

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ
ТОВ ВФ «СФЕРА ГЛАСС»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Артем КОМЕЛЬГА

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Артем КОМЕЛЬГА

Керівник:

доктор економічних наук, професор

Олена ВІНОГРАДОВА

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Альона ГОЛОБОРОДЬКО

Київ 2024



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Олена ВІНОГРАДОВА

«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

КОМЕЛЬГИ Артема Андрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення маркетингової стратегії для підприємства на прикладі ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
керівник кваліфікаційної роботи Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., професор
затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» лютого 2024 року № 36
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 10 травня 2024 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1) Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства
2) Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
3) Напрямки розробки маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
Таблиць – 15
Рисунків - 16
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	10.05-11.05
9.	Рецензування роботи керівником	11.05-13.05
10.	Зовнішнє рецензування	11.05-13.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	10.06-14.06

Здобувач вищої освіти _____

Артем КОМЕЛЬГА

Керівник роботи _____

Олена ВІНОГРАДОВА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Комельга Артем Андрійович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Удосконалення маркетингової стратегії для підприємства на прикладі ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ **Сергій ФЕДЮНІН**

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Комельга Артем Андрійович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємства; здійснено аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; запропоновано напрямки розробки маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»». Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку і знання спеціальних предметів, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, сприятимуть підвищенню ефективності діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ **Олена ВІНОГРАДОВА**
“12 ” травня 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Комельга А.А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ **Олена ВІНОГРАДОВА**

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 85 стор., 15 табл., 16 рис., 38 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії (на прикладі ТОВ ВФ «Сфера Гласс»).

Об'єкт дослідження - процес формування маркетингової стратегії підприємства.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти вдосконалення маркетингової маркетингової стратегії підприємства ТОВ ВФ «Сфера Гласс».

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто елементи маркетингової стратегії та їх особливості; систематизовано тип маркетингу; розглянуто види галузевого маркетингу; визначено значення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкуренції; виокремлено умови, що визначають конкурентну силу посередників – клієнтів компанії; наведено характеристику типів конкуренції; систематизовано характеристику типів конкурентних стратегій; виокремлено методологію розробки та типові проблеми при розробці маркетингової стратегії підприємства; надано визначення терміну «маркетингова стратегія».

Розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; розглянуто динаміку та склад фінансових результатів, показників рентабельності, динаміку фінансових коефіцієнтів, динаміку коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр.; проведено аналіз внутрішньогалузевої конкуренції за моделлю 5-ти сил Майкла Портера; проведено експертний аналіз чинників макросередовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» методом PEST-аналізу; наведено результати PEST-аналізу чинників макросередовища та проведено SNW-аналіз ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» та виокремлено 7 сильних, 7 слабких і 19 нейтральних сторін; виокремлено ключові можливості та загрози для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; побудовано матрицю SWOT-аналізу та наведено заходи за підсумками SWOT-аналізу для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; наведено динаміку витрат ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» на просування продукції за 2021-2022 рр.; надано оцінку повноті виконання функцій маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; надано оцінку окремим показникам маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

Наведено цільові сегменти ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за асортиментними групами; розглянуто обсяги продажів на цільових ринках; систематизовано елементи маркетингової стратегії; представлено напрями цінового стимулювання покупців продукції ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; запропоновано

заходи щодо вдосконалення збутової політики ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», запропоновано нову організаційну структуру управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; представлено заходи щодо розвитку комунікаційної політики; наведено розрахунок виручки за результатами наступальної маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; наведено витрати проведення заходів щодо реалізації маркетингової політики компанії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»; розраховано економічний ефект та ефективність реалізації запропонованої стратегії для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетинг, маркетингова стратегія, маркетингова стратегія підприємства, елементи маркетингової стратегії, маркетингова діяльність, PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	11
1.1. Елементи маркетингової стратегії та їх особливості	11
1.2. Значення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкуренції	17
1.3. Методологія розробки маркетингової стратегії підприємства ...	22
Висновки до 1 розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВФ «СФЕРА ГЛАСС»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».....	27
2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».....	41
2.3. Аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».....	52
Висновки до 2 розділу.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВФ «СФЕРА ГЛАСС»	59
3.1. Визначення оптимальної маркетингової стратегії та розробка заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»	59
3.2. Визначення економічного ефекту від запровадження заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».....	66
Висновки до 3 розділу.....	70
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних ринкових умовах більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, - це рішення у сфері маркетингу. Тому розробка маркетингової стратегії стає одним із головних завдань розвитку підприємства. Правильно розроблена маркетингова стратегія дозволяє забезпечити ефективність діяльності організації в умовах жорсткої конкуренції та визначити шляхи її подальшого розвитку. Сьогодні маркетингова стратегія - це основа в управлінні підприємством, завдяки якій має забезпечуватися сталий економічний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності, виробленої ним продукції та послуг.

На етапі розвитку у кожній галузі економіки спостерігається значне збільшення конкуренції і, зростаюча потреба у управлінні взаємовідносинами із споживачами товарів та послуг. Ці обставини зумовлюють значний інтерес до маркетингових стратегій організацій, які здійснюють виробничо-торгівельну діяльність як до інструменту впливу і на споживачів, і на конкурентів. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Проблема підвищення прибутковості підприємствами завжди представляла інтерес для багатьох дослідників економічної сфери суспільства. У науковій літературі питаннями управління крос-культурними колективами займалися такі зарубіжні вчені, як Артеменко Л.П., Бабіч Ю.Е., Багорка М.О., Базалієва Л.В., Білоткач І.А., Бірюченко С.Ю., Бондаренко О.С., Братко О., Бужимська К.О., Бурачек І.В., Василюха Н.В., Виноградова О.В., Гуторова О.О., Гуцул Т.А., Дарчук В.Г., Демків І.О., Довгань Л.Є., Дрокіна Н.І., Дорофєєв В.Д., Дрєв'янніков В.А., Дудяк П.П., Дикань В.Л., Дячун О., Ігнатова Є.М., Каракай Ю.В., Катаєв А.В., Корольчук О.П., Косар Н.С., Котлер Ф., Кравченко В.А., Кононов О.І., Крижко О.В., Крикавський Є.В., Крисько Ж.Л., Лабурцева О.І., Лагоцька Н., Лисиця Н.М., Малявін А.М., Мануйленко В.Г., Міценко Н.Г., Муха Т.А.,

Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Овчиннікова В.О., Окрепкий Р., Орлов П.А., Плахотнікова Л.О., Попова Н.В., Портер М., Пригара О.Ю., Приймак В., Процишин Ю.Т., Решетняк Т.І., Рогач С.М., Світвуд А., Совершенна І.О., Сохецька А.В., Старостіна А.О., Суліма Н.М., Сумець О.М., Токмакова І.В., Третьякова Л.І., Холодний Г.О., Шевченко А.О., Шестопап Ю.Т., Шкільняк М.М, Штефаніч Д., Янковець Т.М., Ярош-Дмитренко Л.О., Яцишина Л.К. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизні вчені ведуть постійний пошук шляхів удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії (на прикладі ТОВ ВФ «Сфера Гласс»).

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути елементи маркетингової стратегії та їх особливості;
- визначити значення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкуренції;
- виокремити методологія розробки маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»;
- надати оцінку зовнішньому та внутрішньому середовищу ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»;
- провести аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»;
- визначити оптимальну маркетингову стратегію та розробити заходи щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»;
- визначити економічний ефект від запровадження заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти вдосконалення маркетингової маркетингової стратегії підприємства ТОВ ВФ «Сфера Гласс».

Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем удосконалення маркетингової стратегії для підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, стратегічного маркетингу, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань формування маркетингової стратегії для підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 76 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Елементи маркетингової стратегії та їх особливості

Маркетинг (від англ. market – ринок) – система управлінської, регулюючої та дослідницької діяльності, спрямованої ефективно доведення товарів та послуг від виробника до споживача. Однак сучасні фахівці економічної сфери вважають, що маркетинг включає ширший зміст. На їхню думку, маркетинг - це філософія бізнесу, за допомогою якої визначається стратегія та тактика підприємства в умовах конкуренції.

Сутність маркетингової діяльності полягає у визначенні стану попиту. Через різноманітність станів попиту, кожному з яких відповідає свій тип маркетингу, завдання маркетингу можуть відрізнятися. На думку Ф. Котлера, завдання маркетингу здійснюються за наступних станів попиту, у яких визначається відповідно основний тип маркетингу (рис. 1.1) [1, с. 58].

Не лише попит визначає тип маркетингу. Специфічні особливості різних галузей економіки впливають на види маркетингу, залежно від цього маркетинг підрозділяється на кілька видів.

На рис. 1.2 представлені види маркетингу залежно від специфіки галузі [2, с. 116].

Однак, незважаючи на таку різноманітність типів та видів маркетингу, він має одну загальну мету – забезпечення задоволення попиту споживачів, що пред'являється на даний момент на ринку, та за рахунок його забезпечення отримати максимально можливий дохід.



Рис. 1.1. Типи маркетингу за характеристикою попиту
(побудовано автором за [1])

Маркетингова стратегія підприємства включає всі елементи стратегії діяльності підприємства, які спрямовані на створення, розробку і доведення до споживача товарів або послуг, відповідно до його потреб.

Тобто, якщо говорити професійною мовою, маркетингова стратегія – це інструмент для досягнення конкретних бізнес-цілей та підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 1.2. Види галузевого маркетингу
(побудовано автором за [2])

Загальне поняття стратегії включає визначення основних довгострокових цілей підприємства, розробки курсу з їхньої досягнення та пошук ресурсів, необхідні досягнення цих цілей. Отже, маркетингова стратегія є набором базових рішень, які спрямовані на досягнення основної мети підприємства і вирішуються за допомогою оцінки ринкової ситуації, можливостей підприємства та інших факторів і сил навколишнього середовища.

Як правило, у генеральній стратегії підприємства стратегія маркетингу займає майже 80%, у зв'язку з чим розробка маркетингової стратегії є відповідальним та важливим кроком на шляху до досягнення генеральної мети підприємства [3-6].

Відповідно до класифікації, розробленої Є.В. Крикавським, Л.І. Третьяковою, Н.С. Косар, маркетингові стратегії діляться на чотири групи, кожна з яких ділиться на підгрупи [7].

Розглянемо ці стратегії докладніше. Стратегіями першої групи є:

1. Стратегія посилення позиції на ринку, діючи в рамках якої організація робить все, щоб завоювати найкращі позиції з конкретним продуктом. Щоб реалізувати цю стратегію, потрібно докласти великих маркетингових зусиль. У межах цієї стратегії дозволяється застосовувати «горизонтальну інтеграцію», відповідно до якої організація намагається контролювати своїх конкурентів. Основні структурні елементи цієї стратегії:

- мета формується як посилення позицій на ринку;
- посилення організаційних ресурсів, оскільки необхідні додаткові кадрові ресурси;
- активна адаптація до середовища, оскільки зміцнити своє становище на ринку можливо лише з допомогою аналізу середовища, навіщо використовується комплекс маркетингових комунікацій [8, с. 30].

2. Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків для вже існуючого продукту фірми. Основні структурні елементи цієї стратегії:

- мета формується як розширення кордонів ринку;
- посилення фінансових ресурсів, оскільки розвитку нових ринків необхідні додаткові фінансові кошти;
- активна адаптація до зовнішнього середовища за допомогою маркетингових досліджень;
- розвиток інновацій технологічного плану, оскільки нові ринки вимагають специфічних умов до характеристики продукції, технології та регламентації [8, с. 30].

3. Стратегія розвитку товару полягає у зростанні організації з допомогою розробки нової продукції та її реалізації на старому ринку. Основні структурні елементи цієї стратегії:

- ціль формується як удосконалення продукції;
- посилення технологічних ресурсів;
- активна адаптація до зовнішнього середовища за допомогою стимулювання збуту;
- розвиток інновацій, що належать до продукту.

- долаються складності реалізації удосконаленого продукту на існуючому ринку [38, с. 31].

До другої групи стратегій зростання відносяться бізнес-стратегії, сутністю яких є розширення організації за допомогою додавання нових структур. Тому вони зветься стратегій інтегрованого зростання. Реалізуються дані стратегії як за допомогою придбання додаткової власності, так і за рахунок внутрішнього розширення. І у першому, і у другому випадку становище організації змінюється всередині галузі.

1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання підприємства, що здійснюється за допомогою придбання нових постачальників або посилення контролю за старими шляхом організації дочірніх підприємств, що здійснюють постачання. Переваги цієї стратегії у тому, що завдяки їй організації менше залежить від коливання цін, і запитів постачальників. При здійсненні цієї стратегії поставки з центру витрат переміщуються до центру доходів. Реалізація стратегії полягає у вдосконаленні ланцюжка продажів, тому для її здійснення потрібні додаткові фінансові ресурси, маркетинговим інструментом адаптації до зовнішнього середовища стануть SWOT- та PEST-аналізи.

2. Сутність стратегії вперед вертикальної інтеграції, що йде, полягає в зростанні організації за рахунок посилення впливу на кінцевих споживачів. Ця стратегія застосовується у тому випадку, коли підприємство зазнає складнощів у пошуку посередників з якісним рівнем роботи або коли посередницькі послуги дуже розширюються [3-6].

Третя група стратегій – стратегії диверсифікованого зростання. Їх реалізація можлива у разі, як у межах певної галузі організація не може далі розвиватися з наявним продуктом. Основні структурні елементи стратегій диверсифікованого зростання:

- мета формується як диверсифіковане зростання;
- посилення інвестиційних ресурсів;

- активна адаптація до зовнішнього середовища, щоб за допомогою SWOT- та PEST-аналізу визначити складності, що виникають при реалізації даної стратегії;

- розвиток інновацій економічного характеру

1. Стратегія центрованої диверсифікації ґрунтується на пошуку додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. Усі виробництва залишаються у центрі здійснення бізнесу.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації полягає в пошуку можливостей зростання за рахунок нової продукції, і включає нові технології, необхідні для її виробництва.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації полягає в тому, що організація розширює сферу своєї дії за рахунок виробництва нових продуктів, що технологічно не пов'язані з раніше виробленими, причому планується її виводити на нові ринки. Стратегія конгломератної диверсифікації вважається однією із найскладніших для реалізації стратегій розвитку [3-6].

Четверта група стратегій – це стратегії скорочень організацією. Застосовуються у випадках, коли є потреба у перегрупованні сил після тривалого зростання.

Реалізується за умов кардинальних змін економіки, коли спостерігаються спади. У цих випадках для того, щоб залишитися на ринку, потрібно підвищити ефективність своєї діяльності. Реалізація даної стратегії проходить зазвичай дуже болісно для підприємства, однак у певних випадках подібна стратегія неминуча, оскільки це єдина можливість утримати та оновити бізнес.

Кожне підприємство обирає ті стратегії, які відповідають специфіці та завданням етапу життєвого циклу його товарів та послуг за інших умов функціонування.

Реалізація стратегій має бути спрямована як на підтримку ефективної поточної діяльності, так і забезпечення сталого становища на ринку в стратегічному плані. У мінливих ринкових умовах кожна маркетингова

стратегія має піддаватися коригуванню, оскільки невчасний перегляд завдань і цілей, стратегії може призвести до динамічного спаду, як наслідок переходу до заключної стадії життєвого циклу.

Розробка маркетингової стратегії має охоплювати всі рівні управління компанією: корпоративний рівень, рівень стратегічних господарських одиниць (бізнес-рівень) та рівень продукту [3-6].

Таким чином, справжня стратегія маркетингу полягає в сегментації, диференціації і позиціонуванні. Вона спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку та розробку такого комплексу маркетингу (marketing-mix), який дозволив би реалізувати цю конкурентну перевагу.

1.2. Значення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкуренції

Конкуренція є природним і необхідним місцем існування для ефективно функціонуючого та ринку, що розвивається. Сенс конкуренції для маркетингу полягає в тому, що суперництво та боротьба за потенційно лідируючу позицію компанії на ринку можливі лише при здійсненні ефективних маркетингових технологій. Виходячи з цього положення, можна дійти невтішного висновку, що конкуренція одночасно є і чинником і наслідком реалізації маркетингових стратегій різних організацій. Суть цього становища полягає у тому, що у компаніях створюються маркетингові служби з метою підвищити конкурентоспроможність підприємства, але за вплив ринку вони у свою чергу посилюють конкуренцію, яка знову впливає на активацію маркетингу компанії.

Конкурентна боротьба організацій спрямована на придбання конкурентних переваг і завоювання міцних позицій на ринку.

Реалізуючи ефективну маркетингову стратегію, організація набуває конкурентної переваги, сутність якої полягає у створенні особливих характеристик марок або товару, що дають перевагу над конкурентами. Ці

властивості можуть ставитися як до товару, так і до додаткових послуг [9, с. 93].

Володіння компанією певними конкурентними перевагами та вміння використовувати їх у конкурентній боротьбі створюють конкурентоспроможність підприємства.

Незважаючи на те, що існує велика різноманітність умов для конкурентної боротьби, види суперництва на різних ринках мають спільні ознаки, що дозволяє визначити загальну їх схему, розроблену М. Портером. Модель, яку запропонував М. Портер, використовують більшість менеджерів організацій, що ефективно працюють. За допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера можна оцінити ступінь конкуренції в галузі та визначити можливості зниження прибутковості.

Призначення моделі Портера в тому, що організація повинна здійснити пошук такої сфери діяльності, в якій вона захищена від дії конкурентних сил, або є можливість використовувати ці сили у своїх інтересах. Модель Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище по 5 силам конкуренції, які представлені у вигляді певних груп, що впливають на становище підприємства в галузі. Отже, проводиться оцінка значення кожної конкурентної сили та його впливом геть діяльність підприємства (рис. 1.3) [9, с. 96].

Як видно з представленої схеми, покупці-посередники можуть значним чином впливати на конкурентну силу продавця, що полягає в вимогах знизити ціну, покращити якість та сервіс або змінити умови поставок чи платежів.

