5.  | ТОВ «ПАРІГЛАСС»                | 7                  | -4                    |
| 6.  | ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»             | 12                 | -9                    |
| 7.  | ТОВ «ГЛАСС-ЛТД»                | 10                 | 25                    |
| 8.  | ТОВ «PERFECT»                  | 8                  | 19                    |
| 9.  | ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ», | 4                  | 17                    |
| 10. | ТОВ «АТЛАС ОКОН»               | 6                  | -10                   |
| 11. | ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.»          | 2                  | 10                    |

Джерело: розраховано автором на основі джерела [49]

Водночас, слід зауважити, що компанії які знаходяться в лівому нижньому куті карти конкурентів, кваліфікуються як, компанії з низьким рівнем конкурентоспроможності (слабкі гравці).

Водночас, компанії що знаходяться зліва внизу на карті конкурентів, серед них варто виділити наступні: ТОВ «ПАРІГЛАСС» під номером 5, ТОВ «АТЛАС-ОКОН», під номером 10, а також, досліджуване підприємство ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС», яке, як розглядалося вище, знизило свою конкурентну позицію, внаслідок зниження рівня обсягу продажів в порівнянні з базовим звітним роком.

Варто підкреслити, що вищеперераховані підприємства слід віднести до слабких гравців даного ринку склопакетів і їх можна перехопити, оскільки вони мають, як низький, або навіть від'ємний показник темпу зростання продажів та займають низьку частку ринку.

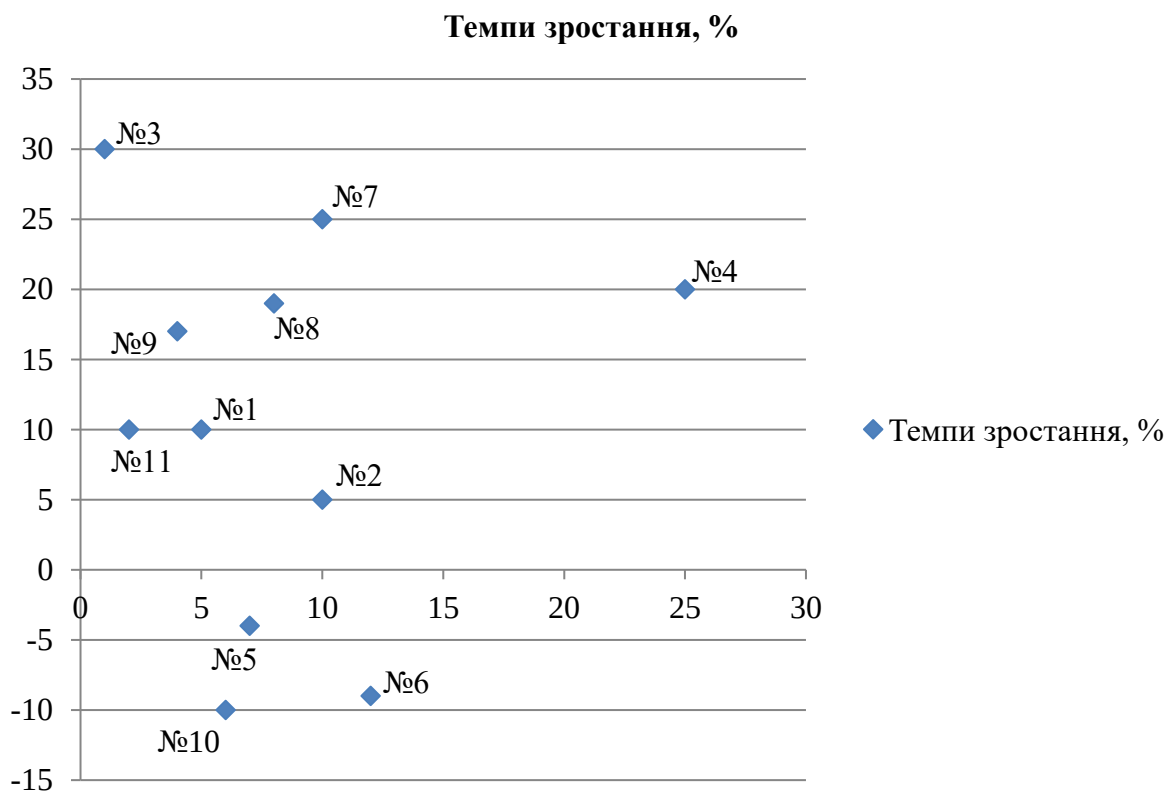


Рис. 2.3. Карта прямих конкурентів досліджуваного підприємства

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що досліджуваному підприємству ТОВ «Альтіс-Гласс», відповідно до позицій конкурентів на ринку склопакетів, в процесі планування своєї, як маркетингової так і економічної діяльності слід орієнтуватися на підприємства, що знаходяться у верхньому лівому куті, серед них слід виокремити наступні: ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ ГЛАСС КО», ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», ТОВ «PERFECT» та ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ».

Як приклад для наслідування слід використовувати результати підприємства, прямого-конкурента, ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ ГЛАСС КО» яке позиціоновано на карті конкурентів під номером 3, оскільки дане підприємство демонструє високі показники темпів зростання продажів, зокрема 30%, проте, водночас, низький рівень ринкової частки лише 1%.

Також слід взяти до уваги результати підприємства ТОВ «ГЛАСС ЛТД», зважаючи на той факт, що відповідно до результатів, продемонстрованих на карті ринку, воно має більш збалансовані та близькі до лідируючих позицій, як показники темпів зростання продажів, а саме 25%, так і помірний показник ринкової частки, зокрема, 10 %.

Разом з тим не слід виключати з поля зору діяльність наступних представників ринку склопакетів на карті конкурентів, зокрема ТОВ «PERFECT» під позиціонуючим номером 8, та підприємство ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ» під номером 9.

Зважаючи на той факт, що вищеперераховані підприємства мають помірні показники як темпів зростання продажів, зокрема ТОВ «PERFECT» 18 % так і зайної частки ринку склопакетів, а саме 8%.

Варто відмітити, що згідно з результатами, що висвітлені на карті конкурентів, показники підприємства ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ», що позиціонується під номером 9, лише певною мірою відрізняються від вищезазначеного ТОВ «PERFECT», зокрема показник темпів зростання продажів становить 17%, в той час як показник займаної ринкової частки лише 4%.

Однак, не зважаючи на це, керівництву досліджуваного підприємства слід орієнтуватися на результати даного прямого конкурента, оскільки, станом на сьогодні, його показники є вищими, а отже, воно є більш конкурентоспроможним від досліджуваного.

В процесі конкурентного аналізу, було проведено також дослідження ринку споживачів, об'єкта дослідження та прямих конкурентів.

Слід відзначити, що продукція як досліджуваного підприємства, так і прямих конкурентів відноситься загалом до товарів промислового призначення. Як правило, сегментацію ринку товарів промислового призначення можна проводити за наступними принципами (Табл.2.6):

1. Сегментація за географічним принципом (країна – Україна, регіони, міста-мільйонники такі, як Київ, Харків, Дніпро, Одеса, а також промислові міста, зокрема, Запоріжжя, а також туристичні міста, а саме, Львів, країни США, Канада, Туреччина, ОАЕ );

Таблиця. 2.6

#### Класифікація споживчого ринку за географічним принципом

| Класифікаційна ознака            | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. |
|----------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 1.Географічний принцип           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
| Міста мільйонери                 |    |    |    | +  |    | +  | +  | +  | +  |     |     |
| Промислові міста                 |    |    | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  |     |     |
| Провінційні містечка             | +  | +  | +  |    | +  |    |    |    |    | +   | +   |
| 1.1 За територіальним охопленням |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
| Зовнішні (міжнародні)            |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |
| Європейський                     |    |    |    |    |    | +  | +  |    |    |     |     |
| Аравійський                      |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |
| Американський                    |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |
| 1.2 Ринок окремих країн          |    |    |    |    |    | +  | +  |    |    |     |     |
| Внутрішні (вітчизні ринки)       | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +   | +   |
| 1.3. внутрішні регіональні ринки | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +   | +   |

Джерело: розроблено автором

Відповідно до цього виникає необхідність класифікувати об'єкти ринку за наступними класифікаційними ознаками:

- 1) зовнішні і внутрішні (міжнародні, вітчизняні) ;
- 2) регіональні ринки (європейський, американський, арабський);
- 3) ринки окремих країн (США, ОАЕ, канадський, турецький, український );
- 4) внутрішні регіональні ринки (міські, київський, львівський, одеський, запорізький, харківський ).

2. Сегментація за галузевим принципом. Особливо поширена серед малих і середніх фірм. Дає змогу розширити й раціонально сформувати асортимент (Табл. 2.7);

Таблиця. 2.7

#### Класифікація споживчого ринку за галузевим принципом

| 2. За галузевим принципом                | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. |
|------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| Ринок висотних ЖК;                       | +  |    | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  |     |     |
| ринок будівництва стратегічних об'єктів, |    | +  | +  | +  |    | +  | +  | +  | +  | +   | +   |
| Ринок БЦ, ТЦ, ТРЦ                        |    |    | +  | +  | +  | +  | +  |    | +  | +   | +   |
| Ринок масштабних засобів освітлення      |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |
| Муніципальний ринок                      |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |

Джерело: розроблено автором

- 1) ринок будівництва висотних житлових комплексів;
- 2) ринок будівництва стратегічних об'єктів, таких як стадіони, аеропорти, вокзали.
- 3) ринок будівництва бізнес-центрів, торгових центрів, торгово-розважальних центрів;
- 4) ринок будівництва масштабних засобів освітлення, у складі яких використовують склопакети;

5) ринок будівництва муніципальних об'єктів, школи, дитсадки, лікарні, поліклініки.

3. Сегментація за функціональним призначенням продукції ґрунтується на класифікації функції виробів, в нашому випадку склопакетів даного виду (Табл. 2.8):

- 1) сонцезахисні – склопакети, що містять у своїй структурі скло низькопропускної здатності світла;
- 2) енергозберігаючі – містять у своїй структурі спеціальне листове скло, з підвищеними енергоефективним характеристика;
- 3) дзеркальні – містять спеціальне напилення на поверхні скла, яке додає склопакету ефекту глянцевої та відзеркалення;
- 4) ударостійкі (броньовані, протизламні, триплекс);

Таблиця. 2.8

Класифікація споживчого ринку за функціональним призначенням

| 3. За функціональним призначенням     | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. |
|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 1) сонцезахисні                       | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +   |     |
| 2) енергозберігаючі                   |    | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +  |     | +   |
| 3) дзеркальні                         | +  | +  | +  | +  |    | +  | +  | +  |    | +   |     |
| 4) ударостійкі (броньовані, триплекс) |    |    |    | +  |    | +  | +  | +  | +  | +   | +   |
| 5) мультифункціональні                |    |    |    | +  | +  | +  | +  | +  | +  | +   |     |
| 6) шумозахисні                        |    |    |    | +  |    | +  | +  | +  | +  | +   | +   |
| 7) тоновані                           | +  | +  |    | +  |    | +  | +  |    | +  | +   |     |
| 8) емальовані                         |    | +  |    | +  |    | +  | +  | +  | +  | +   |     |
| 9) гравіровані (вітражі)              |    | +  |    |    | +  | +  |    |    |    |     |     |
| 4. Вагомість споживачів               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |
| промисловий                           |    |    | +  | +  | +  | +  | +  | +  |    | +   | +   |
| Комерційно-промисловий                | +  | +  | +  | +  | +  | +  |    | +  |    |     |     |
| Державний                             |    |    |    |    |    | +  |    |    |    |     |     |
| Всього                                |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |

Джерело: розроблено автором

- 5) мультифункціональні – мають збалансовані експлуатаційні характеристики;
- 6) шумозахисні – містять у своїй структурі листове скло великої товщини;
- 7) тоновані – у свою структуру включають листове скло, зі спеціально нанесеною плівкою;
- 8) емальомані – фарбування листового скла склопакету, спеціальною фарбою, для нанесення емалі;
- 9) гравіровані (вітражі) – склопакети з гравірованим склом

4. Сегментація за вагомістю споживачів передбачає розподіл ринку на сегменти:

- 1) промисловий – оптові замовлення під певний будівельний об'єкт забудовниками;
  - 2) комерційно-промисловий – оптові замовлення підприємствами, що спеціалізуються на реалізації металопластикових вікон;
  - 3) державний – державні замовлення на оскління фасаду певного державного об'єкту нерухомості;
  - 4) комерційний – комерційні замовлення приватних осіб, малої кількості, переважно роздрібні, одиничні;
- здійснюються великі торговельні операції, і на сегменти з дрібними й навіть одиничними покупками товарів. Останні не варто ігнорувати, оскільки на таких сегментах, як звичайно, нижчий рівень конкуренції;
  - сегментація за формою власності (комерційний, промисловий, державний)

В підсумку, відповідно до результатів дослідження кон'юнктури ринку склопакетів, слід зазначити, що основна діяльність досліджуваного підприємства спрямована на прийом, оформлення та виконання оптових замовлень на оскління певних будівельних об'єктів, включаючи житлові комплекси, бізнес-центри, торговельні центри, торгово-розважальні центри, масштабних засобів освітлення.

