

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня магістра
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*

(підпис)

Олег Братков

Виконав: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61 Олег БРАТКОВ
Керівник: доктор економічних наук, професор Олена
ВИНОГРАДОВА
Рецензент: доктор економічних наук, професор Світлана
ЛЕГОМІНОВА

Київ 2024

[]

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Браткова Олега Івановича

- | | |
|---|---|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Маркетингова стратегія торговельного підприємства» |
| керівник кваліфікаційної роботи | Олена Виноградова, докт.екон.наук |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «15» жовтня 2024 року № 320 |
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи | «15» грудня 2024 р. |
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: | законодавчі та нормативні акти |
| України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література. | |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | |
| 1. Теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства | |
| 2. Комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Гермес» | |
| 3. Напрямки розробки маркетингової стратегії ТОВ «Гермес» | |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: | презентація |
| 6. Дата видачі завдання | 20.10.2024 р. |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>12.06.2024-01.09.2024</i>	<i>виконано</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>01.09.2024 - 30.09.2024</i>	<i>виконано</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>01.10.2024 - 31.10.2024</i>	<i>виконано</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>01.11.2024 - 30.11.2024</i>	<i>виконано</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.12.2024 - 07.12.2024</i>	<i>виконано</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>08.12.2024 -10.12.2024</i>	<i>виконано</i>
7.	Перевірка на плагіат	<i>11.12.2024-15.12.2024</i>	<i>виконано</i>
8.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	<i>16.12.2024 - 20.12.2024</i>	<i>виконано</i>

Студент _____ Олег БРАТКОВ

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 магістра**

Направляється здобувач Братков Олег Іванович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: «Маркетингова стратегія торговельного підприємства».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Світлана ПЕТРОВСЬКА

Висновок керівника магістерської роботи

Здобувач Братков Олег Іванович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні засади маркетингової стратегії підприємства, здійснено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Гермес», розроблено пропозиції щодо напрямків розробки маркетингової стратегії ТОВ «Гермес». 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 у роботі, у ТМ «Гермес» (м. Київ) сприятимуть удосконаленню маркетингової стратегії.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) на оцінку «90» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Олена ВІНОГРАДОВА

“ ____ ” _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Братков О.І. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____

Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 105 стор., 8 рис., 39 табл., 40 джерел.

Мета роботи - обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства

Об'єкт дослідження - процес удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства

Предмет дослідження - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади маркетингової стратегії торговельного підприємства

Короткий зміст роботи:

У роботі надано розглянуто сутність маркетингової стратегії та її роль у стратегічному управлінні торговельним підприємством; надано визначення термінам «маркетингова стратегія» та «механізм формування маркетингової стратегії»; обґрунтовано переваги розробки маркетингової стратегії для торговельного підприємства; обґрунтовано можливості для аналізу та оцінки стратегічних альтернатив, проблеми реалізації та обмеження у використанні моделей стратегічного управління; описані методичні підходи (SWOT-аналіз, матриця БКГ та матриця «McKinsey»); систематизовано чинники для оцінки ринкових можливостей та загроз підприємства у SWOT-аналізі; досліджено принципи побудови матриці БКГ та «McKinsey», виокремлено стратегічні альтернативи, індикатори привабливості ринку та індикатори конкурентоспроможності СЗГ; визначено види діяльності ТОВ ТМ «Гермес»; наведено види діяльності ТОВ «Гермес», здійснено аналіз динаміки виручки від реалізації, обсягу реалізації продукції у кварталному розрізі; оцінку виконання контрактних зобов'язань; аналіз руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів та оцінку ефективності використання основних фондів, експрес-оцінку фінансового стану підприємства; досліджено структуру меблевої галузі України за 2023 р.; складено матрицю SWOT-аналізу та за її результатами запропоновано комбіновану маркетингову стратегію; визначено стратегічні зони господарювання ТОВ «Гермес»: корпусні меблі (СЗГ №1); м'які меблі (СЗГ №2); меблі для кухні (СЗГ №3), представлено опис СЗГ та розрахунок темпів зростання реалізації та відносної частки ринку підприємства; побудовано матрицю БКГ СЗГ та за результатами матриці запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації; для СЗГ №2 - підтримка конкурентних переваг; для СЗГ №3 - утримання досягнутих позицій; для побудови матриці «McKinsey» розраховано показники привабливості ринку для та індикатори конкурентоспроможності СЗГ; за результатами матриці «McKinsey» запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія вибіркового розвитку; для СЗГ №2 та для СЗГ №3 - стратегія збирання врожаю; систематизовано результати стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матричного методу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: підприємство, торговельне підприємства, маркетингова стратегія, механізм формування маркетингової стратегії, стратегічна зона господарювання (СЗГ), SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця «McKinsey», меблева галузь.

ABSTRACT

The text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 105 pages, 8 figures, 39 tables, 40 sources.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and provide practical recommendations for improving the marketing strategy of a trading enterprise

The object of the study is the process of improving the marketing strategy of a trading enterprise

The subject of the study is the theoretical, methodological and organizational, and principles of the marketing strategy of a trading enterprise

Summary of the work:

The paper examines the essence of marketing strategy and its role in the strategic management of a trading enterprise; defines the terms "marketing strategy" and "marketing strategy formation mechanism"; substantiates the advantages of developing a marketing strategy for a trading enterprise; substantiates the possibilities for analyzing and evaluating strategic alternatives, implementation problems and limitations in the use of strategic management models; describes methodological approaches (SWOT analysis, BCG matrix and McKinsey matrix); systematizes factors for assessing market opportunities and threats of an enterprise in SWOT analysis; investigates the principles of constructing the BCG and McKinsey matrix, identifies strategic alternatives, indicators of market attractiveness and indicators of SZG competitiveness; defines the types of activities of LLC TM "Hermes"; provides the types of activities of LLC "Hermes", analyzes the dynamics of sales revenue, sales volume of products on a quarterly basis; assesses the fulfillment of contractual obligations; analysis of personnel movement and efficiency of use of labor resources and assessment of efficiency of use of fixed assets, express assessment of the financial condition of the enterprise; the structure of the furniture industry of Ukraine for 2023 was studied; a SWOT analysis matrix was compiled and a combined marketing strategy was proposed based on its results; strategic business areas of LLC "Hermes" were identified: cabinet furniture (SZG No. 1); upholstered furniture (SZG No. 2); kitchen furniture (SZG No. 3), a description of SZG and calculation of sales growth rates and relative market share of the enterprise were presented; a BKG matrix of SZG was constructed and based on the results of the matrix the best strategies were proposed: for SZG No. 1 - development strategy, intensification of efforts, harvest strategy, elimination strategy; for SZG No. 2 - support of competitive advantages; for SZG No. 3 - maintenance of achieved positions; to build the McKinsey matrix, market attractiveness indicators for and competitiveness indicators for SZG were calculated; based on the results of the McKinsey matrix, the best strategies were proposed: for SZG No. 1 - a selective development strategy; for SZG No. 2 and SZG No. 3 - a harvesting strategy; the results of the strategic analysis conducted using the matrix method were systematized.

KEYWORDS: enterprise, trading enterprise, marketing strategy, marketing strategy formation mechanism, strategic economic zone (SZG), SWOT analysis, BCG matrix, McKinsey matrix, furniture industry.

ЗМІСТ

ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА...	12
1.1.	Сутність маркетингової стратегії та її роль у стратегічному управлінні торговельним підприємством	12
1.2.	Еволюція підходів до процесу розробки маркетингової стратегії підприємства.....	17
1.3.	Методичне забезпечення розробки маркетингової стратегії підприємства.....	28
	Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2.	КОМПЛЕКСНИЙ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЕРМЕС»	43
2.1.	Загальна характеристика підприємства	43
2.2.	Аналіз виробничої діяльності підприємства	45
2.3.	Аналіз фінансового становища підприємства	53
	Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3.	РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЕРМЕС»	67
3.1.	Розробка SWOT-аналізу роботи підприємства.....	67
3.2.	Стратегічні альтернативи підприємства за допомогою матричного методу.....	78
	Висновки до розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ.....		94
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ		96
ДОДАТКИ.....		100

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність теми полягає у тому, що в умовах кризи насамперед страждають підприємства, на яких відсутні повноцінні адаптивні механізми управління, зокрема, стратегічне управління та маркетинг. Системні помилки управління дають багаторазовий негативний ефект і здатні суттєво скоротити життєвий цикл підприємства. Як основний засіб протистояння постійно змінним умовам довкілля є якісно розроблена маркетингова стратегія підприємства. Маркетингова стратегія разом із тактичним рішенням поточних завдань є цілісним єдиним процесом управління ринком із боку торговельних підприємств. Як короткострокові, так і довгострокові маркетингові програми вимагають розробки та застосування такої стратегії, яка за заданих умов забезпечила б підприємству бажаний рівень ділової активності та ефективності діяльності. Її головна особливість – здатність швидко «підлаштовуватися» під підприємницьке середовище, що змінюється, і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища підприємства або навіть для поліпшення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, підвищення лояльності клієнтів тощо). Маркетингова стратегія є складовим елементом загальної стратегії підприємства, визначаючи основні напрями діяльності на ринку щодо споживачів, конкурентів і стратегічних зон господарювання. Маркетингова стратегія підприємства залежить від його існуючого становища на ринку, оцінки перспектив зміни ринку та майбутніх дій конкурентів, поставлених цілей та існуючих ресурсних обмежень.

Дослідження окремих аспектів маркетингової стратегії підприємства знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Біловодська О., Бойчук І., Борисова Т., Виноградова О.В., Давлетгарєєв Н.Р., Давлетгарєєва Т.Б., Дарчук В.Г., Дрокіна Н.І., Дудар В.А., Духніч С.Є., Зозульов О.В., Іванечко Н., Квятко Т.М., Катарджая Г., Котлер Ф., Кочкіна Н.Ю., Кравченко В.А., Красовська О.Ю., Крижко О.В., Лазоренко Т.В., Латишев К., Левицький В.В., Лотиш О.Я., Малярець Л.М., Мандич О.В., Марченко О.М., Мороз В., Овандер Н.Л.,

Окландер М.А., Окландер Т.О., Остролуцький О.О., Павлова С.І., Парсяк В.Н., Полторац В.А., Пономаренко В.С., Портер М., Процишин Ю., Пригара О.Ю., Пермінова С.О., Петруня В. Ю., Петруня Ю. Є., Пугач А., Рижук А.В., Сєвідова О.І., Совершенна І.О., Сохецька А.В., Стрікланд А.Дж., Сетьяван І., Старостіна А.О., Тараненко І.В., Томпсон А.А., Трофімова М.М., Царьова Т.О., Черчик Л.М., Ярош-Дмитренко Л.О. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів дослідження та удосконалення маркетингової стратегії підприємства. Проте слід зазначити, що питання розробки дієвої маркетингової стратегії підприємства, яка є стрижнем усієї маркетингової діяльності, а отже, і всього контуру управління є малодослідженими та актуальними.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розглянути сутність маркетингової стратегії та її роль у стратегічному управлінні торговельним підприємством;
- визначити еволюція підходів до процесу розробки маркетингової стратегії підприємства;
- навести методичне забезпечення розробки маркетингової стратегії підприємства;
- надати загальну характеристику торговельного підприємства на прикладі ТОВ «ГЕРМЕС»;
- проаналізувати виробничу діяльність ТОВ «ГЕРМЕС»;
- надати аналіз фінансовому становищу ТОВ «ГЕРМЕС»;
- розробити SWOT-аналіз роботи ТОВ «ГЕРМЕС»;
- запропонувати стратегічні альтернативи підприємства за допомогою матричного методу.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади маркетингової стратегії торговельного підприємства на прикладі ТОВ «ГЕРМЕС».

Методи дослідження. Теоретичну основу роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, стратегічного 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 маркетингової стратегії торговельного підприємства.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного маркетингу, з проблем удосконалення маркетингової стратегії торговельного підприємства, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань просування компанії, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

Наукові результати дослідження полягають у такому: надано визначення термінам «маркетингова стратегія», «механізм формування маркетингової стратегії»; виокремлено етапи процесу формування маркетингової стратегії; визначено моделі стратегічного управління; проведено аналіз моделей розробки стратегії; систематизовано перелік чинників для оцінки ринкових можливостей та загроз підприємства; наведено матрицю Бостонської консалтингової групи; наведено рекомендовані маркетингові стратегії при аналізі матриці БКГ; розглянуто матрицю «McKinsey» та виокремлено стратегічні альтернативи; виокремлено чинники, що становлять інтегральні оцінки за показниками привабливості ринку та показниками конкурентоспроможності СЗГ; виокремлено індикатори привабливості ринку; наведено індикатори конкурентоспроможності СЗГ та важливість критеріїв; розглянуто структуру меблевої галузі України за 2023 р.; проведено SWOT-аналіз роботи ТМ «ГЕРМЕС»; проведено ранжування проблем підприємства за значимістю; визначено стратегічні зони господарювання (СЗГ) ТМ «ГЕРМЕС»;

представлено опис стратегічних зон господарювання та розрахунок темпів зростання реалізації та відносної частки ринку підприємства ТМ «ГЕРМЕС»; побудовано матрицю БКГ стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТМ «ГЕРМЕС»; розраховано показники привабливості ринку для СЗГ №1, СЗГ №2, СЗГ №3 та індикатори конкурентоспроможності СЗГ №1, СЗГ №2, СЗГ №3; систематизовано положення стратегічних зон господарювання у матриці «McKinsey»; розроблено систематизацію результатів стратегічного аналізу за матрицями БКГ та «McKinsey» стратегічних зон господарювання ТМ «ГЕРМЕС» .

Практична значущість роботи: визначено види діяльності, проведено аналіз динаміки виручки від реалізації та обсягу реалізації продукції ТОВ ТМ «ГЕРМЕС» у кварталному розрізі; надано оцінку виконання контрактних зобов'язань; проведено аналіз руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів підприємства; проведено аналіз наявності та руху основних фондів підприємства; надано оцінку ефективності використання основних фондів та проведено експрес-оцінку фінансового стану ТМ «ГЕРМЕС» .

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 106 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової стратегії та її роль у стратегічному управлінні підприємством

Формування ринкових взаємин у національній економіці вимагає докорінних ринкових змін у системі управління на всіх рівнях, зокрема на мікрорівні, тобто лише на рівні окремого підприємства. Його традиційна модель була орієнтована на дії вищих органів управління та пошук внутрішніх резервів, тому сучасні економічні перетворення гальмує інертність керівників та їхню націленість на вирішення внутрішніх поточних проблем. Вітчизняні організації, діючи за умов нестабільного розвитку ринку роблять перші спроби передбачити своє майбутнє [1]. Наприклад, з метою обґрунтування економічної доцільності реалізації підприємством певного проекту, повного чи часткового перепрофілювання його діяльності складають бізнес-плани, а окремі напрями охоплюють поточними планами. У пошуках ефективних інструментів зміцнення власних ринкових позицій, все більше виробників приходять до необхідності розробки власних довгострокових програм розвитку і все частіше звертається до концепцій стратегічного маркетингу [2].

Маркетингова стратегія є найперспективнішою щодо практичного застосування, оскільки ґрунтується на ретельному і безперервному дослідженні потреб цільового ринку [3]. Інакше кажучи, *стратегія маркетингу* – це провідний напрям маркетингової діяльності на довгостроковий період, слідуючи якому, стратегічні господарські підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей. Головна мета маркетингової стратегії - це приведення можливостей підприємства в оптимальну відповідність до можливостей ринку, і тими чинниками ринку, які не піддаються контролю даного підприємства.

Один з провідних і найвідоміших фахівців у галузі маркетингу Ф. Котлер характеризує маркетингову стратегію як раціональну логічну побудову, керуючись якою підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання [4]. Вона включає конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу і рівнем витрат на маркетинг. Стратегія маркетингу має точно назвати сегменти ринку, на яких підприємство зосередить свої основні зусилля. Після розробки стратегії маркетингу, розробляється детальна програма заходів щодо виробництва та реалізації товару із закріпленням відповідальних виконавців, встановленням термінів та визначенням витрат [5]. Ця програма дозволить скласти бюджет на поточний рік.

Незважаючи на різні визначення маркетингової стратегії, багато дослідників сходяться на думці, що маркетингові стратегії – стратегії підприємства, деталізовані в сферах діяльності підприємства, ринках (сегментах ринків), за часом. Маркетингові стратегії відповідають на питання: що, коли, як буде зроблено задля досягнення цілей підприємства, скільки це коштуватиме [6].

Маркетингова стратегія – це комплекс домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період та відповідних рішень щодо вибору та агрегування коштів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності. Маркетингова стратегія складається з базових рішень, що визначають комплекс засобів маркетингу, включаючи інструменти формування та адаптації (оновлення) асортименту товарів та послуг, ціноутворення, комунікацій та розподілу (збуту, продажу) [1]. Вибір маркетингової стратегії визначається становищем, потенціалом і традиціями діяльності установи (підприємства, організації) на ринку, специфікою продукції, кон'юктурою ринку. Багато залежить від структури та методів управління установою, від особистості керівника та інших осіб, причетних до управління.

М. Портер виділяє три основні галузі вироблення маркетингової стратегії [7]. Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. І за рахунок цього компанія може завоювати велику частку ринку. Господарюючий

суб'єкт, який реалізує такий тип стратегії, повинен мати хорошу організацію виробництва та постачання, передову технологію та налагоджену систему розподілу продукції. Другий тип стратегії – це стратегія диференціації. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Третя область вироблення стратегії пов'язана зі спеціалізацією у виробництві продукції. Покупці в цьому випадку вибирають цю марку навіть за досить високої ціни. Підприємства, які реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал щодо НДДКР, систему забезпечення високої якості продукції.

Процес формування стратегії повинен включати такі 3 етапи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір та визначення стратегічних альтернатив, та реалізація стратегії. Розробка маркетингової стратегії є безперервним процесом, а також допускається її коригування у разі зміни базової стратегії підприємства.

Стратегічний аналіз дозволяє врахувати зовнішні та внутрішні чинники, що сприяють розвитку підприємства або гальмують його. Як відомо, зовнішнє середовище підприємства складається з макросередовища та мікросередовища. Мікросередовище підприємства – це покупці, постачальники, конкуренти, партнери, державні органи. Макросередовище підприємства – чинники, з якими підприємство не стикається безпосередньо, але які мають серйозний вплив на його діяльність [1].

Стратегічний вибір передбачає визначення місії, постановку цілей подальшого розвитку, визначення способів та засобів досягнення. На основі даних стратегічного аналізу визначаються цілі та стратегії маркетингу, і, меншою мірою, місія організації.

Стратегічна мета підприємства – це бажаний стан, якого можна досягти скоординованими зусиллями всіх співробітників у заданий проміжок часу. Прийнято розрізняти три види цілей: короткострокові (встановлюються терміном до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) і довгострокові (понад 3, іноді понад 5 років) [8]. Для того, щоб цілі не залишилися тільки на папері,

вони повинні відповідати декільком важливим вимогам: вони повинні бути конкретні, вимірні, досяжні, співвідноситися один з одним, укладатися у певні часові рамки, а також бути гнучкими. Практика багатьох українських підприємств показала, що основною метою їхньої діяльності є отримання прибутку.

Використання та здійснення стратегії маркетингу починається з процесу операційного маркетингу, тобто підприємство може зайнятися детальним опрацюванням комплексу маркетингу *marketing-mix* (це рішення в галузі товарної та цінової політики, політики просування та стимулювання) [1].

При формуванні будь-якої стратегії необхідно також враховувати, що навіть за наявності якісно опрацьованої моделі формування стратегії успіху підприємство зможе досягти лише за умови формування кваліфікованої управлінської команди, поєднуючи зусилля керівників та всього колективу, мобілізацію творчого потенціалу працівників на досягнення стратегічних цілей.

З усього вищевикладеного випливає, що *механізм формування маркетингової стратегії* - це послідовність взаємодоповнюючих та взаємодіючих маркетингових заходів, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та закінчуючи аналізом ефективності прийнятих рішень; це трудомісткий процес, що потребує вміння правильно аналізувати ситуацію і креативно мислити.

Основним принципом розробки маркетингової стратегії є орієнтація кінцевих результатів на реальні вимоги та побажання споживачів. Для реалізації цього принципу підприємство має всебічно вивчити стан та динаміку споживчого попиту на товар та використовувати отриману інформацію при розробці та прийнятті науково-технічних, виробничих, господарських рішень. Промисловий виробник, який орієнтується на маркетинг своєї діяльності, повинен усвідомлювати таку важливу думку, що він пропонує не просто промислові товари, а пропонує вирішення конкретних проблем покупця, які турбують його зараз. У ринкових умовах виникає проблема взаємодії виробників

промислових товарів та споживачів за певних обмежень, що встановлюються державою. Однак основним регулятором на ринку є виробник, який визначає, який товар виробляти, з якими споживчими властивостями та за якою ціною. З цією метою підприємство має вести чітко збалансовану маркетингову політику, а саме дослідити стан ринку, аналізувати процес просування товару на ринок, розробити програми виробництва та оновлення продукції та підвищення її конкурентоспроможності [9].

Грамотно розроблена маркетингова стратегія допоможе усунути негативний ефект невизначеності та мінливості середовища, що впливає на прийняття управлінських рішень, і дозволить підготуватися до необхідних внутрішніх змін у виробництві та функціонуванні організації загалом.

Маркетингова стратегія має розроблятися з погляду на перспективи підприємства. Вона повинна обґрунтовуватися великими дослідженнями та фактичними даними про галузь, ринок, конкуренцію, з урахуванням специфіки продукції підприємства, що випускається.

Розробка маркетингової стратегії дозволить підприємству:

- значно розширити клієнтську базу та збільшити обсяг продажу;
- підвищити конкурентоспроможність продукції/послуг;
- налагодити регулярний механізм модифікації існуючих та розробки нових продуктів;
- створити інструмент масового залучення клієнтів;
- виробити ефективну цінову та продуктову політику;
- створити механізм контролю маркетингових заходів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів.

Окрім цього, розробка маркетингової стратегії дозволить забезпечити обґрунтовану методологічну базу для прийняття управлінських рішень та сформувати єдиний апарат стратегічного планування маркетингової діяльності.

Таким чином, організація процесу формування маркетингової стратегії на підприємстві є важливою складовою регулювання виробництва у процесі

виконання плану та забезпечення чіткої, ритмічної роботи всіх виробничих підрозділів.