Вивчення конкурентів та умов конкуренції у галузі потрібно фірмі насамперед у тому, щоб визначити, у чому її переваги і недоліки перед конкурентами і зробити висновки для вироблення фірмою власної успішної конкурентної стратегії та підтримки конкурентної переваги.

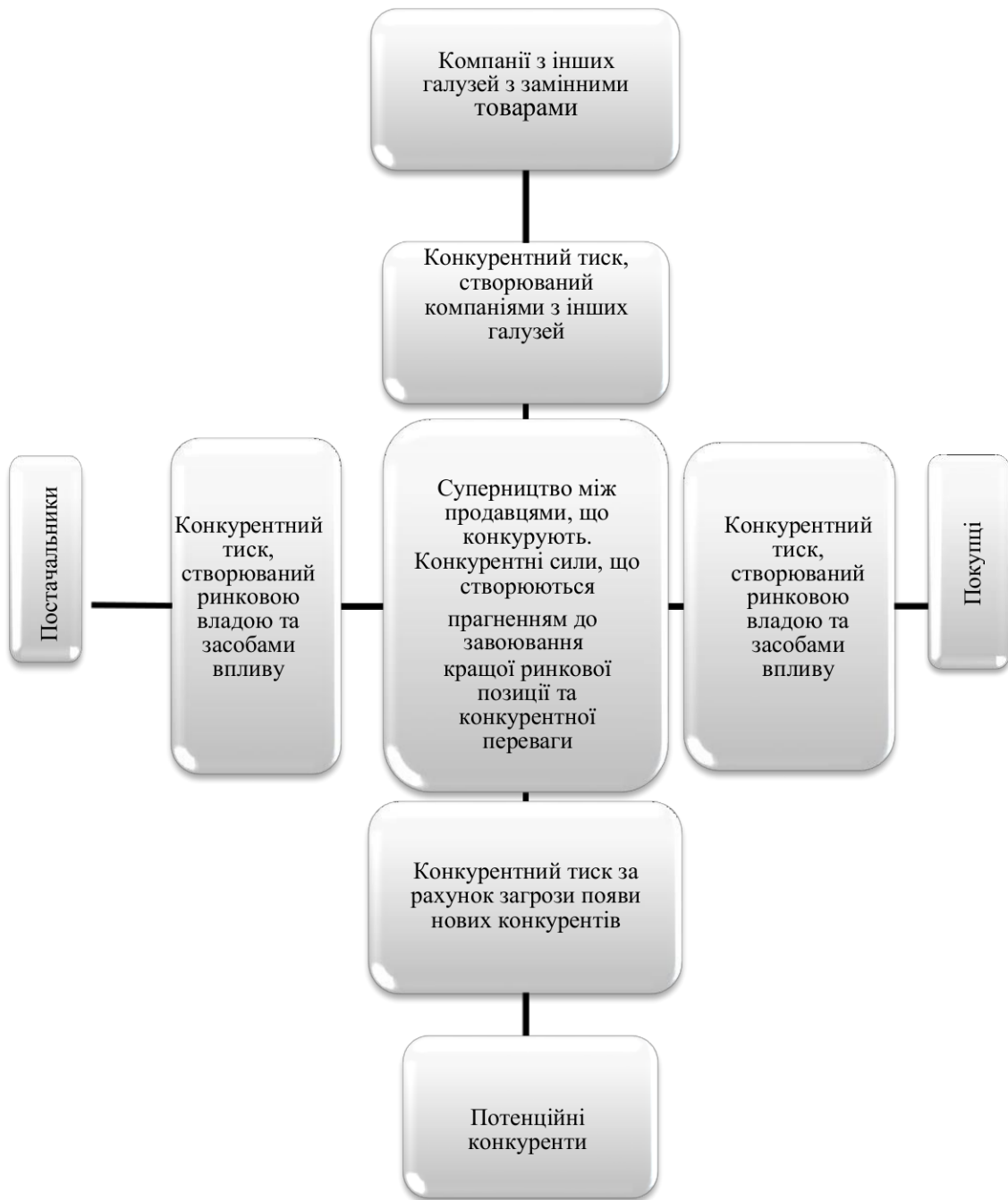


Рис. 1.3. Умови, що визначають конкурентну силу посередників – клієнтів компанії (побудовано автором за [9])

Традиційно виділяється 4 основних типи конкурентної ситуації, кожна з яких надає певний вплив на особливості маркетингової діяльності та, відповідно, конкурентна поведінка організації на ринку.

У таблиці 1.1 наведено характеристику типів конкуренції.

Таблиця 1.1

Характеристика типів конкуренції

Тип конкуренції	Особливості функціонування
Чиста монополія	На національному чи регіональному ринку є один продавець товару
Олігополія	Панування у галузі кількох великих компаній
Монополістична конкуренція	Велика кількість конкурентів, що виступають з пропозиціями, що розрізняються (диференційований товар, різне позиціонування)
Чиста конкуренція	Велика кількість продавців, що пропонують однотипні (недиференційовані, що повністю замінюються) товари

Слід зазначити, що найбільш підвищену ринкову силу має організація в умовах монополії, тому висока рентабельність даного виду ринку дуже приваблює конкурентів. Олігополія зустрічається зазвичай на ринках зрілих товарів, коли попит більше неможливо підвищити, тому конкуренція тут дуже агресивна, оскільки збільшити свою частку на ринку можливо лише за рахунок виштовхування конкурентів. Ринок монополістичної конкуренції характеризується великою кількістю конкурентів, які мають приблизно рівні сили, проте їх товари диференційовані (тобто з погляду покупця мають суттєві відмінні якості). Конкурентна боротьба цьому ринку полягає у реалізації маркетингових стратегій, вкладених у розробку відмінних якостей своїх товарів та послуг [9, с. 112].

Диференціація продукту таких компаній призводить до формування переваг споживачів, зміцнює позицію організацію по відношенню до постачальників та товарів-замінників та є обороною від атак конкурентів. Тому генеральною метою маркетингової стратегії підприємств і цьому ринку є створення таких ситуацій.

На закінчення розглянемо типи конкурентної стратегії, які обираються залежно від становища організації над ринком і зажадав від характеру його дій. Можливі стратегії щодо досягнення та утримання конкурентної переваги організації на ринку представлені у таблиці 1.2 [9, с. 148].

Таблиця 1.2

Характеристика типів конкурентних стратегій

Позиція на ринку	Запобіжні стратегії	Пасивні стратегії
1. Лідери ринку	Захоплення	Перехоплення
Захист	Блокування	
2. Переслідувачі лідерів ринку	Атака	Слідування
Прорив курсом	Оточення	
3. Уникають прямої конкуренції	Зосередження сил на ділянці	Збереження позицій
Обхід		

систематизовано автором

Здійснення конкурентної боротьби відбувається так:

1. Лідери ринку:
 - захоплення ринку відбувається за допомогою розширення попиту продукцію організації з допомогою продуктового чи цінового лідерства, пошуку нових споживачів та інших.;
 - захист ринку відбувається за рахунок впливу на свою цільову аудиторію за допомогою реклами, сервісу, стимулювання та ін.;
 - блокування ринку відбувається за рахунок недопущення переваг конкурентів на окремих маркетингових напрямках: товар, розподіл, ціна тощо;
 - перехоплення є реакцією організації на нововведення конкурентів для зниження можливої ефективності.
2. Переслідувачі лідерів ринку:
 - атака в лоб чи фронтальна атака – це використання досягнутої продуктової чи цінової переваги задля встановлення конкурентної переваги;
 - прорив або флангова атака – це використання знайдених у діяльності конкурентів будь-якої слабкої сторони у своїх інтересах;
 - оточення – здійснюється за допомогою накопичених переваг перед конкурентами шляхом визначення його слабких місць та його обхід з інших сторін;

- слідування за курсом – це мінімізація ризику дій у відповідь конкурента.

3. Уникають прямої конкуренції:

- зосередження сил на вигідних ділянках означає, що організація вибирає сегменти ринку, що не мають привабливості для сильніших конкурентів;

- обхід виявляється у уникненні конкуренції шляхом випуску товарів, сервісу, що не суперничають між собою, використання нецікавих для конкурентів каналів збуту та ін.;

- збереження позицій полягає у підтримці сталості у ринковій діяльності, що не викликає інтересу конкурентів (статус-кво).

Таким чином, існують і інші класифікації, але розглянута вище є більш традиційною.

1.3. Методологія розробки маркетингової стратегії підприємства

Аналітичні роботи, які проводяться при розробці маркетингової стратегії, поділяються на два етапи: етап стратегічного аналізу та етап стратегічного прогнозування. Типові проблеми трапляються у кожному з етапів [10-11].

Проблеми на етапі стратегічного аналізу:

- сильно різняться і по-різному оцінюються внутрішні і зарубіжні ринки, і навіть конкуренти (так званий «подвійний стандарт»);

- переважає аналіз у межах внутрішнього ринку;

- недооцінка конкурентів, водночас відбувається переоцінка конкурентоспроможності та ринкової перспективи власної продукції;

- приділяється мало уваги слабким сигналам (загрози та можливості), які в майбутньому можуть вплинути на розвиток компанії;

- аналіз характеризується чіткою структурою, інформація представлена блоками, немає питань на стику цих блоків, саме аналіз таких питань може призвести до цікавим висновкам;

- недостатньо уваги суміжним ринкам та новим технологіям.

Проблеми на етапі стратегічного прогнозування:

- не проводиться критична екстраполяція поточної ситуації та тенденцій на довгострокову перспективу, а проводиться формальний трендовий підхід;

- невідповідність прогнозів виявленим на етапі аналізу обмеженням та тенденціям;

- відмова враховувати в прогнозі суттєві чинники тому, що їхній вплив не вдається висловити кількісно;

- відмова від «поганих» прогнозів;

- внутрішня невідповідність між окремими прогнозами;

- некритичне використання статистики, прогнозних даних із держпрограм та «зацікавлених» джерел, відсутність зустрічних перевірок;

- отримані результати прогнозування інтерпретуються формально, не робиться важливих для розвитку підприємства висновків та пропозицій.

Маркетингова стратегія є однією з частин загальної стратегії компанії, яка описує, як компанія має використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та доходності від продажів у довгостроковій перспективі.

Для розробки маркетингової стратегії використовуються кількісні методи збирання маркетингової інформації: SWOT-аналіз та PEST-аналіз [12-14].

Проведення SWOT-аналізу дозволяє, по-перше, виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, і по-друге, встановити між ними зв'язки.

Класичний PEST-аналіз проводять виключно для вивчення макросередовища, що складається з досить великої кількості чинників. У зв'язку з цим, із загального їх числа найчастіше розглядаються лише чотири

основні напрями, що надають найбільш значний вплив на діяльність підприємства: політичні чинники (P), економічні чинники (E), соціально-культурні чинники (S), науково-технічні чинники (T).

Для розробки маркетингової стратегії з допомогою якісних методів використовують кілька методів збору маркетингової інформації. До них відносяться: збирання первинних даних; збирання вторинних даних.

Як основні методи використовуються експертні методи збору інформації: опитування та глибинне інтерв'ю [15-17].

Традиційно вважається, що формування стратегії є перевагою найвищого керівництва. Однак це стосується прийняття стратегічного рішення, тобто до вибору стратегії. Вибір та формування стратегії маркетингу визначається становищем, потенціалом, претензіями та традиціями підприємства на ринку. Багато залежить від структури та методів управління підприємства.

Таким чином, стратегія маркетингу спрямована на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку та розробку такого комплексу маркетингу, який дозволив би реалізувати цю конкурентну перевагу.

Особливу роль грає прогнозна оцінка ефективності запропонованої до реалізації стратегії компанії, і розробляються управлінські заходи з контролю над її реалізацією. Прогнозна оцінка ефективності стратегії містить обґрунтування витрат на заходи стратегії, проводиться економічна ефективність витрат на запропоновані заходи в порівнянні з ефектом, що приноситься. Основним критерієм, що показує ефективність стратегії, є мета стратегії, що розробляється.

Стратегічні цілі позначають дії, які компанії необхідно виконати задля досягнення місії компанії, потім спрямована стратегія. Реалізація всього комплексу стратегічних цілей у сфері кадрової політики, внутрішніх процесів, клієнтського сервісу та фінансів спрямовані на досягнення двох цілей: задоволення потреб покупців для успішного ведення бізнесу та досягнення та збереження лідерських позицій на ринку.

Кожна стратегічна мета має бути обмежена параметрами ключових показників ефективності для бізнес-процесів та заходів. Також необхідно визначити показники, за допомогою яких компанія зможе відстежити рівень досягнення поставленої мети. Чим ближче будуть фактичні числові показники до цільових, тим реалістичнішим буде досягнення цілей.

Таким чином, можна надати наступне визначення, *маркетингова стратегія* – це середньо- та довгострокові управлінські рішення та маркетингові інструменти досягнення конкретних бізнес-цілей організації й підвищення її конкурентоспроможності. Аналіз теоретичних джерел з досліджуваної проблеми показав, що розробка маркетингової стратегії має охоплювати усі рівні управління компанією. Механізм реалізації маркетингової стратегії має бути спрямований на пошук конкурентної переваги підприємства на ринку та розробку такого комплексу маркетингу, здійснення якого дозволило б реалізувати цю конкурентну перевагу. Величезне значення розробки маркетингової стратегії надається попиту на товар чи послугу, проте галузеві ринки значним чином впливають на вибір маркетингових інструментів.

Сенс маркетингової стратегії за умов конкуренції полягає у розробці плану дій організації на ринку щодо організацій-конкурентів. Маркетингова сутність подібних стратегій спрямовано на збільшення чи утримання організацією свого становища на ринку відносно конкурентів.

Аналітичні роботи, які проводяться при розробці маркетингової стратегії, поділяються на два етапи: етап стратегічного аналізу та етап стратегічного прогнозування. Для розробки маркетингової стратегії використовуються кількісні методи збирання маркетингової інформації: SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Для розробки маркетингової стратегії з допомогою якісних методів використовують кілька методів збору маркетингової інформації. До них відносяться: збирання первинних даних; збирання вторинних даних.

Висновки до 1 розділу

1. Систематизовано типи маркетингу. Розглянуто види галузевого маркетингу, а саме: виробничий маркетинг, торгово-збутовий маркетинг, маркетинг сфери послуг, міжнародний маркетинг, маркетинг фінансово-кредитного продукту та страхової справи, маркетинг цінних паперів, маркетинг інтелектуального продукту.

2. Виокремлено умови, що визначають конкурентну силу посередників – клієнтів компанії (компанії з інших галузей з замінними товарами; конкурентний тиск, створюваний компаніями з інших галузей; суперництво між продавцями, що конкурують та конкурентні сили, що створюються прагненням до завоювання кращої ринкової позиції та конкурентної переваги; конкурентний тиск, створюваний ринковою владою та засобами впливу; конкурентний тиск за рахунок загрози появи нових конкурентів; потенційні конкуренти). Наведено характеристику типів конкуренції (чиста монополія, олігополія, монополістична конкуренція, чиста конкуренція). Систематизовано характеристику типів конкурентних стратегій за наступними показниками: позиція на ринку (лідери ринку, захист; переслідувачі лідерів ринку, прорив курсом; уникають прямої конкуренції, обхід); запобіжні стратегії (захоплення, блокування, атака, оточення, зосередження сил на ділянці); пасивні стратегії (перехоплення, слідування, збереження позицій).

3. Систематизовано типові проблеми при розробці маркетингової стратегії: проблеми на етапі стратегічного аналізу; проблеми на етапі стратегічного прогнозування. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія» (середньо- та довгострокові управлінські рішення та маркетингові інструменти досягнення конкретних бізнес-цілей організації й підвищення її конкурентоспроможності).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВФ «СФЕРА ГЛАСС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробнича фірма «Сфера Гласс» (ТОВ «ВФ «Сфера Гласс») [18].

ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» - торгово-виробниче підприємство, початок виробничої діяльності - травень 1999 року. ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» розташоване за адресою: м. Дніпро, проспект Слобожанський 35А, офіс 12; м. Київ, Гната Хоткевича 29/1.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Це господарське товариство, статутний фонд якого поділено на частки певних статутом розмірів. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними вкладів.

Діяльністю підприємства є механічна обробка листового скла та дзеркал різної товщини (шліфування та полірування прямокутних та фігурних заготовок, прямолінійний та криволінійний фацет, свердління отворів), виготовлення деталей для меблів та інтер'єрів та виробництво торгового обладнання зі скла, скляних вітрин та стійок.

Обробка проводиться на новому устаткуванні провідних фірм-виробників. Управління процесом виробництва здійснюється професійно грамотними фахівцями. Підприємство має власні виробничі площі понад 1500 кв. метрів. Основними критеріями діяльності підприємства є:

- висока якість продукції;

- привабливий рівень ціни використовувані високоякісні матеріали та його обробку;
- високий рівень сервісу по взаєминам до будь-якого потенційного партнера.

Асортимент продукції: скляні та дзеркальні деталі для шаф та інших меблів, торгове обладнання, скляні столики та елементи декору. Підприємство пропонує великий вибір скла. Завжди в наявності прозоре скло завтовшки 4, 5, 6, 8, 10 мм. Скло (бронза, графіт) 4, 6, 8, 10 мм, дзеркало, кольорове скло: чорний, білий, червоний, сірий металік).

Крім випуску готових виробів підприємство надає такі послуги:

- шліфування, полірування кромки скла;
- матування скла;
- свердління отворів;
- загартування скла;
- технологічні вирізи;
- фарбування скла.

Діяльність компанії не обмежується продажем скла та різкою, а також іншими супутніми типовими послугами. Крім перерахованих вище робіт підприємство здійснює також і художнє оформлення скляних виробів. На скло наносяться як прості малюнки, так і повноцінні кольорові зображення (друк), а також виготовляються вітражі. Передовою технологією у цій сфері є піскоструминна обробка, за допомогою якої виконується декоративне матування скла. Вихідний матеріал піддають холодній абразивній обробці, щоб усунути частину поверхні, в результаті чого з'являється малюнок.