Будівельних об'єктів, для облицювання фасадів яких, яких використовують склопакети, серед них зведення муніципальних об'єктів, школи, дитсадки, лікарні, поліклініки, зведених будівельними холдингами, корпораціями, об'єднаннями, фірмами з реалізації готових метало-пластикових вікон, а також, роздрібних замовлень, сформованих приватними особами, які будують, облаштовують власні об'єкти, переважно теплу пору року, зокрема навесні та влітку.

Вищезазначені фактори свідчать про той факт, що певний окремий сегмент споживачів, на яких націлена діяльність досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», виділити не можливо, тому слід, вважати, що діяльність досліджуваного підприємства націлена на всі вищезазначені сегменти споживчих ринків.

Про це свідчить той факт, що дане підприємство входить до складу будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДІНГ». В такому випадку замовлення на оскління всіх будівельних об'єктів, які будує корпорація, надходять до підприємства з іноземними інвестиціями ТОВ «Альтіс-Гласс».

Вони, як правило, є оптовими, з великою кількістю позицій, специфікацій, не стандартних пропозицій, зважаючи на нетиповість будівельного об'єкту. Проте, не зважаючи на цей фактор, підприємство приймає також роздрібні замовлення від приватних осіб.

Зазвичай на даний тип замовлень впливає природничий фактор, зокрема, сезонність. Найбільша кількість роздрібних замовлень, підприємство отримує в той час, коли більшість приватних осіб роблять ремонти, в своїх помешканнях, а це зазвичай, навесні та влітку.

Роздрібне замовлення, сформоване приватною особою в ТОВ «Альтіс-Гласс» несе за собою ряд переваг. Зокрема, економічність, адже замовивши окремо склопакет та металопластикові конструкції за персональною знижкою, зокрема у партнерів ТОВ «Альтіс-Гласс», «ДАК», споживач уникне націнки, якби замовляв вікна, припустимо, у компанії, яка пропонує готові металопластикові вікна.



Адже, зазвичай такі компанії-конкуренти не мають власних виробничих потужностей, і приймаючи замовлення у приватних осіб, самі стають клієнтами та замовляють виготовлення склопакетів на ТОВ «Альтіс-Гласс».

Таким чином, збільшуючи кількість посередників, у каналі розподілу продукції склопакетів, тим самим збільшуючи витрати, за які, кінцевий споживач, сплачує своїм гаманцем, відповідно, дорожчою ціною.

Слід підкреслити, що невід’ємною складовою конкурентного аналізу є дослідження товарного портфеля конкурентів (Табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Структурний аналіз товарного портфелю конкурентів

| №   | Найменування конкурента       | Асортимент                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС»             | Цільноскляні конструкції, скляні фасади, вітрини, перегородки, міжкімнатні двері, розсувні двері, ступені, підлога, сходи, скляні піднавіси елементи інтер'єру, душові кабінки, фурнітура для душових кабін                      |
| 2.  | ТОВ «СТЕКЛАЙН»                | Склопакети всіх видів і форм                                                                                                                                                                                                     |
| 3.  | ТОВ «ІНТЕРНЕТШІП ГЛАСС КО»    | Скло візерункове, матоване, віконне, декоративне.                                                                                                                                                                                |
| 4.  | ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»                | виготовлення натуральних вітражів і інших виробів з скла (інтер'єрних картин, ваз, посуду, дверних вставок і полотен) з використанням різної художньої обробки скла (розпис фарбами, фьюзінг, гнуття). Виготовлення склопакетів, |
| 5.  | ТОВ «ПАРІГЛАСС»               | Склопакети: стандартні, криволінійні, енергозберігаючі, тоновані, з плівками. Структурне скління фасадів.                                                                                                                        |
| 6.  | ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»            | Склопакети 1-,2-, 3-камерні під вікна двері, обробка , емальовання скла, загартовування, буріння отворів, скляні поверхні, вітражі, дзеркала.                                                                                    |
| 7.  | ТОВ «ГЛАСС-ЛТД»               | Склопакети, барні стійки, меблі зі скла,                                                                                                                                                                                         |
| 8.  | ТОВ «PERFECT»                 | Склопакет під вікна, двері, 2-, 3, камерні склопакети, розсувні системи.                                                                                                                                                         |
| 9.  | ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ» | Склопакети, ролети, жалюзі, металопластикові вікна та двері                                                                                                                                                                      |
| 10. | ТОВ «АТЛАС ОКОН»              | Склопакети, металопластикові конструкції                                                                                                                                                                                         |
| 11. | ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.»         | Склопакети, вікна, двері Rehau.                                                                                                                                                                                                  |

Джерело: розроблено автором

Відповідно до структурної таблиці аналізу товарного портфеля підприємств-конкурентів, спостерігається тенденція, що більшість представників ринку спрямовує свою діяльність й на інші ринкові сегменти окрім, виробництва склопакетів, чого не робить досліджуване підприємство

Зокрема, ТОВ «АСПЕКТ ПЛЮС», напрямок виробництва склопакетів викорисотовує як допоміжний. Натомість, в якості основних напрямків діяльності, даний представник ринку використовує виробництво та продаж цільноскляних конструкції, скляних фасадів, скляних вітрини, скляних перегородок, скляних міжкімнатних дверей, скляних розсувні двері, скляних ступенів, підлоги, скляних сходи, скляних піднавісів елементів інтер'єру, душових кабін та фурнітури для них.

Варто підкреслити, що дослідження попиту конкурента ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС» чітко ілюструють тенденцію зростання попиту на душові кабінки, що суттєвим попитом користується напрямок позиціонування душових кабін та фурнітури для них.

Проте, слід зауважити, що на відміну від об'єкта дослідження ТОВ «Альтіс-Гласс», даний конкурент не спрямовує свою діяльність на надання послуг з обробки скла, з цього випливає, формування конкурентної переваги для досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» .

Водночас, дослідження товарного портфеля підприємства-конкурента ТОВ «СТЕКЛАЙН», показали, що дане підприємство спеціалізується на виготовленні всіх видів склопакетів, як, одно-, дво-, трикамерні, так і структурні. Проте, також водночас, не спрямовує свою основну діяльність на послуги з обробки скла. Дана ознака, також, надає конкурентну перевагу досліджуваному ТОВ «Альтіс-Гласс»,

Дослідження, товарної номенклатури, конкурента підприємства, ТОВ «ІНТЕРНЕТІОНЛ ГЛАСС КО», ілюструє динаміку зростання попиту на послуги з обробки скла, зокрема, включаючи, вітражі, сатинове, матове скло та декоративне.

Судячи з результатів аналізу товарної номенклатури слід зазначити, що позиціонований асортимент надання та пропонування товарів та послуг даного конкурента є досить вузький. Внаслідок цього, як вже зазначалося, спостерігається повільна динаміка зростання ринкової частки, досліджуваного конкурента, проте високий рівень зростання темпів продажу.

Водночас, відповідно до вмісту товарної номенклатури, даний прямий конкурент вважається слабшим від досліджуваного підприємства, не зважаючи на різницю в показниках ринкової частки та темпів зростання продажів.

Разом з тим, аналіз товарної номенклатури конкурента ТОВ «ТЕХНОЛУЧ», який за показниками, що розглядалися вище (частка ринку та темпи зростання продажів), займає лідируючі позиції на позиціонованому ринку склопакетів, показав що дане підприємство спеціалізується та використовує як основний напрямок позиціонування на ринку виготовлення натуральних вітражів і інших виробів з скла (інтер'єрних картин, ваз, посуду, дверних вставок і полотен) з використанням різної художньої обробки скла (розпис обпалювальними фарбами, фьюзінг, гнуття), а також виготовлення склопакетів.

Аналіз попиту на товари даного конкурента показав, що суттєвим попитом користуються різновиди вітражів.

Проте, разом з тим, замовлення на виготовлення склопакетів всіх видів, як, одно-, дво-, трикамерні, так і структурних теж користуються значним попитом. Ці вищеперераховані факти лише підтверджують досто-вірність розрахунку лідируючих позицій на позиціонованому ринку склопакетів, та визначення позиції на карті конкурентів, які були проведені вище.

Варто неодноразово зауважити, що досліджуваному підприємству ТОВ «Альтіс-Глас» слід орієнтуватися на успішність результатів даного підприємства в процесі планування власної економічної діяльності.

Слід підкреслити, що конкурентний аналіз товарної номенклатури ТОВ «ПАРІГЛАСС», ілюструє схожу картину з ищедослідженим асортиментом ТОВ «ІНТЕРНЕСІОНЛ ГЛАСС КО».

Оскільки дане підприємство, як і вищезгаданий конкурент в якості основного виду діяльності позиціонує виготовлення наступних видів склопакетів: стандартні, криволінійні, енергозберігаючі, тоновані, з плівками, структурні фасадні склопакети.

Дослідження попиту даного підприємства відображає зростання попиту на виготовлення енергозберігаючих та тонованих склопакетів. Разом з тим, вищезгадане підприємство не спеціалізується на різних видах обробки скла.

Це свідчить, про не достатню широту товарного асортименту наданих товарів та послуг, як наслідок низька частка ринку та від'ємні темпи зростання продажів.

Аналіз товарного портфеля досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», показав, що дане підприємство спеціалізується на виготовленні різних видів склопакетів, зокрема наступних видів: стандартних, криволінійних, енергозберігаючих, тонованих, з плівками, структурних фасадних склопакетів, як, аргоно- так і криптоновмісних, а також, як, одно-, дво-, трикамерних, так і структурних під вікна двері, а також надає широкий спектр послуг, що пов'язані з обробкою скла, зокрема, емалювання, загартовування, буріння отворів, скляні поверхні, вітражі, дзеркала.

Водночас, відповідно до карти конкурентів ринку, а також до портфельного аналізу, на фоні позиціонованих конкурентів, підприємство пропонує не достатньо широкий товарний асортимент пропонованих товарів та послуг, оскільки є групи товарів та послуг, що користуються більшим попитом, аніж склопакети.

Варто підкреслити, що аналіз товарного портфеля підприємства-конкурента ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», відображає в якості основних напрямів діяльності виробництво склопакетів, а також барних стійок та меблів зі скла.

В процесі проведення портфельного аналізу, спостерігається зростання попиту на замовлення виготовлення барних стійок, а також, різноманітних скляних меблів.

Про це свідчать результати побудови карти ринку конкурентів, відповідно до яких, показник ринкової частки даного конкурента є помірним, зокрема 10 % . Проте, показник темпів зростання продажів, є досить високим, і становить 25 % (Рис. 2.3).

Варто підкреслити, що досліджуване підприємство, відповідно до побудованої карти конкурентів , займає більшу частку ринку, аніж даний конкурент. Проте, за рахунок недовгого асортименту надання товарів та послуг, має від'ємний показник зростання темпів продажів склопакетів та послуги з різноманітної обробки скла.

Дослідивши структуру товарного портфеля підприємства ТОВ «PERFECT», виявилось, що основним його напрямком діяльності є виготовлення склопакетів на металопластикові вікна та двері, зокрема, , як, одно-, дво- та трикамерні.

Проте, як додатковий напрям виробничої діяльності, дане підприємство пропонує виготовлення розсувних систем. Про це свідчать помірні показники ринкової частки та темпів росту продажів, на побудованій карті конкурентів.

Здійснивши портфельний аналіз підприємства ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ», спостерігається динаміка розширення асортименту пропозиції як склопакетів, так і доповнюючих до нього товарів, зокрема, ролетів, жалюзів, металопластикових конструкцій для вікон та дверей. Проте, не зважаючи на це, даний конкурент має досить низький показник ринкової частки та досить помірний показник темпів зростання продажів.

Цей факт, може свідчити про зниження попиту на склопакети. Проте, водночас, зростання темпів продажу може сигналізувати про зростання попиту на доповнюючі товари, зокрема ролети та жалюзі.

На основі результатів дослідження структуру товарної номенклатури підприємств ТОВ «АТЛАС ОКОН» та ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.», можна зробити висновки, що дані підприємства спецілізуються виключно на виробництві наступних видів склопакетів: стандартних, енергозберігаючих, тонованих, з плівками, структурних фасадних склопакетів, а також, як, одно-, дво-, так і трикамерних під метаталопластикові конструкції вікно та дверей.

Наступним найважливішим завданням в процесі здійснення конкурентного аналізу є дослідження ціноутворення, тобто, ведення цінової політики досліджуваних конкурентів.

На даному етапі було досліджено та виявлено крайні цінові межі конкурентів і основний ціновий діапазон, в якому конкуренти ведуть свою економічну діяльність, а також визначено найнижчу ціну, найвищу ціну і середню ціну продажу.

Відповідно до цінового критерію, продукція досліджуваних конкурентів сегментується на декілька рівнів цін, зокрема, низький рівень цін (Low-price), середній рівень цін (Middle-price), високий рівень цін (High-price), та рівень преміального ціноутворення (Premium-price) (Табл.2.10).