1.2. Еволюція підходів до процесу розробки маркетингової стратегії підприємства

Перші спроби теоретичного узагальнення результатів початкових етапів становлення та розвитку діяльності з розробки та реалізації стратегії (60-ті та 70-ті роки минулого століття) мали такі риси, як емпіричність, індуктивність, агностичність. Накопичення емпіричного матеріалу та затвердження нового способу мислення та світорозуміння сформували відповідні передумови для розвитку саме теоретичних досліджень у цій сфері. Їхнім результатом стало домінування та активний розвиток економічної теорії організації в індустріальному суспільстві, яка стала основою стратегічного аналізу. Завдяки фундаментальним працям М. Портера маркетингова стратегія підприємства набула рис аналітичності та всеосяжної концептуальності та комплексності [7]. Зростаюча актуальність таких явищ, як інтернаціоналізація та глобалізація ринків та діяльності підприємств, інтенсифікація конкуренції, відповідні якісні зміни в середовищі існування підприємства, висунули на перший план необхідність проведення стратегічного аналізу, який для досягнення своєї мети має ґрунтуватися на комплексі аналітичних процедур, що становлять відповідне маркетингового управління.

Аналіз та оцінка стратегічних альтернатив на основі результатів стратегічного аналізу проводиться з використанням багатьох моделей стратегічного управління. Це модель кривих досвіду [10], модель життєвого циклу продукції [11], матриця Бостонської консалтингової групи [12], портфельна матриця «Portfolio-matrix» («продукт-ринок») [13], матриця «Мак-Кінзі» [14], модель ADL/LC [15], модель Хофера та Шенделя [6, 8], модель Sheel/DPM [16] та ін.

Проаналізуємо їх положення, можливості реалізації та обмеження у використанні, що диктуються тими чи іншими чинниками. Усі перелічені моделі можна класифікувати, передусім, за рівнем складності, саме за кількістю чинників, врахованих під час розробки стратегічних альтернатив. Найбільш ранніми і простими є моделі кривих досвіду (1929) і життєвого циклу продукції (1965) [15].

Основна ідея моделі кривих досвіду полягає в тому, що з кожним подвоєнням обсягу виробництва витрати на будь-яку операцію у виробничому процесі можуть бути знижені в середньому на 20% [16-17]. Це твердження диктує необхідність збільшення частки підприємства над ринком, оскільки це дозволяє нарощувати обсяги виробництва та знижувати витрати. Використання цієї моделі утруднено принаймні двома обставинами:

- вона застосовна лише у сфері матеріального виробництва;
- дана модель за умов невизначеності і багатоаспектності довкілля неспроможна адекватно визначати стратегічні альтернативи, тобто вибір заснований винятково на одному параметрі – витратах, залежних від масштабу діяльності. Тому і як такий «вибір» обмежений однією альтернативою – збільшенням ринкової частки, яку займає підприємство. На цій причині пізніше акцентували свою увагу розробники матриці Бостонської консалтингової групи.

Життєвий цикл продукції це часовий інтервал, що включає кілька стадій, кожна з яких відрізняється особливим характером процесу зміни в часі обсягів виробництва продукції, її збуту, отримання прибутку, поведінки конкурентів, а отже, набором стратегічних альтернатив. Вибір стратегічних альтернатив, що диктується характеристиками життєвого циклу продукції, скрутний через такі обставини:

- зазвичай підприємства спеціалізуються з випуску різних видів продукції, кожен із яких може займати різне місце у моделі життєвого циклу; отже, набір стратегій згідно з цією моделлю може бути обмежений лише кількістю видів продукції, що випускається (виконаних робіт) та їх модифікацій.

Ці стратегії можуть вступати одна з одною у протиріччя, а дана модель не містить алгоритму подолання цих протиріч;

- аналізована модель у трактуванні різних авторів [18] не дає науково обґрунтованої інтерпретації характеристик життєвого циклу; це, своєю чергою, не сприяє точності в оцінці етапу життєвого циклу і, відповідно, прийняттю обґрунтованої стратегії.

Зазначених недоліків деякою мірою вдалося уникнути розробникам моделі ADL/LC, які поклали в основу своєї матриці характеристики життєвого циклу галузі [15, 19].

На основі моделі кривих досвіду було розроблено модель Бостонської консалтингової групи (1968 р.), яку прийнято вважати першою матрицею корпоративного стратегічного планування. Основна аналітична цінність цієї моделі полягає в тому, що з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу підприємства, а й дати рекомендації щодо стратегічного балансу потоку готівки. Модель БКГ ґрунтується на таких припущеннях [20]:

- чим більша частка ринку підприємства, тим вищий прибуток це підприємство може отримати, отже, тим більше організація;
- що темпи зростання обсягу реалізації продукції, то більше в підприємства можливостей розвитку.

Разом про те, в повному обсязі становища цієї моделі є безперечними.

По-перше, кореляція між займаною часткою ринку підприємства та величиною прибутку безсумнівно існує. Проте, з погляду, більш-менш точні прогнози можна будувати, лише якщо сила зв'язку між цими показниками досить сильна. Розробниками цієї моделі мало обґрунтована величина сили зв'язку між зазначеними показниками.

По-друге, бізнес-області, що розглядаються цією моделлю, характеризуються як незалежні. Однак насправді сфери застосування капіталу

підприємства часто взаємопов'язані і наявність такого зв'язку значно ускладнює аналіз стратегічних альтернатив для конкретної бізнесової галузі.

По-третє, частка ринку підприємства розглядається моделлю не просто як домінуючий, а як єдиний фактор, який впливає на прибутковість. Автори моделі БКГ не обґрунтовують подібне ігнорування інших, на наш погляд, не менш важливих чинники.

По-четверте, дана модель як показник привабливості галузі розглядає виключно високі темпи зростання. Однак, як показано вище, привабливість галузі – це комплексне поняття, яке не може характеризуватись лише одним показником.

Практично одночасно з матрицею БКГ була створена так звана матриця Portfolio-matrix або продукт-ринок, що послужила основою портфельного аналізу. Її мета полягає в наступному: оцінити товарно-ринкові можливості підприємства за рамками його справжньої діяльності та винести рішення про те, чи підприємство має змінити межі свого портфеля за допомогою диверсифікації, інтернаціоналізації або і того, і іншого разом. Ключовими елементами в матриці «Portfolio-matrix» є наявність коштів та їх обіг [21]. Бізнес, отже, може бути розвинений як за рахунок готівки, так і за рахунок інвестицій.

Основна рекомендація даної моделі полягає в наступному: підприємству необхідно оцінити готівку, порівняти позиції своїх стратегічних господарських підрозділів (СГП) на ринку та направити кошти на прибуткові СГП. Саме виходячи з цього, можна дійти висновку, що ця модель є важко реалізованою у частині виміру потенціалу збільшення виручки за допомогою конкретного виду бізнесу, і навіть рівня фінансування пов'язаних із нею заходів.

Наступною моделлю, яка наголошує на залежності стратегічного рішення від відносної частки підприємства на ринку, є модель PIMS (Програма впливу ринкової стратегії на прибуток) [22]. Незважаючи на значний внесок даної моделі в науку стратегічного управління, PIMS має суттєві недоліки, які полягають у наступному:

- поряд із докладним описом алгоритму стратегічного планування, дана модель, як і матриця БКГ, ставить стратегічне рішення у залежність лише від одного чинника – відносної частки на ринку підприємства;

- вважається, що ця модель дещо відірвана від реалій бізнесу, оскільки в ній переважає технократичний підхід до стратегічного планування, заснований насамперед на збиранні та аналізі інформації щодо галузей. Отже, модель PIMS не сприймає елементи творчості у стратегічному управлінні.

У середині 80-х років найбільш популярною у сфері стратегічного планування стала модель «Мак-Кінзі» [14]. Ця модель є матрицею розмірності 3x3, призначену на відображення стратегічних позицій окремих напрямів господарську діяльність підприємства. Головною особливістю цієї моделі є те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (обсяг продажів, прибуток тощо), а й суб'єктивні характеристики бізнесу (мінливість частки ринку, технології, стан кадрового та фінансового забезпечення тощо).

Мета матриці бачиться, переважно, у характеристиці впливу, що може надати додаткові інвестиції з прибутку підприємства. Основна увага, у зв'язку з цим, розробниками моделі приділялася управлінню інвестиціями.

Розширення розмірності матриці порівняно з моделлю БКГ дало можливість: по-перше, дати детальнішу класифікацію видів бізнесу, по-друге, розглянути ширше стратегічні альтернативи. Спочатку в моделі «Мак-Кінзі» використовувалося 40 змінних, пізніше їх кількість скоротилася до 15 (6 – для оцінки ринкової привабливості, 9 – для характеристики ринкової позиції та конкурентоспроможності).

Серед обмежень цієї моделі можна виділити такі положення:

- здебільшого модель «Мак-Кінзі» пропонує лише загальні стратегії, не деталізуючи їх; крім того, дана модель лише вказує на можливі стратегії (наприклад, зростати, одержувати дохід тощо) і не акцентує уваги на методах здійснення цих рекомендацій;

- за межами аналітичних можливостей розглянутої моделі лежить відповідь на питання про процедуру розбудови набору напрямків діяльності підприємства;

- ця матриця часто критикувалася за рекомендації, які давалися на її основі. Наприклад, якщо стратегічне становище підприємства оцінювалося як слабке, а ринок – як неперспективний, відповідно до даної моделі з нього потрібно «зняти врожай», тобто вичавити все можливе, а потім піти. Однак, отримавши таку рекомендацію, ніякий підприємець не захоче бути на чолі підприємства, приреченого до загибелі. Тому можна дійти висновку, що до рекомендацій будь-якої моделі, зокрема і даної, слід ставитися творчо;

- відносні переваги підприємства у галузі визначаються лише виходячи з рівня прибутковості відповідного напрямку діяльності проти конкурентів. З таким трактуванням не можна погодитися на тій підставі, що можлива ситуація, коли молоде підприємство, що швидко зростає, має меншу прибутковість порівняно з конкурентом, прибутковість якого в даний момент вища, проте динаміка обсягів реалізації свідчить про уповільнення темпів зростання. Отже, можливість визначення відносних переваг виходячи з одного показника прибутковості перестає бути безперечною. Аналогічні висновки можна зробити і щодо положення моделі про те, що оцінка ринкової привабливості обов'язково відбивається у середньому потенціалі отримання прибутку у довгостроковій перспективі всім підприємств галузі.

Модель ADL/LC за задумом призначалася для аналізу портфельних стратегій та можливостей диверсифікації діяльності підприємства. Автори даної моделі вводять у полі аналізу характеристики життєвого циклу галузі та вважають, що якщо окремо взятий вид бізнесу підприємства, яке знаходиться на певному етапі життєвого циклу галузі, то його необхідно аналізувати саме відповідно до цього етапу. Крім того, значну увагу розробниками стратегії, згідно з цією моделлю, має бути приділено конкурентному становищу одних напрямків бізнесу порівняно з іншими.

Модель ADL/LC має порівняно з раніше проаналізованими матрицями більшу розмірність: 4 стадії життєвого циклу та 5 конкурентних позицій. Залежно від положення у матриці вибирається набір найефективніших стратегій.

Не можна заперечувати значний внесок, внесений розробниками моделі до системи стратегічного управління, зокрема:

- модель ADL/LC може застосовуватися як вивчення фактичного конкурентного становища різних напрямів діяльності підприємства міста і стадій життєвого циклу галузі, і у тому, щоб сформувати набір найефективніших видів бізнесу підприємства міста і сформулювати їм конкурентні стратегії;
- дана матриця може використовуватися для демонстрації розподілу обсягу реалізації та прибутку залежно від життєвого циклу та конкурентного становища конкретного виду бізнесу;
- розглянута модель визнає, що розвиток більшості галузей загалом відповідає пропонованій схемі життєвого циклу, проте форма циклу може відрізнятися в різних галузях, отже, даний підхід може бути застосовним до різних типів бізнесу;
- визнаючи необхідність урахування етапу життєвого циклу при розробці стратегії, дана модель уникає властивий іншим моделям недолік, що виражається в «усередненому» аналізі стратегічної ситуації.

Разом з тим модель ADL/LC має окремі обмеження у використанні для генерування стратегічних альтернатив [15]:

- окремі економічні та політичні умови можуть модифікувати картину фактичного стану стратегічних перспектив у галузі, роблячи оцінку не відповідній істині. Можливість обліку цих умов не знайшла відображення у розглянутій моделі;
- ця модель не акцентує уваги на конкретних показниках, за допомогою яких можна ідентифікувати певний етап життєвого циклу з високим ступенем ймовірності. Відсутність таких критеріїв може сприяти прийняттю неадекватного реальної ситуації рішення, зокрема про припинення випуску

певної продукції через неправильне визначення етапу життєвого циклу. Крім того, модель ADL/LC не враховує можливих короткострокових коливань обсягів реалізації, що також збільшує ймовірність неправильної інтерпретації етапу життєвого циклу;

- розглянута модель не допускає можливості відродження, що нерідко настає після старіння певного виду бізнесу. Разом про те, рекомендований набір стратегій передбачає альтернатив, які у зміні життєвого циклу. Таке трактування не є безперечним, оскільки практично завжди існує ймовірність, що в результаті певних подій галузі, що знаходяться на етапі зрілості, перетворюються на галузі, що ростуть. Тому механічне виконання моделі ADL/LC не дає можливості розробляти стратегію, враховуючи подібні можливості;

- дана модель не враховує динаміку структури конкуренції та її відмінності у різних галузях;

- на наш погляд, модель життєвого циклу було б логічніше прив'язати не до галузі, а до конкретного підприємства. Ситуація у галузі істотно впливає на стан справ на підприємстві. Однак, не можна не погодитися з тим, що нові підприємства можуть створюватись і в зрілих галузях. Отже, набір їх стратегічних альтернатив відрізнятиметься від запропонованого моделлю ADL/LC.

У 1975 р. низка моделей стратегічного планування поповнилася моделлю Sheel/DPM (інша назва – матриця спрямованої політики, модель конкуренції Sheel). Ця модель є двофакторною матрицею розмірності 3х3 і ґрунтується на множинних оцінках як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Вважається, що багатопараметричний підхід, використовуваний з метою оцінки стратегічних позицій підприємства у моделі Sheel/DPM, виявився практично більш реалістичним, ніж підхід, використовуваний матрицею GE, і більше матрицею БКГ. Це пояснюється тим, що у моделі Shell/DPM порівняно з моделлю «Мак-Кінзі» зроблено ще більший наголос на кількісні параметри бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору моделі БКГ ґрунтувався на оцінці потоку коштів,

який, по суті, є показником короткострокового планування, а моделі «Мак-Кинзи», навпаки, на оцінці віддачі інвестицій, що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує при прийнятті стратегічних рішень тримати фокус одночасно на цих двох показниках [16].

Інша найбільш примітна риса моделі Shell/DPM полягає в тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів бізнесу згодом стає невід'ємною частиною моделювання на Shell/DPM.

Таким чином більшість положень моделі Shell/DPM дублюють припущення, зроблені розробниками моделі GE. Відзначаючи великий внесок моделі Shell/DPM в систему стратегічного планування, необхідно вказати на ряд моментів, які суттєво ускладнюють її використання [16]:

- дана модель виявилася обмеженою рамками низки капіталомістких галузей промисловості;
- як і будь-яка схематична модель, дана матриця є недостатньо гнучким інструментом вибору стратегічних альтернатив і механічне дотримання її рекомендацій може призвести до прийняття нетворчих рішень;
- вибір змінних для аналізу конкурентоспроможності підприємства та привабливості галузі, що використовуються у моделі Shell/DPM, є досить умовним; при цьому розглянута модель не уточнює критерію, за яким можна було б визначити, скільки змінних потрібно для аналізу в кожній конкретній ситуації;
- дана модель не уточнює алгоритм розрахунку величин зазначених змінних і тому трактування деяких з них може бути неоднозначною, крім цього, модель не враховує вагомість окремих змінних і не описує алгоритму присвоєння питомої ваги показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства та привабливості галузі;
- між окремими змінними, покликаними охарактеризувати конкурентоспроможність підприємства міста і привабливість галузі, існує

кореляційна залежність, яка може істотно вплинути на результат оцінки конкурентоспроможності та галузевої привабливості. Модель Shell/DPM не враховує можливості такої залежності;

- при використанні даної матриці диверсифікованими підприємствами виникають труднощі, пов'язані з порівнянням бізнес-областей, що відносяться до різних галузей, тому що змінні, що описують конкурентоспроможність підприємства та привабливість сфери діяльності, прив'язані до специфіки галузі.

Наступною моделлю стратегічного управління, що передбачає залежність стратегії від стадії життєвого циклу, є матриця Хофера та Шенделя [6, 8], яка спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень та функціональний рівень.

Безсумнівною заслугою авторів матриці є спроба сформулювати певні принципи, у яких, на думку, має будуватися процес стратегічного планування. Вони виділяють п'ять наступних принципів:

1. Відділення цілепокладання від стратегічного планування;
2. Поділ процесу стратегічного планування між двома рівнями: бізнес-рівнем та корпоративним;
3. Включення соціального та політичного аналізу до процесу стратегічного планування;
4. Обов'язкове планування небажаних ситуацій;
5. Виключення стадій бюджетного планування та плану розробки конкретних заходів із процесу стратегічного планування.

Не викликає сумніву, що розробники аналізованої моделі зробили помітний внесок у розвиток теорії стратегічного аналізу та планування. Проте з низки причин їх підхід не знайшов широкого застосування. Серед таких причин можна назвати такі [6, 8]:

- основну увагу модель Hofer/Schendel зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу у матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу та розробці шляхів формування такого ідеального

набору. Автори наполягають, що є тільки два оптимальні бізнес-набори на рівні корпорації: купівля нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Це означає, що автори моделі суттєво обмежують стратегічний вибір підприємства;

- модель Хофера-Шенделя призначена, в першу чергу, для балансування корпоративного бізнес-портфеля, хоча можна помітити, що Хофер і Шендель спробували пристосувати її і для розробки рекомендацій щодо окремих видів бізнесу. Але практиками стратегічного управління ця спроба не визнається успішною;

- базовим теоретичним припущенням моделі Хофера-Шенделя є припущення про наявність типового галузевого життєвого циклу або, як називають Хофер і Шендель, кривою розвитку ринку-товару. Крива життєвого циклу ринку, по суті, схожа на криву обсягу продажів. Точки вигину на кривій обсягу продажів вказують на початку стадій, які дають найкращі можливості для швидкого розширення, а саме: розвитку, витіснення та спаду. Водночас автори не наводять науково обґрунтованих критеріїв переходу від одного етапу життєвого циклу до іншого, хоча й вказують на те, що ці точки переходу є ключовими моментами для прийняття відповідних управлінських рішень.

Вище представлено еволюцію моделей стратегічного управління. В основі цього процесу лежить процес запозичення, вдосконалення та дискусування щодо окремих положень описаних підходів. За деякими авторами залишаються непримиренними противниками. Крім того, існують моделі (наприклад, матриця Shell/DPM), необхідність розробки яких диктувалась особливостями зовнішнього оточення організацій та іншими чинниками.

Майже всі класичні моделі стратегічного планування є описово-інструктивними. Це означає, що менеджер може використовувати модель як для опису фактичної (або очікуваної) позиції, яка визначається відповідними змінними, а також і для визначення можливих стратегій. Проте рекомендовані

стратегії слід розглядати з обережністю. Модель призначена для того, щоб допомагати ухвалювати управлінські рішення, а не замінювати їх.

Узагальнивши результати проведеного аналізу моделей розробки стратегії, ми зробили такі висновки:

- увага авторів зазначених моделей концентрується на детальному описі, перш за все, процедур стратегічного аналізу, процедури вибору стратегічних альтернатив ними практично не розглядаються;
- роль описаних моделей полягає у забезпеченні процесу розробки стратегії необхідною інформацією, а ця функція, як би добре вона не була організована, не замінює сам процес стратегічного управління.

І разом з тим, дані моделі, безсумнівно, внесли великий внесок у розробку маркетингової стратегії. Вони розкрили величезний обрій для дослідження та збагатили теорію стратегічного управління.

1.3. Методичне забезпечення розробки маркетингової стратегії підприємства

Враховуючи можливості та особливості описаних вище моделей розробки маркетингової стратегії, у цій роботі буде використано такі методичні інструменти як SWOT-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи та матриця «Мак-Кінзі». Розглянемо їх особливості [23 - 25].

Основними завданнями SWOT-аналізу є:

- ідентифікація сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також сприятливих можливостей та загроз, пов'язаних із зовнішнім середовищем;
- оцінка ступеня впливу, а також визначення сили взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства;
- виявлення конкурентних переваг підприємств;

- синтез та інтеграція різноманітних факторів з метою встановлення стратегічної позиції підприємства та розробки його стратегії;
- виявлення можливостей, що відповідають ресурсам підприємства;
- визначення загроз та розробка заходів щодо усунення їх впливу;
- виявлення сильних сторін підприємства та зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей підприємства і розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг підприємства та формування його стратегічних пріоритетів.

Даний метод розроблено для стратегічного аналізу великих та середніх підприємств. SWOT-аналіз особливо необхідний на ринку, що у стадії економічного спаду де є надлишкова ємність, а конкуренція проявляється найвиразніше. У такій ситуації виявлення слабких сторін власного підприємства щодо конкурентів дозволяє частково усунути ці недоліки, а щодо сильні сторони (переваги) ще більш цілеспрямовано їх використовувати, підтримувати та розвивати [23-25].

SWOT-аналіз рекомендується проводити не рідше одного разу на рік або частіше (у разі різкої зміни ситуації на ринку чи диверсифікації видів діяльності). Проведення SWOT-аналізу засноване на тому, що весь світ ділиться на дві частини – зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а події у кожній із цих частин – на сприятливі та несприятливі (сила – слабкість, можливості – загрози). Один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. SWOT-аналіз проводиться трьома шляхами:

1) якщо час обмежений, то проводиться експрес-опитування всіх учасників з відповіддю на запитання за 2-3 хвилини і потім проводиться обробка результатів та їх обговорення з метою доповнення та уточнення;

2) якщо є 3-4 години, аналіз кожного питання доручається групі слухачів, що працює приблизно годину над своїми пропозиціями; потім кожна група

робить коротке повідомлення, інші беруть активну участь у доповненні та коригуванні пропозицій;

3) якщо є 2-3 дні, консультанти після вивчення документів, інтерв'ювання фахівців та моделювання ситуації формують свій варіант та виносять його на обговорення з керівництвом та учасниками семінару для доповнення та коригування (видавши попередньо текст учасникам).

Для оцінки підприємства можна скористатися наступним списком параметрів:

1. Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку підприємства, наявність взаємодії між відділами підприємства тощо).

2. Виробництво (можуть оцінюватися виробничі потужності, якість і ступінь зносу обладнання, якість товару, що випускається, наявність патентів і ліцензій (якщо вони необхідні), собівартість продукції, надійність каналів поставки сировини і матеріалів тощо).

3. Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість підприємства, прибутковість бізнесу тощо).

4. Інновації (тут може оцінюватися частота застосування нових товарів та послуг для підприємства, ступінь їх новизни (незначні чи кардинальні зміни), терміни окупності коштів, вкладених у розробку новинок тощо.).

5. Маркетинг (тут можна оцінювати якість товарів/послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, повноту асортименту, рівень цін, ефективність реклами, репутацію підприємства, ефективність моделі збуту, асортимент пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу) [23-25].