Основною метою діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», як і кожного комерційного підприємства, є отримання прибутку.

Організаційна структура управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» представлена рис. 2.1 [18].

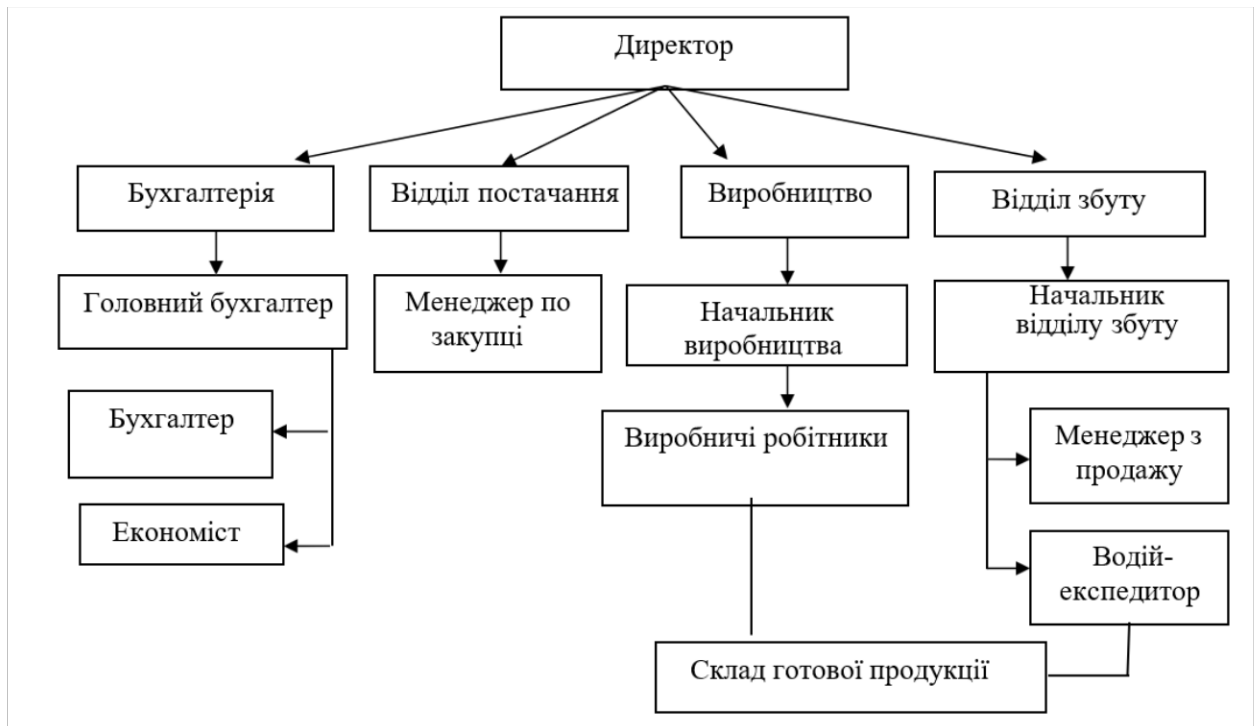


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
(побудовано автором за [18])

Як очевидно з представленої схеми, у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» - лінійно-функціональна структура управління, реалізує збутову концепцію бізнесу.

Загалом структура компанії чітко розділена на 3 блоки:

- управління – забезпечення діяльності підприємства (кадри, фінанси, бухгалтерія);
- виробництво – забезпечення випуску готової продукції;
- збут – забезпечення торгового процесу.

Однак, незважаючи на чіткий поділ обов'язків структурних підрозділів, можна відзначити, що існуюча структура управління підприємством не зовсім відповідає поточним цілям та завданням.

Так, можна назвати, що у організації не виконується ряд важливих функцій, наслідком чого стала ситуація з відсутністю зростання клієнтської бази.

Можна виділити такі проблеми в управлінні підприємством [19-21]:

у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» повністю не виконується ряд таких функцій: стратегічне маркетингове планування, фінансове планування, збирання та аналіз внутрішньої та зовнішньої маркетингової інформації;

- ряд функцій виконується у повному обсязі; до цього належить кадрова робота; залучення клієнтів;
- відсутність чіткого поділу праці;
- розмитість низки функцій між підрозділами;
- відсутність системи контролю.

Внаслідок цих проблем підприємство має недостатню керованість:

- вказівки керівництва часто не виконуються чи виконуються не в повному обсязі;
- керівництво не в курсі, що відбувається в організації, не має повної та достовірної інформації про діяльність підприємства;
- деякі рішення приймаються неусвідомлено, унаслідок чого є запізнена реакція на ситуацію.

Отже, можна дійти висновку, що організаційна структура управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» вимагає перегляду та вдосконалення.

Безпосереднє керівництво плановою роботою у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» здійснює економіст підприємства, проте він працює у взаємодії з усіма підрозділами: відділ продажу розробляє план продажів, на виробництві уточнюють номенклатуру та кількість продукції, призначеної для виготовлення, та рівень використання виробничої потужності; відділ постачання складає план надходження матеріалів, сировини, палива, напівфабрикатів.

З загального плану розробляються плани для виробничого цеху: виробництво продукції у номенклатурі; обсяг продукції, що виготовляється; фонд заробітної плати та чисельність працюючих; кошторис витрат і т.д.

Проте можна зазначити, що система планування на ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» недосконала і вимагає доопрацювань, оскільки фактичні значення

часто відрізняються від планових значно, що негативно позначається на діяльності підприємства загалом.

Проаналізуємо далі динаміку та склад фінансових результатів підприємства за 2020-2022 роки (табл. 2.1) [18].

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р, тис. грн.	2021 р, тис. грн.	2022 р, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн.		2022 р. до 2021 р. %
				2022 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	
Виручка від реалізації	44498	35937	51907	7409	15970	144,44
Собівартість	30859	25797	39969	9110	14172	154,94
Валовий прибуток	13639	10140	11938	-1701	1798	117,73
Комерційні витрати	5432	2930	3211	-2221	281	109,59
Управлінські витрати	3239	3035	3464	225	429	114,14
Прибуток від продажу	4968	4175	5263	295	1088	126,05
Відсотки до отримання	5	6	6	1	-	100,00
Відсотки до сплати	240	556	649	409	93	116,73
Інші доходи	294	565	703	409	138	124,42
Інші витрати	413	488	512	99	24	104,92
Прибуток до оподаткування	4614	3702	4811	197	1109	129,95
Поточний податок на прибуток	923	740	962	39	222	129,95
Чистий прибуток звітнього року	3691	2962	3849	157	887	129,95

Як очевидно з даних табл. 2.1, за аналізований період фінансові результати підприємства поліпшилися. З таблиці видно, що прибуток від реалізації 2022 року стосовно 2020 року збільшилася на 7409 тис. грн., а до 2021 року – на 15970 тис. грн., чи 144,44%. Собівартість значно зросла - а саме на 154,94% до рівня минулого року або на 14172 тис. грн., а до 2020 року зросла на 9110 тис. грн. Валовий прибуток підприємства по відношенню до 2020 знизився на 1701 тис. грн., але до рівня 2021 збільшився на 117,73%. Збільшилися управлінські витрати - їх зростання до рівня минулого року

склало 114,14%, що спричинило їх збільшення на суму 429 тис. грн. Також спостерігається зростання комерційних витрат по відношенню до минулого року – на 281 тис. грн., проте порівняно з 2020 роком комерційні витрати підприємства знизилися на 2221 тис. грн. За рахунок високої собівартості та зростання управлінських витрат прибуток від продажів по відношенню до 2020 р. підвищився незначно - на 295 тис. грн., проте в порівнянні з минулим роком зріс на 126,05%.

Збільшення відсотків до сплати становило 409 тис. грн. по відношенню до 2020 року та 93 тис. грн. - по відношенню до 2021 року. Інші операційні витрати збільшилися на 99 тис. грн. до 2020 року, а 2021 року – на 24 тис. грн. Інші прибутки збільшилися незначно. Прибуток до оподаткування у звітному році склав 4811 тис. грн., що більше минулого року на 1109 тис. грн. і поза минулого - на 197 тис. грн. Поточний податок на прибуток у 2022 році становив 962 тис. грн., що більше минулого року на 222 тис. грн. Чистий прибуток підприємства в 2022 році склав 3849 тис. грн., що більше 2020 р. на 157 тис. грн., проте його зростання до рівня 2021 року склав 129,95%.

Розглянемо основні показники рентабельності. Рентабельність (збитковість) активів (групи активів – поза оборотними та оборотними) загальна розраховується за наступною формулою [19-21]:

$$P = \frac{P_{\text{до}}}{A}, \text{ де} \quad (2.1)$$

$P_{\text{до}}$ – прибуток до оподаткування;

A – активи.

$$P_{2021} = \frac{3702}{12657} \times 100 = 29,77\%$$

$$P_{2022} = \frac{4811}{16065} \times 100 = 33,5\%$$

Рентабельність (збитковість) активів (групи активів) чиста розраховується за наступною формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{A}, \text{ де} \quad (2.2)$$

$\Pi_{\text{ч}}$ - чистий прибуток;

A – активи.

$$P_{a2021} = \frac{2962}{12657} \times 100 = 23,81\%$$

$$P_{a2022} = \frac{3849}{16065} \times 100 = 26,8\%$$

Рентабельність (збитковість) джерел формування активів (за групами - власні та позикові) чиста розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{дч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{D}, \text{ де} \quad (2.3)$$

$\Pi_{\text{ч}}$ - чистий прибуток;

D – джерела формування активів.

$$P_{\text{дч}2021} = \frac{2962}{(1833 + 2006)/2} \times 100 = 154,3\%$$

$$P_{\text{дч}2022} = \frac{3849}{(2006 + 2817)} \times 100 = 159,3\%$$

Рентабельність (збитковість) проданих товарів, продукції, робіт, послуг розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{по}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\text{В}}, \text{ де} \quad (2.4)$$

$\Pi_{\text{р}}$ - прибуток від продажів;

В - Витрати на виробництво проданих товарів, продукції, робіт, послуг.

$$P_{\text{по}2021} = \frac{4175}{25797} \times 100 = 16,18\%$$

$$P_{\text{по}2022} = \frac{5263}{39969} \times 100 = 13,17\%$$

Рентабельність (збитковість) продажів загальна розраховується за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\Pi_{\text{р}}}{\Pi}, \text{ де} \quad (2.5)$$

$\Pi_{\text{р}}$ - прибуток від продажів;

Π – прибуток від реалізації.

$$P_{\text{пр}2021} = \frac{4175}{35937} \times 100 = 11,62\%$$

$$P_{\text{пр}2022} = \frac{5263}{51907} \times 100 = 10,14\%$$

Рентабельність (збитковість) чиста розраховується за наступною формулою:

$$P_{\text{ч}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\Pi}, \text{ де} \quad (2.6)$$

$P_{ч}$ - чистий прибуток;

P – прибуток від реалізації.

$$P_{ч2021} = \frac{2962}{35937} \times 100 = 8,242\%$$

$$P_{ч2022} = \frac{3849}{51907} \times 100 = 7,41\%$$

На рис. 2.2 наочно представлена динаміка розрахованих показників [18].

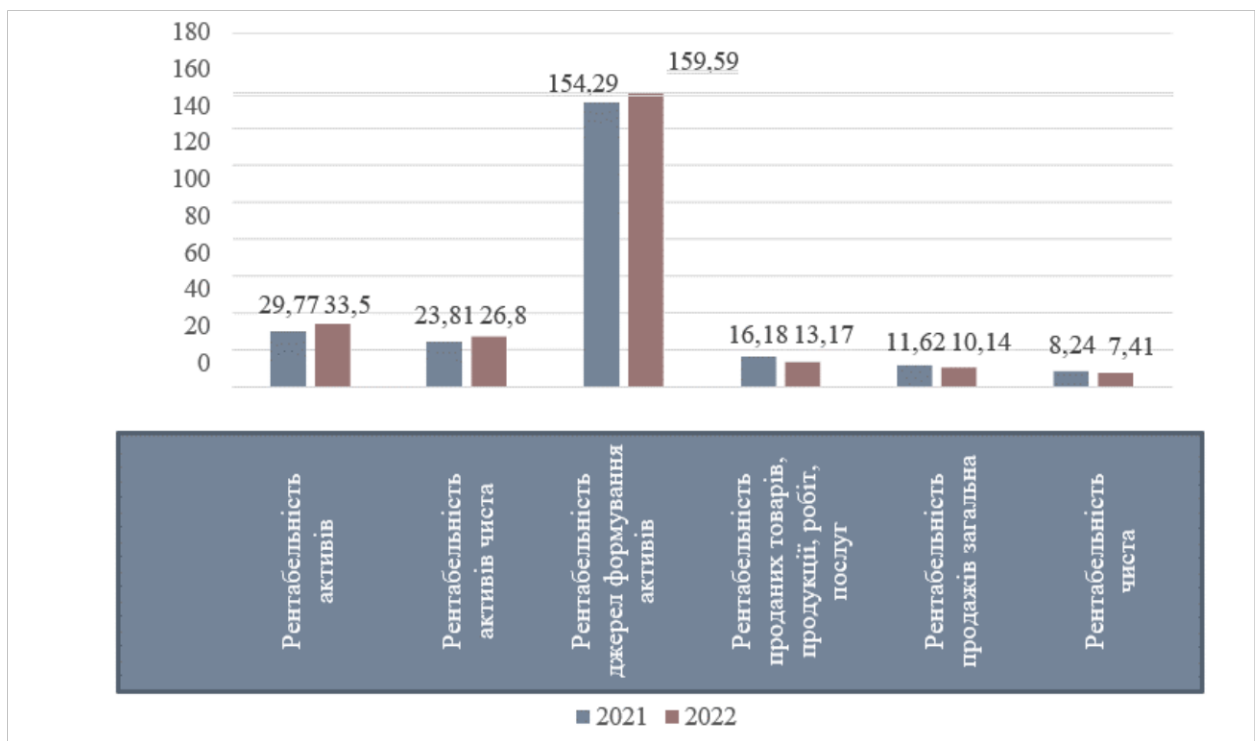


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр., % (побудовано автором за [18])

Як видно з отриманих даних, у звітному році підприємство збільшило рентабельність активів – на 112,5% до рівня минулого року і залишило 33,5%. Таке ж зростання рентабельності чистих активів при значенні в 26,8%. Зростання рентабельності джерел формування активів склало 103,4%. У цілому нині, тенденція зростання даних показників рентабельності позитивно характеризує підприємство. Однак інші показники рентабельності свідчать

про зниження ефективності діяльності підприємства у звітному році. Так, зниження рентабельності витрат становило 3.02 процентних пункти, рентабельності продажів – 1.38 п.п. Чиста рентабельність у 2022 році склала 7,41%, що менше минулого року на 0,83 п.п. чи 10%.

Розрахуємо фінансові коефіцієнти ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Коефіцієнт фінансової незалежності розраховується за наступною формулою [19-21]:

$$K_{\text{ф.н.}} = \frac{B_{\text{к}}}{B_{\text{б}}}, \text{ де} \quad (2.7)$$

де $B_{\text{к}}$ - власний капітал;

$B_{\text{б}}$ - валюта балансу.

$$K_{\text{ф.н.2021}} = \frac{2006 + 0}{12657} = 0,16$$

$$K_{\text{ф.н.2022}} = \frac{2817 + 447}{16065} = 0,20$$

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{ф.з.}} = \frac{B_{\text{б}}}{B_{\text{к}}}, \text{ де} \quad (2.8)$$

де $B_{\text{б}}$ - валюта балансу;

$B_{\text{к}}$ - власний капітал.

$$K_{\text{ф.з.2021}} = \frac{12657}{2006 + 0} = 6,31$$

$$K_{\text{ф.з.2022}} = \frac{16065}{2817 + 447} = 4,92$$

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{к.п.к.}} = \frac{P_{\text{к}}}{B_{\text{б}}}, \text{ де} \quad (2.9)$$

де $P_{\text{к}}$ – позиковий капітал;

$B_{\text{б}}$ - валюта балансу.

$$K_{\text{к.п.к.2021}} = \frac{761 + 9890 - 0}{12657} = 5,31$$

$$K_{\text{к.п.к.2022}} = \frac{640 + 12608 - 447}{16065} = 3,92$$

Коефіцієнт інвестування розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{ін}} = \frac{B_{\text{к}}}{A_{\text{н}}}, \text{ де} \quad (2.10)$$

де $B_{\text{к}}$ - власний капітал;

$A_{\text{н}}$ - необоротні активи.

$$K_{\text{ін.2021}} = \frac{2006 + 0}{5414} = 0,37$$

$$K_{\text{ін.2022}} = \frac{640 + 12608 - 447}{6935} = 0,47$$

Результати розрахунків наочно представлені на рис. 2.3 [18].