Таблиця 2.10

#### Порівняльний аналіз рівня цін конкурентів

| Кокуренти                     | Low-price | Middle-price | High-price | Premium-price |
|-------------------------------|-----------|--------------|------------|---------------|
| ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС»             | 396       |              |            |               |
| ТОВ «СТЕКЛАЙН»                |           | 407          |            |               |
| ТОВ «ІНТЕРНЕТШІП ГЛАСС КО»    |           |              | 410        |               |
| ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»                |           |              |            | 690           |
| ТОВ «ПАРІГЛАСС»               |           |              | 403        |               |
| ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»            |           |              | 409        |               |
| ТОВ «ГЛАСС-ЛТД»               |           | 391          |            |               |
| ТОВ «PERFECT»                 |           |              | 425        |               |
| ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ» |           | 399          |            |               |
| ТОВ «АТЛАС ОКОН»              |           |              | 437        |               |
| ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.»         | 389       |              |            |               |

Джерело: розроблено автором

Аналіз стану цінової політики конкурентів показав, що більшість підприємств застосовують політику встановлення середніх цін. З метою забезпечення показника темпів зростання продажів, зокрема ТОВ «ІНТЕРНЕШНЛ ГЛАСС КО», ТОВ «ПАРІГЛАСС», ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС» (Додаток В), ТОВ «PERFECT», та ТОВ «АТЛАС ОКОН».

Внаслідок цього, слід зазначити той факт, що вище перераховані підприємства застосовують стратегії помірною ціноутворення.

Варто також, підкреслити, що мінімальна ціна за виготовлення 1 м<sup>2</sup> однокамерного без аргоно- та криптоновмісного склопакету коливається в межах 389-396 грн, і, водночас, закріплена за підприємством ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.» та компанією ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС».

Внаслідок цього слід зробити висновок, що вище зазначені підприємства-конкуренти застосовують стратегію гранично-низьких цін.

Це в свою чергу, пов'язано з низькою впізнаваністю розглянутих підприємства на споживчому ринку, а також низькою шириною асортиментних ліній. Водночас, це пояснюється тим, що дана стратегія застосовується, з метою запобігання зниження показника темпів зростання продажів.

Водночас, також було встановлено максимальний рівень преміальної ціни підприємством ТОВ «ТЕХНОЛУЧ», зокрема, вона коливається в розмірі від 690 грн./м<sup>2</sup>.

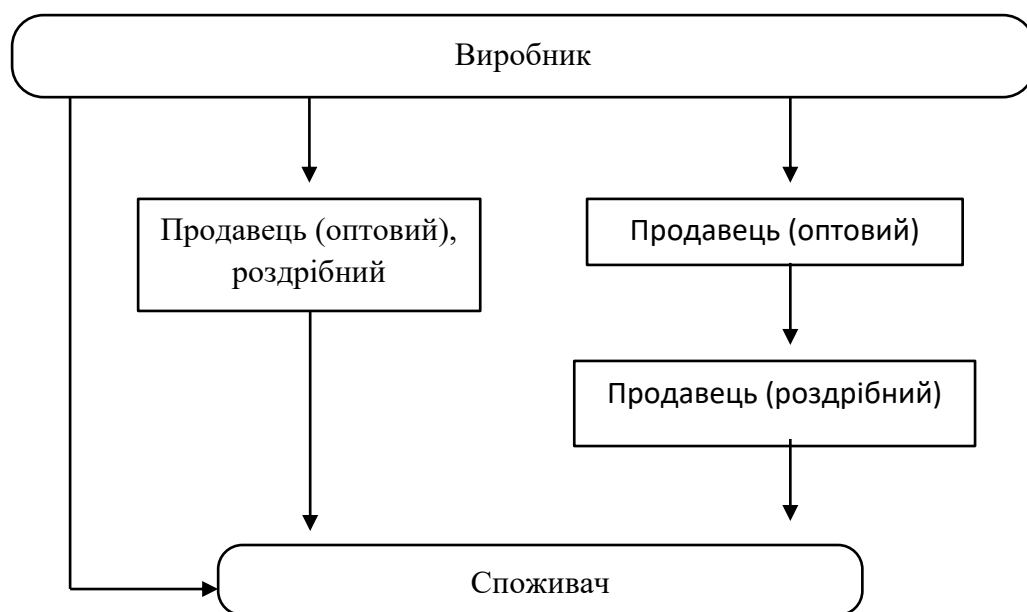
Це пояснює високі темпи зростання продажів, за рахунок, здобуття позитивного іміджу на ринку склопакетів, а також широким асортиментом товарних позицій доповнюючих товарів.

Водночас, це підкреслює, той факт, що вищезазначений конкурент використовує комплекс із наступних цінових стратегій, зокрема, стратегія встановлення цін на доповнюючі товари та стратегія преміального ціноутворення (зняття вершків).

Варто зазначити, що дослідження особливостей ведення цінової політики, досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», свідчить про встановлення середнього рівня ціноутворення. Зокрема, слід зауважити, що детальна інформація про політику ціноутворення підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» представлена офіційними документами компанії. (Додаток В).

Внаслідок, цього спостерігається використання комплексу цінових стратегій, зокрема, стратегії асортиментного ціноутворення та стратегії установавання помірних рівнів цін.

Наступним етапом конкурентного аналізу є виявлення ключових каналів збуту. Варто зауважити, що в процесі дослідження збутової політики, значну увагу слід приділити вивченню та аналізу каналів просування досліджуваних товарів підприємств-конкурентів. (Рис. 6.1)



**Рис. 2.3 Типологія каналів збуту на ринку склопакетів**

Збут будівельної продукції склопакетів-конкурентів, зокрема склопакетів підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» здійснюється за наступними традиційними схемами: прямий і непрямий збут (Табл. 2.11).



Таблиця 2.11

## Порівняння каналів збуту конкурентів

| Кокуренти                     | Прямий                                   | Не прямий           |
|-------------------------------|------------------------------------------|---------------------|
| ТОВ «АСПЕКТ-ПЛЮС»             | Сайт                                     |                     |
| ТОВ «СТЕКЛАЙН»                |                                          | Торгові посередники |
| ТОВ «ІНТЕРНЕТШІП ГЛАСС КО»    |                                          | Торгові посередники |
| ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»                | Сайт                                     | Партнери            |
| ТОВ «ПАРІГЛАСС»               | Сайт                                     |                     |
| ТОВ «ТЕХНОЛУЧ»                | Сайт, будівельні платформи, маркетплейси | Партнери холдингу   |
| ТОВ «ГЛАСС-ЛТД»               | Сайт                                     | Торгові посередники |
| ТОВ «PERFECT»                 | Сайт                                     |                     |
| ТОВ «WENSTER ВІКОННІ СИСТЕМИ» | Сайт                                     |                     |
| ТОВ «АТЛАС ОКОН»              | Сайт                                     |                     |
| ФОП «ПРОТЧЕНКО О. В.»         | Сайт, торгові майданчики, маркетплейси   |                     |

Джерело: розроблено автором

В даному випадку прямий канал збуту, більшості досліджуваних підприємств забезпечується через мережу Інтернет, завдяки якісно оптимізованому офіційному сайту компанії, на який надходять замовлення, як від приватних осіб, так і від комерційних організацій.

Проте, водночас, аналіз даної таблиці свідчить про застосування деякими підприємствами-конкурентами, зокрема, комплексу, як прямих каналів збуту так і, не прямих, шляхом залучення оптових посередників, зокрема, ТОВ «СТЕКЛАЙН», ТОВ «ІНТЕРНЕТШІП ГЛАСС КО», ТОВ «ТЕХНОЛУЧ», ТОВ «ТЕХНОЛУЧ» та ТОВ «ГЛАСС-ЛТД». За допомогою даного аналізу прослідковується той факт, що досліджуване підприємство, відповідає тенденціям ринку склопакетів з розгляду питання каналів розподілу продукції.

Наступним, завершальним етапом конкурентного аналізу є аналітичний процес сильних, слабких сторін, загроз і можливостей досліджуваного

підприємства матриці SWOT-аналізу та оцінка конкурентних переваг. (Табл. 2.12)

**Таблиця 2.12**

**Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»**

|                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                        | <b>Можливості:</b><br><b>1.</b> Широкий асортимент продукції, охоплення нових ринкових ніш, вихід підприємства на лідируючі позиції в даному ринковому сегменті склопакетів,<br><b>2.</b> Розширення ринкової ніші ТОВ «Альтіс-Гласс» шляхом ринкового позиціонування на інших сегментах ринку | <b>Загрози:</b><br><b>1.</b> Нестабільність економічної ситуації на державному рівні, що веде за собою раптове здорожчання сировини, а в результаті й кінцевої вартості склопакетів.<br><b>2.</b> Додаткові фінансові витрати, за умов зниження попиту, можуть спричинити ризик неокупності інвестицій |
| <b>Сильні сторони:</b>                                                                                                                                                 | <b>Поле "СІМ"</b> (сила і можливості)                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Поле "СІЗ"</b> (сила і загрози)                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>1.</b> Якісне виготовлення всіх можливих видів склопакетів                                                                                                          | <b>1.</b> Розширення асортименту склопакетів, до ексклюзивних, світловідбиваючих, що користуються більшим попитом. Вихід на ринок державних закупівель. За умов позитивної динаміки продажів отримаємо додатковий прибуток. Можливість отримання дотацій від держави                           | <b>1.</b> Можливе зниження попиту внаслідок регресивної зміни економічної ситуації.<br><b>2.</b> Можливий програш у тендері на державні закупівлі                                                                                                                                                      |
| <b>2.</b> Широкий спектр надання послуг, починаючи від вибору склопакета, завершуюючи його складовими та різних етапів обробки скла, його тестування в реальних умовах | <b>2.</b> Розширення товарного асортименту, за рахунок впровадження до асортиментної групи доповнюючих товарів, зокрема, меблів зі скла, розсувних систем, збільшення обсягів виробництва триплексу,                                                                                           | <b>2.</b> Недостатня ширина товарної номенклатури, може викликати зниження рівня продажів.                                                                                                                                                                                                             |

| Слабкі сторони:                                                                                                                                           | Поле "СЛМ"<br>(слабкість і можливості)                                                                          | Поле "СЛЗ"<br>(слабкість і загрози)                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Виготовлення часом неякісних склопакетів через зношеність виробничого устаткування, ризику повернення замовлення, зниження позитивного іміджу компанії | 1. Втрата прогнозованого прибутку внаслідок зниження попиту на продукцію склопакети досліджуваного підприємства | Потрібно враховувати фінансові можливості працюючи над реструктуризацією та збільшенням асортиментних груп, таким чином, щоб це рішення не призвело до збитків. |

Джерело: розроблено автором

Виходячи з попередніх досліджень, варто зробити висновок, щодо рівня конкурентоспроможності товару дослідженого підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс».

А саме, результати свідчать наступне, що вміст товарного портфеля досліджуваного підприємства є не достатньо широким, на відміну від товарної номенклатури деяких конкурентів.

Зокрема, включаючи наступних: ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», ТОВ «PERFECT» та ТОВ «СТЕКЛАЙН», які відповідно до результатів конкурентного аналізу вважаються лідерами займаної ринкової ніші виробництва склопакетів [50].

А саме, результати свідчать наступне, що вміст товарного портфеля досліджуваного підприємства є не достатньо широким, на відміну від товарної номенклатури деяких конкурентів, зокрема, включаючи наступних: ТОВ «ГЛАСС-ЛТД», ТОВ «PERFECT» та ТОВ «СТЕКЛАЙН», які відповідно до результатів конкурентного аналізу вважаються лідерами займаної ринкової ніші виробництва склопакетів.

Слід зауважити також, той факт, що завдяки впровадженню системи товарних стратегії інновації та варіації, а також розширення ринкового позиціонування, за рахунок спрямування своєї економічної діяльності на різні

ринкові сегменти, що користуються значно більшим попитом ніж, склопакети, а також розширення асортиментних ліній, шляхом впровадження стратегії цінового утворення на доповнючі товари, зокрема, ролети, жалюзі та виробництво, продаж скляних меблів, барних стійок, акваріумів, тераріумів, розсувних систем, а разом з тим, застосування інноваційних технологій пов'язаних з гравіруванням скляних поверхонь.

Внаслідок цього, на фоні проведеного конкурентного аналізу, досліджуване підприємство, спостерігається тенденція зниження рівня показника конкурентоспроможності, в порівнянні з конкурентами.

З метою виявлення можливостей підвищення показників конкурентоспроможності було проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства на основі отриманих результатів компонентного аналізу конкурентного середовища ТОВ «Альтіс-Глас», з урахуванням конкурентних переваг та недоліків діяльності досліджених прямих конкурентів об'єкта дослідження.

Враховуючи вищезазначене, досліджуваному підприємству ТОВ «Альтіс-Глас» слід позиціонувати свій товар, як ексклюзивний, за рахунок збільшення асортименту склопакетів, шляхом впровадження товарної стратегії варіації продукту, та асортиментних груп позиціонованого, станом на сьогодні, товару.

Особливо за рахунок виробництва енергозберігаючих склопакетів, із вмістом аргону, криптону (це дозволить склопакетам берегти тепло та не утворювати конденсату, запобігає проникненню вогломи в склопакет), а також, броньовані склопакети, за рахунок триплексування скляних поверхонь великої товщини та міцності ).

Впровадження, останнього варіанту, зважаючи, на той факт, що триплексоване скло, характеризується високою міцністю та використовується в оборонній промисловості, для виробництва, важкої броньованої техніки, включаючи танки, БТР, БРДМ, САУ, систем залпового вогню, Це дозволить підприємству позиціонувати на державному оборонному ринку.