За основу при оцінці ринкових можливостей та загроз можна взяти наступний перелік чинників та параметрів, які наведені у таблиці 1.1 [22].

Таблиця 1.1

Перелік чинників для оцінки ринкових можливостей та загроз підприємства

Чинник	Параметри
Чинники попиту	тут доцільно взяти до уваги ємність ринку, темпи його зростання чи скорочення, структуру попиту продукції підприємства та ін.
Чинники конкуренції	слід враховувати кількість основних конкурентів, наявність на ринку товарів-замінників, висоту бар'єрів входу на ринок та виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку тощо
Чинники збуту	необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умов поставок матеріалів та комплектуючих тощо
Економічні чинники	враховується валютний курс, рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави тощо
Політичні та правові чинники	оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законслухняності, рівень корумпованості влади тощо
Науково-технічні чинники	зазвичай враховується рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки тощо
Соціально-демографічні чинники	слід врахувати чисельність та статеву-вікову структуру населення регіону, в якому працює підприємство, рівень народжуваності та смертності, рівень зайнятості населення тощо
Соціально-культурні чинники	зазвичай враховуються традиції та система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів та послуг, наявні стереотипи поведінки людей тощо
Природні та екологічні чинники	враховується кліматична зона, в якій працює підприємство, стан навколишнього середовища, ставлення громадськості до захисту навколишнього середовища тощо
Міжнародні чинники	серед них враховується рівень стабільності у світі, наявність локальних конфліктів тощо

Джерело: систематизовано за матеріалами [22-25]

Реалізацію даного методу може значно полегшити застосування різних питальних запитань.

Після того, як складено конкретний список сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей середовища, між ними встановлюються зв'язки, при цьому будується SWOT-матриця. Зліва виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), у верхній частині матриці також виділяються два розділи (можливості та загрози). На перетині розділів утворюються чотири поля. На кожному з цих полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які мають бути враховані

під час розробки стратегії підприємства. Б. Карлоф пропонує здійснювати такий аналіз на базі сценарію-опису майбутніх обставин і ґрунтуватися на відборі прогнозів та пропозицій щодо майбутніх подій [26].

Деякі компанії також знаходять корисну побудову матриці SWOT і для своїх основних конкурентів. SWOT-аналіз може бути проведений протягом будь-якого реального часу - від одного-двох годин до декількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то за наявності двох-трьох днів вдається заздалегідь вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації та детально обговорити проблеми із зацікавленими учасниками.

Результати SWOT-аналізу мають, з одного боку, самостійне значення, оскільки вони лягають основою розробки маркетингової стратегії. З іншого боку, аналіз доцільно розширити та на основі матриці SWOT-аналізу побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи та матрицю «Мак-Кінзі». Матриця Бостонської консалтингової групи – інструмент для стратегічного аналізу та планування маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Матриця Бостонської консалтингової групи

Показники		Відносна частка ринку	
		Низька	Висока
		0	1
Темпи приросту ринку	Високі 10 %	«Дикі кішки» Це перспективний ринок збуту, невеликі прибутки, незначна частка ринку, потрібні значні інвестиції. Стратегічні альтернативи: стратегія розвитку, інтенсифікація зусиль, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації	«Зірки» («тигри») Це ринкові лідери, перспективний ринок збуту, великі прибутки, потрібні великі інвестиції. Стратегічні альтернативи: утримання досягнутих позицій
	Низькі 0 або менше	«Собаки» Це неперспективний ринок збуту, низький прибуток, низька конкурентоспроможність, слабкі ринкові позиції. Стратегічні альтернативи: елімінація, стратегія розвитку	«Дійні корови» Це середньо перспективний ринок збуту, високі прибутки, невеликі потреби у додаткових інвестиціях, ринок збуту має тенденцію до скорочення. Стратегічні альтернативи: підтримка конкурентних переваг

Джерело: систематизовано за матеріалами [14]

Створено цю матрицю засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх становища на ринку щодо зростання ринку даної продукції та займаної обраної для аналізу компанією частки на ринку. Цей інструмент теоретично обґрунтований. У його основу закладено дві концепції: життєвого циклу товару (вертикальна вісь) та ефекту масштабу виробництва чи кривої навчання (горизонтальна вісь) [14].

Ця модель є своєрідним відображенням позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції організації на ринку продукту, що розглядається.

Відповідно до положення у квадрантах адаптованої матриці виділяють шість видів СЗГ: «зірки» («тигри»), «дикі кішки» («важкі діти», «знаки питання», «темні конячки»), «дійні корови», «собаки» («кульгаві качки», «невдахи»).

«Зірки». Високе зростання обсягу продажу та висока частка ринку. Долю ринку необхідно зберігати та збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, попри привабливість даного товару, його чистий грошовий потік досить низький, оскільки потребує суттєвих інвестицій задля забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» («Грошові мішки»). Висока частка на ринку, але низький темпи зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти та максимально контролювати. Їхня привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий дохід. Кошти від продажу можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»). Темп зростання низький, частина ринку низька, продукт зазвичай низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку управителя. Від «Собак» потрібно позбавлятися.

«Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»). Низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати, інакше – позбавлятися.

«Рисі» та «хитрі лисиці» займають проміжне положення між описаними стратегічними зонами господарювання.

Рекомендовані маркетингові стратегії, сформовані з урахуванням даних матриці БКГ та представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Рекомендовані маркетингові стратегії при аналізі матриці БКГ

Маркетингові стратегії	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовувана для СЗГ
Стратегія інтенсифікації зусиль	Найбільший	Вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СЗГ	Перспективні «важкі діти», «зірки», перспективні «собаки»
Стратегія підтримки конкурентних переваг	Великий	Вкладення коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СЗГ	«Зірки», сильні дійні корови
Стратегія «збирання врожаю»	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабкі «дійні корови», неперспективні «важкі діти», «собаки»
Стратегія елімінації	Нульовий	Виключення стратегічного господарського підрозділу зі складу портфеля цінних паперів	Неперспективні «важкі діти», «собаки»

Джерело: систематизовано за матеріалами [27-30]

Успіх, який супроводжував моделі стратегічного аналізу та планування бізнесу, розробленої фахівцями Бостон Консалтинг Груп, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Одна за іншою почали з'являтися аналітичні моделі, що несуть подібне БКГ смислове навантаження і навіть дуже схожі з нею в основній

ідеї, але, разом з тим, певним чином відмінні, а в чомусь, безперечно, перевершують її.

На початку 1970-х років з'явилася аналітична модель, спільно запропонована корпорацією General Electric та консалтинговою компанією McKinsey & Co. і назва «модель «McKinsey». До 1980 року вона була найпопулярнішою моделлю багатофакторної аналізу стратегічних позицій бізнесу. У свій час в середині 80-х років оцінювалося, що приблизно 36% організацій зі списку Форчун 1000 і 45% організацій зі списку Форчун 500 впровадили у себе цю методику аналізу та планування [27].

Модель «McKinsey» є матрицею, що складається з 9 осередків для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності організації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися як «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажу, прибуток, віддача інвестицій тощо), а й суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення тощо. Цю модель можна зустріти у спеціальній літературі зі стратегічного управління та планування під різними назвами. Одні назви відбивають певний історичний аспект. Наприклад, назва «McKinsey» говорить про те, хто розробив та запропонував модель до використання. Інші назви можуть говорити про її призначення. Наприклад, «матриця ринкової привабливості та конкурентних позицій». Треті назви більше підкреслюють форму цієї моделі, ніж її зміст, як, наприклад, назва «бульбашкова діаграма».

Спочатку матриця була розроблена в корпорації General Electric у спробі вирішити проблему порівняльного аналізу її 43-х важливих видів комерційної діяльності. Розроблена структура матриці вже як така бачилася як своєрідне методичне досягнення, так як з її допомогою забезпечувалося часткове вирішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, що сильно відрізнялися один від одного за своїм характером. Шляхом кількісного оцінювання суб'єктивних чинників та їх

включення до аналізу модель забезпечувала особу, яка приймає рішення, великою кількістю релевантної інформації. Зрозуміло, що остаточне стратегічне рішення приймалося як виходячи з результатів позиціонування видів бізнесу на запропонованій матриці. Однак, тепер за допомогою такої моделі менеджер виявлявся здатним краще впорядковувати та порівнювати окремі види бізнесу. На той час у керівному середовищі корпорації GE навіть була поширена така фраза: «Наша модель – це єдиний спосіб порівняти яблука та апельсини». І навіть тоді, коли нечисловим чинникам не присвоювалися певні вагові коефіцієнти, кінцевим результатом використання матриці виявлялося кількісне позиціонування видів бізнесу.

Як одна з основних переваг моделі «McKinsey» можна відзначити те, що різним факторам (осі X і Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти в залежності від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у тій чи іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

У центрі уваги моделі «McKinsey» знаходиться майбутній прибуток або майбутня віддача капіталовкладень, які можуть отримати організації. Іншими словами, основний наголос зроблено на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть зробити додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в короткостроковій перспективі [27].

Таким чином, всі види бізнесу організації, що розглядаються, ранжуються як кандидати з точки зору отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий вид бізнесу «виграв» хороші інвестиції в майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажів, прибуток та капіталовіддача (тобто суворо кількісні параметри), але й інші різноманітні фактори, як, наприклад, мінливість частки ринку та технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції, суспільна потреба (тобто параметри, які досить важко виражаються кількісно).

Матриця «McKinsey» має розмірність 3x3. По осях Y та X виставляються інтегральні оцінки, відповідно, привабливості ринку (або галузі бізнесу) та

відносної переваги організації на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу організації). На відміну від матриці БКГ, у моделі «McKinsey» кожна вісь координат сприймається як вісь багатофакторного, багатоаспектного виміру. І це робить цю модель багатшою в аналітичному плані порівняно з матрицею БКГ і водночас більш реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу.

Параметри, з допомогою яких оцінюється становище бізнесу з осі У, мало підконтрольні організації. Їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на їх значення практично неможливо. Позиціонування бізнесу організації по осі Х перебуває під контролем самої організації і за бажання може бути змінено.

Порівняно з моделлю БКГ, в якій використовувалася стратегічна матриця позиціонування розмірністю 2х2, в моделі McKinsey розмірність цієї матриці збільшена до 3х3. Це дозволило як давати більш детальну класифікацію порівнюваних видів бізнесу, а й розглядати ширші можливості стратегічного вибору.

Аналізовані види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді гуртків, або «бульбашок», центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь У) та відносної переваги організації на ринку (вісь Х). Кожен гурток відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу організації у цьому обсязі продажів показується сегментом у цьому гуртку.

Як вісь У, і вісь Х умовно діляться втричі частини: верхній, середній і нижній ряди. Таким чином, сітка виявляється що складається з дев'яти клітин. Стратегічні позиції бізнесу покращуються у міру його переміщення на матриці праворуч наліво знизу нагору.

У матриці (табл. 1.4) виділяються три області стратегічних позицій:

1) область переможців; 2) область тих, хто програли; 3) середня область, до якої входять позиції, в яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу.

Таблиця 1.4

Матриця «McKinsey»

Показники		Стратегічне становище (конкурентоспроможність)		
		Низьке	Середнє	Високе
Привабливість галузі	Висока	1	3	6
	Середня	2	5	8
	Низька	4	7	9

Примітка: 1-3 – зона зростання; 4-6 – зона вибіркового розвитку; 7-9 – зона «збирання врожаю»

Джерело: систематизовано за матеріалами [27-30]

Види бізнесу, які під час позиціонування потрапляють у область «переможців», мають кращі чи середні проти іншими значення чинників привабливості ринку та переваг організації над ринком. Щодо таких видів бізнесу, швидше за все, може бути прийняте позитивне рішення з приводу додаткових інвестицій. Такі види бізнесу, як правило, обіцяють у найближчому майбутньому подальший розвиток та зростання.

Стратегічні альтернативи даної матриці такі:

- інвестувати, щоб утримати зайняту позицію та слідувати за розвитком на ринку;
- інвестувати з метою поліпшення займаної позиції, зміщуючись по матриці праворуч, у бік підвищення конкурентоспроможності;
- інвестувати, щоб відновити ослаблену позицію. Така стратегія важко реалізується, якщо привабливість на ринку слабка чи середня;
- знизити рівень інвестицій із наміром «зібрати врожай»;
- дезінвестувати і піти з ринку або з ринкового сегменту з низькою привабливістю, де підприємство не може досягти суттєвих конкурентних переваг.

У цілому нині дана матриця є досконалішою, ніж попередні, так як в ній розглядається значно більше чинників (табл. 1.5), внаслідок чого вона не призводить до таких спрощених висновків, ніж матриця Бостонської

консалтингової групи. Крім цього, дана матриця гнучкіша, тому що показники вибираються виходячи з конкретної ситуації. Проте, на відміну від матриці ВКГ, у моделі «McKinsey» відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності та грошовими потоками.

Таблиця 1.5

Чинники, що становлять інтегральні оцінки

Показники привабливості ринку	Показники конкурентоспроможності СЗГ
1. Масштаб ринку	1. Якість товару
2. Темпи зростання ринку	2. Абсолютна ринкова частка
3. Потенціал валового прибутку	3. Відносна ринкова частка
4. Рівень конкуренції	4. Привабливість асортименту
5. Можливість нецінової конкуренції	5. Рівень освоєння технології
6. Рівень інфляції	6. Особливі характеристики
7. Наявність та доступність матеріально-технічних ресурсів	7. Конкурентоспроможність ціни
8. Державне регулювання ринку	8. Собівартість продукції
9. Сальдо експорту-імпорту	9. Ефективність каналів збуту

Джерело: систематизовано за матеріалами [27-30]

Серед інших недоліків аналізованого підходу виділяють: труднощі обліку кордонів і масштабів ринку, оскільки зі зростанням кількості чинників складнішою проблемою стає їх вимір; суб'єктивність оцінки стратегічного стану; статичний характер моделі. У таблиці 1.6 наведено окремі індикатори привабливості ринку та важливість критеріїв.

Таблиця 1.6

Індикатори привабливості ринку та значимість критеріїв

Критерії привабливості	Значимість	Діапазон оцінок			
		Низька	Середня		Висока
		1	25	50	75
Масштаб ринку	0,21	менше 20 підприємств-споживачів або 1000 непромислових споживачів	від 20 до 40 підприємств-споживачів або від 1000 до 2000 непромислових споживачів	понад 40 підприємств-споживачів чи більше 2000 непромислових споживачів	
Темпи приросту ринку	0,20	<5%	від 5 до 10%	>10%	
Рівень відносної концентрації конкуренції	0,22	монополія	структурована монополія	конкуренція	
Можливість нецінової конкуренції	0,20	масова продукція	серійна продукція	одинична продукція	
Наявність та доступність матеріально-технічних ресурсів	0,17	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	краще, ніж у прямого конкурента	

Джерело: систематизовано за матеріалами [31]

За кожним показником визначається загальна оцінка з урахуванням коефіцієнта значимості:

$$O_{ij} = K_{ij} \times P_{ij}, \quad (1.1)$$

де O_{ij} - загальна оцінка i -го показника j -го чинника;

K_{ij} - коефіцієнт значущості i -го показника j -го чинника;

P_{ij} - - ранг i -го показника j -го чинника.

Загальна оцінка СЗГ визначається шляхом підсумовування за всіма чинниками.

У таблиці 1.7 представлені індикатори конкурентоспроможності СЗГ та важливість критеріїв.

Таблиця 1.7

Індикатори конкурентоспроможності СЗГ та важливість критеріїв

Критерії конкурентоспроможності	Значимість	Діапазон оцінок		
		Низька	Середня	Висока
		1	25	50
Абсолютна ринкова частка	0,25	до 30%	від 30 до 60%	понад 60%
Відносна ринкова частка	0,15	менше 1	1	більше 1
Особливі характеристики	0,22	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція
Конкурентоспроможність ціни	0,12	більше, чим у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, чим у прямого конкурента
Собівартість продукції	0,15	більше, чим у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, чим у прямого конкурента

Джерело: систематизовано за матеріалами [31]

Описані методичні підходи (SWOT-аналіз, матриця БКГ та матриця «McKinsey») будуть використані з метою розробки маркетингової стратегії підприємства, що аналізується.

Висновки до розділу 1

1. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія» (провідний напрям маркетингової діяльності на довгостроковий період, слідуючи якому, стратегічні господарські підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей). Досліджено етапи процесу формування маркетингової стратегії: стратегічний аналіз, стратегічний вибір та визначення стратегічних альтернатив та реалізація стратегії. Надано визначення терміну «механізм формування маркетингової стратегії» (послідовність взаємодоповнюючих та взаємодіючих маркетингових заходів, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та закінчуючи аналізом ефективності прийнятих рішень; це трудомісткий процес, що потребує вміння правильно аналізувати ситуацію і креативно мислити). Обґрунтовано переваги розробки маркетингової для торговельного підприємства (значне розширення клієнтської бази та збільшення обсягу продажу; підвищення конкурентоспроможності продукції/послуг; створення інструменту масового залучення клієнтів; вироблення ефективної цінової та продуктової політики; створення механізму контролю маркетингових заходів; підвищення якості обслуговування клієнтів).

2. Досліджено можливості для аналізу та оцінки стратегічних альтернатив моделей стратегічного управління: модель кривих досвіду, модель життєвого циклу продукції, матриця Бостонської консалтингової групи, портфельна матриця «Portfolio-matrix» («продукт-ринок»), матриця «Мак-Кінзі», модель ADL/LC, модель Хофера та Шенделя, модель Sheel/DPM та ін.

3. Систематизовано чинники для оцінки ринкових можливостей та загроз підприємства (чинники попиту, чинники конкуренції, чинники збуту, економічні чинники, політичні та правові чинники, науково-технічні чинники, соціально-демографічні чинники, соціально-культурні чинники, природні та екологічні чинники, міжнародні чинники). Наведено матрицю Бостонської консалтингової групи. Наведено рекомендовані маркетингові стратегії при аналізі матриці БКГ

(стратегія інтенсифікації зусиль, стратегія підтримки конкурентних переваг, стратегія «збирання врожаю», стратегія елімінації). Розглянуто матрицю «McKinsey» та виокремлено стратегічні альтернативи, а саме: інвестувати, щоб утримати зайняту позицію та слідувати за розвитком на ринку; інвестувати з метою поліпшення займаної позиції; інвестувати, щоб відновити ослаблену позицію; знизити рівень інвестицій із наміром «зібрати врожай»; дезінвестувати і піти з ринку або з ринкового сегменту з низькою привабливістю. Виокремлено чинники, що становлять інтегральні оцінки за показниками привабливості ринку та показниками конкурентоспроможності СЗГ. Виокремлено індикатори привабливості ринку (масштаб ринку, темпи приросту ринку, рівень відносної концентрації конкуренції, можливість нецінової конкуренції, наявність та доступність матеріально-технічних ресурсів) та значимість критеріїв. Наведено індикатори конкурентоспроможності СЗГ (абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, особливі характеристики, конкуренто-спроможність ціни, собівартість продукції) та важливість критеріїв.

РОЗДІЛ 2.

КОМПЛЕКСНИЙ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЕРМЕС»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю ТМ «Гермес» є юридичною особою, має відокремлене майно, що враховується на його самостійному балансі, відкриває в установленому порядку банківські рахунки на території України та за її межами для зберігання грошових коштів та здійснення всіх видів розрахункових, кредитних та касових операцій, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді. Діяльність товариства здійснюється відповідно до законодавства України та Статуту товариства [32].

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку, а також підвищення життєвого рівня та добробуту учасників товариства та членів трудового колективу.

Для досягнення поставленої мети ТОВ здійснює такі види діяльності:

- виробництво меблів та комплектуючих для них;
- оптова торгівля;
- комерційна, посередницька та комісійна діяльність. ТОВ здійснює також такі види діяльності:

- торгово-закупівельна та комерційно-посередницька діяльність, у тому числі щодо продукції та товарів, придбання та реалізація яких здійснюється на підставі спеціального дозволу (ліцензії);

- організація оптової, роздрібною торгівлі, зокрема комісійної, підакцизними товарами, зокрема, шляхом створення власної мережі та оренди торгових площ, магазинів, складів;

- створення спільних із зарубіжними фірмами підприємств та магазинів та ін.

ТОВ здійснює будь-які види діяльності, які не заборонені законом, у встановленому законом порядку. За будь-яким із перелічених вище видів діяльності суспільство, у встановленому законодавством порядку здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

За окремими видами діяльності, перелік яких визначається законом, ТОВ може займатися лише після отримання ліцензії.

ТОВ самостійно планує свою діяльність та визначає перспективи розвитку виходячи з попиту на реалізовану продукцію, роботи послуги та необхідності забезпечення промислового та соціального розвитку Товариства, підвищення особистих доходів учасників та працівників Товариства:

- укладати договори із споживачами та постачальниками продукції (робіт та послуг);
- надавати послуги (товари) будь-якому суб'єкту, як на території України, так і на території інших країн за цінами та тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у разі передбачених законодавством України, за державними цінами;
- укладати договори з іншими підприємствами, організаціями, громадянами у всіх сферах господарської діяльності, що не суперечать законодавству;

Найвищим органом товариства є загальні збори його учасників. Рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються учасником товариства одноосібно та оформлюються письмово.

Підприємство ТОВ «Гермес» з 2002 р. є виробником корпусних меблів. Меблеве виробництво базується у м. Києві і оснащене сучасним обладнанням, яке дозволяє виготовляти різні корпусні модульні меблі. Один із основних напрямків ТМ «ГЕРМЕС» – виробництво корпусних меблів на замовлення. ТМ «ГЕРМЕС» випускає корпусні побутові меблі, призначені для споживачів із середнім рівнем

доходів, а також малого та середнього бізнесу: віталень, спалень, передпокоїв, дитячих та ванних кімнат, кухонь, офісних меблів [32].

Меблева фабрика ТОВ «Гермес» - це структура, що динамічно розвивається, має репутацію надійного партнера і займає стабільне становище на меблевому ринку. Професіоналізм колективу дозволяє своєчасно реагувати на всі зміни та потреби ринку. Підприємство ретельно стежить за якістю продукції, що поставляється, і йде на зустріч побажанням заказників. Взаємовигідна співпраця, гнучка цінова політика, стабільність та перспективність – ось принципи роботи ТОВ «Гермес» [32].

Професіоналізм колективу ТОВ «Гермес» використовує новітні технології, дизайнерські ідеї та своєчасно реагує на потреби ринку. З 2005 р. фабрика розпочала випуск нових моделей дитячих меблів із МДФ з акриловим покриттям. МДФ та акрилова емаль – це екологічно чисті матеріали і саме вони були обрані для виробництва дитячих меблів [32].