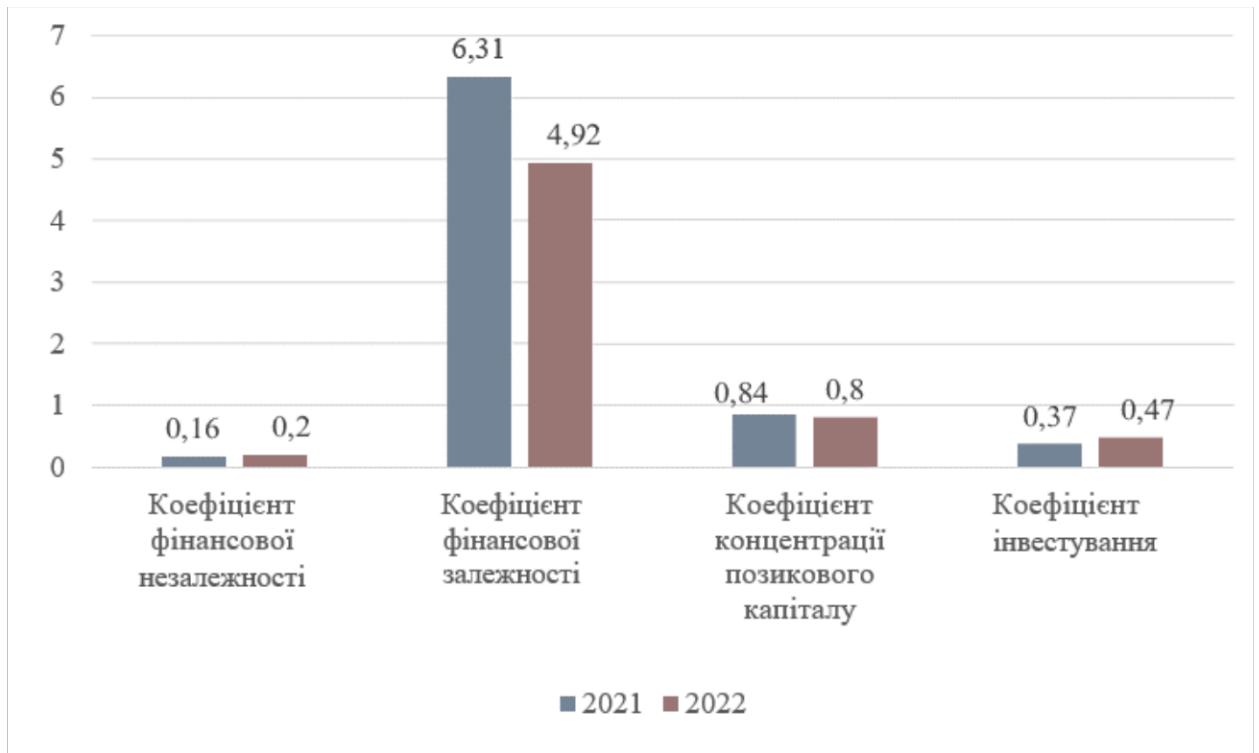


Рис. 2.3. Динаміка фінансових коефіцієнтів ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. (побудовано автором за [18])

Як очевидно з поданих даних, наприкінці звітнього року підвищився коефіцієнт фінансової незалежності підприємства – на 0,04, що сприятливо характеризує підприємство. Проте рекомендоване значення має бути 0,5. У нашому випадку коефіцієнт незалежності становить 0,2, що говорить про нестійкий фінансовий стан ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Коефіцієнт фінансової залежності знизився на 1,39 пункту та становив 4,92. Тенденція зниження сприятлива, проте він надто високий. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2021 році становив 0,8, що менше за цей показник минулого року на 0,04 пункту. У цілому нині, динаміка даних показників характеризується як позитивна. Коефіцієнт інвестування становив у 2022 році 0,47. У динаміці спостерігається їхнє зростання. Значення цього показника не більше нормативного.

Розрахуємо показники ліквідності підприємства. Коефіцієнт миттєвої ліквідності розраховується за наступною формулою:

$$L_M = \frac{K}{K_3}, \text{ де} \quad (2.11)$$

K – кошти;

K_3 – короткострокові зобов'язання.

$$L_{M2021} = \frac{1129}{9890} = 0,11$$

$$L_{M2022} = \frac{559}{12608} = 0,04$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за наступною формулою:

$$L_{аб} = \frac{K+K_{вкл}}{K_3}, \text{ де} \quad (2.12)$$

K – кошти;

$K_{вкл}$ - короткострокові фінансові вкладення;

K_3 – короткострокові зобов'язання.

$$L_{аб2021} = \frac{1129}{9890} = 0,11$$

$$L_{аб2022} = \frac{559}{12608} = 0,04$$

Коефіцієнт миттєвої ліквідності розраховується за наступною формулою:

$$L_M = \frac{K+K_{вкл}+Д_3}{K_3}, \text{ де} \quad (2.13)$$

K – кошти;

$K_{\text{вкл}}$ - короткострокові фінансові вкладення;

K_3 – короткострокові зобов'язання;

D_3 – дебіторська заборгованість.

$$L_{\text{м}2021} = \frac{1129 + 1164}{9890} = 0,23$$

$$L_{\text{м}2022} = \frac{559 + 1711}{12608} = 0,18$$

Результати розрахунків наведено на рис. 2.4 [18].

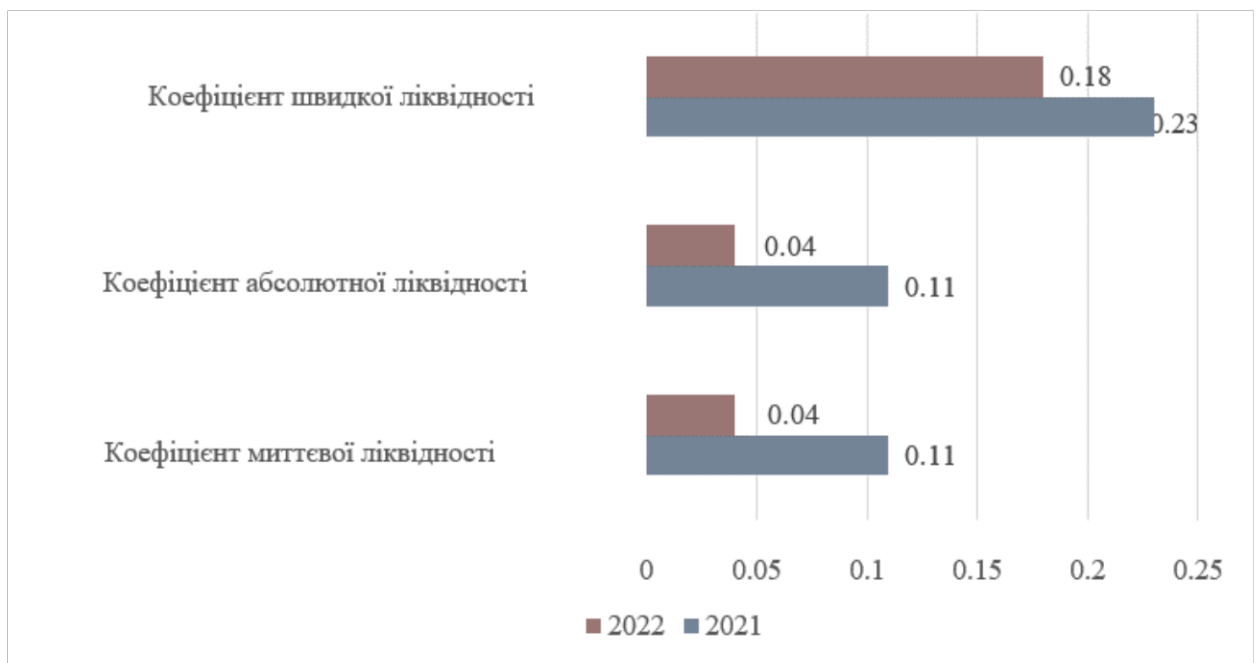


Рис. 2.4. Динаміка коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. (побудовано автором за [18])

Таким чином, як видно з наведених даних, показники ліквідності підприємства у звітному році знизилися. Так, значення коефіцієнтів миттєвої та абсолютної ліквідності впали до 38,8% до рівня минулого року та становили 0,04 пункту. Коефіцієнт швидкої ліквідності у звітному році становив 0,18 пунктів, що менше за цей показник минулого року на 0,07. Загалом аналіз даних коефіцієнтів показав незадовільні результати.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Для різних видів продукції, що випускається ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», існує різний обсяг потенційного ринку збуту з урахуванням конкурентної ситуації та витрат на транспортування в кінцевій ціні виробів, але основне поле дії підприємства – рідний регіон. У такій ситуації знаходяться основні конкуренти підприємства.

На сьогоднішній день ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» використовує стратегію охоплення ринку скляної продукції в межах міста Києва та Київської області. Оскільки скляна продукція підприємства призначена не тільки для населення, але й підприємницьких цілей, то дана стратегія у попередні періоди була успішною.

Основною метою підприємства на даний момент є підвищення ефективності виробництва. Щоб досягти цієї мети, керівництву ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» необхідно виконати відповідне завдання: домогтися стабілізації фінансового стану компанії.

Перейдемо до аналізу конкурентів у галузі, використовуючи модель п'яти сил Майкла Портера. Для цього було складено експертну таблицю, що складається з 5 блоків або параметрів оцінки: товари-замінники, оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції, оцінка загрози входу на ринок нових гравців, ринкова влада покупців та ринкова влада постачальників [22].

Майже всі блоки було конкретизовано за допомогою ключових характеристик параметра оцінки. Кожній характеристиці присуджувався бал за рівнем сили від 1 до 3. У кожному блоці бали підсумовувалися і присвоювався блоку рівень впливу на виробниче підприємство.

Результати аналізу по моделі 5-ти сил Майкла Портера представлені у Додатку А. Виходячи з отриманих результатів експертного аналізу, ми

можемо зробити висновок щодо факторів мікросередовища, що впливають на розвиток галузі (рис. 2.5) [22].

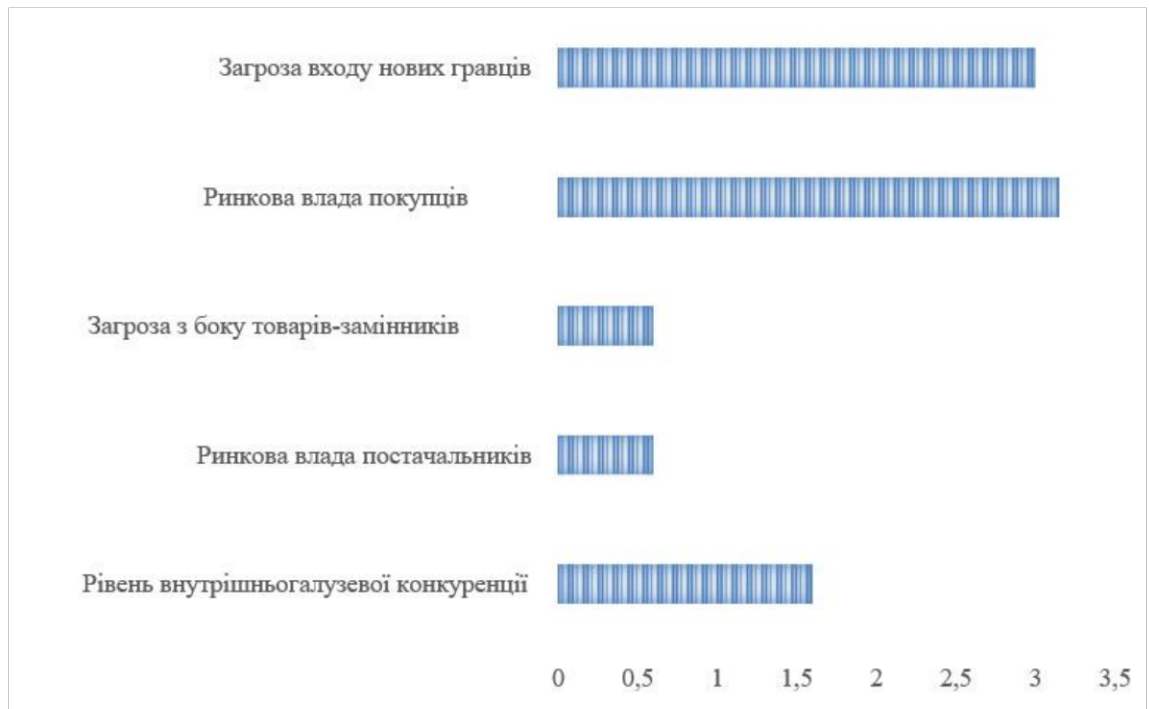


Рис. 2.5. Аналіз внутрішньогалузевої конкуренції за моделлю 5-ти сил Майкла Портера (побудовано автором за [22])

Таким чином, найзначніші чинники впливу в галузі – це покупці та нові гравці. Стратегічні альтернативи мають значною мірою корелювати зі становищем компанії стосовно цих двох «сил».

Аналіз макросередовища проведемо за допомогою PEST-аналізу. Як відомо, PEST-аналіз складається з чотирьох груп чинників: політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні. На основі аналізу проведеного аналізу галузі, а також інтерв'ювання керівного складу компанії були виділені ключові чинники в кожній з чотирьох груп, які більшою мірою впливають на становище підприємства. Кожному з виділених чинників було надано експертну оцінку за чотирма напрямками: ймовірність наступу (від 0 до 1), важливість для галузі (від 0 до 3), вплив на організацію (від 0 до 3), спрямованість впливу чинника на організацію (+1/ -1). Ступінь важливості чинника визначалася шляхом перемноження одержаних експертних оцінок.

Отримані результати експертного аналізу чинників макросередовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» методом PEST-аналізу представлені у табл. 2.2 [14, 18].

Таблиця 2.2

Експертний аналіз чинників макросередовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» методом PEST-аналізу

Стан чинника макросередовища	Ймовірність настання	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу чинника на організацію	Ступінь важливості
Політико-правові чинники					
Державне регулювання	0,25	1	1	+/-1	+0,25/ 0,25
Державне регулювання конкуренції в суміжних галузях	0,1	3	2	+1	0,6
Відносини з державною та муніципальною владою	0,3	3	3	+1	2,7
Зміни у податковому законодавстві, розширення повноважень податкових органів	0,1	3	2	-1	-0,6
Зміни у трудовому законодавстві та міграційній політиці	0,25	2	3	-1	-1,5
Економічні чинники					
Зниження темпу зростання економіки, відсоткові ставки, курси валют та рівень інфляції	0,3	3	2	-1	-1,8
Можливість ведення експортно-імпортних відносин	0,25	1	1	+1	0,25
Рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці	0,3	2	3	-1	-1,8
Рівень наявних доходів населення	0,3	3	2	-1	-1,8
Розвиток банківської сфери, доступність довгострокового кредитування	0,3	3	3	-1	-2,7
Соціокультурні чинники					
Наявність кваліфікованих фахівців на ринку	0,2	2	2	+1	0,8
Доступність дешевої робочої сили	0,25	3	3	+1	2,25
Зниження якості профільної освіти (вимирання системи ПТУ в країні)	0,2	2	2	-1	-0,8
Зниження привабливості роботи у виробничій сфері	0,15	1	2	-1	-0,3
Завищення очікувань претендентів, їх вимог до роботодавця у зв'язку з суспільною думкою щодо підприємств, що склалася у галузі	0,2	2	1	-1	-0,4

Продовження табл. 2.2

Стан чинника макросередовища	Ймовірність настання	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу чинника на організацію	Ступінь важливості
Технологічні чинники					
Зміна використовуваних на ринку технологій	0,3	3	3	-1	-2,7
Удосконалення виробничого обладнання	0,25	1	2	-1	-0,5
Поява нових технологій складування та зберігання готової продукції, а також систем управління ланцюгами постачання	0,25	2	3	-1	1,5
Доступність технологій розширення номенклатури виробленої продукції	0,15	1	3	+1	0,45
Поява у галузі нових стандартів якості	0,2	1	3	-1	-0,6

Відповідно до отриманих результатів виділимо чинники макросередовища, що найбільше (позитивно або негативно) впливають на діяльність виробничого підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» (рис. 2.6).

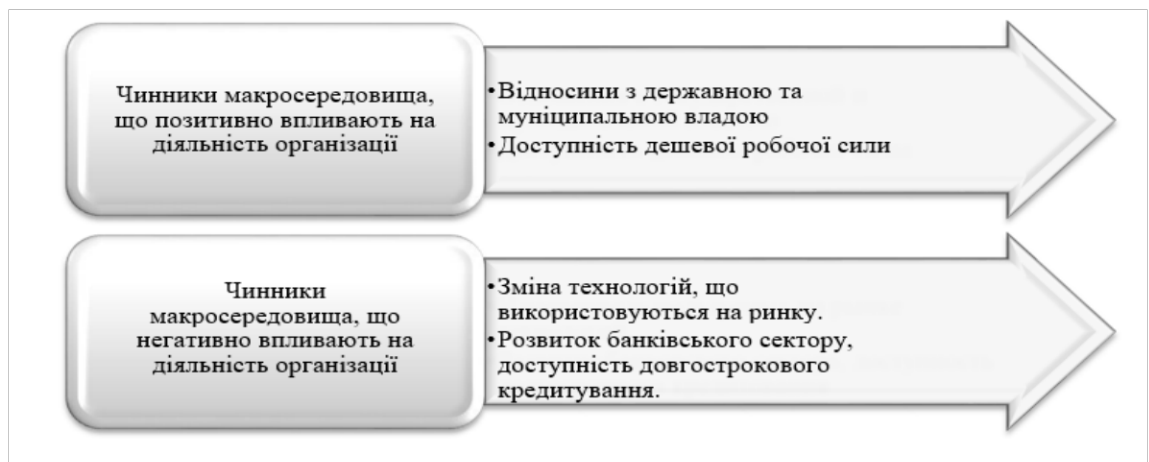


Рис. 2.6. Результати PEST-аналізу чинників макросередовища ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» (побудовано автором за [14,18])

В цілому, можна сказати про те, що політико-правові (державне регулювання суміжних галузей та відносини з місцевою владою) та технологічні (зміна використовуваних на ринку технологій) чинники більшою мірою впливають на діяльність ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», тому саме їх потрібно враховувати при розробці варіантів стратегічного розвитку компанії.

Перейдемо до аналізу сильних і слабких сторін організації – основний інструмент пильніше вивчення внутрішнього середовища організації. За допомогою нього визначимо сильні та слабкі сторони підприємства, а також нейтральні характеристики, за якими керівництву ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» слід періодично спостерігати, щоб вони не перейшли до розряду слабких сторін. Отже, сильні, слабкі та нейтральні сторони компанії були занесені до таблиці SNW-аналізу з експертними рейтингами значущості керівного складу підприємства (табл. 2.3) [14].