## Висновки до розділу 2

Таким чином, в даному розділі було визначено організаційно економічну характеристику досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», яка спершу була представлена дослідженням особливостей правового статусу правового статусу об'єкта дослідження ТОВ «Альтіс-Гласс».

В процесі дослідження виявилось, що юридично-правовий аспект діяльності досліджуваного підприємства регулюється низкою Законів України, зокрема наступними: ЗУ «Про підприємництво», ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», ст. 50 Закону України «Про господарські товариства», ст. 80 Господарського кодексу України, а також Кодексом законів про працю.

Дослідження показали, що досліджуване підприємство було створено юридичною особою ТзОВ «ДЖЕРМАВІ ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД » та зареєстровано в Україні 24 січня 2001 році за адресою: 03146, м.Київ, Святошинський район, вулиця Качалова, будинок 5-В.

Варто відмітити також, що підприємство ТОВ «Альтіс-Гласс» входить до складу будівельної корпорації «АЛЬТІС-ХОЛДІНГ». Дана корпорація у своїй структурі містить 12 окремих підприємств.

Також, в процесі дослідження було визначено головну мету та завдання досліджуваного підприємства, його роль в управлінській структурі холдингу. Відповідно до цього було визначено тип організаційної структури управління досліджуваного підприємства. Виявилось, що об'єкт дослідження використовує лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством.

Водночас, в процесі здійснення компонентного аналізу організаційної структури управління, було виявлено, що маркетинговий відділ об'єкта дослідження включає лише одну посадову вакансію SEO-менеджера. Оскільки керівництво підприємства не вбачає пріоритетним проведення постійних маркетингових заходів.

В ході дослідження було також проведено економічний аналіз поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства, було проведено статистичний аналіз динаміки ефективності використання основних засобів, оборотних активів, рентабельності підприємства та динаміки отриманого прибутку досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» підприємства за період 2018-2019 рр.

Внаслідок цього було виявлено, регресивну динаміку зниження обсягів виробництва на 10%. Водночас, дане явище спричинило зниження річного прибутку досліджуваного підприємства майже на 9 %, а разом з тим й зниження собівартості основних засобів на 12 %.

На основі цього були також розрахований показник фондівдачі, який показав позитивну динаміку зростання, водночас обчислення показників фондомісткості, фондо-озброєності, показали від'ємні значення. В процесі дослідження були також обчислені показники оборотності активів, а також виявлено суттєве зростання дебіторської заборгованості на май же 22 %.

Разом з тим дослідження тенденції динаміки отриманого прибутку, ілюструє регресивні зміни динаміки прибутку від виробництва склопакетів, внаслідок значного зниженні попиту, однак, прогресивні зміни динаміки прибутку від операційної діяльності підприємства у розмірі 40,7 %.

Окрім того, було здійснено також послідовний конкурентний аналіз досліджуваного підприємства відповідно до моделі 5-сил конкуренції за М. Портером. Спершу було визначено всіх представників ринку на галузевому рівні. Внаслідок чого, дослідження показало, що на регіональному ринку виробництва склопакетів, представлено 25 офіційних виробників виробів зі скла, з них лише 10, вважаються прямими конкурентами для об'єкта дослідження. Після цього було визначено показники частки ринку а також темпів зростання продажів конкурентів.

На основі цього, було побудовано карту конкурентів. Відповідно до геометричного положення на ній конкурентів, їх було сегментовано на

наступні класифікаційні групи: ринкові лідери, слабкі гравці, приклад для наслідування.

В результаті здійснення структурного аналізу карти конкурентів ринку, виявилось, що досліджуване підприємство відноситься до категорії слабких гравців, внаслідок від'ємного показника темпів зростання продажів.

В процесі конкурентного аналізу, було проведено також сегментування ринку споживачів керуючись наступними принципами: географічний, галузевий, за функціональним призначенням та вагомістю споживача.

Разом з тим, було проведено дослідження товарного портфеля конкурентів. Відповідно до результатів, прослідковується не достатня ширина товарного асортименту досліджуваного підприємства, на відміну від конкурентів.

На основі цього було проведено, конкурентний аналіз цінової політики конкурентів. Результати даного дослідження свідчать про використання більшістю конкурентів, включаючи досліджуване підприємство середнього рівня ціноутворення.

Поряд з цим, було проведено також аналіз збутових та комунікативних каналів конкурентів. В результаті даного аналізу було виявлено, що більшість конкурентів, включаючи досліджуване підприємство використовують прямий канал збуту, через Інтернет сайт, значно менше конкурентів збувають свою продукцію виключно через посередників, і лише декілька конкурентів, включаючи, об'єкт дослідження, укомплексно використовують як прямі, так і не прямі канали збуту.

На завешальному етапі, ґрунтуючись на результатах конкурентного аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони, загрози і можливості.

Відповідно до результатів дослідження.було побудовано матрицю SWOT-аналізу досліджуваного підприємства. з метою отримання структуризованого підсумку результатів конкурентного аналізу.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТОВАРНИХ СТРАТЕГІЙ ТОВ «АЛЬТІС-ГЛАСС»**

#### **3.1. Розробка рекомендацій щодо процесів формування механізму системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Гласс»**

Як зазначалося в теоретичному розділі, відповідно до механізму процесу формування системи товарних стратегій, для досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» перш за все слід провести сегментацію позиціонованого ринку.

Відповідно до результатів сегментування споживчого ринку конкурентного аналізу, проведеного в попередньому розділі, пріоритетним рекомендується позиціонування на внутрішніх регіональних ринках склопакетів, орієнтуючи свою економічну діяльність на промисловий та державний ринок позиціонування.

Варто зазначити, що відповідно до конкурентного аналізу товарного портфеля підприємств-конкурентів стало відомо, що дивлячись на позицію досліджуваного підприємства на карті конкурентів, виникає проблема ширини асортиментних груп товарів, яких виявилось недостатньо, щоби посісти лідируючі позиції на позиціонованому ринку склопакетів.

В процесі аналізу товарного портфелю стало відомо також, що окрім склопакетів, попитом також користуються наступні ринкові ніші позиціонування, зокрема, меблі зі скла, барні стійки, акваріуми, тераріуми, розсувні системи, а також доповнюючі товари, зокрема, фурнітура, ролети, жалюзі.

Цей факт означає, що ринкові лідери, кардинально змінюють напрямок позиціонування, зосереджуючи свою діяльність на подібних ринкових нішах.



Відповідно до результатів побудованої карти конкурентів, а також порфельного аналізу, товарної номенклатури конкурентів, досліджуваному підприємству, з метою підвищення ефективності процесу формування товарної стратегії слід встановити цілі, які вона переслідуватиме після впровадження. Зокрема, цілі товарної стратегії, які можуть набувати наступного характеру:

1) забезпечення стрімкого економічного зростання підприємства, підвищення показників рівня доходу та прибутку досліджуваного підприємства;

2) збереження та розширення займаної ринкової ніші, збільшення ринкової частки досліджуваного підприємства.

Відповідно до цього, керівництву підприємства слід провести структурування цілей через виявлення взаємозв'язків між ними та засобами їх досягнення.

Виходячи з поточних результатів аналізу внутрішньої економічної діяльності, а також проведеного конкурентного аналізу, керівництву досліджуваного підприємства рекомендовано сформулювати відповідне «дерево цілей», яке дасть можливість отримати відповідну дорожню карту взаємозв'язків товарної стратегії, а також, визначити особливу значимість окремих завдань, що впливатимуть із поставлених цілей.

Виходячи, з вищезазначеного, рекомендовано сформулювати «дерево цілей», яке може виглядати наступним чином (Рис.3.1):

- збільшення частки ринку на 2%;
- підвищення обсягів продажів на 10%;
- збільшення темпів зростання прибутку на 18%;
- збільшення частки власного капіталу на 10%.
- вихід на нові ринки збуту;
- підвищення якості виготовленої продукції;
- скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до 5 днів



**Рис. 3.1** Побудова «дерева цілей» досліджуваного підприємства  
Джерело: розроблено автором

Після визначення цілей, виконання яких, в свою чергу, забезпечуватиметься товарною стратегією, відповідно до наступної ланки механізму формування товарної стратегії підприємства, з метою підвищення ефективності оцінки факторів макросередовища підприємства, рекомендовано проведення аналізу PEST факторів середовища досліджуваного підприємства.

До основних PEST чинників макросередовища досліджуваного підприємства рекомендовано віднести:

- 1) економічні: темпи росту інфляції, зниження попиту на ринку будівництва нерухомості, прогресивна диференціація курсу іноземних валют;
- 2) політичні: політична нестабільність в державі та регіоні, зокрема ведення бойових дій на сході України;

3) правові: можливий вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність досліджуваного підприємства, політична нестабільність законодавчої бази;

4) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;

5) чинники науково-технічного прогресу: стрімкий розвиток інноваційних технологій процесу виробництва склопакетів.

В якості наступної ланки механізму формування товарної стратегії слід виділити аналіз товарного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких сторін.

Слід зазначити, що процес аналізу товарного потенціалу рекомендовано здійснювати за допомогою матриці (БКГ).

Аналіз товарного потенціалу досліджуваного підприємства слід здійснюватися за наступною класифікацією (Рис. 3.1):

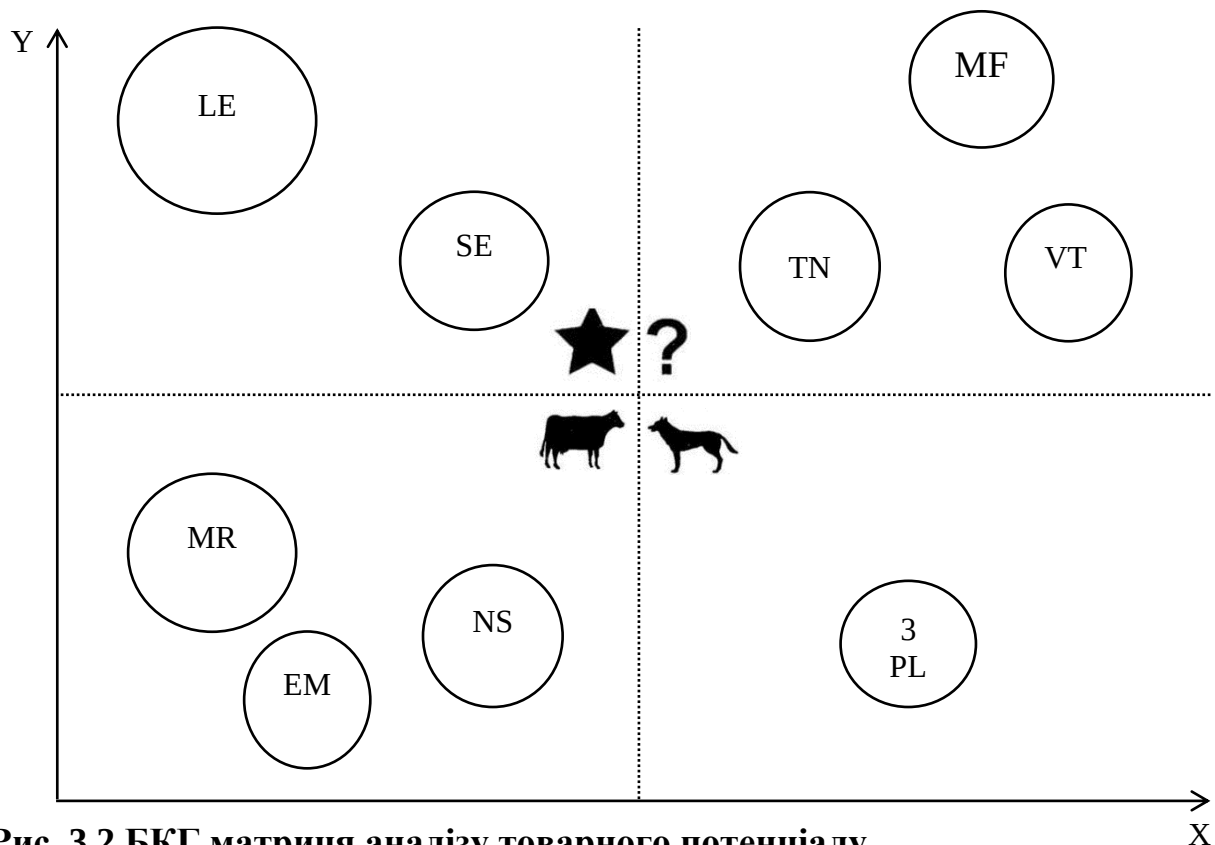


Рис. 3.2 БКГ матриця аналізу товарного потенціалу

Джерело: розроблено автором

- «зірки» – лідери галузі, які швидко розвиваються;
- «дійні корови» – займають стабільне положення в галузі;
- «дикі кішки» або «знаки питання» – мають незначний вплив на ринок, для них характерний низький рівень споживання та «trial». Провідна позиція у конкурентів.

- «собаки» – істотно менша доля ринку ніж у конкурентів.

Щоб здійснити аналіз за матрицею БКГ, слід використати такі асортиментні групи склопакетів: енергозберігаючі, сонцезахисні, дзеркальні, ударостійкі (броньовані, триплекс), мультифункціональні шумозахисні, тоновані емальовані гравіровані (вітражі).