ТОВ «Гермес» веде свою діяльність з високою якістю та культурою обслуговування. Індивідуальний підхід до кожного клієнта допомагає постійно розширювати коло партнерів та клієнтів організації. Забезпечуючи це, звісно, як завдяки професіоналізму співробітників і дисципліни всередині підприємства, але, передусім значним і постійним інвестиціям у розвиток підприємства, його подальшому зростанні.

Підприємство ГО «Гермес» пропонує: послуги з дизайну та виготовлення корпусних та вбудованих меблів будь-якої складності; величезний асортимент меблевих тканин штучної та натуральної шкіри різних кольорів; широкий вибір ортопедичних пружинних та безпружинних матраців для дорослих та дітей. ТМ «ГЕРМЕС» меблі в Київській області працює вже понад 20 років. Працює з різноманітними сучасними матеріалами величезної колірної гами, що дозволяє створювати корпусні та вбудовані меблі різних стилів та спрямованостей.

Таким чином, виокремлено основні переваги меблевого виробництва ТОВ «Гермес»: компанія працює на меблевому ринку понад 20 років; величезний досвід

у сфері виробництва корпусних меблів; доступні ціни на якісні меблі для дому та офісу; індивідуальний підхід до виконання кожного замовлення; детальні консультації щодо вибору дизайну меблів та матеріалів; безкоштовна робота дизайнера; під час виробництва використовуються лише високоякісні матеріали.

2.2. Аналіз виробничої діяльності підприємства

У таблиці 2.1 представлений аналіз обсягів виручки від продукції ТОВ «Гермес». Аналіз складається з основних даних фінансової звітності підприємства. Дані про обсяги реалізації проілюстровані на рис. 2.1 [32].

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки виручки від реалізації продукції ТМ «ГЕРМЕС»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації, тис. грн.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961,0
Абсолютні зміни виручки від реалізації, тис. грн.:						
ланцюгові	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,6
базисні	-	66,5	208,2	307,8	417,1	611
Темпи приросту, %:						
ланцюгові	-	2,83	5,86	3,89	4,11	7,0
базисні	-	2,83	8,86	13,10	17,75	26

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «Гермес» представлена на рис. 2.1.

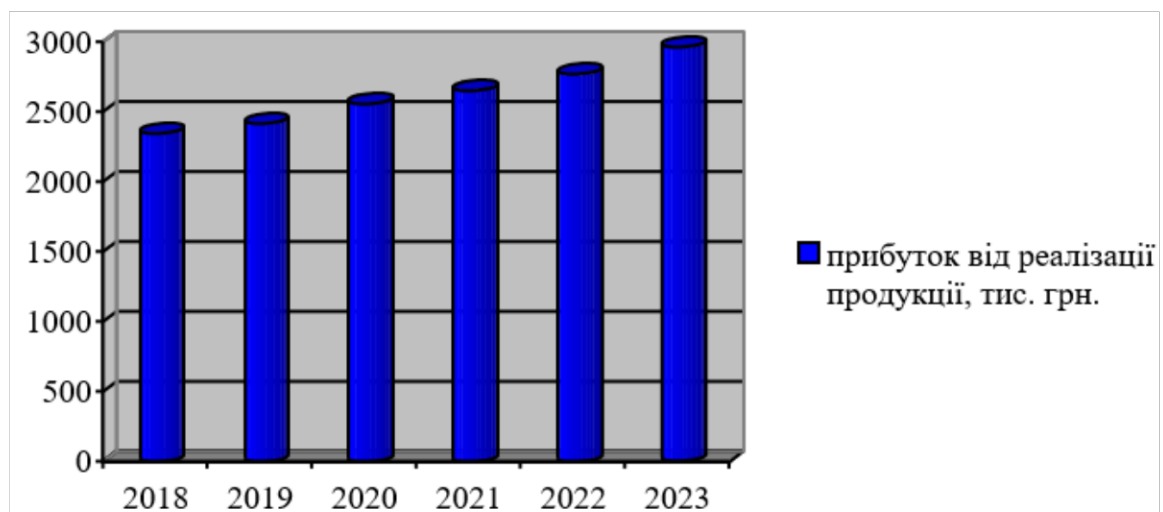


Рис. 2.1. Динаміка виручки від реалізації продукції ТМ «ГЕРМЕС»

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Аналіз показав, що прибуток від реалізації продукції зростає рік у рік. Зокрема, 2019 р. проти 2018 р. збільшилася на 66,5 тис. грн. чи 2,83%; у 2020 р. порівняно з 2019 р. зростання склало 141,7 тис. грн. чи 5,86%; у 2021 р. порівняно з 2020 р. зростання склало 99,6 тис. грн. чи 3,89%; а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зростання склало 109,3 тис. грн. або 4,11%, а у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. збільшення виручки склало 193,6 тис. грн. чи 7%. У цілому нині за аналізований період (з 2018 по 2023 р.) виручка збільшилася на 611 тис. грн. чи 26%. Дані факти свідчать, що підприємство стабільно працює та розвивається [32].

За даними керівництва підприємства виробнича потужність, тобто максимальний обсяг продукції, який можна випустити на наявному устаткуванні, становить близько 3500 тис. грн., тобто обладнання завантажено приблизно 84,6% ($2961 \times 100 / 3500$). Для того, щоб підвищити рівень використання виробничої потужності на підприємстві доцільно вдосконалювати збутову та маркетингову роботу. Обсяги реалізації продукції ТОВ «Гермес» піддаються сезонним коливанням, це показують дані рис. 2.2.

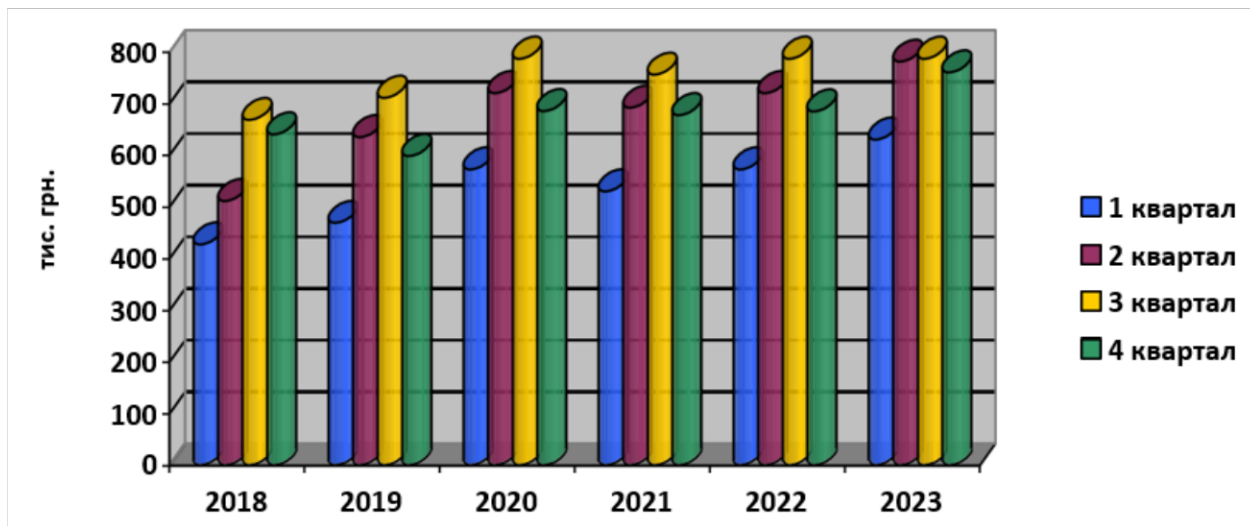


Рис. 2.2. Обсяг реалізації продукції ТМ «ГЕРМЕС» у кварталному розрізі
Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

З даних рис. 2.2 видно, що найбільший попит продукції підприємства спостерігається у третьому кварталі кожного з проаналізованих років, найменший

попит – у першому кварталі. Це можна пояснити таким: у більшості випадків ремонт у квартирі (будинку) здійснюється в період літніх місяців, за цим слідує зміна (оновлення) меблів, що, у свою чергу, підвищує попит на продукцію підприємства. Взимку (тобто протягом першого кварталу) реалізація меблів зазвичай буває нижчою, ніж протягом інших кварталів.

За допомогою таблиці 2.2 здійснено аналіз виконання контрактних зобов'язань.

Таблиця 2.2

Оцінка виконання контрактних зобов'язань ТОВ «Гермес»

Роки	Виторг від реалізації, тис. грн.		Коефіцієнт виконання плану (контрактних зобов'язань)
	план	факт	
2018	2640,449	2350,0	0,89
2019	2655,495	2416,5	0,91
2020	2483,689	2558,2	1,03
2021	2507,358	2657,8	1,06
2022	2660,673	2767,1	1,04
2023	2812,95	2961	1,05

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Аналіз показав, що рівень виконання контрактних зобов'язань з часом підвищується. Наприклад, якщо у 2018 р. план було недовиконано на 11%, у 2019 р. недовиконано на 9%, то у 2020-2023 роках перевиконання плану становило 3%, 6% та 5% відповідно. Слід зазначити, що контрактні зобов'язання мають виконуватися, інакше підприємство втратить довіру своїх споживачів.

Аналіз чисельності та руху трудових ресурсів підприємства здійснено за допомогою таблиці 2.3 та показано зміну чисельності персоналу за період 2018-2023 рр. За даними аналізу зроблено такі висновки: чисельність персоналу підприємства зростає з року в рік: у 2018 р. на підприємстві працювало 16 чоловік, але у зв'язку із зростанням обсягів виробництва чисельність персоналу у 2023 р. на підприємстві працювало вже 30 чоловік. Слід зазначити, що за 2018 - 2023 рр. сума виручки від реалізації збільшилася на 26%, як показано раніше, а чисельність

персоналу збільшилася на 50%. Таким чином, чисельність персоналу підприємства зростає швидше обсягу виробництва та реалізації:

Таблиця 2.3

Аналіз руху персоналу підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чисельність персоналу на 1 січня 2023 року, чол.	16	18	22	26	28	31
Чисельність прийнятих працівників, чол.	4	9	7	4	8	0
Чисельність звільнених працівників, чол.	1	1	2	2	2	2
Чисельність працівників, звільнених за прийомами плинності, чол.	1	1	1	0	0	0,00
Чисельність персоналу на 1 січня 2024 року, чол.	18	24	26	28	34	29
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	17	22	24	27	31	30
Коефіцієнти руху персоналу:						
коефіцієнт обороту за прийомом	0,235	0,409	0,375	0,0222	0,354	0
коефіцієнт обороту за вибуттям	0,058	0,045	0,083	0,074	0,064	0,060
коефіцієнт плинності	0,058	0,045	0,041	0,000	0,000	0,00

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

- протягом аналізованого періоду коефіцієнти обороту прийому істотно перевищують коефіцієнти обороту зі звільнення персоналу, що позитивно характеризує забезпеченість виробництва трудовими ресурсами;

- також позитивно характеризує роботу підприємства та, зокрема, управління трудовими ресурсами, такий факт, як зниження коефіцієнта плинності, який у 2021-2023 рр. дорівнював нулю, тобто протягом цього часу працівники не звільнялися з причин плинності. Проведений аналіз також демонструє стабільність роботи підприємства.

Крім руху персоналу, доцільно приділити увагу аналізу ефективності використання трудових ресурсів. Для цього використовуються переважно показники виробітку на одного працівника. Крім того, доцільно провести факторний аналіз, який дає змогу відповісти на запитання: за рахунок яких чинників змінився обсяг реалізації. Зокрема, для подібного аналізу використовується факторна модель.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства здійснено за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Гермес»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виторг від реалізації, тис. грн.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
Середньорічна чисельність працівників, чол.	17	22	24	27	31	30
Виробіток на одного працівника, тис. грн. / чол.	138,2	109,8	106,6	98,4	89,3	98,7
Загальна зміна виторгу від реалізації, тис. грн.	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,9
Зміна виручки за рахунок зміни чисельності працівників, грн.	-	691	219,6	319,8	393,6	-89,3
Зміна виручки за рахунок зміни виробітку одного працівника, тис. грн.	-	-624,8	-76,8	-221,4	-282,1	12,6

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Як було зазначено вище, обсяг реалізації продукції зростає нижчими темпами проти зростанням чисельності персоналу. Це пояснює зниженням виробітку на одного працівника протягом 2018-2022 років. У 2023 виробництво незначно збільшилося (на ,47%) порівняно з 2018 р. Якщо 2018 р. виробництво становило 138,2 тис. грн. / чол., то у 2023 р. воно скоротилося на 35,09%, тобто до 98,48 тис. грн. / чол. і це негативно характеризує роботу підприємства, оскільки потенціал трудових ресурсів повною мірою не використовується.

Такі висновки можна зробити за результатами факторного аналізу. Два останні рядки у заповненій вище таблиці показують, що збільшення чисельності персоналу призводить до зростання виручки, але зниження виробництва на одного працівника сприяє тому, що виручка за рахунок впливу даного чинника знижується. Якби виробництво на одного працівника залишилося на рівні 2018 р., то в 2019 р. обсяг реалізації можна було б збільшити на 691 тис. грн., тоді як фактична виручка збільшилася цього року лише на 66,5 тис. грн. У 2022 р. фактичний виторг було збільшено порівняно з 2021 р. на 109,3 тис. грн., тоді як була потенційна можливість збільшити обсяг реалізації на 393,6 тис. грн. Таким чином, підприємству доцільно

вжити заходів, спрямованих на підвищення рівня використання трудових ресурсів підприємства.

Аналіз наявності та руху основних фондів підприємства здійснено у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз наявності та руху основних фондів підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вартість основних фондів на 1 січня поточного року, тис. грн.	1288	1292	1305	1310	1310	1323
Вартість запроваджених протягом року основних фондів, тис. грн.	28	49	53	54	28	106
Вартість вибуття протягом року основних фондів, тис. грн.	24	36	48	54	15	0
Вартість основних фондів на 1 січня наступного року, тис. грн.	1292	1305	1310	1310	1323	1416
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1290	1298,5	1307,5	1310	1316,5	1369,5
Коефіцієнти руху основних фондів:						
коефіцієнт надходження	0,022	0,038	0,040	0,041	0,021	0,077
коефіцієнт вибуття	0,019	0,028	0,037	0,041	0,011	0,00

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Аналіз показав, що за 2018 - 2023 рр. вартість основних фондів підприємства істотно не змінювалася: якщо на 1 січня 2018 р. вартість фондів дорівнювала 1288 тис. грн., то на 1 січня 2023 р. - 1323 тис. грн., що вище показника 2018 року на 2,64%. Таким чином, за допомогою основних фондів, вартість яких збільшена лише на 2,64%, випущена продукція, темп зростання обсягу якої становив 26%. Отже, ефективність використання основних фондів з часом зростала.

Коефіцієнти надходження основних фондів практично протягом усього часу були більшими за коефіцієнти вибуття основних фондів, що позитивно характеризує динаміку виробничого потенціалу підприємства.

У таблиці 2.6 здійснено аналіз ефективності використання основних фондів підприємства. Зокрема, розраховано такі показники як фондівіддача та фондомісткість, а також проведено факторний аналіз зміни виручки від реалізації під впливом зміни вартості основних фондів та ефективності їх використання.

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності використання основних фондів ТОВ «Гермес»

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виторг від реалізації, тис. грн.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	1290	1298,5	1307,5	1310	1316,5	1369,5
Фондовіддача, грн. / грн.	1,822	1,861	1,957	2,029	2,102	2,162
Фондомісткість, грн. / грн.	0,549	0,537	0,511	0,493	0,476	0,462
Загальна зміна виручки, тис. грн.	-	66,5	141,7	99,6	109,3	193,9
Зміна виторгу за рахунок зміни середньорічної вартості основних фондів, тис. грн.	-	15,5	16,7	4,9	13,2	111,4
Зміна виручки з допомогою зміни фондовіддачі, тис. грн.	-	50,31	124,66	94,14	95,63	78,99

Джерело: побудовано за матеріалами [32-35]

Оцінка ефективності використання основних фондів дозволяє виявити такі позитивні тенденції, що характеризують зміну показників, що характеризують даний аспект роботи підприємства:

- фондовіддача зросла: якщо у 2018 р. на 1 грн., вкладену в основні фонди, припадало 1,822 грн. випущеної продукції, то у 2023 р. цей показник становив уже 2,162 грн.;
- аналогічно змінилася фондомісткість: у 2018 р. для продукції на 1 грн. потрібно задіяти фонди вартістю 0,549 грн., то у 2023 р. ця величина скоротилася до 0,462 грн.;
- зміна виручки надала позитивний вплив двом аналізованим чинникам: вартості основних фондів, та фондовіддачі. При цьому найбільшою мірою на зміну результуючого показника позитивно вплинуло зростання ефективності використання основних фондів.

2.3. Аналіз фінансового становища підприємства

Експрес-оцінка фінансового стану. Як вихідні дані використовуються форми фінансової звітності. Даний вид фінансового аналізу призначений для загальної характеристики фінансових показників підприємства, визначення їхньої динаміки та відхилень за звітний період. З метою проведення такого аналізу складається порівняльний аналітичний баланс, який включає основні агреговані показники бухгалтерського балансу. Порівняльний аналітичний баланс (табл. 2.7) дозволяє спростити роботу з проведення горизонтального та вертикального аналізу основних фінансових показників підприємства.

Таблиця 2.7

Аналітичний баланс підприємства

Статті	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 1.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024
Загальна вартість активів	1540	1639	1662	1701	1730	1689	1808
у тому числі:							
1. Необоротні активи	1288	1292	1305	1310	1310	1323	1416
у тому числі:							
- основні засоби	1288	1292	1305	1310	1310	1323	1416
2. Оборотні активи	252	347	357	391	420	366	392
у тому числі:							
запаси	118	152	201	246	275	253	271
податок на додану вартість за придбаними цінностями	16	57	0	0	0	0	
дебіторська заборгованість	100	119	150	100	123	98	105
кошти	18	19	6	45	22	15	16
Загальна вартість пасивів	1540	1639	1662	1701	1730	1689	1808
у тому числі:							
1. Капітал та резерви	1152	1155	1155	1162	1162	1166	1177
2. Короткострокові зобов'язання	388	484	507	539	568	523	631

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

Горизонтальний аналіз полягає у побудові однієї чи кількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами зростання (зниження). Мета горизонтального аналізу полягає у тому, щоб

виявити абсолютні та відносні зміни величин різних статей балансу за певний період, дати оцінку цим змінам. За аналізований період вартість майна підприємства зросла на 17,4%. При цьому активи підприємства збільшувалися практично рівномірно протягом 2018 - 2023 рр. Деякий виняток становить лише 1 січня 2023 р., коли спостерігається зниження вартості підприємства в порівнянні з сумою на 1 січня 2022 року на 2,37% [32-36]. Темпи зростання статей балансу (горизонтальний аналіз) наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Темпи зростання статей балансу (горизонтальний аналіз)

Статті	Темпи зростання, %						
	1.01.2019/ 1.01.2018	1.01.2020/ 1.01.2019	1.01.2021/ 1.01.2020	1.01.2022/ 1.01.2021	1.01.2023/ 1.01.2022	1.01.2024/ 1.01.2023	1.01.2024/ 1.01.2018
Загальна вартість активів	106,43	101,40	102,35	101,70	97,63	107,4	117,4
у тому числі:							
1. Необоротні активи	100,31	101,01	100,38	100,00	100,99	107,03	109,94
у тому числі:							
- основні засоби	100,31	101,01	100,38	100,00	100,99	107,3	109,94
2. Оборотні активи	137,70	102,88	109,52	107,42	87,14	107,1	155,56
у тому числі:							
запаси	128,81	132,24	122,39	111,79	92,00	107,2	229,66
податок на додану вартість за придбаними цінностями	356,25	0,00	-	-	-		
дебіторська заборгованість	119,00	126,05	66,67	123,00	79,67	107,1	105
кошти	105,56	31,58	750,00	48,89	68,18	106,7	88,89
Загальна вартість пасивів	106,43	101,40	102,35	101,70	97,63	100,04	117,4
у тому числі:							
1. Капітал та резерви	100,26	100,00	100,61	100,00	100,34	100,94	102,17
2. Короткострокові зобов'язання	124,74	104,75	106,31	105,38	92,08	120,65	162,63

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства [36].

Вартість оборотних активів підприємства збільшувалася високими темпами проти темпів зростання необоротних активів. При цьому за 2018 - 2023 рр. вартість необоротних активів збільшилася на 9,94%, а вартість оборотних активів – на 55,56%. Зростання оборотних активів має місце за рахунок збільшення вартості запасів, вартість яких зросла за 2018 - 2023 рр. на 129,66%. Дебіторська заборгованість скоротилася, та її величина загалом викликає деякі побоювання.

Зростання запасів, зважаючи на все, забезпечувалося за рахунок зростання короткострокових зобов'язань, сума яких за 2018 - 2023 рр. збільшилась на 62,63%.

Велике значення для оцінки фінансового стану має вертикальний (структурний) аналіз активу та пасиву балансу (табл. 2.9), який дає подання фінансового звіту у вигляді відносних показників [36].

Таблиця 2.9

Вертикальний аналіз балансу

Статті	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 1.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024
Загальна вартість активів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
у тому числі:							
1. Необоротні активи	83,64	78,83	78,52	77,01	75,72	78,33	78,31
у тому числі:							
- основні засоби	83,64	78,83	78,52	77,01	75,72	78,33	78,31
2. Оборотні активи	16,36	21,17	21,48	22,99	24,28	21,67	21,68
у тому числі:							
запаси	7,66	9,27	12,09	14,46	15,90	14,98	15,0
податок на додану вартість за придбаними цінностями	1,04	3,48	0,00	0,00	0,00	0,00	
дебіторська заборгованість	6,49	7,26	9,03	5,88	7,11	5,80	5,81
кошти	1,17	1,16	0,36	2,65	1,27	0,89	0,88
Загальна вартість пасивів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
у тому числі:							
1. Капітал та резерви	74,81	70,47	69,49	68,31	67,17	69,03	65,1
2. Короткострокові зобов'язання	25,19	29,53	30,51	31,69	32,83	30,97	34,9

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

Мета вертикального аналізу полягає у розрахунку частки окремих статей у результаті балансу та оцінці його змін. За 2018 - 2023 рр. структура активів підприємства змінилася таким чином: питома вага необоротних активів знизилася з 83,64% на 1.01.2018 р. до 78,31% на 1.01.2024 р.; одночасно з цим питома вага оборотних активів збільшилася з 16,36% до 21,68% відповідно. Таким чином, структура активів стала мобільнішою. Питома вага оборотних активів зросла рахунок збільшення частки запасів з 7,66% до 15%. Питома вага дебіторської заборгованості практично не змінилася: на 1.01.2018 р. її питома вага становила 6,49%, а на 1.01.2022 р. – 5,81%. Це означає, що майже 6% коштів підприємства

відтягнуто на активні розрахунки, тобто підприємство фактично неспроможне використовувати ці кошти на провадження господарської діяльності. Структура пасиву відповідає сучасним вимогам формування джерел майна підприємства: понад 50% (на 1.01.2018 р. 74,81%, а на 1.01.2024 р. 65,1%) майна сформовано за рахунок власних джерел. Зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства є його платоспроможність. Підприємство вважається платоспроможним, якщо наявні в нього кошти, короткострокові фінансові вкладення та активні розрахунки покривають його короткострокові зобов'язання.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовуються три відносні показники ліквідності, що відрізняються набором ліквідних коштів, що розглядаються як покриття короткострокових зобов'язань. Найбільш жорстким критерієм платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначається ставленням найбільш ліквідних активів до поточних зобов'язань. Цей коефіцієнт показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом. Розмір цього показника має бути нижче 0,2. Коефіцієнт критичної ліквідності (інша назва - проміжний коефіцієнт покриття) відображає платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Проміжний коефіцієнт покриття характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості. Цей показник має формуватися лише на рівні мінімум 0,7 - 0,8, оскільки лише тоді він підтверджує можливість виконання підприємством необхідних зобов'язань. Низький рівень аналізованого показника за високого рівня загальної ліквідності свідчить про значне заморожування коштів у резервах. І навпаки, високий рівень може означати надмірне накопичення коштів у грошових рахунках. Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття) показує платіжні можливості підприємства, що оцінюються за умови не тільки своєчасних розрахунків з дебіторами та сприятливої реалізації продукції, а й продажу у разі потреби інших елементів матеріальних оборотних засобів (запасів). Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує очікувану платоспроможність

підприємства на період, що дорівнює середньої тривалості одного обороту всіх оборотних коштів. На практиці передбачається, що значення цього показника має бути на рівні двох або вищим, тому що тоді він становить реальне забезпечення оплати кредиторської заборгованості. Розмір показника нижче 1 становить реальну загрозу фінансового стану підприємства. Значення показників платоспроможності розраховані у таблиці 2.10, їх динаміку показано на рис. 2.3 [36].