Таблиця 2.3

SNW-аналіз ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Найменування стратегічної позиції	№	S	N	W
Гнучкість організаційної структури	17		+	
Висока якість продукції	1	+		
Своєчасне виконання замовлень	29		+	
Продумані та прозорі функціональні стратегії	27		+	
Ефективне нормування праці	18		+	
Висока компетентність у ключових видах діяльності	13	+		
Сила корпоративної культури	16			+
Налагоджена система комунікацій між ключовими відділами підприємства	3			+
Наявність системи планування виробництва	19		+	
Здатність адаптуватися до умов середовища	6	+		
Стійкість конкурентної позиції	5	+		
Впізнаваність бренду	20		+	
Наявність ефективних практик управління персоналом	11			+
Використання передових технологій у виробництві	25		+	
Здатність швидкого впровадження інновацій	26		+	
Ступінь залежності від основних постачальників	7	+		
Лояльність споживачів	12			+
Імідж «привабливого» роботодавця	28		+	
Налагоджені відносини з ключовими представниками регіональної влади	24		+	
Цінний досвід у галузі технологій виробництва виробів зі скла	10	+		
Грамотна маркетингова стратегія, застосування сучасних маркетингових технологій	8			+
Стійкість фінансового стану компанії	30		+	
Можливість прогнозувати споживчі переваги	23		+	
Постійність складу персоналу	32		+	
Баланс між дешевою силою та кваліфікованим персоналом	34		+	
Цінні навички у сфері стимулювання продажів та післяпродажного обслуговування	4			+
Вигідне територіальне розташування	14	+		
Грамотна політика залучення фінансування, постійний пошук нових інвесторів та задоволення існуючих	22		+	
Асортимент продукції, що виробляється	22			+
Дотримання всіх необхідних технологій при складуванні та відвантаженні товару	33		+	
Наявність унікальних методів ведення бізнесу, ноу-хау	31		+	
Узгодженість дій та завдань персоналу керівного та виконавчого рівня	21		+	
Постійність необхідних ресурсів	15		+	

Таким чином, ми бачимо, що на даний момент підприємство має 7 сильних, 7 слабких і 19 нейтральних сторін. З отриманих даних складемо експертну таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові сильні та слабкі сторони ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Сильні сторони	Чи підвищує задоволеність замовників?	Чи підвищує прибуток компанії?	Чи створює на відміну від конкурентів?
1. Висока якість продукції	✓	✓	✓
2. Низький ступінь залежності від основних постачальників	✓	✓	✓
3. Стійкість конкурентної позиції	✓	✓	
4. Здатність адаптуватися до умов середовища	✓	✓	✓
5. Цінний досвід у галузі технологій виробництва	✓	✓	
6. Висока компетентність у ключових видах діяльності, глибоке знання бізнесу менеджментом компанії	✓		
7. Вигідне територіальне розташування	✓		
Слабкі сторони	Чи знижує задоволеність замовників?	Чи знижує прибуток компанії?	
1. Не налагоджена система комунікацій між ключовими відділами підприємства	✓	✓	
2. Нерозвинені навички у сфері стимулювання продажів та післяпродажне обслуговування	✓	✓	
3. Відсутність грамотної маркетингової стратегії та сучасних маркетингових технологій	✓	✓	
4. Відсутність ефективних практик управління персоналом	✓	✓	
5. Низька лояльність споживачів.		✓	
6. Слабкий асортимент продукції, що виробляється	✓	✓	
7. Слабкість корпоративної культури		✓	

Говорячи про внутрішнє середовище ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», можна побачити одну особливість, яка полягає у тому, що, орієнтація «всередину» підприємства відсунута на другий план. Звідси виникла низка проблем, пов'язаних із внутрішніми комунікаціями між підрозділами підприємства, слабкою корпоративною культурою, низькою матеріальною та

нематеріальною мотивацією персоналу. На підприємстві не проводяться тренінги з техніки ефективних продажів, не впроваджуються сучасні маркетингові технології і, загалом, відсоток навчання персоналу досить низький. Винятком є працівники у цехах, навчання яких безпосередньо впливає на відсоток бракованої продукції, на правильне складування та відвантаження продукції. Якщо подивитися на характер сильних і слабких сторін, цю закономірність дуже легко простежити: практично все, що стосується сили підприємства – це характеристики діяльності, які є реакцією на середовище та поведінку ринку.

Перейдемо до SWOT-аналізу підприємства. Можливості та загрози були проранжовані та визначені ключові з них, які мають найбільший вплив на діяльність компанії. Результати представлені у табл. 2.5 [13].

Таблиця 2.5

Ключові можливості та загрози для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

МОЖЛИВОСТІ	Чи може підвищити задоволеність замовника?	Чи може збільшити прибуток компанії?	Чи є ресурси на реалізацію?
Можливість захоплення нових регіональних ринків із незадоволеним попитом на вироби зі скла		✓	
Можливість розширення асортименту продукції за рахунок використання простоюючих виробничих потужностей.	✓	✓	
Можливість вибудовування тісніших взаємин із ключовими представниками місцевих органів самоврядування	✓	✓	✓
Можливість завоювання позицій безпрецедентного лідера на ринку торгового обладнання зі скла в регіоні		✓	
Можливість розробки та випуску нового продукту і, відповідно, розширення існуючого ринку.	✓	✓	
Можливість розширення ринку за рахунок відходу з ринку дрібніших гравців	✓	✓	
ЗАГРОЗИ	Чи може знизити задоволеність клієнта?	Чи може зменшити прибуток компанії?	Може виникнути протягом 2 років?
Захоплення потенційних ринків конкурентами із сусідніх областей	✓	✓	✓
Невизначеність економічної ситуації в країні та, як наслідок, заморожування низки інвестиційних проектів		✓	✓
Перехід регіонального ринку на товари-субститути – метал та дерево	✓	✓	✓
Обвал на фінансових ринках, непередбачуваність наслідків рішучих дій	✓	✓	✓
Посилення кризового стану, втрата основних замовників		✓	✓

На основі отриманих результатів складемо таблицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

			ЗАГРОЗИ				МОЖЛИВОСТІ				Разом
			Ринкова влада покупців	Внутрішньо галузева конкуренція	Зміна технологій обробки скла	Недоступність довгострокового кредитування	Середній рівень насичення ринку	Велика кількість потенційних покупців	Відносини з муніципальною владою	Доступ до дешевої робочої сили	
			6	9	6	10	8	10	6	9	
Сильні сторони	Якість продукції	10	60+-	90+- (А)	60+-	100+- (Б)	80++ (Г)	100++ (Д)	60++	90++ (Е)	485
	Адаптація	7	42+-	63+-	42+-	70+-	56++	70++	42++	63++	340
	Низька залежність від постачальників	8	48+-	72+-	48+-	80+- (В)	64++	80++ (Ж)	48++	72++	388
Слабкі сторони	Внутрішні комунікації	8	48--	72--	48--	80- (З)	64+	80-+ (Н)	48-+	72-+	-116
	Система продажів	10	60--	90- (І)	60--	100- (К)	80-+ (О)	100-+ (П)	60-+	90-+ (Р)	-145
	Маркетинг	9	54--	81- (Л)	54--	90- (М)	72-+	90-+ (С)	54-+	81-+ (Т)	-131
	Управління персоналом	6	36-	54-	36-	60-	48-+	60-+	36-+	54-+	-87
			-123	-185	-123	-205	332	415	249	374	

Таким чином, можна зробити наступні висновки із SWOT аналізу:

- найбільш сильною стороною компанії є «Якість продукції» (485 балів);
- найбільш слабкою стороною є стан «Системи продажів» (-145 балів);

- найбільшу загрозу для компанії становить «Недоступність довгострокового кредитування» (-205 балів);
- найбільша можливість для компанії знаходиться у «Великій кількості потенційних покупців» (415 балів).

Таким чином, для компанії вигідно залишитися на ринках, де є достатня кількість потенційних покупців і активно просувати свої продукти. Так як компанія раніше не використала можливості маркетингу та просування, найкращим рішенням на найближчий рік буде стратегія посилення позиції на ринку (рис. 2.7) [13, 23].

Таблиця 2.7

Заходи за підсумками SWOT-аналізу

Сильні сторони / Загрози
А) копіювання методів роботи конкурентів та активне просування власних продуктів та послуг
Б) активне освоєння власного виробництва, підвищення рентабельності виробництва
В) пошук нових постачальників із більш вигідними умовами, довгострокове партнерство
Сильні сторони / Можливості
Г) розробка нового асортименту та виведення нових продуктів та послуг на ринок
Д) просування високої якості продукції, розробка програм лояльності, акції, знижки та ін.
Е) зниження собівартості продукції та покращення якості продуктів за рахунок кадрового резерву, зниження кількості браку
Ж) максимальне розширення асортименту під попит
Слабкі сторони / Загрози
З) розробка та впровадження управлінських програм на підприємстві, автоматизація процесів управління
І) CRM-система, навчання продавців технологіям продажу, реструктуризація відділу продажів
К) розробка системи активного продажу, нових каналів збуту
Л) використання маркетингу на підприємство, розробка маркетингових програм, збільшення обсягу реклами та заходів щодо просування
М) організація активного просування товарів та послуг власного виробництва
Слабкі сторони / Можливості
Н) впровадження контролю вхідних дзвінків, система якості роботи з клієнтами
О) активізація роботи існуючих спеціалістів відділу продажу
П) збільшення припливу нових клієнтів та роботи з новими заявками
Р) найм додаткових менеджерів із продажу, збільшення штату продавців
С) вивчення ринку, конкурентного оточення, продукції конкурентів та характеристик попиту
Т) недорогі спеціалісти з маркетингу (студенти, аутсорсинг, сумісники)

У разі виникнення обох загроз найбільшою перешкодою щодо їх подолання буде нерозвинена система продажів на підприємстві та відсутність сучасних маркетингових технологій.

Виходячи з проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна запропонувати дві маркетингові стратегії: стратегію посилення позицій на ринку, стратегію розвитку продукту [24].

1. Обґрунтування вибору стратегії посилення позицій над ринком.

Діючи у межах даної стратегії організація робить усе, щоб завоювати кращі позиції з наявним продуктом. Щоб реалізувати цю стратегію, потрібно докласти великих маркетингових зусиль. У межах цієї стратегії дозволяється застосовувати «горизонтальну інтеграцію», відповідно до якої організація намагається контролювати своїх конкурентів. Основні структурні елементи цієї стратегії:

- мета формується як посилення позицій на ринку;
- посилення організаційних ресурсів, оскільки необхідні додаткові кадрові ресурси;
- активна адаптація до середовища, оскільки зміцнити своє становище над ринком можливо лише з допомогою аналізу середовища, навіщо використовується комплекс маркетингових комунікацій;
- щоб успішно реалізувати маркетингову стратегію, необхідно реорганізувати існуючу систему продажу та впровадити маркетинг у структуру компанії;
- щоб нейтралізувати загрозу відсутності довгострокового кредитування компанії, необхідно ефективно використовувати наявні виробничі потужності (обладнання, площі та робочу силу).

Так як компанія не вичерпала своїх можливостей на ринку, а також виходячи з аналізу сильних та слабких сторін компанії найкращим рішенням буде стратегія роботи на старому ринку з існуючими продуктами, за рахунок вдосконалення системи роботи з клієнтами, збору та аналізу маркетингової інформації, впровадження маркетингу на підприємстві тощо. Ця стратегія

передбачає мінімальні витрати на рекламу, просування, а також наявність спеціаліста з маркетингу.

Стратегію розвитку ринку рекомендується розробити щонайменше на 1 рік, у разі успішної реалізації, компанії слід запровадити стратегію розвитку продукту.

1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку продукту. Як друга можлива стратегія пропонується Стратегія розвитку продукту.

SWOT аналіз показав, що компанія має сильні позиції у сфері якості продукту. Таким чином, компанія може зробити ставку на посилення асортименту та розробку нових продуктів для існуючого ринку.

Основні структурні елементи цієї стратегії:

- ціль формується як удосконалення продукції;
- посилення технологічних ресурсів;
- активна адаптація до зовнішнього середовища за допомогою стимулювання збуту;
- розвиток інновацій, що належать до продукту.

2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії. Найкращою стратегією з досягнення та утримання конкурентної переваги на ринку для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» буде стратегія «Слідування за лідером». Розглянемо можливі варіанти стратегій:

1) В даний час ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» не входить до лідерів на жодному з цільових ринків – ринку механічної обробки скла та дзеркал, ринку торговельного обладнання зі скла, ринку декору зі скла для меблів та інтер'єру.

2) Слабкі ринкові позиції та повна відсутність просування не дозволяють без істотних капіталовкладень здійснити стратегії «Лідерів ринку» - Захоплення та Перехоплення.

3) Стратегія «Уникнення прямої конкуренції» також підходить для компанії у період розвитку, оскільки передбачає спеціалізацію однієї чи кількох вузьких нішах. Також необхідне чудове знання ринку, структури попиту та пропозиції.

4) Стратегія «Підтримки» існуючого ринкового становища є згубною для компанії, оскільки веде до зниження продажів, падіння ефективності бізнесу, а значить до великих проблем у майбутньому.

5) Активна стратегія «Переслідування лідерів ринку» - атака в лоб або фронтальна атака передбачає використання досягнутої продуктової чи цінової переваги для встановлення конкурентної переваги. ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» має потенціал встановити продуктову перевагу в майбутніх періодах, після нарощування ринкового потенціалу.

6) Пасивна стратегія «Слідування за лідером» - найбезпечніша і найдешевша. У процесі реалізації цієї стратегії компанія зможе вивчити цільові ринки, наростити ринковий потенціал, збільшити базу клієнтів, покращити керованість процесами у компанії. Вивчення поведінки лідерів ринку допоможе компанії збільшити компетенції у маркетингу та продажах та знайти вигідні ринкові ніші.

2.3. Аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Маркетингова служба як така у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» відсутня, частину необхідних маркетингових функцій виконує спеціаліст зі збуту. У справжній момент через малі обсяги виробництва і через специфічності своєї діяльності створення служби маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» не доцільно, проте за умов жорсткої конкуренції фахівець із маркетингу підприємству необхідний. Фахівець зі збуту практично перевантажений не властивими йому функціями, тому маркетингова діяльність, як не приносить ефекту.

Дослідження цільової аудиторії фахівцем не проводиться, при виборі замовника продукції підприємство насамперед керується своїми виробничими можливостями.

Плани маркетингу для підприємства не розробляються. Виробнича програма формується на умовах отриманих замовлень, відповідно і формується товарна політика підприємства.

Цінова політика ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» формується як із собівартості продукції, а й аналізу цін конкурентів.

Просування продукції підприємства практично не здійснюється. Зрідка розміщуються рекламні повідомлення у ЗМІ. Періодично друкуються листівки з інформацією про компанію та розміщуються на стійках у ділових центрах. Підприємство має власний web-сайт у мережі Інтернет, проте його можливості в маркетингових цілях не використовуються. На сайті розміщена застаріла інформація, відсутній перелік продукції, не розроблені інструменти комунікацій для роботи з клієнтами.

Загалом, незважаючи на те, що на фахівця зі збуту покладено обов'язки з маркетингу, можна відзначити, що він не справляється з усіма маркетинговими функціями.

На рис. 2.7 представлено динаміку витрат ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» на просування продукції за 2021-2022 роки [18].

Як видно з наведених даних, витрати на просування продукції у підприємства мінімальні - зокрема, щодо виручки у 2022 році їх частка склала 0,39% ($\frac{203}{51907} \times 100$).

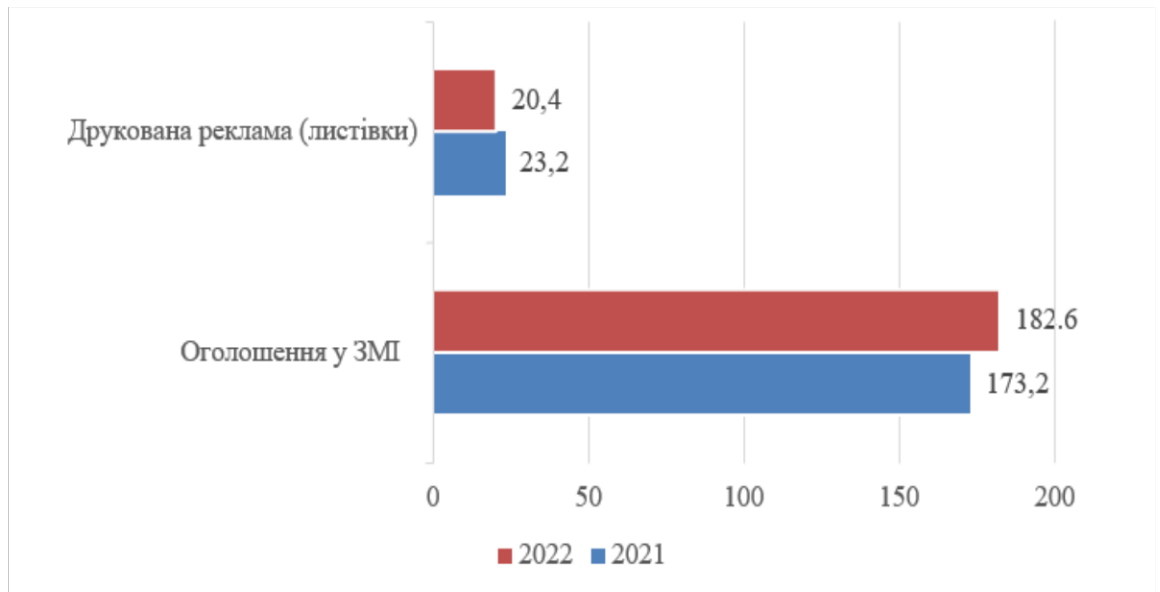


Рис. 2.7. Динаміка витрат ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» на просування продукції за 2021-2022 рр., тис. грн. (побудовано автором за [18])

Загалом оцінка повноти виконання функцій маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» представлена у таблиці 2.8 [25-27].