Енергозберігаючі склопакети (LE), займають вагому частку на ринку стандартних склопакетів, що супроводжується більш доступною ціною, в порівнянні з триплексом.

Сонцезахисні склопакети (SE), після сезонного перезапуску показують значний ріст чистих продажів з місяця в місяць, в період теплої пори року, зокрема, з березня по серпень. Якщо підтримувати цікавість споживача, то попит на дзеркальні (MR), емальовані (EM) та шумозахисні (NS) склопакети зростатиме. Вони забезпечують компанії потужні обсяги реалізації продукції, за рахунок високої зваженої дистрибуції, навіть незважаючи на те, що ціна на шумозахисні склопакети вища, ніж у конкурентів.

Водночас, мультифункціональні (MF), тоновані (TN), та гравіровані, вітражі (VT) – відносно молоді групи товарів, зокрема останні дві з них запустилися в 2018 році.

Вони ще не встигли завоювати значну ринкову долю зважаючи на те, що ринок склопакетів представлений багатьма конкурентами і досить важко прорватися через кластер. Також, слід відзначити, що асортиментна група ударостійких склопакетів (3PL) (броньовані, триплекс) – займає істотно меншу долю ринку ніж у конкурентів, зважаючи на зниження обсягів виробництва даної асортиментної групи.

В умовах постійної швидкої зміни стану факторів внутрішнього та зовнішнього середовища було здійснено формування оптимальних стратегічних напрямків діяльності, за допомогою SWOT-аналізу, проведення якого дозволило достовірно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Результати даного аналізу висвітлені в попередньому аналітичному розділі даної роботи.

Варто зауважити, що наступною складовою механізму товарної стратегії є визначення наявних конкурентних переваг та можливості формування нових.

З метою підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, згідно з результатами конкурентного аналізу, рекомендовано розглянути наступні конкурентні переваги:

1. Широкий спектр надання різноманітних послуг з обробки скла, зокрема, включаючи ті, яких, відповідно до результатів конкурентного аналізу, не можуть надати прямі конкуренти:

- a) буріння отворів скла;
- b) шовкотрафаретний друк;
- c) нанесення покриття для офісного smart-скла;
- d) загартовування скла (в печі при високих температурах);
- e) різні ступені обробки країв скла ( включає в себе усунення гострих країв скла).

2. Широке розвинення дистриб'юторської мережі, за рахунок реалізації продукції склопакетів, партнерами холдингу.

3. Висока якість виготовленої продукції.

4. Позиціонування на міжнародних будівельних ринках облицювання фасадів.

Разом з тим, згідно з результатами проведеного конкурентного аналізу, рекомендовано розглянути можливості формування нових конкурентних переваг, зокрема наступних :

- 1. Підвищення спеціалізації виробництва триплексованого скла.

Оскільки, станом на сьогодні, виявлено той факт, що досліджуване підприємство, враховуючи, зниження попиту на броньовані склопакети, закуповує невеликі партії триплексованого скла у постачальників, в той час, як має власні виробничі потужності для процесу виробництва триплексованого скла.

2. Підвищений рівень обізнаності споживачів про ширину товарного асортименту досліджуваного підприємства. Оскільки, в результаті дослідження організаційної структури вивилося, що маркетинговий відділ об'єкта дослідження представлений лише однією посадою SEO-менеджера.

В обов'язки якого відповідно до посадової інструкції входить лише SEO-оптимізація офіційного сайту підприємства та публікування оголошень на будівельних платформах та маркетплейсах. Зважаючи на це, рекомендується провести маркетингову кампанію на платформі Google Ads, прогнозовані результати якої будуть висвітлені нижче.

3. Збільшення спектру ринкових ніш позиціонування дослідженого підприємства. Ґрунтуючись на результатах портфельного аналізу прямих конкурентів, рекомендовано спрямувати свою економічну діяльність на пропозицію доповнюючих товарів.

Слід зазначити що, з метою досягнення конкурентної переваги, а саме, підвищення рівня обізнаності споживачів про ширину товарного асортименту досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» рекомендовано використовувати таргетовану (цільову) інтернет-рекламу в Google, за допомогою рекламної платформи Google Ads.

Варто підкреслити, що впровадження запропонованого даного маркетингового засобу дозволить більш влучно виокремити бажаний сегмент цільової аудиторії досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс».

Оскільки, принцип таргетованої реклами полягає в тому, що даний вид реклами пропонуватиметься споживачам, які, гіпотетично, планують робити ремонт чи будівництво об'єкта нерухомості.

Вони підбирають та купують необхідні для будівництва чи то ремонту будівельні матеріали. Лише в такому випадку буде запропонована реклама даному, ймовірно потенційному споживачеві.

Слід відмітити також, що економічний ефект, а саме фінансова доцільність від впровадження запропонованого, даного маркетингового заходу зображена нижче (Рис. 3.3).



Рис. 3.3 Прогнозований економічний ефект впровадження Google Ads на підприємстві ТОВ «Альтіс-Гласс»

Джерело: розроблено автором на основі рекламного кабінету Google Ads

Слід також зазначити той факт, що сутність даного методу полягає в оплаті за кількість кліків на рекламне оголошення. Варто зазначити, що, впровадження даного маркетингового заходу планується розпочати з червня місяця 2020 року.

Вищезазначена залежність поляє в наступному, а саме, пропонується виділити на даний маркетинговий захід 35 112 грн. на місяць. Відповідно, щоденно, витрати на даний захід становитимуть 1155 грн.

Водночас, прогнозована мінімальна кількість переглядів становитиме від 975 510 до 1 625 940, в той час як кліків, тобто переходів на офіційний сайт, від 25 590 до 44 330, зважаючи на наближення літнього сезону, інакше кажучи, «ремонтного сезону».

Прогнозується, що приблизно 35 % осіб, що перейшли за посиланням та зробили замовлення на виробництво склопакетів, з них 10 % підтвердили свої замовлення. Слід відмітити наступний факт, що за попередніми прогнозами, середній кошик споживача, що замовив виробництво склопакетів на ТОВ «Альтіс-Гласс» складатиме 6 000 грн.

Відповідно, до цього, розраховуємо прогнозований місячний дохід, який становить в, залежності від кількості замовлень від 5 376 тис. грн. до 9 306 тис. грн. Оскільки нам відомо, що витрати на виробництво виготовлення одного склопакету, в умовах масштабного виробництва складає 47%. В такому випадку розрахуємо, прогнозований місячний прибуток, який відповідно до результатів розрахунку становитиме від 2 526 720 грн. до 4 373 820 грн.

Таким чином, слід зробити певний висновок, щодо економічності ефекту та фінансової доцільності впровадження запропонованого даного маркетингового засобу.

За умов виконання прогнозованої кількості переглядів, кліків на оголошення для переходу на офіційний сайт досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс», а також, прогнозованої кількості виконаних замовлень та середньої вартості кошика споживача, що можемо розрахувати показник рентабельності даного маркетингового засобу. В результаті попередніх розрахунків, дослідження показало, що рентабельність вкладених інвестицій повернеться за місяць у 70 разів.



### **3.2. Розробка пропозицій щодо впровадження системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Гласс»**

Варто зазначити, що завершальною ланкою механізму формування системи товарних стратегій є формулювання множини товарних стратегій.

Згідно з результатами аналізу наявного товарного асортименту підприємства, структурного аналізу продажів, конкурентного аналізу, а також стадій життєвого циклу товарів, що складають товарну номенклатуру, рекомендовано розглянути можливість впровадження наступних напрямів товарної стратегії, таких як інновація, модифікація, варіація та елімінація.

Слід відмітити той факт, що в процесі аналізу життєвого циклу товару, виявилось, що значна частина асортиментних груп продукції склопакетів перебувають на стадії зрілості, зокрема енергозберігаючі (LE), сонцезахисні (SE), дзеркальні (MR), емальовані (EM) та шумозахисні (NS). Варто відмітити, що на стадії зростання знаходяться наступні асортиментні групи склопакетів мультифункціональні (MF), тоновані (TN) та гравіровані, вітражі (VT), а також – асортиментна група ударостійких склопакетів (ZPL) (броньовані, триплек)

Зважаючи на результати аналізу ЖЦТ, рекомендовано виключити зі списку можливих напрямів товарної стратегії ТОВ «Альтіс-Гласс», напрям елімінації товару. Оскільки, жодна з асортиментних груп товарів не знаходиться на стадії спаду.

Слід зауважити, також, що на основі обстеження виробничих ліній заводу з виробництва склопакетів ТОВ «Альтіс-Гласс», з'ясовано, що існують незавантажені виробничі потужності, які можна використати для розширення виробництва, та збільшення своєї присутності на внутрішньому ринку та розширення товарного набору продукції для виходу на нові ринки збуту.

Зважаючи на факт недовантаження виробничих потужностей, значний людський та фінансовий потенціал, спостерігається, що портфель найменувань продукції досліджуваного підприємства необхідно розширити

для того, щоб завантажити повністю виробництво, розвинути внутрішню економічну діяльність та отримати вигоди від цього розвитку, на основі чого було здійснено розробку пропозиції, яка полягала в розширенні товарного портфелю продукції склопакетів.

В такому випадку, в процесі формування товарної стратегії досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» рекомендовано орієнтуватися на стратегічний напрям товарної інновації, зокрема шляхом реалізації стратегії диверсифікації товару (Рис. 3.4).

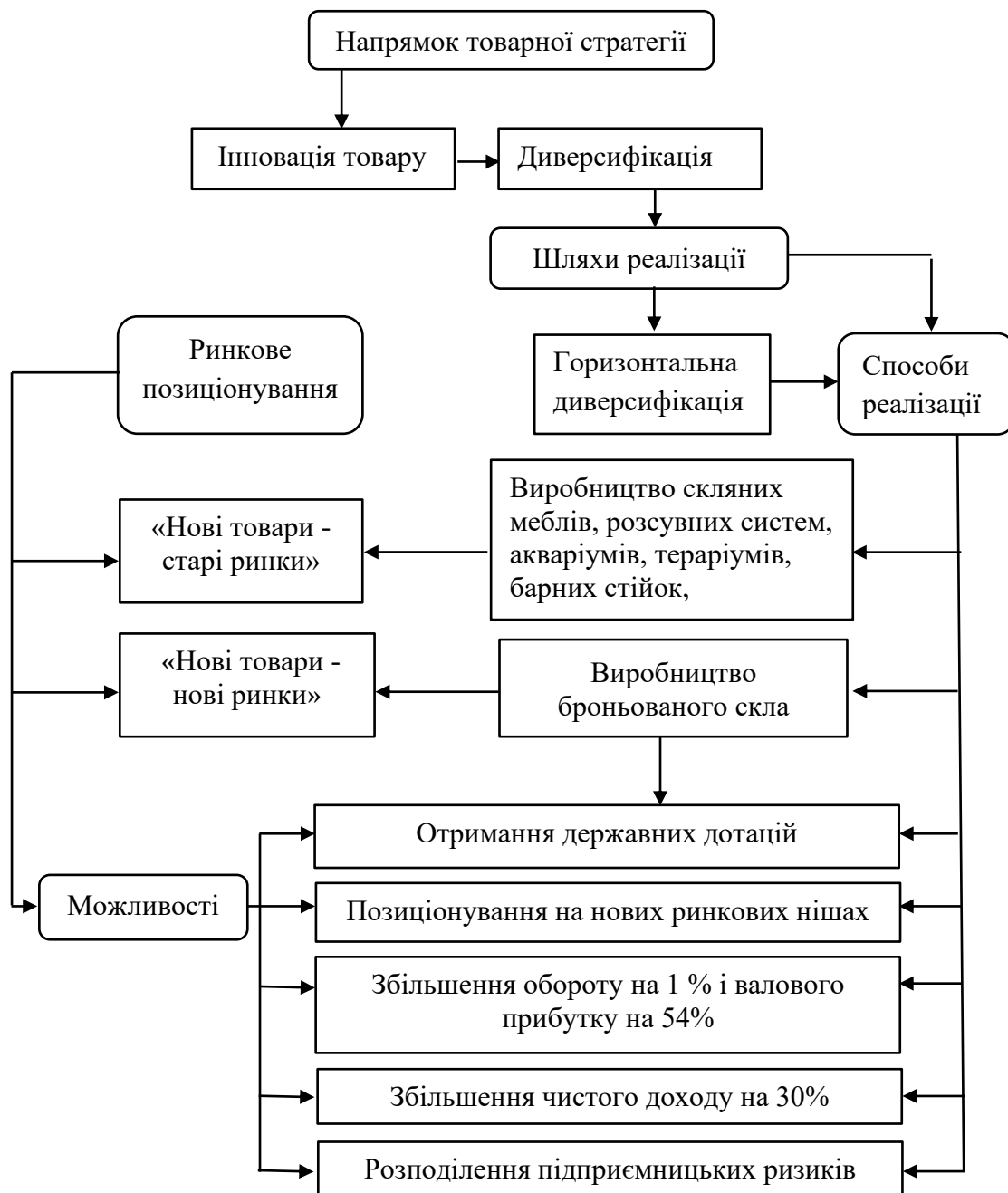
Адже, стратегія диверсифікації передбачає доповнення існуючої виробничої програми новими лініями продукту.