Таблиця 2.10

Показники платоспроможності підприємства

Показники	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024
Вихідні дані:							
1) кошти, тис. грн.	18	19	6	45	22	15	16
2) короткострокові фінансові інвестиції, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
3) дебіторська заборгованість із терміном погашення до 12 місяців, тис. грн.	100	119	150	100	123	98	105
4) запаси, тис. грн.	118	152	201	246	275	253	271
5) короткострокові зобов'язання, тис. грн.	388	484	507	539	568	523	631
Розрахункові показники:							
6) коефіцієнт абсолютної ліквідності ((п.1+п.2)/п.5)	0,046	0,039	0,012	0,083	0,039	0,029	0,025
7) коефіцієнт проміжної ліквідності ((п.1+п.2+п.3)/п.5)	0,304	0,285	0,308	0,269	0,255	0,216	0,191
8) коефіцієнт поточної ліквідності (п.1+п.2+п.3+п.4)/п.5)	0,608	0,599	0,704	0,725	0,739	0,700	0,620

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

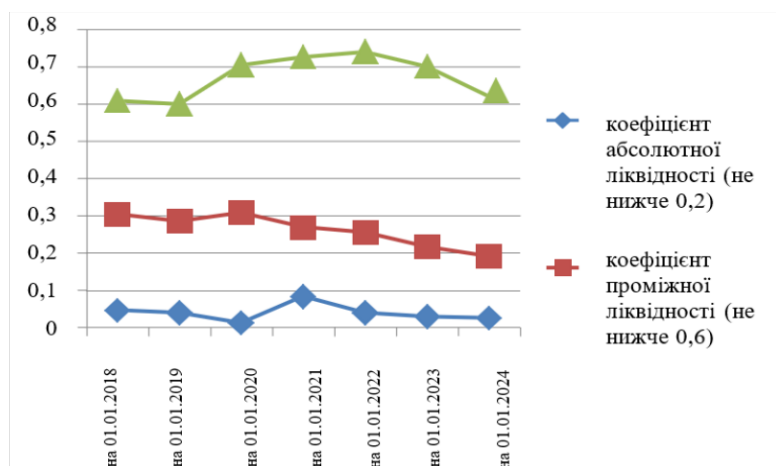


Рис. 2.3. Порівняння фактичних значень коефіцієнтів ліквідності з нормативними значеннями

Джерело: побудовано за даними дослідження підприємства

Аналіз показників платоспроможності свідчить, що цей аспект фінансового становища перебуває на незадовільному рівні. Підприємство є неплатоспроможним, і цей аспект фінансового стану потребує постійної уваги з боку адміністрації підприємства.

Наступна група коефіцієнтів – показники фінансової стійкості. Їхні значення характеризують ступінь захищеності капіталу.

Коефіцієнт автономії (власності, незалежності) дорівнює відношенню загальної суми власних коштів до активу балансу. Він характеризує незалежність підприємства від кредиторів. Його величина має бути менше 0,5. Це означає, що власні кошти має бути більше половини всіх коштів підприємства, тобто. всі зобов'язання може бути покриті власними засобами. Зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства, зниження ризику фінансових труднощів у майбутньому. Така тенденція з погляду кредиторів підвищує гарантованість підприємством своїх зобов'язань. Коефіцієнт заборгованості (питома вага позикових коштів у складі майна підприємства) – показник, що характеризує загальну заборгованість підприємства. Чим вищий цей показник, тим вищий рівень участі залученого капіталу у фінансуванні всього майна підприємства.

Наступний показник – коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів. Його значення має бути менше 1. Питома вага дебіторську заборгованість вартості майна показує, яку частину коштів підприємства абстрактна в активні розрахунки.

Значення коефіцієнтів фінансової стійкості розраховані у таблиці 2.11 та показані на рис. 2.4 [36].

Дані таблиці підтверджують висновки, зроблені раніше, а саме, що позитивна характеристика заслуговує на зниження величини коштів, відвернених до активних розрахунків (дебіторської заборгованості). Питома вага цих коштів знизилася з 6,5% до 5,8%. Фінансова стійкість підприємства перебуває в прийнятному рівні.

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості

Показники	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022	на 01.01.2023	на 01.01.2024
Вихідні дані:							
1) майно підприємства (сума активів), тис. грн.	1540	1639	1662	1701	1730	1689	188
2) власний капітал, тис. грн.	1152	1155	1155	1162	1162	1166	1177
3) позикові кошти, тис. грн.	388	484	507	539	568	523	631
4) дебіторська заборгованість, тис. грн.	100	119	150	100	123	98	105
Розрахункові показники:							
5) коефіцієнт автономії (п.2/п.1)	0,748	0,705	0,695	0,683	0,672	0,690	0,650
6) коефіцієнт заборгованості (п.3/п.1)	0,252	0,295	0,305	0,317	0,328	0,310	0,340
7) коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів (п.2/п.3)	2,969	2,386	2,278	2,156	2,046	2,229	1,865
8) частка дебіторської заборгованості у майні підприємства (п.4/п.1)	0,065	0,073	0,090	0,059	0,071	0,058	0,058

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

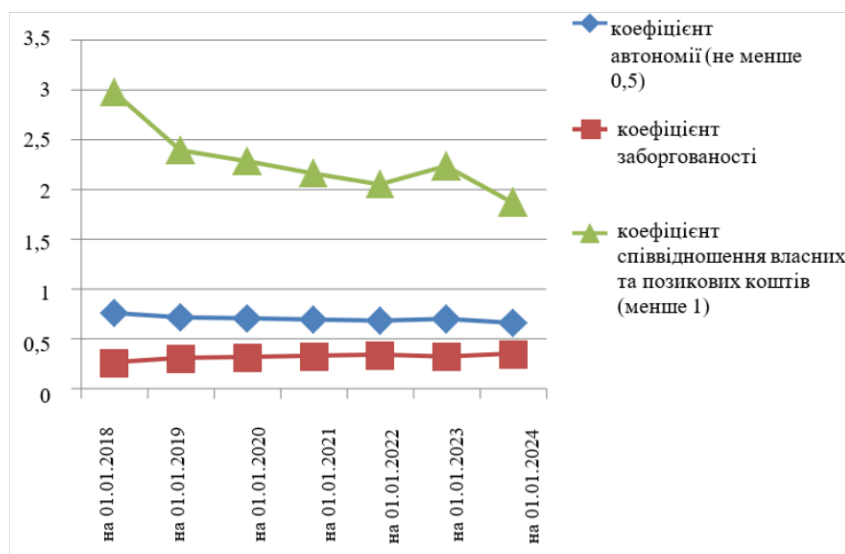


Рис. 2.4. Порівняння фактичних значень коефіцієнтів фінансової стійкості

Джерело: побудовано за даними дослідження підприємства

Показники ділової активності розкривають механізм та рівень використання коштів підприємства. До них належать коефіцієнти, описані нижче.

1. Коефіцієнт загальної оборотності майна – це ставлення суми виручки від до середнього у період підсумку балансу. Цей показник відбиває швидкість обороту (у кількості оборотів у період) всього капіталу підприємства. Зростання цього коефіцієнта означає прискорення кругообігу коштів підприємства чи інфляційне зростання цін (у разі зниження коефіцієнтів оборотності мобільних засобів та матеріальних ОБЗ).

2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів – це ставлення суми виручки від до середньої за період величині запасів, і навіть коштів, розрахунків та інших оборотних активів. Даний коефіцієнт показує швидкість обороту всіх мобільних (як матеріальних, і нематеріальних) коштів підприємства. Зростання коефіцієнта характеризується позитивно, якщо поєднується зі зростанням коефіцієнта оборотності матеріальних ОБЗ, і негативно, якщо останній зменшується.

3. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів – це окреме від поділу собівартості виробництва на середню за період величини запасів. Зниження цього показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів та незавершеного виробництва або зниження попиту на готову продукцію (у разі зниження коефіцієнта оборотності готової продукції).

4. Коефіцієнт оборотності готової продукції - це відношення виручки та середньої за період величини готової продукції. Оскільки в балансі готова продукція не знаходить у цьому випадку відображення, ми цей показник не розраховуємо.

5. Коефіцієнт оборотності дебіторську заборгованість – це ставлення виручки і середньої у період дебіторської заборгованості. Цей показник характеризує розширення чи зниження комерційного кредиту, наданого підприємством.

6. Середній термін обороту дебіторської заборгованості є приватне від розподілу 365 днів на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та середній термін обороту кредиторської заборгованості розраховуються аналогічно.

8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує швидкість обороту власного капіталу, що з акціонерного товариства означає активність коштів, якими ризикують акціонери. Різке зростання цього показника відбиває зростання рівня продажів, що має значною мірою забезпечуватися кредитами, і, отже, знижувати частку власників у загальному капіталі підприємства. Істотне зменшення ж відбиває тенденцію до бездіяльності частини власних коштів.

У таблиці 2.12 наведено розрахунок показників ділової активності.

Таблиця 2.12

Показники ділової активності підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Вихідні дані:						
1) виторг, тис. грн.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961
2) середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн.	1589,5	1650,5	1681,5	1715,5	1709,5	1748,5
3) середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	299,5	352,0	374,0	405,5	393,0	379,0
4) середньорічна вартість запасів, тис. грн.	135,0	176,5	223,5	260,5	264,0	262,0
5) середньорічна вартість готової продукції та товарів, тис. грн.	63,5	78,5	78,0	79,5	89,0	99,5
6) середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн.	109,5	134,5	125,0	111,5	110,5	101,5
7) середньорічна сума кредиторської заборгованості, тис. грн.	306,0	375,0	428,5	487,0	502,5	518,5
Розрахункові показники:						
8) коефіцієнт оборотності майна (п.1/п.2)	1,478	1,464	1,521	1,549	1,619	1,693
9) коефіцієнт оборотності оборотних засобів (п.1/п.3)	7,846	6,865	6,840	6,554	7,041	7,812
10) коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних засобів (п.1/п.4)	17,407	13,691	11,446	10,203	10,481	11,301
11) коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів (п.1/п.5)	37,008	30,783	32,797	33,431	31,091	29,758
12) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (п.1/п.6)	21,461	17,967	20,466	23,837	25,042	29,172
13) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (п.1/п.7)	7,680	6,444	5,970	5,457	5,507	5,710
14) тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів (365/п.12)	17,0	20,3	17,8	15,3	14,6	12,5
15) тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів (365/п.13)	47,5	56,6	61,1	66,9	66,3	63,92

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

Розраховані у таблиці 2.12 показники загалом мають тенденцію до погіршення, а саме до зниження показника оборотності та збільшення тривалості обороту. Зниження оборотності пов'язані з випередженням зростання вартості окремих елементів майна підприємства міста і окремих його елементів проти повільним зростанням виручки від. Проте, загалом значення розрахованих показників перебувають у прийнятному рівні [36].

Аналіз динаміки показників прибутку підприємства здійснено на основі даних форм звітності підприємства, зокрема з використанням «Звіти про прибутки та збитки». Аналіз динаміки виручки, собівартості, витрат та фінансових результатів наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства

Показники, тис. грн.	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Ланцюгові темпи зростання, %					Базовий темп зростання (23/18), %
							19/18	20/19	21/20	22/21	23/22	
Виручка від реалізації	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961,0	102,83	105,86	103,89	104,11	17,01	126
Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг	1949,2	1914,8	1942,2	1899,8	1848,1	1892,0	98,24	101,43	97,82	97,28	102,37	97,06
Валовий прибуток	400,8	501,7	616,0	758,0	919,0	1069,0	125,17	122,78	123,05	121,24	116,32	266,71
Комерційні витрати	113,0	177,9	156,0	145,0	158,0	174,0	157,43	87,69	92,95	108,97	110,12	153,98
Управлінські витрати	98,7	79,6	99,5	102,7	109,8	128,0	80,65	125,00	103,22	106,91	116,57	129,68
Прибуток (збиток) від продажів	189,1	244,2	360,5	510,3	651,2	767,0	129,14	147,62	141,55	127,61	117,78	405,6
Прибуток (збиток) до оподаткування	189,1	200,5	416,3	481,4	642,4	775,0	106,03	207,63	115,64	133,44	120,64	409,83
Чистий прибуток (збиток)	151,3	160,4	333,0	385,1	513,9	620,0	106,03	207,63	115,64	133,44	120,64	409,83

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

Дані аналізу динаміки фінансових результатів у таблиці 2.13 показують наступне:

- робота підприємства за 2018-2023 рр. стала більш прибутковою: якщо виручка від продукції збільшилася на 26%, то розмір валового прибутку – на 166,71%, а розмір чистого прибутку – на 309,83%;

- собівартість продукції, як один із чинників, що впливають на фінансовий результат, також демонструє позитивну динаміку: за період часу сума собівартості скоротилася на 2,94% при одночасному зростанні обсягів реалізації на 26%;

- підприємству доводиться витрачати дедалі більше коштів з випущеної продукції (комерційні витрати за 2018-2023 рр. збільшилися на 53,98%), і навіть

управління підприємством (управлінські витрати за 2018-2023 рр. зросли на 29,68%);

- чистий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання: у 2019 р. його величина збільшилася порівняно з 2018 р. на 6,03%; у 2020 р. порівняно з 2019р. – на 107,63%; у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 15,64%; 2022 р. порівняно з 2023 р. – на 33,44%.

Структура фінансових результатів представлена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Структура фінансових результатів підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Питома вага собівартості у виручці від реалізації, %	82,94	79,24	75,92	71,48	66,79	63,9
Питома вага валового прибутку у виручці від реалізації, %	17,06	20,76	24,08	28,52	33,21	36,1
Питома вага прибутку від продажу у виручці від реалізації, %	8,05	10,11	14,09	19,20	23,53	25,9
Питома вага чистого прибутку у виручці від реалізації, %	6,44	6,64	13,02	14,49	18,57	20,94

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

Дані розрахунків, наведених у таблиці 2.14, свідчать, що питома вага кожного виду фінансових результатів суттєво зростає. Зокрема, у 2018 р. валовий прибуток займав 17,06% у виручці, прибуток від продажів 8,05% у виручці, а чистий прибуток - 6,44% у виручці. До 2023 р. структура змінилася: валовий прибуток становить 36,1% виручки, прибуток від продажу – 25,9%, а чистий прибуток – 20,94%. Чим вищі дані показники, тим ефективніше працює підприємство.

У таблиці 2.15 наведено розрахунок показників рентабельності роботи ТОВ «Гермес». Результати розрахунків дозволяють зробити такі висновки [32-36]:

- загалом рентабельність роботи підприємства суттєво підвищилася; жоден із розрахованих показників не продемонстрував навіть короткочасного зниження;

- у 2018 р. на 1 грн. витрат підприємства припадає валовий прибуток у сумі 20,6 коп., у 2019 р. – 26,2 коп., у 2020 – 31,7 коп., у 2021 р. – 39,9 коп., у 2022 р. – 49,7 коп.; у 2023 р.- 56,5 коп.;

Таблиця 2.15

Показники рентабельності підприємства

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Ланцюгові темпи зростання, %					Середньо- денний темп зростання, %
							19/18	20/19	21/20	22/21	23/22	
Вихідні показники:												
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	2350,0	2416,5	2558,2	2657,8	2767,1	2961	102,8	105,9	103,9	104,1	107	104,7
2. Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	1949,2	1914,8	1942,2	1899,8	1848,1	1892	98,2	101,4	97,8	97,3	102,3	99,4
3. Валовий прибуток, тис. грн.	400,8	501,7	616,0	758,0	919,0	1069	125,2	122,8	123,1	121,2	116,32	121,7
4. Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	189,1	244,2	360,5	510,3	651,2	767	129,1	147,6	141,6	127,6	117,78	132,7
5. Чистий прибуток, тис. грн.	151,3	160,4	333,0	385,1	513,9	620	106,0	207,6	115,6	133,4	120,6	136,6
6. Середньорічна сума основних засобів, тис. грн.	1290,0	1298,5	1307,5	1310,0	1316,5	1369,5	100,7	100,7	100,2	100,5	104,02	101,22
7. Середньорічна сума оборотних коштів, тис. грн.	299,5	352,0	374,0	405,5	393,0	379	117,5	106,3	108,4	96,9	96,4	105,1
8. Середньорічна сума матеріальних оборотних коштів (запасів), тис. грн.	135,0	176,5	223,5	260,5	264,0	262	130,7	126,6	116,6	101,3	99,2	114,9
9. Середньорічна сума виробничих ресурсів, тис. грн.	1425,0	1475,0	1531,0	1570,5	1580,5	1631,5	103,5	103,8	102,6	100,6	103,2	102,7
10. Чисельність працівників підприємства, чол.	16	18	22	26	28	34	112,5	122,2	118,2	107,7	121,4	116,4
11. Середньорічна вартість майна підприємства, тис. грн.	1589,5	1650,5	1681,5	1715,5	1709,5	1748,5	103,8	101,9	102,0	99,7	102,3	101,9
12. Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1153,5	1155,0	1158,5	1162,0	1164,0	1171,5	100,1	100,3	100,3	100,2	100,6	100,2
Розрахункові показники:												
Рентабельність (окупність) витрат, % (п.3/п.2)	20,6	26,2	31,7	39,9	49,7	56,5	127,4	121,1	125,8	124,6	113,7	122,5
Рентабельність реалізації (продажу), % (п.4/п.1)	8,0	10,1	14,1	19,2	23,5	25,9	125,6	139,4	136,2	122,6	110,2	126,8
Рентабельність основних фондів, % (п.5/п.6)	11,7	12,4	25,5	29,4	39,0	45,27	105,3	206,2	115,4	132,8	116,01	135,04
Рентабельність оборотних засобів, % (п.5/п.7)	50,5	45,6	89,0	95,0	130,8	163,6	90,2	195,4	106,7	137,7	125,08	131,02
Рентабельність матеріальних оборотних засобів, % (п. 5/п.8)	112,1	90,9	149,0	147,8	194,7	236,6	81,1	164,0	99,2	131,7	121,5	119,5
Рентабельність виробничих ресурсів, % (п.5/п.9)	10,6	10,9	21,8	24,5	32,5	38	102,4	200,0	112,7	132,6	116,9	132,9
Чистий прибуток на одного працівника, грн./чол.	9450	8910	15140	14810	18350	18230	94,3	169,9	97,82	123,9	99,35	117,05
Рентабельність майна, %	9,5	9,7	19,8	22,4	30,1	35,46	102,1	203,8	113,3	133,9	117,8	134,2
Рентабельність власного капіталу, %	13,1	13,9	28,7	33,1	44,2	52,9	105,9	207,0	115,3	133,2	119,7	136,22

Джерело: розраховано за даними дослідження підприємства

- у 2018 р. 1 грн. коштів, отриманих від реалізації продукції, забезпечує підприємству отримання прибутку від продажу в сумі 8,0 коп., у 2019 р. – 10,1 коп., у 2020 р. – 14,1 коп., у 2021 р. – 19,2 коп., 2022 р. – 23,5 коп. 2023 р. - 25,9 коп.;

- аналогічну динаміку демонструють інші показники рентабельності;

- найбільше за 2018-2023 рр. зріс показник рентабельності власного капіталу (+36,2%); друге місце посідає показник рентабельності основних фондів (+35,04%); третє місце – рентабельність майна (активів) підприємства (+34,2%); на останньому місці - показник валового прибутку, що припадає на 100 грн.

Таким чином, ТОВ «Гермес» є стабільно працюючим підприємством, що має значний виробничий потенціал та можливості отримання прибутку, а отже, забезпечення рентабельної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Наведено види діяльності ТОВ «Гермес», а саме: виробництво меблів та комплектуючих для них; оптова торгівля; комерційна, посередницька та комісійна діяльність. ТОВ «Гермес» - це структура, яка динамічно розвивається, має репутацію надійного партнера і займає стабільне становище на меблевому ринку.

2. Здійснено аналіз динаміки виручки від реалізації ТОВ «Гермес». Представлено обсяг реалізації продукції ТОВ «Гермес» у кварталному розрізі. Надано оцінку виконання контрактних зобов'язань за наступними категоріями: виторг від реалізації та коефіцієнт виконання плану (контрактних зобов'язань). Проведено аналіз руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Гермес». Проведено аналіз наявності та руху основних фондів підприємства, який показав, що динаміка основних фондів підприємства за аналізований період істотно не змінювалася, у свою чергу коефіцієнти надходження основних фондів практично протягом усього часу були більшими за коефіцієнти вибуття основних фондів, що позитивно характеризує динаміку виробничого потенціалу підприємства. Надано оцінку ефективності використання основних фондів ТОВ «Гермес», яка дозволила виявити наступні позитивні тенденції: фондівіддача зростає; аналогічно змінилася фондомісткість; зміна виручки надала позитивний вплив двом аналізованим чинникам: вартості основних фондів, та фондівіддачі.