Таблиця 2.8

Оцінка повноти виконання функцій маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Функції маркетингу	Бали
Дослідження конкурентів	1
Дослідження покупців (споживачів)	-
Розробка планів маркетингу	-
Управління виробничою програмою	1
Розробка товарної політики	-
Розробка цінової політики	1
Організація збуту товарів	1
Просування товарів	-
Разом	4

ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» не сегментує ринок і працює в основному із постійними замовниками.

На жаль, ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» є не єдиним у регіоні виробником виробів зі скла, має кілька сильних конкурентів із суміжних областей.

У зв'язку з цим ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» потребує постійного моніторингу цін конкурентів, їх технічного потенціалу, а також постійного аналізу попиту на скло та скляну продукцію. Однак цим питанням на підприємстві приділяється незначна увага. Співробітник, який частково виконує маркетингові обов'язки, не акцентує увагу на перевагі вибору перспективних сегментів ринку та правильного позиціонування діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», тоді як це дозволяє підприємству знайти ринкові «ніші» та успішно розвиватися на ринку. Фінансування заходів із маркетингу не ведеться.

Оцінка окремих характеристик маркетингу для підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» представлена у таблиці 2.9 [18, 25-27].

Таблиця 2.9

Оцінка окремих показників маркетингу у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Характеристики маркетингу для підприємства	Максимальна кількість балів	Фактична оцінка, бали	Відношення фактичної оцінки до максимальної, %
1. Виконання маркетингових функцій	8	2	25,0
2. Вплив маркетингової діяльності на підприємстві:			
2.1 загальна оцінка положення маркетолога (фахівця зі збуту)	5	1	20,0
2.2 взаємозв'язок маркетингу з іншими службами підприємства	7	1	14,3
2.3 професійний рівень працівника маркетингу	5	1	20,0
3. Фінансування маркетингових заходів	5	1	20,0
Усього	30	6	20%

Таким чином, дослідження маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» виявило її слабку ефективність. Можливості маркетингу на підприємства задовольняються лише на 20%.

Висновки до 2 розділу

1. Представлено організаційну структуру управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Розглянуто динаміку та склад фінансових результатів ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2020-2022 рр. Представлено динаміку показників рентабельності (рентабельність активів; рентабельність активів чиста; рентабельність джерел формування активів; рентабельність проданих товарів, продукції, робіт, послуг; рентабельність продажів загальна; рентабельність чиста) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. Представлено динаміку фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт інвестування) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. Представлено динаміку коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт миттєвої ліквідності) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр.

2. Проведено аналіз внутрішньогалузевої конкуренції за моделлю 5-ти сил Майкла Портера за наступними показниками: загроза входу нових гравців; ринкова влада покупців; загроза з боку товарів-замінників; ринкова влада постачальників; рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Проведено експертний аналіз чинників макросередовища: політико-правові чинники (державне регулювання; державне регулювання конкуренції в суміжних галузях; відносини з державною та муніципальною владою; зміни у податковому законодавстві, розширення повноважень податкових органів; зміни у трудовому законодавстві та міграційній політиці); економічні чинники (зниження темпу зростання економіки, відсоткові ставки, курси валют та рівень інфляції; можливість ведення експортно-імпортних відносин; рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці; рівень наявних доходів населення; розвиток банківської сфери, доступність довгострокового кредитування); соціокультурні чинники (наявність кваліфікованих фахівців на ринку; доступність дешевої робочої сили; зниження якості профільної освіти

(вимирання системи ПТУ в країні); зниження привабливості роботи у виробничій сфері; завищення очікувань претендентів, їх вимог до роботодавця у зв'язку з суспільною думкою щодо підприємств, що склалася у галузі); технологічні чинники (зміна використовуваних на ринку технологій; удосконалення виробничого обладнання; поява нових технологій складування та зберігання готової продукції, а також систем управління ланцюгами постачання; доступність технологій розширення номенклатури виробленої продукції; поява у галузі нових стандартів якості) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» методом PEST-аналізу. Наведено результати PEST-аналізу чинників макросередовища (чинники макросередовища, що позитивно впливають на діяльність організації; чинники макросередовища, що негативно впливають на діяльність організації) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Проведено SNW-аналіз ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» та виокремлено 7 сильних, 7 слабких і 19 нейтральних сторін. Визначено ключові сильні (1. висока якість продукції; 2. низький ступінь залежності від основних постачальників; 3. стійкість конкурентної позиції; 4. здатність адаптуватися до умов середовища; 5. цінний досвід у галузі технологій виробництва; 6. висока компетентність у ключових видах діяльності, глибоке знання бізнесу менеджментом компанії; 7.ю вигідне територіальне розташування) та слабкі (1. не налагоджена система комунікацій між ключовими відділами підприємства; 2. нерозвинені навички у сфері стимулювання продажів та післяпродажне обслуговування; 3. відсутність грамотної маркетингової стратегії та сучасних маркетингових технологій; 4. відсутність ефективних практик управління персоналом; 5. низька лояльність споживачів; 6. слабкий асортимент продукції, що виробляється; 7. слабкість корпоративної культури) сторони ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Виокремлено ключові можливості та загрози для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» та наведено заходи за підсумками SWOT-аналізу для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

3. Наведено динаміку витрат (друкована реклама (листівки); оголошення у ЗМІ) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» на просування продукції за 2021-2022 рр.

Надано оцінку повноті виконання функцій маркетингу (дослідження конкурентів, дослідження покупців (споживачів), розробка планів маркетингу, управління виробничою програмою, розробка товарної політики, розробка цінової політики, організація збуту товарів, просування товарів) у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Надано оцінку окремим показникам маркетингу (виконання маркетингових функцій; вплив маркетингової діяльності на підприємстві: загальна оцінка положення маркетолога (фахівця зі збуту), взаємозв'язок маркетингу з іншими службами підприємства, професійний рівень працівника маркетингу; фінансування маркетингових заходів) у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВФ «СФЕРА ГЛАСС»

3.1. Визначення оптимальної маркетингової стратегії та розробка заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Виходячи з проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна сформулювати дві потенційно застосовні на підприємстві маркетингові стратегії: стратегія посилення позицій на ринку та конкурентна стратегія обережного слідування за лідерами ринку [28-29].

Наступним кроком буде розвиток асортиментної стратегії (у майбутніх періодах) [30].

На даний момент на підприємстві лише одна людина, і та не фахівець, відповідає за все, що пов'язано з рекламою, маркетингом та PR. Пропонується включити до штату професіонала-маркетолога, можна навіть порекомендувати найняти молодих фахівців-випускників або студентів останніх курсів, дозволити їм поєднувати роботу з навчанням, скоротити робочий годинник таким чином, щоб безпосередньо на підприємстві вони проводили не так багато часу. Найближчим часом аналітики прогнозують стагнацію більшості галузевих ринків. Більшість підприємств у таких випадках воліють нічого не змінювати, знижувати витрати і чекати на закінчення кризи. Однак невідомо, скільки ще триватиме криза. Не виключено, що до закінчення кризи компанія «не дотягне». Але навіть якщо і «дотягне», то закінчення кризи не означає автоматичного збільшення доходів. Після закінчення кризи ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» цілком може виявити, що багато його колишніх та потенційних клієнтів перейшли до конкурентів, бо в період

кризи компанія нічого не зробила для того, щоб утримати старих клієнтів та залучити нових.

Сьогодні для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» нагальним завданням є розробка маркетингових програм - реклами та просування [18, 31-33].

У рамках обраного напрямку було прийнято такі етапи досягнення мети:

- стратегія проходження за лідерами ринку;
- вивчення ринкового оточення, попиту та пропозиції;
- аналіз і вивчення цільової аудиторії компанії, розробка програм лояльності;
- розробка та реалізація нової стратегії просування;

Аналіз продажів показує, що ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» працює на трьох цільових ринках:

- ринок механічної обробки скла та дзеркал;
- ринок торговельного обладнання зі скла;
- ринок дизайнерських меблів та інтер'єру.

Обсяг продажів на цільових ринках наведено на рис. 3.1 [18].

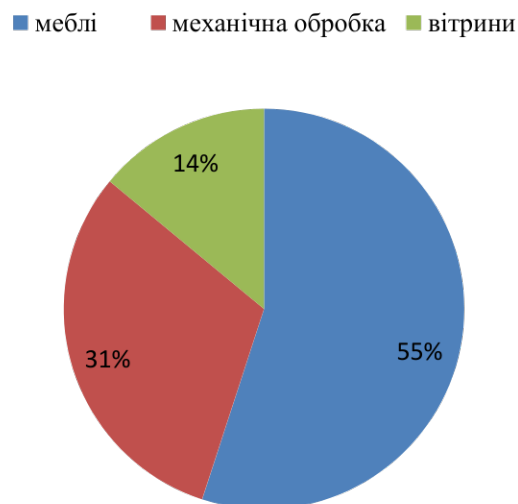


Рис. 3.1. Обсяг продажів на цільових ринках
(побудовано автором за [18])

Цільові сегменти для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» наведено у таблиці 3.1 [18, 31-33].

Таблиця 3.1

Цільові сегменти ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Асортиментна група	Кінцеві споживачі		Організації перепродажу
	Комерційні організації	Приватні особи	
Заготовки для дизайнерських меблів зі скла та дзеркал	Великі та середні організації Середні виробничі підприємства	Для особистих побутових потреб	Середні та дрібні оптові підприємства
Обробка скла та дзеркал	Великі та середні організації	Для особистих побутових потреб	Середні та дрібні оптові підприємства
Торгове обладнання зі скла	Великі та середні організації	-	Середні та дрібні оптові підприємства

З обраної стратегії розвитку компанії маркетингова стратегія ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» повинна включати такі елементи (рис. 3.2) [28-29].

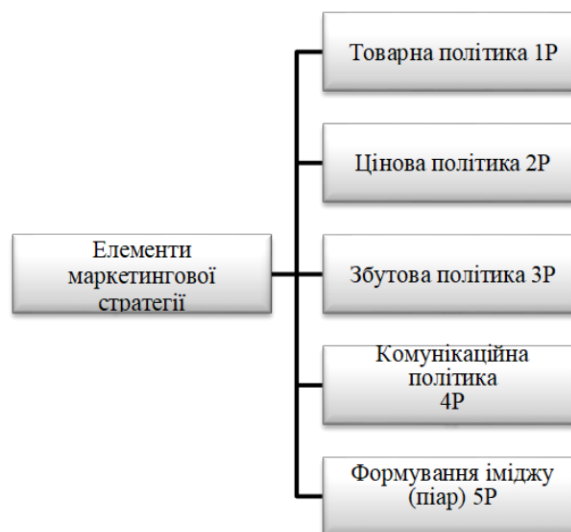


Рис. 3.2. Елементи маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»
(побудовано автором за [28-29])

Таким чином, відповідно до цих елементів потрібно удосконалити товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики підприємства та PR [31].

Заходи щодо вдосконалення товарної політики. Коригування товарної політики ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» назріло давно і обґрунтоване високою

конкуренцією на ринку, діями суперників у цьому напрямку, загрозою втрати частки ринку.

1. Підприємству пропонується посилити свої позиції на ринку заготовок для дизайнерських меблів та інтер'єру, які приносять компанії 55% обсягу продажів. Необхідно вивчити переваги споживачів на даному ринку, асортимент товарів та послуг у основних конкурентів та розробити заходи щодо вдосконалення власної продукції для даного ринку.

2. Для цільового ринку механічної обробки скла та дзеркал компанії необхідно розробити новий асортимент послуг для збільшення завантаження виробничих потужностей.

Заходи щодо вдосконалення цінової політики. Політику ціноутворення пропонується залишити тим методом, яким вона здійснюється зараз. Нині ціноутворення всіх асортиментних груп проводиться витратним шляхом розрахунку виходячи з калькуляції повних витрат і рентабельності товару. Кінцева вартість встановлюється з урахуванням цін конкурентів на аналогічні товари. Однак для всіх покупців, залежно від їх типу, необхідно скоригувати умови платежів. Пропонується кожному сегменту споживачів скоригувати розроблену систему знижок (рис. 3.3).

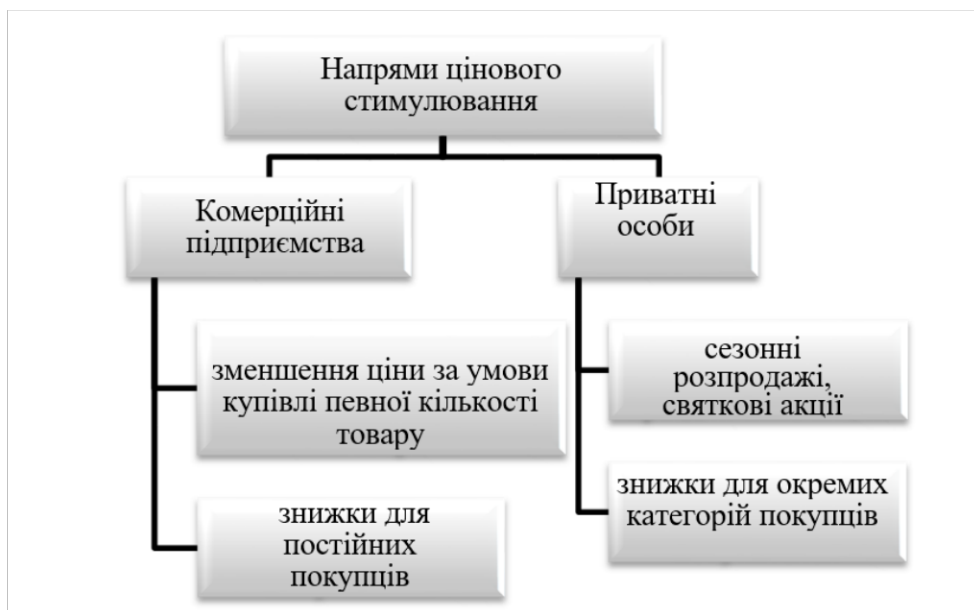


Рис. 3.3. Напрями цінового стимулювання покупців продукції ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» (побудовано автором за [31])

Заходи щодо вдосконалення збутової політики. З метою вдосконалення збутової політики пропонується низка наступних заходів (рис. 3.4) [34-37].

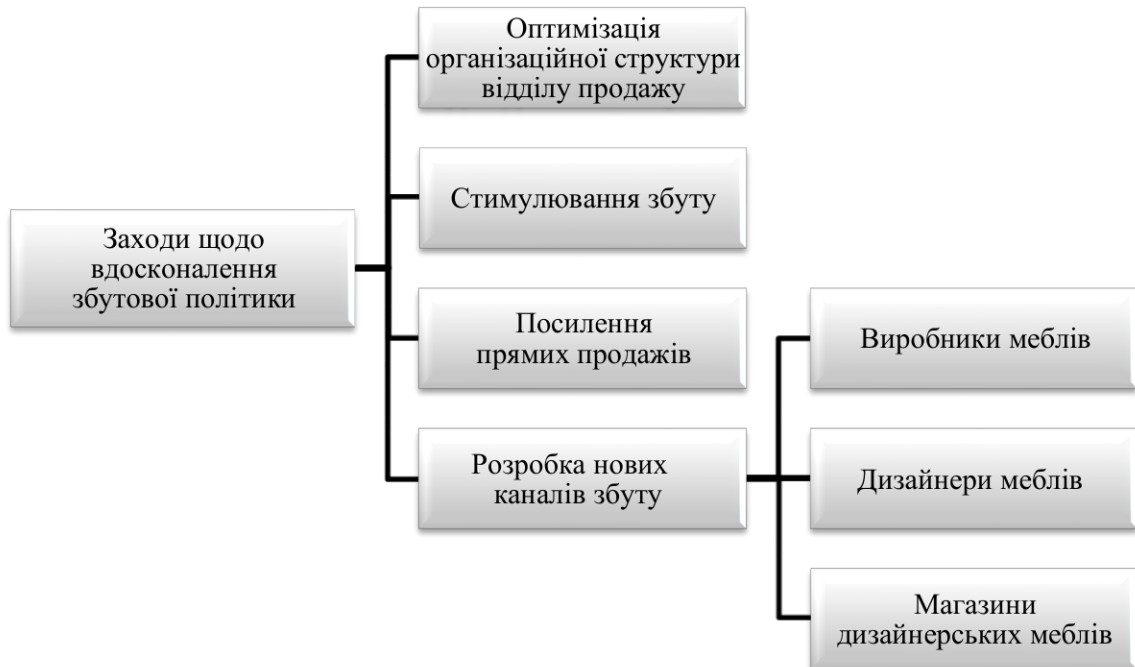


Рис. 3.4. Заходи щодо вдосконалення збутової політики ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» (побудовано автором за [34-37])

Оптимізація організаційної структури відділу продажів включає прийняття в штат спеціаліста з маркетингу. Відділ збуту у разі перейменовується у відділ збуту і маркетингу. Необхідно також розробити чіткі посадові інструкції для розподілу обов'язків між менеджером зі збуту та маркетингологом (рис. 3.5) [34-37].

Стимулювання збуту включатиме:

- цінове стимулювання (акції, стимулювання регулярності закупівлі); стимулювання власного персоналу (додаткові бонуси, нагороди); проведення семінарів, тренінгів, презентацій, участь у виставкових заходах;
- щільну роботу у своєму регіоні з ключовими особами, які ухвалюють рішення про закупівлю.