Оскільки, в процесі здійснення конкурентного аналізу та проведенні SWOT-аналізу, виявилось, що це є необхідним для успішної діяльності досліджуваного підприємства,

Впровадження даної товарної стратегії на підприємстві ТОВ «Альтіс-Гласс» дасть можливість розподілити ризики, а разом з тим, отримати додаткові фінансові вигоди від позиціонування на нових ринкових нішах.

Водночас, застосування стратегії диверсифікації, дозволить підприємству отримати позитивні результати по збільшенню обороту і прибутку завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що в кінцевому рахунку сприяє ефективній політиці щодо зниження підприємницького ризику, що як виявилось в результаті економічного аналізу досліджуваної компанії, є досить актуальним.

Оскільки, в процесі проведення диверсифікації рекомендована зміна товару, з цього випливає, ймовірна зміна позиціонованих ринків або їх комбінації. Для визначення стратегічних альтернатив при пошуку способів освоєння цільових ринків рекомендується використовувати наступні стратегії:



Ри. 3.4. Механізм формування товарної стратегії підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»

«Нові товари - старі ринки» – товарна стратегія, яка включає продаж нових асортиментних груп товарів, зокрема, скляних меблів, розсувних систем, акваріумів та тераріумів, категоріям споживачів, які купували продукцію склопакетів компанії раніше, тобто власники нерухомості. В процесі використання даної комбінації досліджуваній компанії слід

направляти стратегічні зусилля на вдосконалення параметрів продукції, рекламно-маркетингові заходи та інновації товару.

«Нові товари - нові ринки» – стратегія, за якої здійснюватиметься продаж нових асортиментних груп товарів, включаючи барні стійки, а також, броньоване скло новим споживчим сегментам, зокрема приватним особам, розважальним закладам та державним підприємствам.

Зважаючи, на поточну економічну ситуацію, що складається, станом на сьогодні, відповідно до результатів, конкурентного аналізу та SWOT-аналізу рекомендовано провести горизонтальну диверсифікацію товарної номенклатури досліджуваного підприємства.

Шляхом, додавання нового товару, до існуючої товарної номенклатури, зокрема виробництво скляних меблів, розсувних систем, акваріумів, тераріумів, барних стійок, а також збільшення обсягів виробництва броньованого скла за рахунок триплексування для оборонної галузі промисловості.

Варто зазначити, що броньоване скло використовується в процесі виробництва, зважаючи, на той факт, що триплексоване скло, характеризується високою міцністю та використовується в оборонній промисловості, для процесу виробництва, важкої броньованої техніки, включаючи танки, БТР, БРДМ, САУ, систем залпового вогню, що, станом на сьогодні, з огляду на результати PEST-аналізу, є актуальним. Водночас, це дозволить підприємству позиціонувати на державному оборонному ринку.

Варто підкреслити, що впровадження горизонтальної диверсифікації на досліджуваному підприємстві ТОВ «Альтіс-Гласс» зумовить підвищення показника обсягів продажів, розширення діапазону напрямів позиціонування, дозволить оновити товарний портфель підприємства.

Разом з тим, у випадку виходу на державний ринок. оборонної промисловості, існує можливість досліджуваним підприємством, отримання дотацій від держави.

Виходячи з цього вбачається необхідним визначити економічну доцільність впровадження системи товарної стратегії на досліджуваному підприємстві ТОВ «Альтіс-Глас», за допомогою розробки прогнозованого плану продажів запропонованих асортиментних груп товарів, а також, обчислення їх собівартості, показників валового прибутку (Табл. 3.1) та прогнозованого чистого доходу (Табл 3.2).

Таблиця 3.1

Прогонозований план оцінки ефективності запропонованої товарної стратегії інновації, на основі обсягів збуту

| Найменування асортиментної групи | Середня ціна товару грн. | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9  | 10 | 11 | 12 |
|----------------------------------|--------------------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|
| Скляні меблі                     | 4 996                    | 20 | 20 | 30 | 40  | 45  | 50  | 48  | 40  | 30 | 20 | 14 | 20 |
| Розсувні системи                 | 6 599                    | 10 | 10 | 13 | 20  | 30  | 35  | 30  | 10  | 10 | 10 | 7  | 20 |
| акваріуми                        | 8 975                    | 10 | 10 | 10 | 15  | 20  | 30  | 20  | 15  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| тераріуми                        | 6 990                    | 10 | 10 | 10 | 10  | 10  | 10  | 20  | 10  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Барні стійки                     | 9 672                    | 10 | 14 | 20 | 30  | 37  | 40  | 42  | 38  | 25 | 20 | 10 | 8  |
| Броньоване скло                  | 11 391                   | 10 | 15 | 18 | 20  | 25  | 30  | 30  | 20  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Разом                            | 48 713                   | 70 | 79 | 99 | 135 | 142 | 165 | 190 | 133 | 95 | 80 | 61 | 78 |
| Всього тис. грн.                 | 64 642                   |    |    |    |     |     |     |     |     |    |    |    |    |

Джерело: розраховано автором

Слід зазначити, що відповідно до прогнозованих обсягів збуту товарних одиниць запропонованих груп товарів, найбільший попит спостерігається на товарну категорію меблів зі скла, який припадає на весняну та літню пору року.

Відповідно до розрахунків середньої вартості товарної одиниці асортиментної групи спостерігається тенденція зростання ціни на броньоване скло. Зважаючи на той факт, що собівартість виробництва даної товарної одиниці становить 47 %. Водночас, відповідно до розрахунків даної таблиці,

прогнозується, в порівнянні зі скляними меблями, зниження попиту на асортиментну групу, акваріуми та тераріуми.

Планується що, розсувні системи, барні стійки, акваріуми та тераріуми будуть користуватися попитом за рахунок власників новобудов, бізнес-центрів та розважальних комплексів, які в процесі будівництва об'єкта замовлятимуть виробництво склопакетів.

Варто зазначити, що прогнозований валовий дохід від реалізації запропонованих асортиментних груп товарів становитиме 54 % , в порівнянні з поточним валовим доходом, відповідно до результатів економічного аналізу.

Таблиця 3.2

Обчислення собівартості одиниці продукту асортиментної групи

| Асортиментна група | Собівартість | 1  | 2  | 3  | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9  | 10 | 11 | 12 |
|--------------------|--------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|
| Скляні меблі       | 1 998        | 20 | 20 | 30 | 40  | 45  | 50  | 48  | 40  | 30 | 20 | 14 | 20 |
| Розсувні системи   | 2 771        | 10 | 10 | 13 | 20  | 30  | 35  | 30  | 10  | 10 | 10 | 7  | 20 |
| акваріуми          | 3 769        | 10 | 10 | 10 | 15  | 20  | 30  | 20  | 15  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| тераріуми          | 2 935        | 10 | 10 | 10 | 10  | 10  | 10  | 20  | 10  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Барні стійки       | 4 352        | 10 | 14 | 20 | 30  | 37  | 40  | 42  | 38  | 25 | 20 | 10 | 8  |
| Броньоване скло    | 4 784        | 10 | 15 | 18 | 20  | 25  | 30  | 30  | 20  | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Разом              | 20 609       | 70 | 79 | 99 | 135 | 142 | 165 | 190 | 133 | 95 | 80 | 61 | 78 |
| Всього тис. грн.   | 27 348       |    |    |    |     |     |     |     |     |    |    |    |    |

Джерело: розраховано автором

Разом з тим, розрахунок собівартості асортиментних груп товарів, свідчить про зростання чистого прибутку досліджуваного підприємства у порівнянні з поточним роком становитиме 30 %.

### Висновки до розділу 3

Таким чином, в даному розділі було розроблено комплекс рекомендацій щодо процесів формування механізму системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Гласс». Внаслідок цього було сформовано механізм рекомендованого процесу формування товарної стратегії.

Грунтуючись на результатах конкурентного аналізу було розроблено рекомендацію щодо фокусування діяльності досліджуваного підприємства на на позиціонуванні інші ринкових ніш, окрім ринку склопакетів.

Разом з тим, було сформовано цілі, які переслідуватиме товарна стратегія.

На основі цього було побудовано рекомендоване «дерево цілей», яке комплексно описує подальші стратегічні рішення досліджуваного підприємства.

Оскільки результати статистичного аналізу внутрішньої економічної діяльності досліджуваного підприємства, свідчили про зниження валового прибутку темпів зростання продажів, а разом з тим обсягів виробництва склопакетів, було розроблено рекомендовані цілі товарної стратегії, які були спрямовані на підвищення всіх вищезазначених показників, підвищення якості виготовленої продукції та поліпшення загальної економічної ситуації об'єкта дослідження.

Зважаючи на той факт, що аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства є невід'ємною складовою механізму процесу формування товарної стратегії було проведено PEST аналіз.

Поряд з цим, було проведено аналіз товарного потенціалу, зокрема побудовано БКГ-матрицю.

Відповідно до якого виявилось, що більшість асортиментних груп товару склопакетів, досліджуваного підприємства є конкурентоспроможними та приносять стабільний дохід, проте, водночас було виявлено низку груп товарів, які користуються меншим попитом, зважаючи на те, що знаходяться

на перетині стадій впровадження та зростання, відповідно до аналізу життєвого циклу асортиментних груп продукції склопакетів.

Після цього, на основі конкурентного аналізу, а також портфельного аналізу підприємства було визначено конкурентні переваги, а разом з тим й рекомендовано перелік формування нових конкурентних переваг, серед яких широкий спектр послуг пов'язаних з обробкою скла, Широке розвинення дистриб'юторської мережі, висока якість виготовленої продукції та позиціонування на міжнародних будівельних ринках.

Слід зазначити, що в процесі дослідження було також сформовано перелік можливих конкурентних переваг, включаючи, підвищення спеціалізації виробництва триплексу, Разом з тим, з метою підвищення рівня обізнаності споживачів про асортимент досліджуваного підприємства, було запропоновано та розроблено прогнозований план проведення маркетингової кампанії на платформі Google Ads.

В якому було розраховано прогнозований місячний економічний ефект від її впровадження, що в свою чергу становить окупність інвестицій в запропонований захід в 70 разів.

Разом з тим було сформовано та обґрунтовано рекомендований механізм впровадження товарної стратегії інновації, досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласе».

Виходячи з цього, ґрунтуючись на прогнозованих розрахунках обсягів продажу, собівартості, одиниці асортиментної групи, валового доходу, та чистого прибутку, було розраховано прогнозований економічний ефект від впровадження запропонованої горизонтальної диверсифікації товарного портфелю підприємства.



## ВИСНОВОК

За результатами дослідження теоретичних та прикладних даних визначено, що товарна стратегія відіграє провідну стратегічну роль у вдосконаленні економічної діяльності підприємств і стає потужним інструментом активізації конкурентних переваг суб'єктів економічної діяльності.

На основі теоретично-методологічних засад, було згруповано всі наукові судження щодо визначення сутності товарної стратегії, в якості розробки концептуальних підходів до трактування поняття «товарна стратегія», включаючи, нормативний, портфельний та системно структурний.

Грунтуючись на концептуальні підходи, було визначено власне трактування сутності товарної стратегії.

Товарна стратегія – це сукупність методів і засобів товарної політики, що спрямована на оптимізацію конкурентної позиції, як окремого товару асортиментної групи, товарної номенклатури, так і зрештою, товарного портфеля підприємства.

В процесі дослідження було визначено основні характеристики товарної стратегії, а також провідну роль, яку відіграє товарна стратегія в діяльності підприємства. Разом з тим, було визначено класифікацію існуючих, на сьогодні, видів товарних стратегій, зокрема, інновації товару, стратегії варіації та стратегію елімінації товару.

Слід підкреслити, що в процесі дослідження було розроблено також комплексний механізм формування товарної стратегії, який включає 7 послідовних етапів, а також, принципи, яких необхідно дотримуватися та інструментарій, який варто застосовувати в процесі формування товарної стратегії.

Разом з тим в аналітичному розділі даної роботи було, визначено організаційно економічну характеристику підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс».

В процесі дослідження було визначено організаційно-правову форму підприємства, законодавчий інструментарій, що регулює його діяльність, приналежність до холдингу.

Також, в процесі дослідження було визначено головну мету та завдання досліджуваного підприємства, його роль в управлінській структурі холдингу.

Відповідно до цього було визначено тип організаційної структури управління досліджуваного підприємства, який є лінійно-функціональним.

В ході дослідження було також проведено економічний аналіз поточного стану фінансово-господарської діяльності підприємства, за допомогою статистичного аналізу динаміки ефективності використання основних засобів, оборотних активів, рентабельності виробництва та динаміки отриманого прибутку досліджуваного підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс» підприємства.

Внаслідок цього було виявлено, регресивну динаміку зниження обсягів виробництва на 10%. Водночас, дане явище спричинило зниження річного прибутку досліджуваного підприємства майже на 9 %, а разом з тим й зниження собівартості основних засобів на 12 %.

В процесі дослідження були також обчислені показники оборотності активів, а також виявлено суттєве зростання дебіторської заборгованості майже на 22 %.

Разом з тим дослідження тенденції динаміки отриманого прибутку, виявили регресивні зміни динаміки прибутку, внаслідок значного зниженні попиту, однак, прогресивні зміни динаміки прибутку від операційної діяльності підприємства у розмірі 40,7 %.