3. Проведено експрес-оцінку фінансового стану підприємства ТОВ «Гермес» (аналітичний баланс підприємства; темпи зростання статей балансу (горизонтальний аналіз); вертикальний аналіз балансу; показники платоспроможності підприємства; порівняння фактичних значень коефіцієнтів ліквідності з нормативними значеннями; показники фінансової стійкості; порівняння фактичних значень коефіцієнтів фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт співвідношення власних та позикових коштів);; показники ділової активності підприємства; аналіз динаміки фінансових результатів підприємства; структура фінансових результатів підприємства; показники рентабельності підприємства) та визначено, що ТОВ «Гермес» є стабільно працюючим підприємством, яке має значний виробничий потенціал та можливості отримання прибутку, а отже, забезпечення рентабельної роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГЕРМЕС»

3.1. Розробка SWOT-аналізу роботи підприємства

ТОВ «Гермес», як сказано вище, є виробником корпусних меблів. Ринок меблів - один з найбільш динамічних сегментів товарного ринку України. Незважаючи на постійне зростання останніх років, він далекий від насичення. У 2007-2008 рр. спостерігалася деяка стагнація, яка була пов'язана із призупиненням зростання економіки в цілому, збільшенням тарифів (що позначилося на подорожчанні продукції), нестачею інвестицій у технічне переозброєння деревообробних підприємств та нестачею якісних вітчизняних матеріалів (плит, фурнітури, оббивних тканин тощо). У 2009 р. ця тенденція була подолана, і навіть офіційні статистичні органи зафіксували зростання ринку [27]. Українська меблева промисловість є однією з ключових галузей економіки країни, яка нараховує близько 11000 суб'єктів господарювання, переважна більшість яких (більше 90%) є малим та середнім бізнесом. Згідно з державним реєстром юридичних осіб в Україні 1292 підприємства, які представляють меблеву галузь та мають в переліку видів діяльності коди КВЕД класу 31.0. 81,3% з них є діючими підприємствами, які отримували дохід у 2023 році [37]. Сумарний дохід ТОП 10 найбільших виробників меблів в Україні за 2023 склав близько 350 млн дол. США, важливий факт – 7 з 10 найбільших виробників є членами Української Асоціації Меблевиків, зокрема: СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО», ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС», ТЗОВ «СОФРО», АТ «НОВИЙ СТИЛЬ», ТЗОВ «ТД СОКМЕ», ТОВ «МОРГАН ФЕНІЧЕ» та ТОВ «ГРЕЙД – ПЛЮС».

Структура меблевої галузі України наведена на рис. 3.1 [37]. До повномасштабного вторгнення основними регіонами розміщення меблевої галузі були Київ та область, а також Львівська, Харківська та Дніпропетровська області.

За даними опитування Української Асоціації Меблевиків областями лідерами меблевої галузі за кількістю діючих підприємств є такі, як: Київ та Київська область, Львівська, Закарпатська, Харківська, Рівненська та Черкаська області. Розміщення діючих підприємств меблевої галузі в Україні на 2023 р. наведено у Додатку А.



Рис. 3.1. Структура меблевої галузі України за 2023 р.

У зв'язку із військовими діями на території України повністю або частково релокувалися 11% підприємств. І найбільш привабливими регіонами для релокації виявилися Рівненська, Закарпатська, Львівська та Тернопільська області. Вагомого впливу на рішення релокуватися мала грантова підтримка від держави та міжнародних організацій. У вересні 2022 доля підприємств галузі, які повністю припинили діяльність була на рівні 6,3%, і половина галузі працювала на рівні 40-60%, а 70% опитаних підприємців зазначили, що у них зросли продажі у 2023 в порівнянні з 2022. Та перевищити результати продажів 2021 року вдалося лише 53%. Динаміка продажів меблевиків за 2023 у порівнянні до 2022 та 2021 років представлена у Додатку Б. Меблевики в умовах війни оперативно міняли стратегію і тактику продажів. Особливо контрастні рухи були у ритейлерів, які працюють на внутрішньому ринку.

Динаміка імпорту ДСП, МДФ та фанери до України в розрізі країн партнерів за 2021 – 2023 рр., тис. дол. США, основні товарні групи експорту України за 2023 р., тис. дол. США та динаміка і структура експорту України за країнами партнерами наведені у Додатку В [37]. До повномасштабного вторгнення Україна поставила історичний рекорд в обсягів експорту меблів – 1,05 млрд. дол. США. Основними

регіонами, де розміщено підприємства експортери – є Львівська, Волинська та Хмельницька області. Далі за долею в продажах є Дніпропетровська, Київська та Харківська області (Додаток Д).

Таким чином українська меблева галузь у 2023 році зазнала серйозних викликів через повномасштабну війну та відчутних змін. Проте, вона продемонструвала адаптивність, зокрема шляхом пошуку нових ринків збуту, вивчення можливостей та об'єднання навколо проблем. Залишається важливим завданням підтримати розвиток галузі та сприяти її відновленню після завершення воєнних дій. За статистикою, у 2023 р. майже 75% меблевого ринку складали меблі для дому. У цьому сегменті найбільші продажі припали на корпусні меблі, м'які меблі та меблі для кухні. Лідируюче положення корпусних меблів відповідає загальносвітовим тенденціям більшості розвинених країн. Однак, починаючи з 2019 р., у розвитку сектора корпусних меблів намітилася певна стагнація, пов'язана з сегментом корпусних меблів для віталень (шафи, модульні програми), де очевидний спад виробництва. На ринку відзначається заміщення шаф та стінок вбудовуваними меблями (переважно передпокій), спад продажів меблів для віталень [37].

Наступний сегмент за офіційними обсягами продажів – це м'які меблі. Споживання м'яких меблів в Україні перевищує середньоєвропейський рівень 1,5 разу, т.к. у українців м'які меблі не лише предмет інтер'єру, а й основне місце сну. У міру збільшення середньої площі житла, що припадає на 1 громадянина України, прогнозується падіння попиту на м'які меблі, які замінять спальні гарнітури та стаціонарні ліжка. Споживання кухонних меблів в Україні значно нижче, ніж у середньому по Європі. У 2001 р. даний сегмент почали активно розвивати вітчизняні виробники, проте дотепер частка імпортних меблів залишається на високому рівні. В останні роки значно зріс попит на кухонні меблі на замовлення (виробництва невеликими підприємствами за кресленнями замовника) [37]. Кількість підприємств, які прагнуть потрапити у галузь, досі зростає, через те, що галузь приваблює великим рівнем прибутку і зростаючим попитом на продукцію. Підприємства, що знову прийшли в галузь, пропонують продукцію за нижчими

цінами. Така тенденція може призвести до непропорційності зростання споживчого попиту та пропозиції в цілому по галузі, що є небажаним для ТОВ «Гермес».

На основі представлених вище чинників середовища сформуємо список можливостей, що відкриваються для підприємства:

1. Поліпшення життя населення.
2. Зростання ринку.
3. Поява нових постачальників.
4. Скорочення частки імпортованих меблів.
5. Розорення та вихід підприємств-продавців.
6. Зростання експорту.
7. Три чверті меблевого ринку складають меблі для дому. Найбільші продажі припали на корпусні меблі, м'які меблі та меблі для кухні відповідно.
8. В останні роки значно зріс попит на кухонні меблі на замовлення.

Аналогічно, сформуємо список чинників зовнішнього середовища, які негативно впливають на організацію (загрози):

1. Вітчизняний ринок меблів відрізняється високою конкуренцією та непрозорістю.
2. Зростання темпів інфляції.
3. Обсяги продажів Київській області у загальному обсязі поступово знижуються. Починаючи з 2011 р., у розвитку сектора корпусних меблів намітилася певна стагнація, пов'язана із сегментом корпусних меблів для віталень (шафи, модульні програми), де очевидним є спад виробництва.
4. На ринку відзначається заміщення шаф і стін вбудованими меблями (переважно передпокій), спад продажів меблів для віталень.
5. Прогнозується падіння попиту на м'які меблі, які замінюють спальні гарнітури та стаціонарні ліжка.
6. Дотепер частка імпортованих меблів залишається на високому рівні.

Для оцінки можливостей використовуємо метод позиціонування кожної конкретної можливості матриці можливостей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування можливостей середовища

Ймовірність	Вплив		
	Сильне (С)	Помірне (П)	Мале (М)
Висока (В)	Поліпшення життя населення. Зростання ринку	Зростання експорту	-
Середня (С)	Скорочення частки імпортованих меблів. Зростання попиту на кухонні меблі «на замовлення»	Поява нових постачальників	-
Низька (Н)	Найбільші продажі припали на корпусні меблі, м'які меблі та меблі для кухні відповідно	-	Розорення та вихід підприємств-продавців

Джерело: побудовано автором

Позиціонуючи кожен з загроз за рівнем її впливу та ймовірності настання, побудуємо матрицю загроз (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Матриця «імовірність/вплив» для позиціонування загроз середовища

Ймовірність	Вплив		
	Руйнування (Р)	Тяжке (Т)	«Легкі забиття» (Л)
Висока (В)	Зростання темпів інфляції. Прогнозується падіння попиту на м'які меблі, які замінять спальні гарнітури та стаціонарні ліжка	Вітчизняний ринок меблів відрізняється високою конкуренцією та непрозорістю	-
Середня (С)	Спад виробництва у секторі корпусних меблів. Дотепер частка імпортованих меблів залишається на високому рівні	Обсяги продажів у Київській області поступово знижуються. На ринку відзначається заміщення шаф і стінок вбудованими меблями (переважно передпокої), спад продажів меблів для віталень	-
Низька (Н)	-	-	-

Джерело: побудовано автором

Матриці, наведені як у табл. 3.1, так і в табл.3.2, дозволяють виявити ті можливості, які мають значення для організації, та їх треба обов'язково використовувати й загрози, які становлять дуже велику небезпеку для організації. Отримані всередині матриці можливостей (табл. 3.1), дев'ять полів мають різне значення для організації. Виділимо лише ті, які потрапили на поля «ВС», «ВП» та «СС», і обов'язково будемо їх використовувати. Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВТ» і «СР» з табл., становлять дуже велику небезпеку для організації і вимагають підвищеної уваги. За підсумками табл.3.1 та табл.3.2 складемо список найбільш суттєвих можливостей та загроз для ТОВ «Гермес» з боку зовнішнього

середовища. Таким чином, ми виявили, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний чи негативний вплив на підприємство (таблиця 3.3). Для зручності проведення SWOT-аналізу, ми обмежили кількість можливостей та загроз, що надаються підприємству ТОВ «Гермес» зовнішнім середовищем [27].

Таблиця 3.3

Зовнішні можливості та загрози

Можливості	Загрози
Поліпшення рівня життя населення	Зростання темпів інфляції
Зростання ринку	Прогнозується падіння попиту на м'які меблі, яку замінять спальні гарнітури та стаціонарні ліжка
Зростання експорту	Спад виробництва в секторі корпусних меблів
Скорочення частки імпортованих меблів	Вітчизняний ринок меблів відрізняється високою конкуренцією та непрозорістю
Зріс попит на кухонні меблі «на замовлення»	До цього часу частка імпортованих меблів залишається на високому рівні

Джерело: систематизовано автором

У таких конкурентних умовах маркетингові стратегії підприємств - меблевиків повинні орієнтуватися на позиціонування меблів на ринку, формування конкурентної системи ціноутворення, застосування сучасного цифрового інструментарію для просування меблів на ринок та розширення сегменту шляхом персоналізації під запити споживачів [42, 43]. Експерти вважають, що збутові стратегіями галузі мають враховувати збільшення обсягів меблів на замовлення та роздрібної торгівлі серійними меблями, розширення напрямів співпраці з дилерами, оптовиками [43]. Шляхом аналізу даних вчених [37, 43] та у результаті проведення власних досліджень діяльності меблевої галузі України, було виокремлено найбільш суттєві зовнішні можливості та загрози для підприємств меблевої галузі України, які обов'язково мають бути враховувано при формуванні маркетингових стратегій підприємств галузі (рис.3.2).

Тепер перейдемо до аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Гермес». Аналізом внутрішнього середовища є управлінське обстеження функціональних зон підприємства з метою визначення його сильних і слабких сторін. Вивчаючи внутрішнє середовище підприємства необхідно приділити особливу увагу організаційній культурі організації, тобто наявності таких норм та правил, як,

наприклад, матеріальну винагороду, пільги для придбання власної продукції, інші соціальні гарантії.

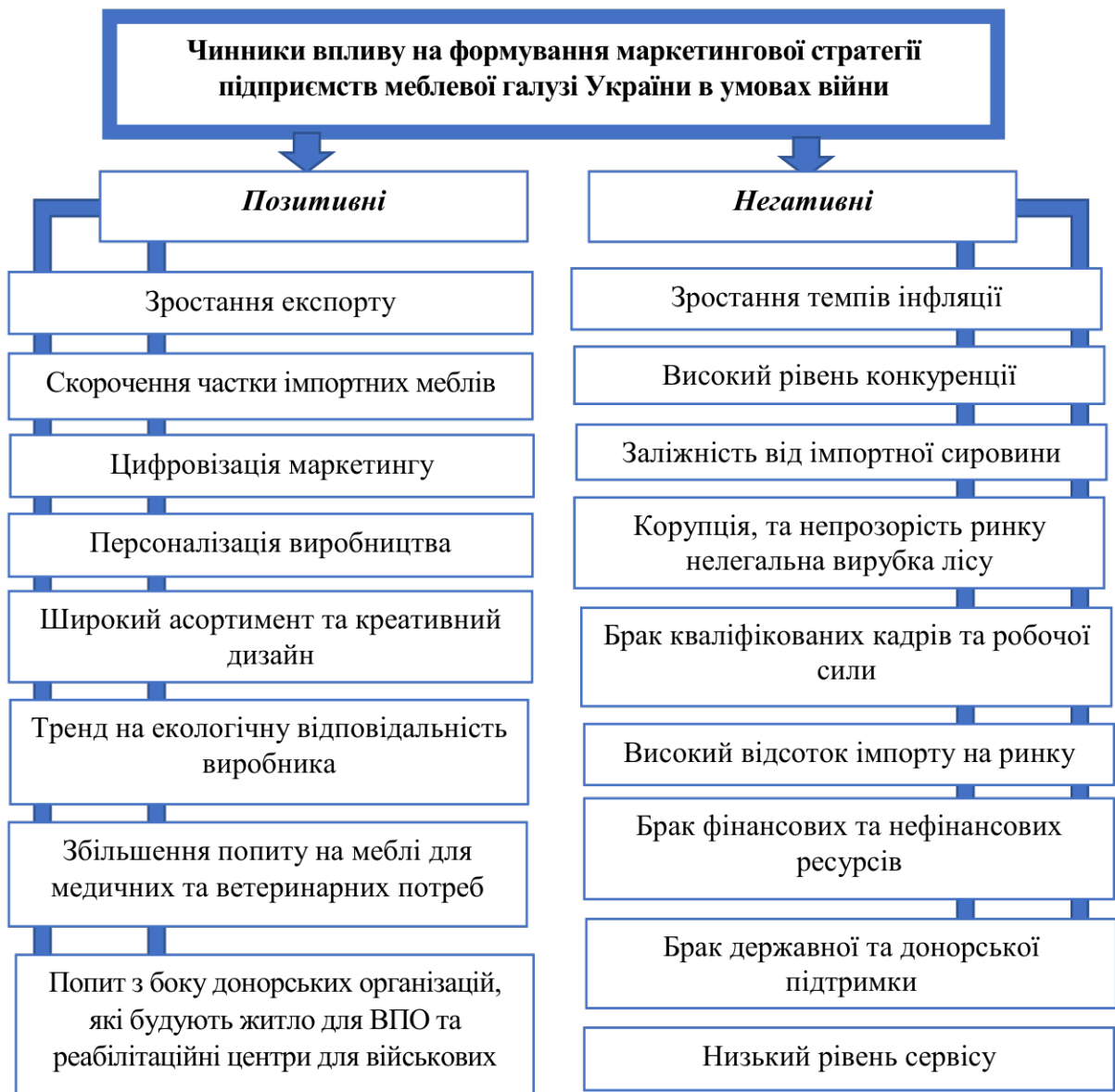


Рис 3.2. Чинники впливу на формування маркетингової стратегії підприємств меблевої галузі України в умовах війни

Джерело: побудовано за [37,42, 43]

Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Гермес» необхідно дослідити чотири функціональні зони: маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент. Аналізуючи організацію загального управління, було відмічено, що організаційна структура підприємства відповідає справжньому становищу та існуючим цілям, надалі, стратегії, організаційну структуру доведеться, можливо,

змінити. Права та обов'язки покладено на співробітників, які несуть відповідальність за конкретну роботу. Однак спостерігається порушення інформаційних потоків, що виявляються у нечіткості взаємодії між підрозділами. У цьому напрямі ведеться робота, ведеться вивчення способів використання систематизованих процедур та техніки у процесі прийняття рішень. В організації відсутня процедура участі персоналу у прийнятті будь-якого управлінського рішення. У ТОВ «Гермес» особливу увагу приділено найму працівників. Найм персоналу відбувається за допомогою спеціалізованої кадрової агенції, з якою укладено договір про довгострокову співпрацю. За умовами цього договору кадрове агентство здійснює добір, навчання та перекваліфікацію персоналу підприємства. На підприємстві є хороші можливості для кар'єрного зростання; рівень зарплат вищий, ніж середній у галузі. Щороку всі працівники проходять атестаційну комісію з метою з'ясування їхньої професійної придатності. Підприємство має високу ділову активність та постійно розширюється. Аналіз фінансової звітності підприємства показав, що у підприємстві спостерігається стабільне зростання. Введення контролю витрат значно скоротило вартість накладних витрат, що сприятливо позначилося на собівартості продукції, а запровадження два роки тому принципу «торгівля з коліс» дозволило одночасно зі збільшенням обсягу оборотних коштів скоротити обсяги товарних запасів на складах. Однак наявні виробничі потужності використовуються не повністю, що тягне за собою перевитрату коштів на їх утримання, але створює сприятливу ситуацію для зростання підприємства.

Проблема якості матеріалів вирішується так: пошук і відбір нового товару здійснюється спеціалізованим підрозділом підприємства, працівники якого безпосередньо присутні при відвантаженні першої партії товару на підприємстві-виробнику. А подальша робота з даного товару з цим підприємством-виробником ведеться іншим відділом з кожної групи товарів окремо. Проте все це призводить до деяких затримок у постачанні продукції. Підприємство не ставить собі за мету концентрацію своєї діяльності на конкретному товарі або на певній групі покупців. Підприємство має широкий асортимент продукції, до якого входять п'ять основних

груп. ТОВ «Гермес» займає на ринку середнє становище, тобто воно реалізує продукцію за середніми цінами і має не найбільший і не найменший обсяг реалізації продукції. Основний упор у роботі робиться на реалізацію лише якісної продукції, для цього розроблено систему контролю якості безпосередньо на підприємствах-виробниках представниками ТМ «Гермес».

Враховуючи результати аналізу внутрішнього середовища підприємства, у таблиці 3.3 агреговано аналіз сильних та слабких сторін підприємства.

Таблиця 3.4

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Гермес»

Складові внутрішнього середовища	Ефективність складових внутрішнього середовища					Важливість чинників внутрішнього середовища		
	Дуже сильна	Сильна	Нейтральна	Слабка	Дуже слабка	Висока	Середня	Низька
1. Маркетинг:								
- моніторинг ринку	+					+		
- збутова мережа		+				+		
- постачання				+		+		
- рекламна політика				+		+		
- рівень цін				+		+		
- рівень сервісу (додаткові послуги)				+		+		
2. Фінанси:								
- рентабельність	+					+		
- оборотні кошти		+				+		
- фінансова стабільність			+				+	
3. Виробництво:								
асортимент продукції	+					+		
завантаженість виробничих потужностей				+		+		
стан основних фондів				+				+
використання сучасних технологій			+				+	
4. Менеджмент:								
контроль якості	+					+		
кваліфікація персоналу		+					+	
мотивація персоналу				+				+
участь персоналу у прийнятті управлінських рішень				+		+		
контроль виконання наказів та розпоряджень			+					+

Джерело: розраховано автором

Якщо об'єднати дані таблиці 3.4, можна виявити найбільш значні сильні і слабкі сторони підприємства (табл. 3.5). На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ми отримали наступний список можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достовірний моніторинг ринку	Збої у постачанні
Налагоджена збутова мережа	Недоліки у рекламній політиці
Широкий асортимент продукції	Середній рівень цін
Високий контроль якості	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)
Висока рентабельність	Не повна завантаженість виробничих потужностей
Зростання оборотних коштів	Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень

Джерело: *систематизовано автором*

Таблиця 3.6

Сильні сторони / Слабкі сторони та Можливості / Загрози підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Широкий асортимент продукції Високий контроль якості Висока рентабельність Зростання оборотних коштів	Збої у постачанні Недоліки у рекламній політиці Середній рівень цін Низький рівень сервісу (додаткові послуги) Не повна завантаженість виробничих потужностей Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень
Можливості	Загрози
Поліпшення рівня життя населення Зростання ринку Зростання експорту Скорочення частки імпортованих меблів Зріс попит на кухонні меблі «на замовлення»	Зростання темпів інфляції Прогнозується падіння попиту на м'які меблі, які замінять спальні гарнітури та стаціонарні ліжка. Спад виробництва у секторі корпусних меблів Вітчизняний ринок меблів відрізняється високою конкуренцією та непрозорістю До цього часу частка імпортованих меблів залишається на високому рівні

Джерело: *систематизовано автором*

За результатами оцінки складається узагальнена матриця SWOT-аналізу, де по вертикальній осі розташовуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, по горизонтальній – можливості та загрози зовнішнього середовища (Додаток Ж). За п'ятибальною системою експертно визначають оцінку ступеня зв'язку парних поєднань «сильна сторона – загроза», «слабка сторона – загроза», «сильна сторона – можливість», «слабка сторона – можливість». При більшому значенні оцінки – зв'язок більший.

Аналіз таблиці узагальненої матриці SWOT-аналізу дозволяє зробити такі висновки (Додаток Д) [27]:

1. Головні загрози для підприємства – це зміна купівельних переваг, збої у постачанні продукції та зниження рівня життя населення.

2. Основна можливість – зміна рекламних технологій.
 3. Основні сильні сторони – налагоджена збутова мережа та широкий асортимент продукції.
 4. Основні слабкі сторони – збої у постачанні та середній рівень цін.
- Розглянувши можливості ТОВ «Гермес», його слабкі та сильні сторони, провівши аналіз загроз, що виходять із середовища, можна визначити маркетингову стратегію підприємства. Висновки, які можна зробити на підставі SWOT-матриці наведено у табл.3.7.