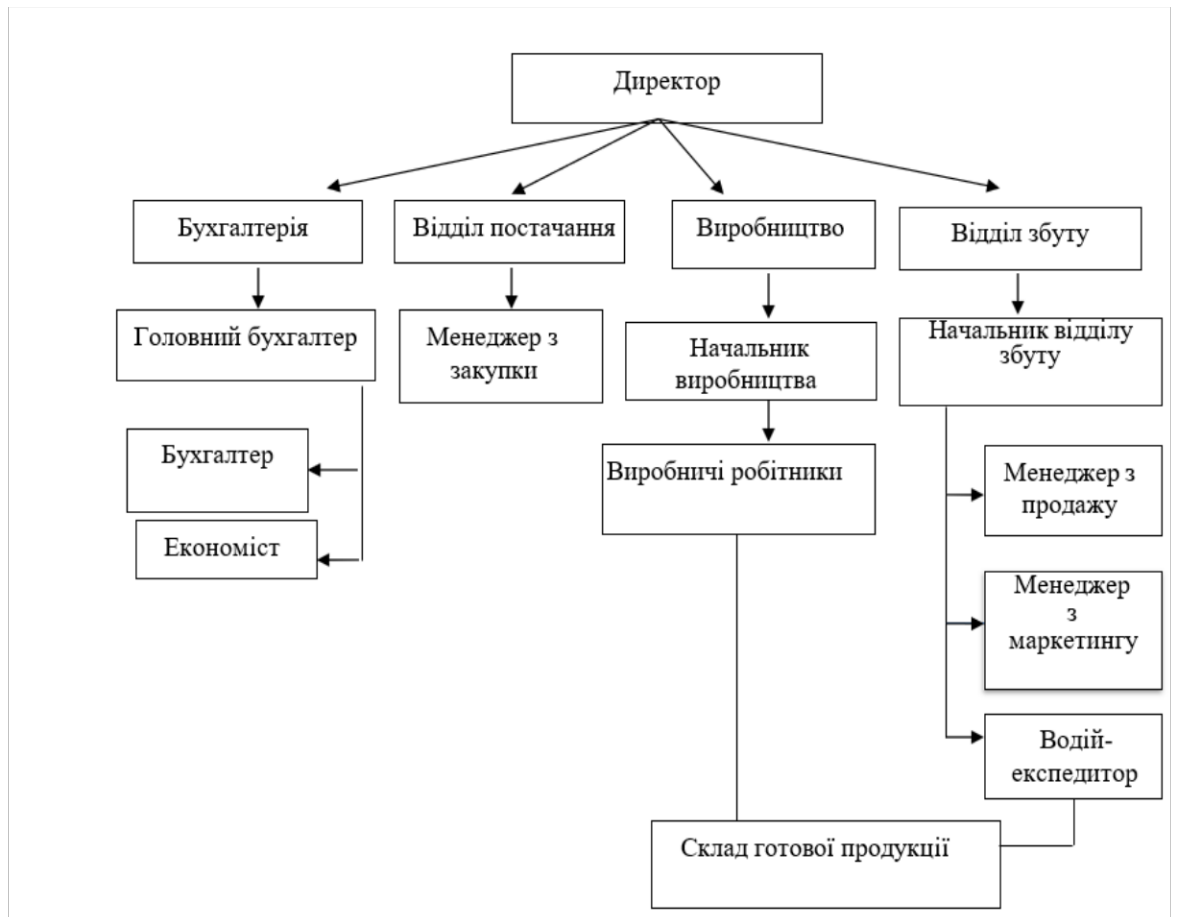


Рис. 3.5. Нова організаційна структура управління ТОВ «ВФ «Сфера Глас» (запропоновано автором)

Посилення прямих продажів полягатиме у:

- збільшенні числа прямих продаж через відділ продажу ТОВ «ВФ «Сфера Глас». Для цього потрібно скоригувати та оптимізувати роботу щодо зв'язку співробітників з потенційними клієнтами (перший дзвінок або зустріч, відправка або надання первинної інформації про продукцію, обговорення особливостей використання продукції та її придбання, повторний контакт, комерційну пропозицію, договір);
- проведення навчальних тренінгів для працівників відділу продажу;
- організації прямих інтернет продажів із сайту компанії, цільовими сегментами в цьому випадку будуть приватні особи та організації, що перепродають.

Заходи щодо вдосконалення комунікаційної політики. Розвиток комунікаційної політики передбачає реалізацію наступних заходів (рис. 3.6) [38].

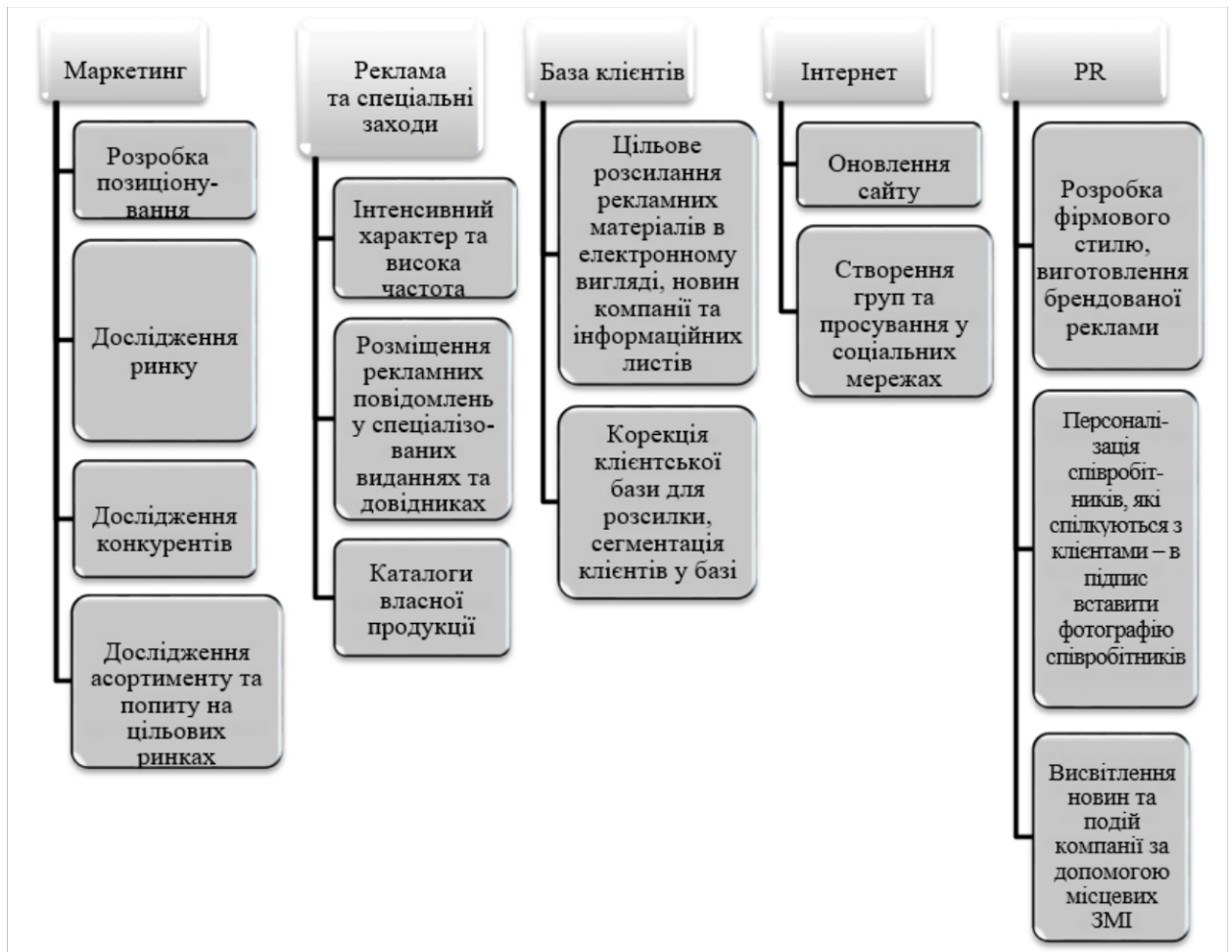


Рис. 3.6. Заходи щодо розвитку комунікаційної політики (побудовано автором за [38])

Окремо зупинимося на важливості комунікаційної політики у мережі Інтернет. У разі кризи створення сайту компанії – необхідність, а чи не елемент розкоші. Сайт – це не лише візитна картка підприємства, а й презентація та довідкова служба, а також потужний інструмент у руках клієнта. Електронний запис через сайт (надання клієнту можливості заповнити заяву, в якій йому потрібно вказати всі необхідні дані), завантаження копії документів, необхідних для оформлення угоди. Це прискорить роботу «Клієнт-менеджер», розділить клієнтів на тих, «які тільки думають», і «зацікавлених» плюс

з'явиться база даних потенційних клієнтів. Форми мають бути прості, зрозумілі, легкі у заповненні.

Просування підприємства у соціальних мережах досить новий вид реклами в інтернеті і він почав розвиватися лише недавно. Суть цього методу в тому, щоб створити групу в соціальній мережі, назвати відповідно (наприклад, «найбездоганніші меблі при облаштуванні приватного будинку») і запрошувати туди користувачів, виходячи з різних параметрів (проживання, інтереси, зміст особистої сторінки). Також важливу роль відіграє спілкування з користувачами різних груп потрібної тематики, це можуть бути поради, допомога у будь-яких питаннях та пряме просування продукції.

Оцінка ефективності заходів, що проводяться. Один раз на квартал необхідно проводити аналіз маркетингової діяльності, аналіз продажу та відповідність отриманих результатів поставленим планам. При необхідності коригувати маркетингові заходи у відповідність до змін ринку.

3.2. Визначення економічного ефекту від запровадження заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Для оцінки додаткового виторгу від реалізації запропонованої стратегії проведемо розрахунок передбачуваних обсягів продажу з урахуванням поставлених стратегічних цілей плановану виручку розрахуємо на основі середньої ціни на продукцію з урахуванням знижок та щорічної індексації прайсової ціни.

Як було вже зазначено, зростання виручки від реалізації у 2022 році у розмірі 144,4% по відношенню до 2021 року було викликане поживавленням на ринку після стагнації 2021 року, тому коректніше буде взяти для розрахунку стабільне зростання виручки передкризового періоду, яке спостерігалось в середньому. у розмірі 115%. Отримані дані наведемо у таблиці 3.2 [18, 20-21].

Таблиця 3.2

Визначення виручки від за результатими наступальної маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Найменування	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	5-й кв.
Запланована виручка від маркетингових заходів, тис. грн.	14923	17162	19736	22696	26101
Запланована виручка від реалізації з урахуванням маркетингових заходів, тис. грн.	15572	19309	24137	30412	38624
Темп зростання виручки, %	120	124	125	126	127
Додатковий виторг за рахунок проведення маркетингових заходів, тис. грн.	649	2148	4401	7716	12523
Частка додаткового виторгу у сумарному обсязі, %	4,2	5,2	6,5	8,1	10,3

Розрахунок додаткової виручки для першого року реалізації стратегії розраховується за наступною формулою:

$$ДВ = V_1 - V_0, \text{ де} \quad (3.1)$$

ДВ - додатковий виторг, тис. грн.;

V_1 - прибуток 1-го року реалізації стратегії, тис. грн.;

V_0 - прибуток 2022 року, тис. грн.

Розрахунок додаткової виручки для наступних років реалізації стратегії проводиться за наступною формулою:

$$ДВ_n = ДВ_{n-1} \times T, \text{ де} \quad (3.2)$$

$ДВ_n$ - додатковий виторг n-го періоду, тис. грн.;

$ДВ_{(n-1)}$ - додатковий виторг (n-1) періоду, тис. грн.;

T - темп зростання виручки, од.

Витрати для проведення заходів щодо реалізації запропонованої компанії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» маркетингової стратегії представлені у таблиці 3.3 [18, 20-21, 23-28].

Таблиця 3.3

Витрати проведення заходів щодо реалізації маркетингової політики компанії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», тис. грн.

Найменування витрат	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	5-й кв.
Постійні витрати, у т. ч.:	104	104	104	104	104
ФОП персоналу, що займається продажами та маркетингом з урахуванням страхових внесків (удосконалення організаційної структури відділу продажів)	104	104	104	104	104
Прямі маркетингові витрати, зокрема:	360	360	490	490	510
дослідження та моніторинг діяльності конкурентів, аналіз ринку	50	50	50	50	50
проведення навчальних тренінгів для співробітників відділу продажу	30	30	30	30	30
Реклама	200	200	300	300	300
Інтернет ресурси	30	30	50	50	60
PR	50	50	60	60	70
Разом	464	464	594	594	614

Усього витрати на реалізацію заходів за обраний період часу становитимуть 2730 тис. грн. Як видно з представлених даних, додатковий виторг від реалізації запропонованої стратегії може покрити вищі витрати на маркетингові заходи.

Економічний ефект запропонованих заходів – це додатковий чистий прибуток, отриманий від реалізації запропонованих заходів з урахуванням нормативного коефіцієнта ефективності для обробної промисловості, а економічна ефективність визначатиметься шляхом співвіднесення передбачуваного економічного ефекту до запланованих витрат на заходи щодо реалізації стратегії (табл. 3.4) [18, 20-21, 23-28].

Виходячи з проведеного у другому розділі аналізу, були сформульовані дві потенційно застосовні на підприємстві маркетингові стратегії: стратегія розвитку ринку та стратегія обережного просування. Через кризові ситуації на ринку для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» обрано оптимальну стратегію посилення позицій на ринку та стратегію обережного слідування за лідерами ринку.

Таблиця 3.4

Економічний ефект та ефективність реалізації запропонованої стратегії для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс»

Найменування	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	5-й кв.
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	15572	19309	24137	30412	38624
2. Сумарні витрати, тис. грн., у т. ч.	12455	15332	19179	24011	30354
2.1. Собівартість, тис. грн.	11991	14868	18585	23417	29740
2.2. Витрати від реалізації проекту, тис. грн.	464	464	594	594	614
3. Прибуток від продажу, тис. грн., разом (1-2),	2798	3681	4957	6401	8269
4. Додатковий прибуток, тис. грн. (табл. 3.2)	649	2148	4401	7716	12523
5. Чистий прибуток, тис. грн. (за мінусом податку на прибуток 20%)	2238	2945	3966	5121	6616
6. Прямий економічний ефект, тис. грн. (4-2.2)	185	1684	3807	7122	11909
6.Економічна ефективність, % (4:2.2)	1,4	4,63	6,4	12,0	19,4
7. Рентабельність продажів, % (3:1)	18,0	19,1	20,5	21,0	21,4
8. Норма прибутку, % (5:1)	14,4	15,3	16,4	16,8	17,1

З обраної стратегії розвитку підприємства підприємству запропоновано маркетингова стратегія, куди входять такі елементи як: розвиток нових товарних сегментів; удосконалення цінової політики, розвиток каналів збуту, формування нових каналів, формування іміджу підприємства.

Розробка програми реалізації маркетингових заходів включає у собі заходи щодо вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Заходи щодо вдосконалення цінової політики полягають у розробці системи знижок з урахуванням сегментування покупців.

Заходи щодо вдосконалення збутової політики включають оптимізацію організаційної структури відділу збуту, стимулювання збуту і посилення прямих продажів.

Розвиток комунікаційної політики передбачає реалізацію наступних заходів: проведення систематичних рекламних заходів, застосування розсилок по базі клієнтів, використання в просуванні продукції можливостей мережі Інтернет та розвиток зв'язків із громадськістю.

Обов'язкове проведення регулярного (квартального) аналізу маркетингової діяльності, аналізу продажів та відповідність продажів поставленим планам, та корекція маркетингових заходів у відповідність до змін ринку.

Отже, аналіз отриманих розрахункових даних показує не тільки наявність позитивного економічного ефекту, але і позитивну тенденцію зростання по всьому періоду реалізації запропонованої маркетингової стратегії.

Економічна ефективність запропонованих заходів висока і має позитивну динаміку.

Таким чином, запропонована маркетингова стратегія просування високоефективна, дозволяє отримати додатковий виторг і збільшити рентабельність продажів і витрат за звичайними видами діяльності, і може бути використана ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

Висновки до 3 розділу

1. Розглянуто обсяги продажів (меблі, механічна обробка, вітрини) на цільових ринках. Наведено цільові сегменти ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за асортиментними групами (заготовки для дизайнерських меблів зі скла та дзеркал; обробка скла та дзеркал; торгове обладнання зі скла). Систематизовано елементи маркетингової стратегії (товарна політика 1Р, цінова політика 2Р, збутова політика 3Р, комунікаційна політика 4Р, формування іміджу (піар) 5Р) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Представлено напрями цінового стимулювання покупців продукції (комерційні підприємства: зменшення ціни за умови купівлі певної кількості товару,

знижки для постійних покупців; приватні особи: сезонні розпродажі, святкові акції, знижки для окремих категорій покупців) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Запропоновано заходи щодо вдосконалення збутової політики ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», а саме: оптимізація організаційної структури відділу продажу; стимулювання збуту; посилення прямих продажів; розробка нових каналів збуту (виробники меблів, дизайнери меблів, магазини дизайнерських меблів). Запропоновано нову організаційну структуру управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Представлено заходи щодо розвитку комунікаційної політики за наступними категоріями: маркетинг, реклама та спеціальні заходи, база клієнтів, Інтернет, PR.

2. Наведено визначення виручки від за результатів наступальної маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за наступними показниками: запланована виручка від маркетингових заходів; запланована виручка від реалізації з урахуванням маркетингових заходів; Темп зростання виручки; додатковий виторг за рахунок проведення маркетингових заходів; частка додаткового виторгу у сумарному обсязі. Наведено витрати проведення заходів щодо реалізації маркетингової політики компанії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», а саме: постійні витрати (ФОП персоналу, що займається продажами та маркетингом з урахуванням страхових внесків (удосконалення організаційної структури відділу продажів)); прямі маркетингові витрати (дослідження та моніторинг діяльності конкурентів, аналіз ринку; проведення навчальних тренінгів для співробітників відділу продажу; реклама; Інтернет-ресурси; PR). Розраховано економічний ефект та ефективність реалізації запропонованої стратегії для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході дослідження вдосконалення маркетингової стратегії (на прикладі ТОВ ВФ «Сфера Гласс») зроблені наступні висновки:

1. Розглянуто елементи маркетингової стратегії та їх особливості. Систематизовано тип маркетингу (конверсійний маркетинг, стимулюючий маркетинг, розвиваючий маркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, підтримуючий маркетинг, демаркетинг, протидіючий маркетинг) за характеристикою попиту (негативний попит, відсутність попиту, прихований попит, падаючий попит, нерегулярний попит, повноцінний попит, надмірний попит, нерациональний попит). Розглянуто види галузевого маркетингу, а саме: виробничий маркетинг, торгово-збутовий маркетинг, маркетинг сфери послуг, міжнародний маркетинг, маркетинг фінансово-кредитного продукту та страхової справи, маркетинг цінних паперів, маркетинг інтелектуального продукту.