Окрім того, було здійснено також послідовний конкурентний аналіз досліджуваного підприємства відповідно до моделі 5-сил конкуренції за М. Портером.

Спершу було визначено всіх представників ринку на галузевому рівні, визначено прямих конкурентів. На основі цього, було побудовано карту конкурентів.

В процесі конкурентного аналізу, було проведено також сегментування ринку споживачів. Разом з тим, було здійснено портфельний аналіз товарного асортименту конкурентів. На основі цього було проведено, конкурентний аналіз цінової політики конкурентів. Поряд з цим, було проведено також аналіз збутових та комунікативних каналів конкурентів.

Ґрунтуючись на результатах конкурентного аналізу, було побудовано матрицю SWOT-аналізу досліджуваного підприємства.

Разом з тим було розроблено комплекс рекомендацій щодо процесів формування механізму системи товарних стратегій ТОВ «Альтіс-Глас».

Відповідно до цього було розроблено рекомендацію щодо фокусування діяльності досліджуваного підприємства на позиціонуванні інші ринкових ніш, окрім ринку склопакетів.

Разом з тим, було сформовано цілі, які переслідуватиме товарна стратегія. На основі цього було побудовано рекомендоване «дерево цілей», яке комплексно описує подальші стратегічні рішення досліджуваного підприємства. Загалом цілі спрямовані на забезпечення підвищення економічних показників.

Оскільки аналіз зовнішнього середовища досліджуваного підприємства є невід'ємною складовою механізму процесу формування товарної стратегії було проведено PEST аналіз. Поряд з цим, було проведено аналіз товарного потенціалу, зокрема побудовано БКГ-матрицю. .

Разом з тим, було визначено конкурентні переваги, а разом з тим й рекомендовано перелік формування нових конкурентних переваг. Відповідно до яких, з метою підвищення рівня обізнаності споживачів досліджуваного підприємства, було запропоновано та розроблено прогнозований план проведення маркетингової кампанії на платформі Google Ad. Прогнозований місячний економічний ефект від її впровадження, що в свою чергу становить окупність інвестицій в запропонований захід в 70 разів.

В підсумку було сформовано та обґрунтовано рекомендований механізм впровадження товарної стратегії досліджуваного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Наторіна А. О. Теоретичні та практичні аспекти вибору маркетингової товарної стратегії підприємства / А. О. Наторіна // Стратегія економічного розвитку України, 2015. – № 36. – с. 98-106. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2015\\_36\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2015_36_13)
2. Сокирник І. В. Маркетингові інструменти у забезпеченні конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства/ І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2018. – № 5, т. 2. – с. 130-134.
3. Романов А. Н., Маркетинг: учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. учебник; под. ред. А.Н. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. 558 с.
4. Михалева, Е. П. Маркетинг: навч. посібник для СПО і прикладного бакалаврату / Е. П. Михалева. - 2-е вид., Перероб. і доп. - (Серія: Професійна освіта), 2017. – с. 393.
5. Мамедова О. А. Стратегія маркетингу як функціональна складова економічної стратегії // О. А. Мамедова, В. В. Коновалов // Збірник наукових праць IV науково-практичної інтернет-конференції «Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків», 2017. – 218 с.
6. Паттель Саміт Запуск продукту, краудфандинг [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.samitpatel.net/>
7. Фокс С. Що таке товарна стратегія? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.quora.com/What-is-product-strategy>
8. Кондратенко Н. М. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/ Н. М. Кондратенко– К.: КНЕУ, 2014. – 358 с.
9. Круглов М. И. “Стратегическое управление компанией” - М.: - Рус. дел. лит, 2018. – 768 с.
10. Цвях А. О. Формування маркетингової товарної стратегії / А. О. Цвях, О. П. Баніт // Збірник наукових праць IV науково-практичної інтер-нет-

- конференції «Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків», 2017. – 218 с. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru\\_2017\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_26)
11. Maltis Sholz, What are the elements of a product strategy? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.producthunt.com/@maltissimo11>
12. Васильєва І. С. Розробка маркетингової товарної стратегії на ринку металопластикових вікон / І. С. Васильєва, Н. С. Кубишина. – Вінницький КНТЕУ, 2012. – № 36. – 55 с.
13. Синяєва І. М. Маркетинг: підручник для академічного бакалаврату / І. М. Синяєва, О. Н. Романенкова. - 3-є изд., Перероб. і доп. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс), 2017. – 592 с.
14. Григор'єв М. М. Маркетинг: підручник для прикладного бакалаврату / М. М. Григор'єв. – 5-е вид., Перероб. і доп. : Видавництво «Юрайт», 2019. – 559 с.
15. Кузьміна, Е. Е. Маркетинг: підручник і практикум для СПО / Е. Е. Кузьміна (Серія: Професійна освіта), 2017. – 424 с.
16. Економічний довідник [Електронний ресурс], Режим доступу: [https://spravochnick.ru/marketing/marketingovaya\\_strategiya/товарные\\_стратегии/](https://spravochnick.ru/marketing/marketingovaya_strategiya/товарные_стратегии/)
17. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. В. Лаврова - Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
18. Brown Shiron, What is the role of product strategy ? [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.quora.com/What-is-the-role-of-product-strategy-in-marketing#>
19. Коропова С. В. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: підручник і практикум для акад. бакалаврату / під заг. ред. С. В. Коропової, С. В. Мхітаряна, (Серія: Бакалавр. Академічний курс), 2017. –216 с.
20. Генрікес Е. Як розробити товарну стратегію: 3 способи дослідження ринку можуть допомогти [Електронний ресурс], Режим доступу: <https://blog.euromonitor.comhow-to-develop-a-product-strategy-3-ways-market-research-can-help>

21. Буров А. Н. Управління купівельним поведінкою: соціологічні аспекти процесу продажу: навч. посібник / А. Н. Буров, І. Б. Давидкіна; Сфера, - 2017. - С. 235-269.
22. 23. Скобкин, С. С. Маркетинг і продажі в готельному бізнесі: підручник для академічного бакалаврату / С .З. Скобкин. - 2-е вид. випр. і доп. - (Серія: Бакалавр. Академічний курс), 2017. – 365 с.
23. Гапій О. А. Маркетинг інновацій в Україні / О. А. Гапій // Маркетинг майбутнього: виклики та реалії – 2017. – с. 38-40 – Режим доступ: <http://www.dut.edu.ua/ua/news-1-572-5076-elektronna-versiya-zbirnika-i-mizhnarodnoi-naukovo-praktichnoi-internet-konferencii-marketing-maybutnogo-vikliki-ta-realii>
24. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. /М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін./ – К. : «Центр учбової літератури»: Київ, 2016 – 376 с.
25. Наторіна А. О. Типологія маркетингової товарної стратегії підприємства / А. О. Наторіна // Торгівля і ринок України. – 2015. – № 38. – С. 128-137. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/profile/Alona>
26. Голубков Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. – (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс) , 2017. –390 с.
27. Вершигора Є. Ю. Маркетингова товарна політика: Навчальний посіб-ник для студентів вищих навчальних закладів. / Є. Ю. Вершигора. – Тернопіль: «Астон», 2015. – 408 с.
28. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под. ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2011. – 896 с.
29. Гончаренко І. М., Обґрунтування маркетингової товарної стратегії підприємства / І. М. Гончаренко, Н. А. Рева // Маркетингове забезпечення просування підприємницьких ініціатив, 2017. – № 2. – с. 148-154 – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9912/1/OIIP2017\\_P148-154.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9912/1/OIIP2017_P148-154.pdf)

30. Рожко Н. А. Основні напрями вибору маркетингової товарної стратегії промисловим підприємством / Н. А. Рожко //Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна, 2017, – 264 с.
31. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. — 457 с.
32. Сокирник І. В. Стратегії диференціації підприємств ресторанного бізнесу на регіональному ринку / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького національного університету. — Хмельницький, 2018. — № 3, т. 2. — с. 161–166.
33. Бець М.Т. Механізм формування товарної політики суб'єкта господарювання на регіональному рівні за критерієм конкуренто-спроможності товару / М.Т. Бець, Т.І. Руденко // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. — Львів: РВВ НЛТУ України. — 2011.— Вип. 21.7. — 677с.
34. Богданова О.Ф., Аналіз конкурентоспроможності та товарознавча оцінка продукції підприємства "Фірма Акант+К" та "Велам" / О.Ф. Богданова, Н.П. Лялькіна, Н.І. Резвих //Товарознавчий випуск, 2012. — Вип. 5. —436 с.
35. Дикань В. Л. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко — К. : «Центр учбової літератури», Київ, 2013. — 272 с.
36. Баумгартен Л.В. Маркетинг готельного підприємства: підручник для академічного бакалаврату, ІНФРА-М, 2017. — 216 с.
37. Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. — 224 с.
38. Попов, С. А. Актуальний стратегічний менеджмент.: навчально-практичний посібник / С. А. Попов: «Юрайт», 2018. — 447 с.
39. Горбашко Е. А. Управління конкурентоспроможністю: теорія та практика/ І. А. Максимов, Ю. А. Рикова, Н. Ю. Чотиркіна : «Юрайт», 2016. — 447 с.
40. Міщерякова, Я. В. Маркетинг: навч.-метод, посібник / Я. В. Міщерякова, С. Б. Жабина, О. В. Ангел. — 3-е вид, Перероб. і доп. : Сфера, 2016. — 336 с.

41. Гумба Х. М., Економіка будівництва: навч. метод. посібник / Х. М. Гумба, С. В. Беляєва, Т. Н. Дубровська, А. О. Карпенко / «Юрайт», 2017. – 417 с.
42. Захарченко, В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки [Текст] : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Одес. нац. акад. харч. технологій, Одес. нац. політехн. ун-т. - Київ : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
43. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. № 1576-XII (зі змінами та доповненнями, за текстом – Закон № 1576-XII) [Режим доступу] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
44. Закон України «Про підприємництво» (редакція від 29.01.2020) [Режим доступу] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
45. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» (редакція від 02.04.2020) [Режим доступу] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>
46. Карапетян Е. Т. Економіка підприємства : Навчально-методичний посібник з вивчення дисципліни для студентів денної та заочної форми навчання галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво усіх напрямів. / Е. Т. Карапетян. – Тернопіль : Вектор, 2015. – 320 с.
47. Карпова С.В. Инновационный маркетинг: Учебное пособие для студентов - М.: Инфра-М, 2017. - 244 с.
48. Бутенко Н. В. Основы маркетингу : навч. посіб. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/](http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/)
49. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
50. Електронний довідник підприємницьких організацій [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://spravochnik.biz.ua/firm/cat-620?&country=47&region=10>



## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Скан-копії статуту підприємства ТОВ «Альтіс-Гласс»

##### 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Підприємство з іноземними інвестиціями - товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬТІС-ГЛАСС» (надалі іменується «Товариство») засноване на підставі положень Цивільного та Господарського кодексів України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства України для здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування та самокупності.

1.2. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах, круглу печатку, кутовий штамп з власним найменуванням, бланки, торговельну марку (знак для товарів та послуг), іншу атрибутику юридичної особи, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, адміністративному суді, господарському суді, третейському суді.

Товариство створене без обмеження часу своєї діяльності.

1.3. Товариство у своїй діяльності керується чинним законодавством України, цим Статутом, а також внутрішніми правилами, регламентами та іншими локальними актами Товариства.

1.4. Товариство може відкривати філії, представництва та інші відокремлені підрозділи, затверджувати відповідні положення про них.

1.5. Засновниками (Учасниками) Товариства є:

Юридична особа – Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЖЕРМАВІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД» («GERMAVI HOLDINGS LIMITED»), юридична особа, належним чином створена та зареєстрована в Республіці Кіпр за реєстраційним номером 235243, що має свій реєстраційний офіс, який знаходиться за адресою: Іджипт Стріт, 12, 1097, Нікосія, Кіпр.

##### 2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

2.1. Найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою:

- повне – Підприємство з іноземними інвестиціями - товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬТІС-ГЛАСС»;

- скорочене – ТОВ «АЛЬТІС- ГЛАСС».

2.2. Місцезнаходження Товариства: 03146, м. Київ, вулиця Качалова, будинок 5-В.

##### 3. МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство створене з метою ведення господарської діяльності для одержання прибутку і його подальшого розподілу між Учасниками, включаючи задоволення в інший спосіб інтересів Учасників, а також з метою задоволення попиту на послуги Товариства.

3.2. Предметом діяльності Товариства є всі можливі та не заборонені законодавством України види діяльності, у тому числі, без обмежень, наступні:

3.2.1. виробництво дерев'яних будівельних конструкцій та столярних виробів;

3.2.2. виробництво будівельних виробів з пластмас;

3.2.3. оптова торгівля будівельними матеріалами;

3.2.4. інші види оптової торгівлі;

3.2.5. роздрібна торгівля залізними виробами, фарбами та склом;

3.2.6. інше фінансове посередництво;

3.2.7. виробництво та реалізація будівельних матеріалів та конструкцій, в тому числі склопакетів;

органах державної влади та місцевого самоврядування, в усіх установах, підприємствах та організаціях, як на території України, так і за її межами.