Таблиця 3.7

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Гермес»

«Сила та можливості»	«Сила та погрози»
- вихід на нові ринки, збільшення асортименту, додавання супутніх товарів та послуг дозволить наявність фінансових коштів; - достатня популярність сприятиме виходу на нові ринки; - кваліфікація персоналу, контроль якості, невдала поведінка конкурентів та розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за зростанням ринку; - чітка стратегія дозволить використати всі можливості.	- посилення конкуренції, політика держави, інфляція та зростання податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії; - поява конкурентів спричинить додаткові витрати фінансових ресурсів; - популярність захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкуренції; - достовірний моніторинг впіймає зміни смаків споживачів
«Слабкість та можливість»	«Слабкість та погрози»
- погана рекламна політика створить труднощі при виході на нові ринки, збільшення асортименту додаванні додаткових супутніх продуктів та послуг; - неучасть персоналу у прийнятті рішень і недостатній контроль за виконанням розпоряджень при зниженні безробіття може призвести до саботажу; - зниження рівня цін, розмірів податків та мит за збереження середнього рівня цін дозволить отримувати надприбутки.	- поява нових конкурентів, низький рівень сервісу та середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; - несприятлива політика держави може призвести до виходу із галузі; - непродумана рекламна політика не утримає покупців за зміни їх смаків; - неповна завантаженість виробничих потужностей при зростанні темпів інфляції та стрибків у курсах валют може призвести до банкрутства підприємства.

Джерело: побудовано автором

При проведенні SWOT-аналізу рекомендується особливу увагу звертати на квадрат «Сила – Можливості» та квадрат «Слабкість – Загрози». З даних першого квадрата формують стратегії, які дозволяють скористатися можливостями. На підставі даних другого – стратегії, які мінімізують слабкості та допомагають уникати загроз. Складемо матрицю проблем (табл. 3.8), у якій сформулюємо наявні

проблеми, зумовлені поєднанням сильних (слабких) сторін підприємства з загрозами (можливостями).

Таблиця 3.8

Ранжування проблем підприємства за значимістю

№ з/п	Формулювання проблеми	Оцінка проблеми	Ранг проблеми
1	Подальше підвищення якості продукції	32	5
2	Освоєння продажу у вже наявних магазинах супутніх товарів	64	2
3	Збільшення обсягів виробництва	15	8-10
4	Вихід на нові ринки	61	3
5	Оновлення асортименту	72	1
6	Придбати акції підприємств виробників	15	8-10
7	Пошук нових постачальників	52	4
8	Заміна обладнання більш досконалим	15	8-10
9	Залучення персоналу до управління підприємством	24	7
10	Використання сучасних засобів просування товару	27	6

Джерело: *розраховано автором*

Отже, найважливішою проблемою підприємства є оновлення асортименту. Саме вирішення цієї проблеми дозволить успішно конкурувати на ринку в умовах, що склалися.

Провівши SWOT-аналіз, можна розпочати формулювання маркетингової стратегії підприємства на перспективу. Оскільки ТМ «ГЕРМЕС» працює на ринку, що розвивається з сильною конкуренцією, то для неї кращою буде комбінована стратегія, націлена на реалізацію своїх конкурентних переваг та спрямована на глибоке проникнення та географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Спочатку доцільно мінімізувати витрати і зміцнити свою конкурентну позицію, причому освоїти продаж у вже існуючих магазинах супутніх товарів (картини, освітлювальні прилади та ін.). Потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах, закріпитися в них шляхом купівлі існуючих торгових меблевих підприємств, і надалі прагнути придбання акцій підприємств виробників.

3.2. Стратегічні альтернативи підприємства за допомогою матричного методу

Продукцію, що виробляється в ТОВ «Гермес» і, відповідно, стратегічні зони господарювання (СЗГ), що виділяються, доцільно подати таким переліком:

- корпусні меблі (СЗГ №1);
- м'які меблі (СЗГ №2);
- меблі для кухні (СЗГ №3).

Найближчий конкурент: Меблева фабрика ТОВ «LECONFORT» [38].

Опис стратегічних зон господарювання, складено з урахуванням опитування співробітників ТОВ «Гермес» та представлено у табл. 3.9 [39-40].

Таблиця 3.9

Опис стратегічних зон господарювання підприємства ТОВ «Гермес»

№	Найменування показника	СЗГ №1	СЗГ №2	СЗГ №3
1	Обсяг реалізації, тис. грн.			
	2018 р.	987,0	846,0	517,0
	2019 р.	1087,4	725,0	604,1
	2020 р.	1279,1	741,9	537,2
	2021 р.	1382,1	691,0	584,7
	2022 р.	1494,2	359,7	913,1
	Обсяг реалізації найбільш сильного конкурента 2022 р., тис. грн.	2134,6	299,8	702,4
2	Місткість ринку у 2022 р., тис. грн.	9339	3270	11414
3	Кількість споживачів	менше 2000 споживачів	менше 2000 споживачів	менше 2000 споживачів
4	Обсяг експорту	-	-	-
5	Обсяг імпорту	високий	високий	високий
6	Потенціал зростання прибутку, %	10	25	8
7	Кількість конкурентів	більше 10	більше 10	більше 10
8	Тип продукції	масова продукція	масова продукція	масова продукція
9	Рівень інфляції, %	7,0	7,0	7,0
10	Доступність матеріальних ресурсів підприємства	краще, ніж у основного конкурента	краще, ніж у основного конкурента	однаково з основним конкурентом
11	Державне регулювання діяльності підприємства	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом
12	Якість товару підприємства	краще, ніж у основного конкурента	краще, ніж у основного конкурента	однаково з основним конкурентом
13	Привабливість асортименту підприємства	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом
14	Рівень освоєння технології, %	легко досягти	вже досягнуто	важко досягти
15	Особливі характеристики товару	товар слабо диференційований	товар слабо диференційований	товар слабо диференційований
16	Ціна продукції	менше, ніж у основного конкурента	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом
17	Собівартість продукції	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом	однаково з прямим конкурентом
18	Кількість рівнів каналу збуту	2	2	2

Джерело: систематизовано автором.

Розрахунки, необхідні для побудови матриці «БКГ», представлені у таблиці 3.10 [39-40].

Таблиця 3.10

Розрахунок темпів зростання реалізації та відносної частки ринку підприємства

Показник	СЗГ №1	СЗГ №2	СЗГ №3
1. Об'єм реалізації, тис. грн.			
2018 р.	987,0	846,0	517,0
2019 р.	1087,4	725,0	604,1
2020 р.	1279,1	741,9	537,2
2021 р.	1382,1	691,0	584,7
2022 р.	1494,2	359,7	913,1
2. Ланцюгові коефіцієнти зростання обсягу реалізації:			
у 2019 р. порівняно з 2018 р. (K_1)	$1087,4/987,0 = 1,102$	$725,0/846,0 = 0,857$	$604,1/517,0 = 1,169$
у 2020 р. порівняно з 2019 р. (K_2)	$1279,1/1087,4 = 1,176$	$741,9/725,0 = 1,023$	$537,2/604,1 = 0,889$
у 2021 р. порівняно з 2022 р. (K_3)	$1382,1/1279,1 = 1,080$	$691,0/741,0 = 0,931$	$584,7/537,2 = 1,088$
у 2022 р. порівняно з 2023 р. (K_4)	$1494,2/1382,1 = 1,081$	$359,7/691,0 = 0,521$	$913,1/584,7 = 1,562$
3. Середньорічний коефіцієнт зростання ($K_{\text{ср}} = \sqrt[4]{K_1 \times K_2 \times K_3 \times K_4}$)	1,109	0,808	1,153
4. Середньорічний темп приросту обсягу реалізації, %	+10,9	-19,2	+15,3
5. Місткість ринку, тис. грн.	9339,0	3270,0	11414,0
6. Частка ринку підприємства, %	$1494,2 \times 100 / 9339,0 = 16$	$359,7 \times 100 / 3270,0 = 11$	$913,1 \times 100 / 11414,0 = 8$
7. Обсяг реалізації найсильнішого конкурента 2022 р., тис. грн.	2134,6	299,8	702,4
8. Частка ринку найбільш сильного конкурента, %	$2134,6 \times 100 / 9339,0 = 23$	$299,8 \times 100 / 3270,0 = 9$	$702,4 \times 100 / 11414,0 = 6$
9. Відносна частка ринку	$16/23 = 0,7$	$11/9 = 1,2$	$8/6 = 1,3$

Джерело: розраховано автором

Таким чином, стратегічні зони господарювання підприємства характеризуються такими показниками:

СЗГ №1 (корпусні меблі): темп приросту ринку становить 10,9% на рік; відносна частка ринку – 0,7 (тобто у цій СЗГ ТМ «ГЕРМЕС» займає 70% ринку, відносно основного конкурента);

СЗГ №2 (м'які меблі): у середньому протягом року обсяг ринку знижується на 19,2%; відносна частка ринку – 1,20 (тобто в даній СЗГ ТМ «ГЕРМЕС» має обсяг реалізації, що у 1,2 рази вище, ніж в основного конкурента);

СЗГ №3 (меблі для кухні): у середньому протягом року обсяг ринку збільшувався на 15,3%; відносна частка ринку – 1,30. На основі цих даних будуюмо матрицю Бостонської консалтингової групи (рис. 3.3).

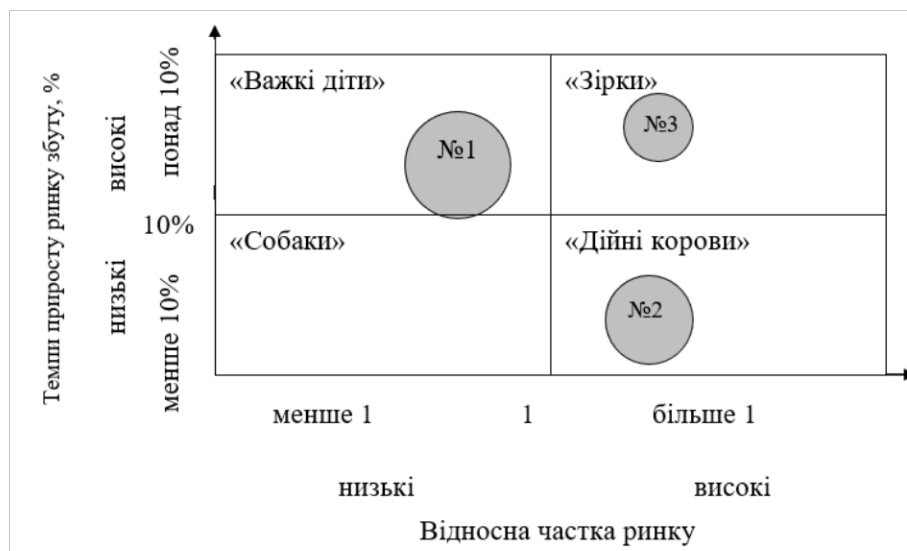


Рис. 3.3. Матриця БКГ стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТОВ «Гермес»

Джерело: побудовано автором

Підіб'ємо підсумки побудови матриці БКГ. Для цього розглянемо особливості окремих СЗГ, що відповідають видам продукції, що виробляють ТОВ «Гермес». Бізнес-області «Важкі діти» (це СЗГ №1) конкурують у галузях, що ростуть, але займають відносно невелику частку ринку. Це поєднання обставин призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому. Високі темпи зростання ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому зростанню. Однак ці бізнес-області насилу генерують дохід організації через свою невелику частку на ринку.

Ці області найчастіше є чистими споживачами готівки, а не генераторами її, і залишаються ними доти, поки не зміниться їхня ринкова частка. Щодо цих бізнес-областей має місце найбільший ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для організації, або ні. Зрозуміло одне, що без значних додаткових інвестицій ці бізнес-області швидше скотяться до позицій «собаки». Основні стратегічні альтернативи: стратегія інтенсифікації зусиль, стратегія збору врожаю, стратегія елімінації.

СЗГ №2 відноситься до «Дійних корів». Це бізнес-області, які у минулому отримали відносно велику частку ринку. Однак згодом зростання відповідної галузі помітно сповільнилося. Як завжди, «Дійні корови» - це «Зірки» у минулому, які в даний час забезпечують організації достатній прибуток для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих позиціях добре збалансований, оскільки для інвестицій у таку бізнес-область потрібен найнеобхідніший мінімум. Така бізнес-область може дати дуже великі доходи організації. Основні стратегічні альтернативи: підтримка конкурентних переваг, стратегія «Збирання врожаю».

СЗГ №3 відноситься до «Зірок». Це, як правило, нові бізнес-області, що займають відносно велику частку ринку, що бурхливо зростає, операції на якому приносять високі прибутки. Ці бізнес-області можна назвати лідерами своїх галузей. Вони приносять організаціям надзвичайно високий дохід. Однак головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю галузь для того, щоб у майбутньому гарантувати повернення останніх. Основна стратегічна альтернатива: підтримка досягнутих позицій.

Відповідно до результатів аналізу матриці Бостонської консалтингової групи сформульовано найкращі стратегії:

- 1) для СЗГ №1: стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації;
- 2) для СЗГ №2: підтримка конкурентних переваг;
- 3) для СЗГ №3: утримання досягнутих позицій.

Далі розрахуємо описані у підрозділі 1.3 індикатори для побудови матриці «McKinsey» для відповідних стратегічних зон господарювання (табл. 3.11 – 3.16).

Таблиця 3.11

Розрахунок показника привабливості ринку для СЗГ №1

Критерії привабливості	Значення показника для СЗГ №1	Значимість	Діапазон оцінок				Загальна оцінка
			Низька	Середня		Висока	
			1	2	3	4	
Масштаб ринку	менше 2000 споживачів	0,1	менше 2000 споживачів	від 2000 до 5000 споживачів	більше 5000 споживачів	1×0,1= =0,10	
Сальдо експорту- імпорту	імпорт перевищує експорт	0,1	імпорт перевищує експорт	імпорт дорівнює експорту	експорт перевищує імпорт	1×0,1= =0,10	
Темпи зростання ринку	+10,9	0,2	<5%	від 5 до 10%	>10%	5×0,2= =1,00	
Потенціал валового прибутку	10	0,2	<10%	від 10 до 25%	>25%	2×0,2= =0,40	
Рівень конкуренції	розпилена конкурен- ція	0,15	структурована олігополія	неструктурован а олігополія	розпорошена конкуренція	5×0,15= =0,75	
Рівень нецінової конкуренції	масова продукція	0,05	масова продукція	серійна продукція	одинична продукція	1×0,05= =0,05	
Рівень інфляції	7,0	0,1	<5%	від 5 до 10%	>10%	3×0,1= =0,30	
Наявність і доступність матеріально- технічних ресурсів	краще, чим у прямого конкурента	0,05	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	краще, ніж у прямого конкурента	5×0,05= =0,25	
Державне регулювання ринку	однаково з прямим конкурентом	0,05	сильніше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	слабше, ніж у прямого конкурента	3×0,05= =0,15	
Разом						3,10	

Джерело: розраховано автором.

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №1 наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №1

Критерії конкурентоспроможності	Значення показника для СЗГ №1	Значимість	Діапазон оцінок			Загальна оцінка
			Низька	Середня	Висока	
			1	2	3	
Якість товару	краще, чим у прямого конкурента	0,15	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	краще, ніж у прямого конкурента	$5 \times 0,15 = 0,75$
Абсолютна ринкова частка	16	0,10	до 30%	від 30 до 60%	понад 60%	$1 \times 0,10 = 0,10$
Відносна ринкова частка	0,7	0,15	менше 1	1	більше 1	$1 \times 0,15 = 0,15$
Залученість асортименту	однаково з прямим конкурентом	0,05	менше, ніж у конкурента	однаково з прямим конкурентом	більше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Рівень освоєння технології	легко досягти	0,05	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто	$3 \times 0,05 = 0,15$
Особливі характеристики	товар слабо диференційований	0,05	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція	$3 \times 0,05 = 0,15$
Конкурентоздатність ціни	нижче, ніж у прямого конкурента	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$5 \times 0,2 = 1,00$
Собівартість продукції	однаково з прямим конкурентом	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,2 = 0,60$
Ефективність каналів збуту	дворівневий	0,05	багаторівневий	дворівневий	однорівневий	$3 \times 0,05 = 0,15$
Разом						2,60

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показника привабливості ринку для СЗГ №2 представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок показника привабливості ринку для СЗГ №2

Критерії привабливості	Значення показника для СЗГ №2	Значимість	Діапазон оцінок				Загальна оцінка
			Низька	Середня		Висока	
			1	2	3	4	
Масштаб ринку	менше 2000 споживачів	0,1	менше 2000 споживачів	від 2000 до 5000 споживачів		більше 5000 споживачів	1×0,1= =0,10
Сальдо експорту- імпорту	імпорт перевищує експорт	0,1	імпорт перевищує експорт	імпорт дорівнює експорту		експорт перевищує імпорт	1×0,1= =0,10
Темпи зростання ринку	-19,2	0,2	<5%	від 5 до 10%		>10%	0×0,2= =0,00
Потенціал валового прибутку	25	0,2	<10%	від 10 до 25%		>25%	4×0,2= =0,80
Рівень конкуренції	розпилена конкурен- ція	0,15	структурована олігополія	неструктурован а олігополія		розпорошена конкуренція	5×0,15= =0,75
Рівень нецінової конкуренції	масова продукція	0,05	масова продукція	серійна продукція		одинична продукція	1×0,05= =0,05
Рівень інфляції	7,0	0,1	<5%	від 5 до 10%		>10%	3×0,1= =0,30
Наявність і доступність матеріально- технічних ресурсів	краще, чим у прямого конкурента	0,05	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом		краще, ніж у прямого конкурента	5×0,05= =0,25
Державне регулювання ринку	однаково з прямим конкурентом	0,05	сильніше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом		слабше, ніж у прямого конкурента	3×0,05= =0,15
Разом	2,50						

Джерело: розраховано автором

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №2 наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №2

Критерії конкурентоспроможності	Значення показника для СЗГ №2	Значимість	Діапазон оцінок			Загальна оцінка
			Низька	Середня	Висока	
			1	2	3	
Якість товару	краще, чим у прямого конкурента	0,15	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	краще, ніж у прямого конкурента	$5 \times 0,15 = 0,75$
Абсолютна ринкова частка	11	0,10	до 30%	від 30 до 60%	понад 60%	$1 \times 0,10 = 0,10$
Відносна ринкова частка	1,2	0,15	менше 1	1	більше 1	$5 \times 0,15 = 0,75$
Залученість асортименту	однаково з прямим конкурентом	0,05	менше, ніж у конкурента	однаково з прямим конкурентом	більше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Рівень освоєння технології	вже досягнуто	0,05	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто	$3 \times 0,05 = 0,15$
Особливі характеристики	товар слабо диференційований	0,05	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція	$3 \times 0,05 = 0,15$
Конкурентоздатність ціни	нижче, ніж у прямого конкурента	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$5 \times 0,2 = 1,00$
Собівартість продукції	однаково з прямим конкурентом	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,2 = 0,60$
Ефективність каналів збуту	однорівневий	0,05	багаторівневий	дворівневий	однорівневий	$5 \times 0,05 = 0,25$
Разом						3,80

Джерело: розраховано автором

Розрахунок показника привабливості ринку для СЗГ №3 зображено у таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок показника привабливості ринку для СЗГ № 3

Критерії привабливості	Значення показника для СЗГ №3	Значимість	Діапазон оцінок					Загальна оцінка
			Низька		Середня		Висока	
			1	2	3	4	5	
Масштаб ринку	менше 2000 споживачі в	0,1	менше 2000 споживачів	від 2000 до 5000 споживачів		більше 5000 споживачів		1×0,1= =0,10
Сальдо експорту- імпорту	імпорт перевищує експорт	0,1	імпорт перевищує експорт	імпорт дорівнює експорту		експорт перевищує імпорт		1×0,1= =0,10
Темпи зростання ринку	15,3	0,2	<5%	від 5 до 10%		>10%		5×0,2= =1,00
Потенціал валового прибутку	8	0,2	<10%	від 10 до 25%		>25%		1×0,2= =0,20
Рівень конкуренції	розпилена конкурен- ція	0,15	структурована олігополія	неструктурован а олігополія		розпорошена конкуренція		5×0,15= =0,75
Рівень нецінової конкуренції	масова продукція	0,05	масова продукція	серійна продукція		одинична продукція		1×0,05= =0,05
Рівень інфляції	7,0	0,1	<5%	від 5 до 10%		>10%		3×0,1= =0,30
Наявність і доступність матеріально- технічних ресурсів	краще, чим у прямого конкурента	0,05	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом		краще, ніж у прямого конкурента		3×0,05= =0,15
Державне регулювання ринку	однаково з прямим конкурентом	0,05	сильніше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом		слабше, ніж у прямого конкурента		3×0,05= =0,15
Разом	2,80							

Джерело: розраховано автором

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №3 представлено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Розрахунок індикатора конкурентоспроможності СЗГ №3

Критерії конкурентоспроможності	Значення показника для СЗГ №3	Значимість	Діапазон оцінок			Загальна оцінка
			Низька	Середня	Висока	
			1	2	3	
Якість товару	однаково з прямим конкурентом	0,15	гірше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	краще, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,15 = 0,45$
Абсолютна ринкова частка	8	0,10	до 30%	від 30 до 60%	понад 60%	$1 \times 0,10 = 0,10$
Відносна ринкова частка	1,3	0,15	менше 1	1	більше 1	$5 \times 0,15 = 0,75$
Залученість асортименту	однаково з прямим конкурентом	0,05	менше, ніж у конкурента	однаково з прямим конкурентом	більше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,05 = 0,15$
Рівень освоєння технології	важко досягти	0,05	важко досягти	легко досягти	вже досягнуто	$1 \times 0,05 = 0,05$
Особливі характеристики	товар слабо диференційований	0,05	типовий товар	товар слабо диференційований	унікальна пропозиція	$3 \times 0,05 = 0,15$
Конкурентоздатність ціни	нижче, ніж у прямого конкурента	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$5 \times 0,2 = 1,00$
Собівартість продукції	однаково з прямим конкурентом	0,2	більше, ніж у прямого конкурента	однаково з прямим конкурентом	менше, ніж у прямого конкурента	$3 \times 0,2 = 0,60$
Ефективність каналів збуту	однорівневий	0,05	багаторівневий	дворівневий	однорівневий	$5 \times 0,05 = 0,25$
Разом						3,30

Джерело: розраховано автором

На рис. 3.4 представлені стратегічні альтернативи СЗГ, рекомендовані матрицею «McKinsey».

Систематизуємо дані стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матричного методу (табл. 3.17).