2. Визначено значення маркетингової стратегії підприємства в умовах конкуренції. Виокремлено умови, що визначають конкурентну силу посередників – клієнтів компанії (компанії з інших галузей з замінними товарами; конкурентний тиск, створюваний компаніями з інших галузей; суперництво між продавцями, що конкурують та конкурентні сили, що створюються прагненням до завоювання кращої ринкової позиції та конкурентної переваги; конкурентний тиск, створюваний ринковою владою та засобами впливу; конкурентний тиск за рахунок загрози появи нових конкурентів; потенційні конкуренти). Наведено характеристику типів конкуренції (чиста монополія, олігополія, монополістична конкуренція, чиста конкуренція). Систематизовано характеристику типів конкурентних стратегій за наступними показниками: позиція на ринку (лідери ринку, захист; переслідувачі лідерів ринку, прорив курсом; уникають прямої конкуренції, обхід); запобіжні стратегії (захоплення, блокування, атака, оточення,

зосередження сил на ділянці); пасивні стратегії (перехоплення, слідування, збереження позицій).

3. Виокремлено методологію розробки маркетингової стратегії підприємства. Виокремлено типові проблеми при розробці маркетингової стратегії: проблеми на етапі стратегічного аналізу; проблеми на етапі стратегічного прогнозування. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія» (середньо- та довгострокові управлінські рішення та маркетингові інструменти досягнення конкретних бізнес-цілей організації й підвищення її конкурентоспроможності).

4. Розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Представлено організаційну структуру управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Розглянуто динаміку та склад фінансових результатів ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2020-2022 рр. Представлено динаміку показників рентабельності (рентабельність активів; рентабельність активів чиста; рентабельність джерел формування активів; рентабельність проданих товарів, продукції, робіт, послуг; рентабельність продажів загальна; рентабельність чиста) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. Представлено динаміку фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт інвестування) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр. Представлено динаміку коефіцієнтів ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності; коефіцієнт абсолютної ліквідності; коефіцієнт миттєвої ліквідності) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за 2021-2022 рр.

5. Надано оцінку зовнішньому та внутрішньому середовищу ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Проведено аналіз внутрішньогалузевої конкуренції за моделлю 5-ти сил Майкла Портера за наступними показниками: загроза входу нових гравців; ринкова влада покупців; загроза з боку товарів-замінників; ринкова влада постачальників; рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Проведено експертний аналіз чинників макросередовища: політико-правові чинники (державне регулювання; державне регулювання конкуренції в

суміжних галузях; відносини з державною та муніципальною владою; зміни у податковому законодавстві, розширення повноважень податкових органів; зміни у трудовому законодавстві та міграційній політиці); економічні чинники (зниження темпу зростання економіки, відсоткові ставки, курси валют та рівень інфляції; можливість ведення експортно-імпортних відносин; рівень безробіття, ситуація на ринку праці та вартість праці; рівень наявних доходів населення; розвиток банківської сфери, доступність довгострокового кредитування); соціокультурні чинники (наявність кваліфікованих фахівців на ринку; доступність дешевої робочої сили; зниження якості профільної освіти (вимирання системи ПТУ в країні); зниження привабливості роботи у виробничій сфері; завищення очікувань претендентів, їх вимог до роботодавця у зв'язку з суспільною думкою щодо підприємств, що склалася у галузі); технологічні чинники (зміна використовуваних на ринку технологій; удосконалення виробничого обладнання; поява нових технологій складування та зберігання готової продукції, а також систем управління ланцюгами постачання; доступність технологій розширення номенклатури виробленої продукції; поява у галузі нових стандартів якості) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» методом PEST-аналізу. Наведено результати PEST-аналізу чинників макросередовища (чинники макросередовища, що позитивно впливають на діяльність організації; чинники макросередовища, що негативно впливають на діяльність організації) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Проведено SNW-аналіз ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» та виокремлено 7 сильних, 7 слабких і 19 нейтральних сторін. Визначено ключові сильні (1. висока якість продукції; 2. низький ступінь залежності від основних постачальників; 3. стійкість конкурентної позиції; 4. здатність адаптуватися до умов середовища; 5. цінний досвід у галузі технологій виробництва; 6. висока компетентність у ключових видах діяльності, глибоке знання бізнесу менеджментом компанії; 7ю вигідне територіальне розташування) та слабкі (1. не налагоджена система комунікацій між ключовими відділами підприємства; 2. нерозвинені навички у сфері стимулювання продажів та післяпродажне обслуговування; 3.

відсутність грамотної маркетингової стратегії та сучасних маркетингових технологій; 4. відсутність ефективних практик управління персоналом; 5. низька лояльність споживачів; 6. слабкий асортимент продукції, що виробляється; 7. слабкість корпоративної культури) сторони ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Виокремлено ключові можливості та загрози для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» та наведено заходи за підсумками SWOT-аналізу для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

6. Проведено аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Наведено динаміку витрат (друкована реклама (листівки); оголошення у ЗМІ) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» на просування продукції за 2021-2022 рр. Надано оцінку повноті виконання функцій маркетингу (дослідження конкурентів, дослідження покупців (споживачів), розробка планів маркетингу, управління виробничою програмою, розробка товарної політики, розробка цінової політики, організація збуту товарів, просування товарів) у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Надано оцінку окремим показникам маркетингу (виконання маркетингових функцій; вплив маркетингової діяльності на підприємстві: загальна оцінка положення маркетолога (фахівця зі збуту), взаємозв'язок маркетингу з іншими службами підприємства, професійний рівень працівника маркетингу; фінансування маркетингових заходів) у ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

7. Визначено оптимальну маркетингову стратегію та розроблено заходи щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Розглянуто обсяги продажів (меблі, механічна обробка, вітрини) на цільових ринках. Наведено цільові сегменти ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за асортиментними групами (заготовки для дизайнерських меблів зі скла та дзеркал; обробка скла та дзеркал; торгове обладнання зі скла). Систематизовано елементи маркетингової стратегії (товарна політика 1Р, цінова політика 2Р, збутова політика 3Р, комунікаційна політика 4Р, формування іміджу (піар) 5Р) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Представлено напрями цінового стимулювання покупців продукції (комерційні підприємства: зменшення ціни за умови купівлі певної кількості товару,

знижки для постійних покупців; приватні особи: сезонні розпродажі, святкові акції, знижки для окремих категорій покупців) ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Запропоновано заходи щодо вдосконалення збутової політики ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», а саме: оптимізація організаційної структури відділу продажу; стимулювання збуту; посилення прямих продажів; розробка нових каналів збуту (виробники меблів, дизайнери меблів, магазини дизайнерських меблів). Запропоновано нову організаційну структуру управління ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Представлено заходи щодо розвитку комунікаційної політики за наступними категоріями: маркетинг, реклама та спеціальні заходи, база клієнтів, Інтернет, PR.

8. Визначено економічний ефект від запровадження заходів щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс». Наведено розрахунок виручки від за результатами наступальної маркетингової стратегії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс» за наступними показниками: запланована виручка від маркетингових заходів; запланована виручка від реалізації з урахуванням маркетингових заходів; Темп зростання виручки; додатковий виторг за рахунок проведення маркетингових заходів; частка додаткового виторгу у сумарному обсязі. Наведено витрати проведення заходів щодо реалізації маркетингової політики компанії ТОВ «ВФ «Сфера Гласс», а саме: постійні витрати (ФОП персоналу, що займається продажами та маркетингом з урахуванням страхових внесків (удосконалення організаційної структури відділу продажів)); прямі маркетингові витрати (дослідження та моніторинг діяльності конкурентів, аналіз ринку; проведення навчальних тренінгів для співробітників відділу продажу; реклама; Інтернет-ресурси; PR). Розраховано економічний ефект та ефективність реалізації запропонованої стратегії для ТОВ «ВФ «Сфера Гласс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 2002. P. 50-65.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054382/full/html>
2. Плахотнікова Л.О. Сучасні методи маркетингових досліджень ринку послуг. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб.наук.праць*. Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. – 2018.
3. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз. *Навчальний посібник*. – Тернопіль: Економічна думка, 2011, 267 с. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13747/1>
4. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними . пер. з англ.О. Асташова. Київ: Наш формат, 2019. 152 с.
5. Орлов П.А., Лисиця Н.М., Холодний Г.О. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку: *наукове видання Х.*: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 212 с.
6. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf
7. Крикавський Є.В., Третьякова Л.І., Косар Н.С. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посіб.* Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л.: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 255 с.
8. Шестопал, Ю.Т. Дорофєєв В.Д., Дрєв'янніков В.А. Стратегічний менеджмент: *Навчальний посібник*. – К.: КноРус, 2013. – 320 с.
9. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегічний маркетинг: *Навчальний посібник Х.*: Міська друкарня, 2011. Ч. 1: Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. 2011. 191 с.
10. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. *Навчальний посібник*. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

11. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: *навч. посіб.* - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
12. Дикань В.Л., Токмакова І.В., Овчиннікова В.О. Економічна діагностика: *Підручник.* – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.
<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8612/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
13. Багорка М.О., Білоткач І.А., SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Економіка АПК.* № 6, березень 2010 р. 17-23 с. http://www.agrosvit.info/pdf/6_2010/5.pdf
14. Решетняк Т.І., Бабіч Ю.Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка. Вчені записки.* № 17. с. 74-82. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8bc1a3b5-56d9-4a56-b9ec-fa8246201988/content>
15. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: *Підручник.* – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.
<https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf>
16. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: *Навчальний посібник.* – Тернопіль: Крок, 2017. – 252 с.
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf>
17. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник.* Київ: ДУТ, 2018. 137 с.-
URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
18. SferaGlass. URL: <https://sferaglass.com>
19. Гуторова О.О. Менеджмент організації: *навч. посібник.* - Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с. https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/gutorova_o_o_menedzhment_organizatsiyi.pdf

20. Малявін А.М., Шевченко А.О., Мануйленко В.Г. Управління виробництвом (основи менеджменту, маркетингу та логістики): *Навч. посібник*. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. – 133 с.
<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2442/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
21. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А. Економіка підприємства (в схемах і таблицях): *Навч. посібник*. – К.: «ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 508 с.
https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u310/ekonomika_pidpriiemstva_posibnik.pdf
22. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. - 424 с.
23. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 346–352.
24. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: *Навчальний посібник*. К.: Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
25. Дрокіна Н.І., Дарчук В.Г., Крижко О.В. Інструменти бізнес-аналітики для візуалізації маркетингових даних. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса, 2018. 26/2018. С.128-138. URL: <https://bit.ly/3hxBxiv>
26. Приймак В. Математичні методи економічного аналізу. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 296 с.
27. Ding Yu. The past, present, and future of measurement and methods in marketing analysis / W. DeSarbo, D. Hanssens, K. Jedidi, J. Lynch et. *Marketing Letters*. Volume 31, 2020. pp. 175-186.
28. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 МАРКЕТИНГ, ступеня вищої освіти магістр. – Тернопіль: ЗУНУ, 2022 – 146 с.
http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%

B8%D0%BD%D0%B3_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD.pdf

29. Лабурцева О.І., Яцишина Л.К., Бондаренко О.С., Янковець Т.М. Стратегічний маркетинг: підручник – Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. – 248 с. <https://knute.edu.ua/file/MzA4MjA=/e0d222e6005729e7c7d3aba92b665046.pdf>

30. Василюк Н.В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. *Економіка і суспільство* Випуск № 19, 2018. С. 960-965. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf

31. Виноградова О. В., Совершенна І. О., Крижко О. В., Тарасюк А. В. Види ефективності рекламної діяльності підприємства. - *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"* Вип.№8 (88) /2020 <https://bit.ly/2AYVRZR>

32. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Дарчук В.Г. Можливості месенджер-маркетингу для просування товарів та послуг в інтернеті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 1(30), 2020. - С 11-20. <https://bit.ly/3cE9CKs>

33. Дрокіна Н.І. Онлайн трансляції як маркетинговий інструмент просування бренду в Інтернеті. *Modern economic research: theory, methodology, strategy: International scientific conference (Kielce, September 28th, 2018). Kielce, Poland, 2018. Part I. P.83-86. URL: <https://bit.ly/2BcBSql>*

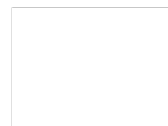
34. Дудяк П.П. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємств у формуванні їх збутової політики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Логістика. 2015. № 649. С. 268-27

35. Корольчук О.П. Формування каналів розподілу в маркетинговій діяльності торговельних підприємств URL:http://www.kpi.kharkov.ua/archive/2010/62/2_10.pdf.

36. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посібник. - Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 232 с.

37. Міценко Н. Г. Формування збутового потенціалу вітчизняних підприємств на європейському ринку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2019. Вип. 58. С. 55-62

38. Попова Н.В., Катаєв А.В., Базалієва Л.В., Кононов О.І., Муха Т.А. Маркетингові комунікації: *підручник*. - Харків: «Факт», 2020. 315 с.
https://www.researchgate.net/profile/Nadezhda-Popova-5/publication/347491691_MARKETINGOVI_KOMUNIKACII_pidrucnik/links/5ff5ef4d92851c13fef16125/MARKETINGOVI-KOMUNIKACII-pidrucnik.pdf



ДОДАТКИ

Експертний аналіз галузі виробництва скла та виробів зі скла за моделлю 5-ти сил Майкла Портера

1. Оцінка загрози з боку товарів-замінників 0,2				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Товари-замінники	Здібні запропонувати ту саму якість за більш привабливими цінами	Існують і мають суттєву часткою на ринку	Існують, але є новачками, їх частка мала	Не існують
		✓		
		3		
		Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
2. Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції 0,2				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції та ймовірність зниження частки ринку	Високий рівень насичення ринку (понад 100)	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців (1-3)
			✓	
Темп зростання ринку	Чим нижчий темп зростання ринку, тим вищий ризик постійної зміни ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
			✓	
Рівень диференціації товарів/послуг на ринку	Чим нижча диференціація продукту, чим вища стандартизація товарів/послуг – і вищий ризик перемикання клієнта між різними фірмами	Стандартизований товар (понад 100)	Стандарт. за ключовими властивостями, відрізняється за дод. пар-рам	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
			✓	
Можливість підвищення цін	Чим менше можливостей підвищення цін, тим вище ризик зниження прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, немає можливості підвищення цін	Є можливість підвищення цін для покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни
			✓	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		8		
		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Продовження табл. А.1

3. Оцінка загрози входу нових гравців 0,1

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі	Чим більший обсяг виробництва, тим нижча вартість закупівлі матеріалів, тим меншою мірою постійні витрати впливають на одиницю продукції	Відсутнє	Існує тільки у кількох гравців ринку	Значна
		✓		
Сильні бренди з високим рівнем знання та лояльності	Чим відоміше існуючі гравці, тим складніше вхід нових гравців	Немає великих гравців	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравців тримають понад 80% ринку
		✓		
Диференціація продукту	Чим вища різноманітність товарів/послуг, тим складніше новим гравцям вступити на ринок, зайняти вільну нішу	Низький рівень різноманітності товару	Є мікро ніші	Усі можливі ніші зайняті
			✓	
Рівень неповоротних витрат входу ринку	Чим вище початковий рівень інвестицій, тим складніше увійти на ринок	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (окупається більш як за 1 рік роботи)
			✓	
Доступ до каналів збуту	Чим складніше дістатися цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість ринку	Доступ до каналів розподілу повністю відкритий	Доступ до каналів розподілу потребує помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
			✓	
Політика держави	Уряд може лімітувати та закрити можливість входу на ринок за допомогою ліцензування тощо	Немає обмежувальних актів з боку держави	Держава втручається у діяльність компаній, але на низькому рівні	Держав повністю регламентує діяльність підприємств і встановлює обмеження
		✓		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значний бар'єр для входу нових гравців	Гравці не підуть на зниження цін (монополія)	Великі гравці не підуть на зниження цін (олігополія)	За будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни (монополістична конкуренція)
				✓
Темп зростання ринку	Чим вищий темп зростання, тим привабливішим новим гравцям увійти на ринок	Високий і зростаючий	Сповільнюється	Стагнація чи падіння
			✓	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		18		
		Високий рівень загрози входу нових гравців		

Продовження табл. А.1

4. Ринкова влада покупця 0,35				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці роблять покупки у великих масштабах, вони мають значну владу	Понад 80% продажів посідає кілька клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає біля 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілено між усіма споживачами
			✓	
Схильність до переключення на товари субститути	Чим нижча унікальність товару компанії, тим вищий ризик того, що покупець знайде альтернативу	Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	Товар компанії частково унікальний має відмінні характеристики	Товар компанії повністю унікальний, без аналогів
		✓		
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець у конкурентів	Почуєць завжди буде перемикається на товар з нижчою ціною	Почуєць буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	Почуєць абсолютно не чутливий до ціни
			✓	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який буде задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
			✓	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		9		
		Високий рівень загрози догляду клієнтів		
5. Ринкова влада постачальників 0,15				
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність підвищення цін	Ситуація, близька до монополії	Незначна кількість постачальників	Широкий вибір постачальників
				✓
Витрати переключення	Чим вище витрати перемикання, тим вища загроза зростання цін	Високі витрати / практично неможливе перемикання	Середні для перемикання на інших постачальників	Низькі витрати до переключення на інших постачальників
				✓
Пріоритетності напрямки для постачальника	Чим нижча пріоритетність ринку для постачальника, тим менше уваги та зусиль він у неї вкладає	Низька пріоритетність	Середня пріоритетність	Висока пріоритетність
			✓	
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		4		
		Низький рівень впливу постачальників		