10.5. До компетенції Директора Товариства належить:

10.5.1. розробка програм діяльності і бізнес-планів Товариства на фінансовий рік та подання їх Загальним зборам Учасників для подальшого затвердження;

10.5.2. організація проведення Загальних зборів Учасників, підготовка проектів рішень з питань, що розглядатимуться Зборами, затвердження порядку денного Зборів;

10.5.3. затвердження внутрішніх нормативних документів Товариства, окрім тих, затвердження яких віднесено до компетенції Загальних зборів Учасників;

10.5.4. затвердження складу і обсягу відомостей, що відносяться до конфіденційної інформації Товариства та становлять його комерційну таємницю, визначення кола осіб, що мають доступ до конфіденційної інформації Товариства і умов такого доступу;

10.5.5. затвердження поточних планів діяльності Товариства;

10.5.6. організація виконання рішень Загальних зборів Учасників;

10.5.7. видання наказів, розпоряджень і вказівок, обов'язкових для виконання всіма працівниками Товариства;

10.5.8. організація поточної фінансово-господарської діяльності Товариства;

10.5.9. представництво інтересів Товариства у взаємовідносинах з іншими установами, організаціями та підприємствами усіх форм власності, органами державної влади та місцевого самоврядування, українськими та іноземними громадянами, особами без громадянства, вчинення без довіреності від імені Товариства будь-яких дій в межах своєї компетенції;

10.5.10. видача довіреностей на вчинення юридичних дій від імені Товариства;

10.5.11. укладення, зміна і припинення від імені Товариства будь-яких угод і вчинення інших юридичних дій та/або операцій, з урахуванням обмежень передбачених цим Статутом та чинним законодавством України;

10.5.12. затвердження штатного розкладу;

10.5.13. прийом на роботу та звільнення працівників Товариства, вжиття до них заходів заохочення та накладення стягнень відповідно до законодавства, визначення умов оплати праці працівників Товариства, керівників його філій та представництв;

10.5.14. подання (представлення) Загальним зборам Учасників для затвердження річного звіту про фінансово-господарську діяльність Товариства та балансу Товариства;

10.5.15. організація діловодства, бухгалтерського обліку та фінансової звітності Товариства, затвердження нормативно-методичних документів, що визначають порядок ведення діловодства в Товаристві і організацію його поточної діяльності;

10.5.16. відкриття та закриття поточних, вкладних (депозитних) та інших рахунків Товариства у банках та інших фінансово-кредитних установах, а також рахунків в цінних паперах;

10.5.17. розпорядження майном, майновими правами та коштами Товариства (в тому числі кредитними) в межах наданих йому повноважень;

10.5.18. забезпечення дотримання Товариством вимог чинного законодавства;

10.5.19. будь-які інші питання, що стосуються поточної діяльності Товариства.

10.6. У своїй діяльності Директор керується чинним законодавством та цим Статутом.

10.7. Під час відсутності Директора (з причини хвороби, службового відрядження тощо) його права та обов'язки здійснює працівник Товариства, призначений відповідним наказом Директора.

10.8. Директор Товариства чи особа, яка його заміщає, без попереднього письмового дозволу Загальних зборів Учасників Товариства не має права:

10.8.1 укладати від імені Товариства договори (угоди), одноразова сума яких перевищує 1 000 000,00 (один мільйон) гривень 00 копійок;

## Додаток Б

### Додаток до Національного положення (стандарту) бух. обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ  
За КВЕД

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2020     | 01 | 01 |
| 31280745 |    |    |
| 23.12    |    |    |

Назва підприємства: підприємство з іноземними інвестиціями ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АЛЬТІС-ГЛАСС»

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Вид економічної діяльності 23.12 Формування та оброблення листового скла

Середня кількість працівників 70

Адреса 03146, м.Київ, Святошинський район, вулиця Качалова 5-В

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

#### Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

| Актив                             | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|-----------------------------------|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                 | 2         | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>       |           |                             |                            |
| Нематеріальні активи:             | 1000      | 1 001                       | 699                        |
| первісна вартість                 | 1001      | 3 904                       | 4885                       |
| накопичена амортизація            | 1002      | 2 903                       | 4186                       |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005      | 0                           | 0                          |
| Основні засоби:                   | 1010      | 32 196                      | 28 157                     |
| первісна вартість                 | 1011      | 73 115                      | 74 397                     |
| Знос                              | 1012      | 40 919                      | 46 240                     |
| Інвестиційна нерухомість:         | 1015      | 0                           | 0                          |
| первісна вартість                 | 1016      | 0                           | 0                          |

## Продовження додатка Б

|                                                                                                         |      |         |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|--------|
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020 | 0       | 0      |
| первісна вартість                                                                                       | 1021 | 0       | 0      |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022 | 0       | 0      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0       | 0      |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035 | 0       | 0      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040 | 2       | 2      |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045 | 1 629   | 1 629  |
| Гудвіл                                                                                                  | 1050 | 0       | 0      |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                         | 1060 | 0       | 0      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065 | 0       | 0      |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090 | 0       | 0      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | 1095 | 34 828  | 30 487 |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |      |         |        |
| Запаси                                                                                                  | 1100 | 110 772 | 83 332 |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101 | 61 466  | 42 189 |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102 | 19 185  | 12 657 |
| Готова продукція                                                                                        | 1103 | 23 130  | 22 610 |
| Товари                                                                                                  | 1104 | 6 991   | 5 876  |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110 | 0       | 0      |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115 | 0       | 0      |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120 | 0       | 0      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125 | 7 309   | 21 078 |

## Продовження додатка Б

|                                                                         |      |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами     | 1130 | 4 793   | 15 926  |
| з бюджетом                                                              | 1135 | 60      | 343     |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136 | 0       | 0       |
| з нарахованих доходів                                                   | 1140 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                               | 1145 | 0       | 0       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155 | 295     | 214     |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160 | 0       | 0       |
| Гроші та їх еквіваленти                                                 | 1165 | 9 784   | 11 932  |
| Готівка                                                                 | 1166 | 267     | 317     |
| Рахунки в банках                                                        | 1167 | 9 232   | 10 283  |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170 | 124     | 190     |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190 | 160     | 929     |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | 1195 | 133 297 | 133 944 |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200 | 0       | 0       |
| <b>Баланс</b>                                                           | 1300 | 168 125 | 164 431 |

| Пасив                                           | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду |
|-------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                       |              |                                   |                                  |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                | 1400         | 4 051                             | 4 051                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401         | 0                                 | 0                                |
| Капітал у дооцінках                             | 1405         | 0                                 | 0                                |
| Додатковий капітал                              | 1410         | 0                                 | 0                                |
| Емісійний дохід                                 | 1411         | 0                                 | 0                                |
| Резервний капітал                               | 1415         | 84                                | 84                               |

## Продовження додатка Б

|                                                                          |      |        |        |
|--------------------------------------------------------------------------|------|--------|--------|
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                              | 1420 | 58 504 | 60 343 |
| Неоплачений капітал                                                      | 1425 | ( 0 )  | ( 0 )  |
| Вилучений капітал                                                        | 1430 | ( 0 )  | ( 0 )  |
| Інші резерви                                                             | 1435 | 0      | 0      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                              | 1495 | 62 639 | 64 478 |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                     |      |        |        |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                       | 1500 | 0      | 0      |
| Пенсійні зобов'язання                                                    | 1505 | 0      | 0      |
| Довгострокові кредити банків                                             | 1510 | 0      | 0      |
| Інші довгострокові зобов'язання                                          | 1515 | 0      | 0      |
| Довгострокові забезпечення                                               | 1520 | 0      | 0      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                              | 1521 | 0      | 0      |
| Цільове фінансування                                                     | 1525 | 0      | 0      |
| Благодійна допомога                                                      | 1526 | 0      | 0      |
| Страхові резерви, у т.ч:                                                 | 1530 | 0      | 0      |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)         | 1531 | 0      | 0      |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду) | 1532 | 0      | 0      |
| резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)                | 1533 | 0      | 0      |
| інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)                     | 1534 | 0      | 0      |
| Інвестиційні контракти;                                                  | 1535 | 0      | 0      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                             | 1595 | 0      | 0      |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                          |      |        |        |
| Короткострокові кредити банків                                           | 1600 | 38 000 | 26 470 |
| Векселі видані                                                           | 1605 | 0      | 0      |

## Продовження додатка Б

|                                                                           |      |         |         |
|---------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0       | 0       |
| за товари, роботи, послуги                                                | 1615 | 24 770  | 7 714   |
| за розрахунками з бюджетом                                                | 1620 | 7 983   | 12 620  |
| за у тому числі з податку на прибуток                                     | 1621 | 0       | 0       |
| за розрахунками зі страхування                                            | 1625 | 380     | 12      |
| за розрахунками з оплати праці                                            | 1630 | 1 400   | 1 100   |
| за одержаними авансами                                                    | 1635 | 141     | 171     |
| за розрахунками з учасниками                                              | 1640 | 0       | 0       |
| із внутрішніх розрахунків                                                 | 1645 | 20 234  | 25 122  |
| за страховою діяльністю                                                   | 1650 | 0       | 0       |
| Поточні забезпечення                                                      | 1660 | 10 091  | 23 112  |
| Доходи майбутніх періодів                                                 | 1665 | 0       | 0       |
| Інші поточні зобов'язання                                                 | 1690 | 2 487   | 3 644   |
| <b>Усього за розділом III</b>                                             | 1695 | 105 486 | 99 953  |
| <b>Баланс</b>                                                             | 1900 | 168 125 | 164 431 |

## Додаток В

### Офіційний прайс-лист на склопакети з аргоном та без нього

| Формула                      | В підсумку в грн з ПДВ |                      |                  |                  |                   |                   |
|------------------------------|------------------------|----------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|                              | Без Аргону             | Без Аргону за курсом | Аргон в 1 камері | Аргон в 1 камері | Аргон в 2 камерах | Аргон в 2 камерах |
| Однокамерні склопакети 24 мм |                        |                      |                  |                  |                   |                   |
| 4 FL-16-4FL                  | 409                    | 418,4                | 424              | 433,8            | 526,7             | 523,4             |
| 4 FL-16 -4LE                 | 476                    | 487,0                | 491              | 502,3            | 545,2             | 539,9             |
| Двокамерні склопакети 30 мм  |                        |                      |                  |                  |                   |                   |
| 4 FL-8-4FL-10-4 FL           | 592                    | 605,6                | 607              | 621,1            | 622               | 636,3             |
| 4 FL-8-4FL-10-4 LE           | 661                    | 676,3                | 676              | 691,6            | 691               | 706,9             |
| 4 LE-10-4FL (шлиф) -10-4 LE  | 735                    | 751,9                | 750              | 767,3            | 765               | 782,7             |
| Двокамерні склопакети 34 мм. |                        |                      |                  |                  |                   |                   |
| 4 FL-10-4FL-12-4 FL          | 614                    | 628,3                | 629              | 643,5            | 644               | 658,9             |
| 4 FL-10-4FL-12-4 LE          | 684                    | 699,8                | 699              | 715,1            | 714               | 730,5             |
| 4 LE-10-4FL (шлиф) -12-4 LE  | 749                    | 766,3                | 764              | 781,6            | 779               | 797,1             |
| Двокамерні склопакети 36 мм  |                        |                      |                  |                  |                   |                   |
| 4 FL-12-4FL-12-4 FL          | 625                    | 639,4                | 640              | 654,8            | 655               | 670,1             |
| 4 FL-12-4FL-12-4 LE          | 694                    | 710,1                | 709              | 725,4            | 724               | 740,7             |
| 4 LE-12-4FL (шлиф) -12-4 LE  | 759                    | 776,5                | 774              | 791,9            | 789               | 807,2             |



## Продовження додатка В

| Двокамерні склопакети 38 мм    |     |       |     |       |     |       |
|--------------------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| 4 FL-12-4FL-14-4<br>FL         | 638 | 652,7 | 653 | 668,1 | 668 | 683,4 |
| 4 FL-12-4FL-14-4<br>LE         | 707 | 723,3 | 722 | 738,1 | 737 | 754,1 |
| 4 LE-12-4FL<br>(шлиф) -14-4 LE | 772 | 789,8 | 787 | 805,1 | 802 | 820,5 |
| Двокамерні склопакети 40 мм    |     |       |     |       |     |       |
| 4 FL-14-4FL-14-4<br>FL         | 649 | 664,0 | 664 | 679,3 | 679 | 694,6 |
| 4 FL-14-4FL-14-4<br>LE         | 718 | 734,6 | 733 | 749,9 | 748 | 765,3 |
| 4 LE-14-4FL<br>(шлиф) -14-4 LE | 784 | 802,1 | 799 | 817,4 | 814 | 832,8 |
| Двокамерні склопакети 42 мм    |     |       |     |       |     |       |
| 4 FL-14-4FL-16-4<br>FL         | 658 | 673,2 | 673 | 688,5 | 688 | 703,9 |
| 4 FL-14-4FL-16-4<br>LE         | 727 | 743,8 | 742 | 759,1 | 757 | 774,5 |
| 4 LE-14-4FL<br>(шлиф) -16-4 LE | 793 | 811,3 | 808 | 826,6 | 823 | 842,1 |
| Двокамерні склопакети 44 мм    |     |       |     |       |     |       |
| 4 FL-16-4FL-16-4<br>FL         | 849 | 868,6 | 864 | 883,9 | 879 | 899,1 |