		Рівень конкурентоспроможності СЗГ		
		Низький (0-1,6)	Середній (1,6-3,2)	Високий (3,2-5,0)
Привабливість ринку	Висока (3,2-5,0)	Зона зростання		
	Середня (1,6-3,2)			
	Низька (0-1,6)	Зона вибіркового розвитку	Зона «збирання врожаю»	

Рис. 3.4. Положення стратегічних зон господарювання у матриці «McKinsey»

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.17

Систематизація результатів стратегічного аналізу ТМ «ГЕРМЕС»

Рекомендації матриці	СЗГ №1 (корпусні меблі)	СЗГ №2 (м'які меблі)	СЗГ №3 (меблі для кухні)
БКГ	Це перспективний ринок збуту, невеликі прибутки, незначна частка ринку, потрібні значні інвестиції. <u>Стратегічні альтернативи:</u> - стратегія розвитку, - інтенсифікація зусиль, - стратегія збирання врожаю, - стратегія елімінації	Це середньо перспективний ринок збуту, високі прибутки, невеликі потреби у додаткових інвестиціях, ринок збуту має тенденцію до скорочення. <u>Стратегічні альтернативи:</u> - підтримка конкурентних переваг	Це ринкові лідери, перспективний ринок збуту, великі прибутки, потрібні великі інвестиції. <u>Стратегічні альтернативи:</u> - утримання досягнутих позицій
«McKinsey»	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування в ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик невеликий	Стратегія «збирання врожаю»: обмежене розширення діяльності, що забезпечується за рахунок пошуку шляхів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому слід мінімізувати інвестиції та раціоналізувати всі виробничо-збутові операції	Стратегія «збирання врожаю»: обмежене розширення діяльності, що забезпечується за рахунок пошуку шляхів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому слід мінімізувати інвестиції та раціоналізувати усі виробничо-збутові операції

Джерело: розроблено автором

Крім проведення стратегічного аналізу за допомогою матриць, із єдиною метою обґрунтування маркетингової стратегії підприємства доцільно використовувати модель життєвого циклу. Як впливає з даних динаміки обсягів реалізації окремих видів продукції, зроблено висновок, що СЗГ №1 і СЗГ №3 перебувають на етапі зростання, а СЗГ №2 – на етапі зрілості. Це слід враховувати при розробці елементів маркетингової стратегії.

Зокрема етап зростання характеризується істотним зростанням стратегічного потенціалу підприємства, окремі компоненти якого складаються у систему зі стійкими зв'язками. Попит продукції зростає високими темпами, отже доцільно розширення виробництва. Через війну починають знижуватися витрати виробництва та відповідно створюються передумови зниження цін як засобу стимулювання збуту. Основою стратегії розвитку є закріплення продукції на ринку, оскільки конкурентоспроможність СЗГ №1 на цьому етапі середня, а СЗГ №3 – висока. Відповідно до цього, підприємство має на меті швидке зростання. Досягнення такої мети є дуже перспективним, але, проте, дуже складним. Якщо підприємство має необхідні передумови (а такі передумови, як показав попередній аналіз (безсумнівно присутні), то перевагу слід віддавати саме цій меті.

На етапі зростання основні складові «стратегічного набору» (функціональні стратегії) набудуть наступного вигляду:

- продуктова стратегія: доопрацювання та вдосконалення продукції;
- виробнича стратегія: розширення виробництва за допомогою внутрішніх та зовнішніх чинників, зниження витрат;
- маркетингова стратегія: подальші інвестиції у рекламу та просування продукції, коригування цін (відповідно до умов конкуренції).

Наступний етап життєвого циклу, на якому знаходиться СЗГ №2, характеризується повним освоєнням технології виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), що дозволяє підприємству сконцентрувати зусилля на проблемах підвищення продуктивності праці, а також зниження витрат

виробництва, тобто направити зусилля на розв'язання задачі підвищення ефективності роботи.

І якщо на попередньому етапі найбільш перспективними були стратегії інтенсивного зростання (а судячи з того, що в даний період продукція підприємства займає міцні позиції на ринку, ці стратегії були успішно реалізовані), то на етапі максимального насичення слід максимально використовувати можливості інтеграційного зростання, оскільки підприємство ще не використовувало додаткових вигід за рахунок переміщення у рамках галузі назад (регресивна інтеграція), вперед (прогресивна інтеграція) або по горизонталі (горизонтальна інтеграція). На даному етапі розвитку ефективність застосування інтеграційних стратегій за критерієм «результати/витрати» може значно перевищувати ефективність стратегій диверсифікації.

Основна мета стратегії підприємства на етапі зрілості полягає у суттєвому розширенні ринкової ніші підприємства. Досягти цього можна, як зазначалося вище, застосовуючи стратегію інтеграційного зростання.

Таким чином, стратегія підприємства повинна будуватися на основі повного забезпечення інформацією, заснованої на результатах досліджень, що включають аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оскільки такий аналіз передбачає з'ясування тих тенденцій та ситуацій, які здатні вплинути на результати діяльності підприємства. Аналіз позицій підприємства у представленій матриці передбачає оцінку та визначення можливих результатів, яких підприємство досягне, застосовавши ту чи іншу стратегію.

Висновки до розділу 3

1. Досліджено структуру меблевої галузі України за 2023 р. Систематизовано позитивні та негативні чинники впливу на формування маркетингової стратегії підприємств меблевої галузі України в умовах війни. Застосовуючи метод позиціонування складено список найбільш суттєвих можливостей та загроз для

ТОВ «Гермес». Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Гермес» було досліджено чотири функціональні зони: маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент. За результатами оцінки складено узагальнену матрицю SWOT-аналізу та зроблено висновки, що головними загрозами для підприємства є зміна купівельних переваг, та зниження рівня життя населення; основна можливість – зміна рекламних технологій; основні сильні сторони – налагоджена збутова мережа та широкий асортимент продукції; а основні слабкі сторони – збої у постачанні та середній рівень цін. За результатами SWOT-аналізу запропоновано комбіновану маркетингову стратегію, яка націлена на реалізацію своїх конкурентних переваг та спрямована на глибоке проникнення та географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору. Спочатку доцільно мінімізувати витрати і зміцнити свою конкурентну позицію, причому освоїти продаж у вже існуючих магазинах супутніх товарів (картини, освітлювальні прилади тощо.). Потім вийти на нові ринки, уклавши договори в регіонах, закріпитися в них шляхом купівлі існуючих торгових меблевих підприємств, і надалі прагнути придбання акцій підприємств - виробників.

2. Визначено стратегічні зони господарювання (СЗГ) ТОВ «Гермес»: корпусні меблі (СЗГ №1); м'які меблі (СЗГ №2); меблі для кухні (СЗГ №3). Представлено опис стратегічних зон господарювання та розрахунок темпів зростання реалізації та відносної частки ринку підприємства ТОВ «Гермес» за результатами яких з'ясовано, що у СЗГ №1 (корпусні меблі) - займає 70% ринку відносно основного конкурента; СЗГ №2 (м'які меблі) - має обсяг реалізації, що у 1,2 рази вище, ніж в основного конкурента; СЗГ №3 (меблі для кухні) - у середньому протягом року обсяг ринку збільшувався на 15,3%; відносна частка ринку – 1,30. Побудовано матрицю БКГ стратегічних зон господарювання (СЗГ) ТОВ «Гермес» та за результатами матриці запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації; для СЗГ №2 - підтримка конкурентних переваг; для СЗГ №3 - утримання досягнутих позицій. Для побудови матриці «McKinsey» розраховано показники

привабливості ринку для та індикатори конкурентоспроможності досліджуваних стратегічних зон господарювання. Побудовано стратегічні альтернативи відповідно до положення стратегічних зон господарювання у матриці «McKinsey» та за результатами матриці запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія вибіркового розвитку; для СЗГ №2 та для СЗГ №3 - стратегія збирання врожаю. Систематизовано результати стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матричного методу, для стратегічних зон господарювання ТОВ «Гермес». Аналіз позицій підприємства містить оцінку та визначення можливих результатів, яких підприємство досягне, застосувавши ту чи іншу запропоновану стратегію.

ВИСНОВКИ

1. Надано визначення терміну «маркетингова стратегія». Досліджено етапи процесу формування маркетингової стратегії. Надано визначення терміну «механізм формування маркетингової стратегії». Обґрунтовано переваги розробки маркетингової для торговельного підприємства.

2. Досліджено можливості для аналізу та оцінки стратегічних альтернатив моделей стратегічного управління: модель кривих досвіду, модель життєвого циклу продукції, матриця Бостонської консалтингової групи, портфельна матриця «Portfolio-matrix» («продукт-ринок»), матриця «Мак-Кінзі», модель ADL/LC, модель Хофера та Шенделя, модель Sheel/DPM тощо.

3. Систематизовано чинники для оцінки ринкових можливостей та загроз підприємства. Наведено матрицю Бостонської консалтингової групи. Наведено рекомендовані маркетингові стратегії при аналізі матриці БКГ. Розглянуто матрицю «McKinsey». Виокремлено чинники, що становлять інтегральні оцінки за показниками привабливості ринку та показниками конкурентоспроможності СЗГ.

4. Наведено види діяльності ТОВ «Гермес», а саме: виробництво меблів та комплектуючих для них; оптова торгівля; комерційна, посередницька та комісійна діяльність. ТОВ «Гермес» - це структура, яка динамічно розвивається, має репутацію надійного партнера і займає стабільне становище на меблевому ринку.

5. Здійснено аналіз динаміки виручки від реалізації, обсягу реалізації продукції у кварталному розрізі; оцінку виконання контрактних зобов'язань; аналіз руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів та оцінку ефективності використання основних фондів ТОВ «Гермес».

6. Проведено експрес-оцінку фінансового стану підприємства ТОВ «Гермес» та визначено, що ТОВ «Гермес» є стабільно працюючим підприємством, яке має значний виробничий потенціал та можливості отримання прибутку, а отже, забезпечення рентабельної роботи.

7. Досліджено структуру меблевої галузі України за 2023 р. Систематизовано позитивні та негативні чинники впливу на формування маркетингової стратегії підприємств меблевої галузі України в умовах війни. Застосовуючи метод позиціонування складено список найбільш суттєвих можливостей та загроз для ТОВ «Гермес». Для повного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Гермес» було досліджено чотири функціональні зони: маркетинг, виробництво, фінанси, менеджмент. Складено узагальнену матрицю SWOT-аналізу та зроблено висновки, що головними загрозами для підприємства є зміна купівельних переваг, та зниження рівня життя населення; основна можливість – зміна рекламних технологій; основні сильні сторони – налагоджена збутова мережа та широкий асортимент продукції; а основні слабкі сторони – збої у постачанні та середній рівень цін. За результатами SWOT-аналізу запропоновано комбіновану маркетингову стратегію, яка націлена на реалізацію своїх конкурентних переваг та спрямована на глибоке проникнення та географічний розвиток ринку, з подальшою вертикальною інтеграцією вгору.

8. Визначено стратегічні зони господарювання (СЗГ) ТОВ «Гермес»: корпусні меблі (СЗГ №1); м'які меблі (СЗГ №2); меблі для кухні (СЗГ №3). Представлено опис стратегічних зон господарювання та розрахунок темпів зростання реалізації та відносної частки ринку підприємства. Побудовано матрицю БКГ СЗГ та за результатами матриці запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль, стратегія збирання врожаю, стратегія елімінації; для СЗГ №2 - підтримка конкурентних переваг; для СЗГ №3 - утримання досягнутих позицій. Для побудови матриці «McKinsey» розраховано показники привабливості ринку для та індикатори конкурентоспроможності СЗГ. За результатами матриці «McKinsey» запропоновано найкращі стратегії: для СЗГ №1 - стратегія вибіркового розвитку; для СЗГ №2 та для СЗГ №3 - стратегія збирання врожаю. Систематизовано результати аналізу для стратегічних зон господарювання ТОВ «Гермес». Аналіз позицій підприємства містить оцінку та визначення можливих результатів, яких підприємство досягне, застосувавши ту чи іншу запропоновану стратегію.

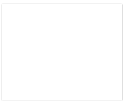
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Парсяк В.Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: *навч. посібник*. - Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2015. - 326с.
2. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: *навч. посіб.* - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
3. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова О.І. Маркетингові дослідження: *навч. посібник*. – Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
4. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2021. 224 с.
5. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навчально-методичний комплекс: *навч. посіб.* для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 100 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/f88e5b41-3f55-45f6-836b-8e14bbf4013c/content>
6. 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/l_1702_36465668.pdf
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. - 424 с.
8. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту: конспект лекцій: *навч. посібник* для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d75e0396-71d3-428e-9511-0a13c175842f/content>
9. Полтораки В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: *навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.
10. Марченко О.М. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 224 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3833/1/%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2014-06-21.pdf>

11. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг. *Навчальний посібник*. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. - 216 с.
12. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: *підручник*. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. – 165 с.
13. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств. Павлова С.І., Овандер Н.Л., Рижук А.В. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 6 (23) 2020. – С. 122-127. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/23.pdf
14. Kotler P., Lane K. Marketing Management. 14th edition. London: Prentice Hall, 2011. 812 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/40349508_Marketing_Management
15. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. 12-th ed. Pearson, 2015. 673 p.
16. Біловодська О. Маркетинговий менеджмент: *навчальний посібник*. Київ: Знання, 2010. - 332 с.
17. Бойчук І. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2016. Вип. 13. - С. 126-131.
18. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Концепція та ситуації для аналізу. – Х.: Всесвіт, 2013. - 640 с.
19. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: *навч. посібник*. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
20. Кочкіна Н.Ю. Управління маркетингом: *навч. посібник*. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2019. – 368 с.
21. Дудар В.А. Управління маркетингом: *електронний навч. посібник*. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.
22. Духніч С.Є. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. № 5 (27), 2017. – С. 120-122. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20586/3/150589354722_P120-122.pdf
23. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. - С. 118–129.

24. Пономаренко В.С., Малярець Л.М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: *монографія*. Харківський національний економічний університет. Харків: ІНЖЕК, 2019. - 430 с.
25. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*, 2020. №7. - С. 346–352.
26. Карлоф Б. Ділова стратегія. Концепція, зміст, символи. Київ: Економіка, 1991. - 239 с.
27. Давлетгарєєва Т.Б., Давлетгарєєв Н.Р., Трофімова М.М. Оцінка стратегічних альтернатив підприємства за допомогою матричного методу (материці БКГ, Мак-Кінзі). *Економіка та підприємництво*. 2016. № 3 (ч. 1) (68-1). С. 812-819.
28. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
29. Совершенна І.О., Остролюцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №1. <http://bit.ly/2wTsuW9>
30. Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М. Стратегічний маркетинг. *Навчальний посібник*. К. Олді-плюс, 2019. – 352 с.
31. Малярець Л.М., Тижненко О.Г., Єгоршин О.О. Математичні методи в сучасних економічних дослідженнях: *монографія*. Харків: ХНЕУ, 2011. – 270 с.
32. Меблева фабрика «Гермес». URL: <https://germesmebli.com.ua/o-nas/>, ПП «Гермес». URL: <https://www.decor.ua/f/germesmebli/>
33. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: *Навчальний посібник*. – Київ: Видавництво, 2014. 284 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/marketing.pdf
34. Павлов К.В., Лялюк А.М., Павлова О.М. Маркетинг: теорія і практика: *підручник*. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/21558/1/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%9A%20%D0%92%D0%90%D0%A0_01.11.2022.pdf

35. 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>
36. Сокурєнко В.В., Швець Д.В., Бортник С.М., Ткаченко С.О. Фінанси підприємств: *підручник*/МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. – 2-ге вид., допов. та перероб. – Харків: ХНУВС, 2022. – 292 с.
37. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році URL: <https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/>
38. Мебельна фабрика LECONFORT. URL: <https://leconfortfactory.net/uk>
39. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. “Економіка і менеджмент”*. 2017. Вип. 24. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua.pdf>.
40. Лотиш О.Я. Особливості стратегічного аналізу галузі. *Ефективна економіка*. 2016, Вип.11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua.pdf>
41. Латишев К., Пугач А., & Мороз В. (2023). Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*, (5), 23-27. <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-4>
42. Копець, Г., Мірошник, Р., & Шовкопляс, Д. (2024). Особливості використання маркетингових інструментів на вітчизняних підприємствах меблевої промисловості. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-92>
43. Аналіз української меблевої галузі в умовах повномасштабної війни. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/Analysis-of-the-Ukrainian-furniture-industry-in-conditions-of-full-scale-war>



ДОДАТКИ

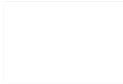




Рис. А.1. Розміщення діючих підприємств меблевої галузі в Україні на 2023р.

Додаток Б

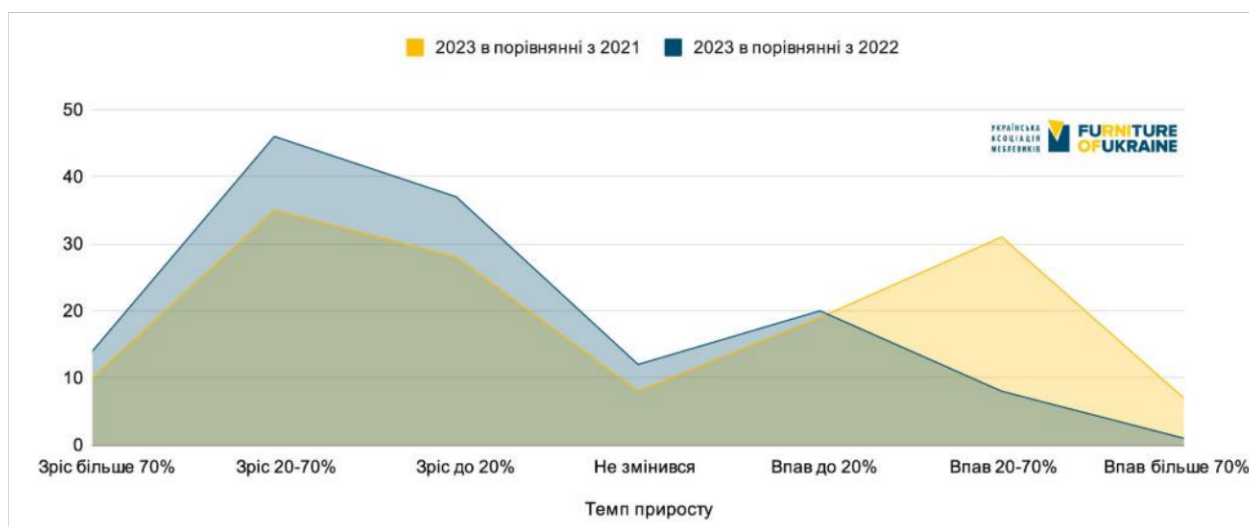


Рис. Б.1. Динаміка продажів меблевиків за 2023 у порівнянні до 2022 та 2021 років

Додаток В

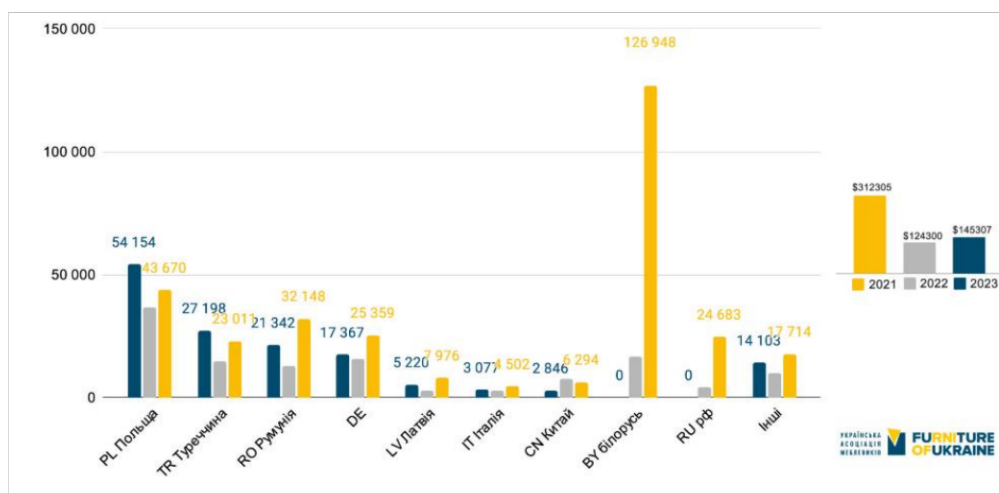


Рис. В.1. Динаміка імпорту ДСП, МДФ та фанери до України в розрізі країн партнерів за 2021 – 2023 рр., тис.дол.США

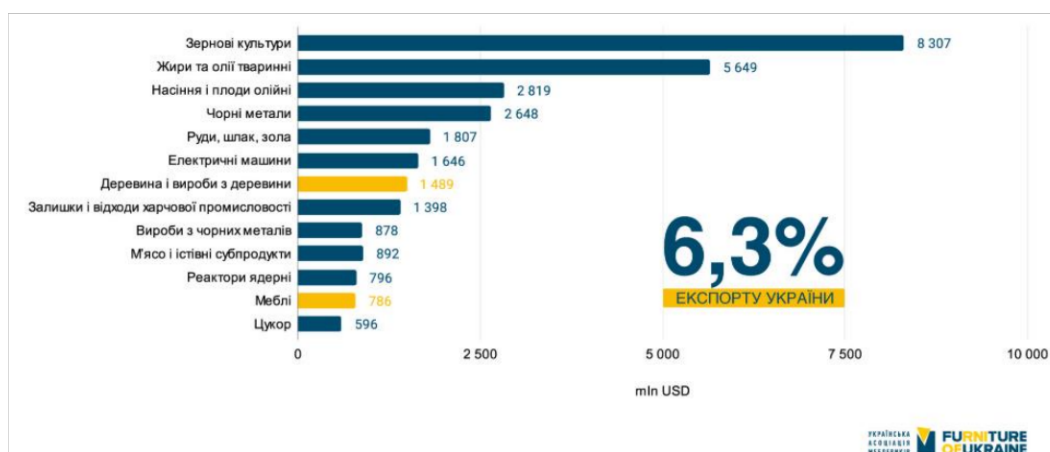


Рис. В.2. Основні товарні групи експорту України за 2023 р., тис.дол.США

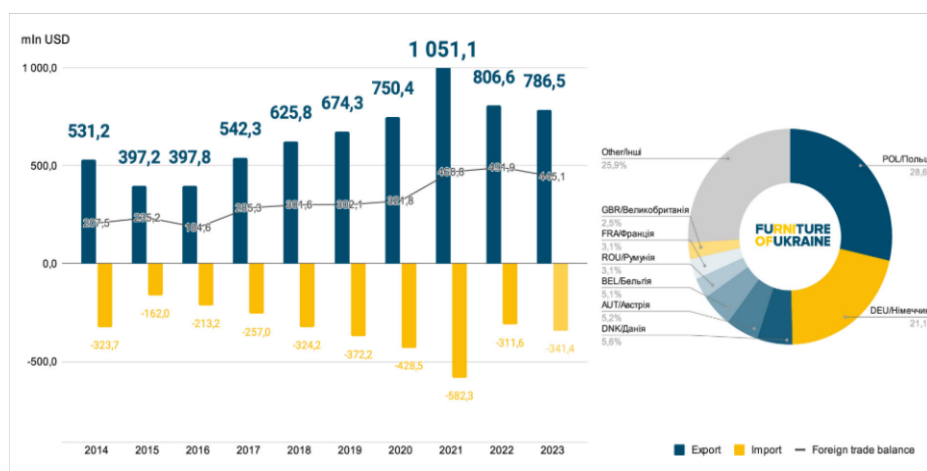


Рис. В.3. Динаміка і структура експорту України за країнами партнерами

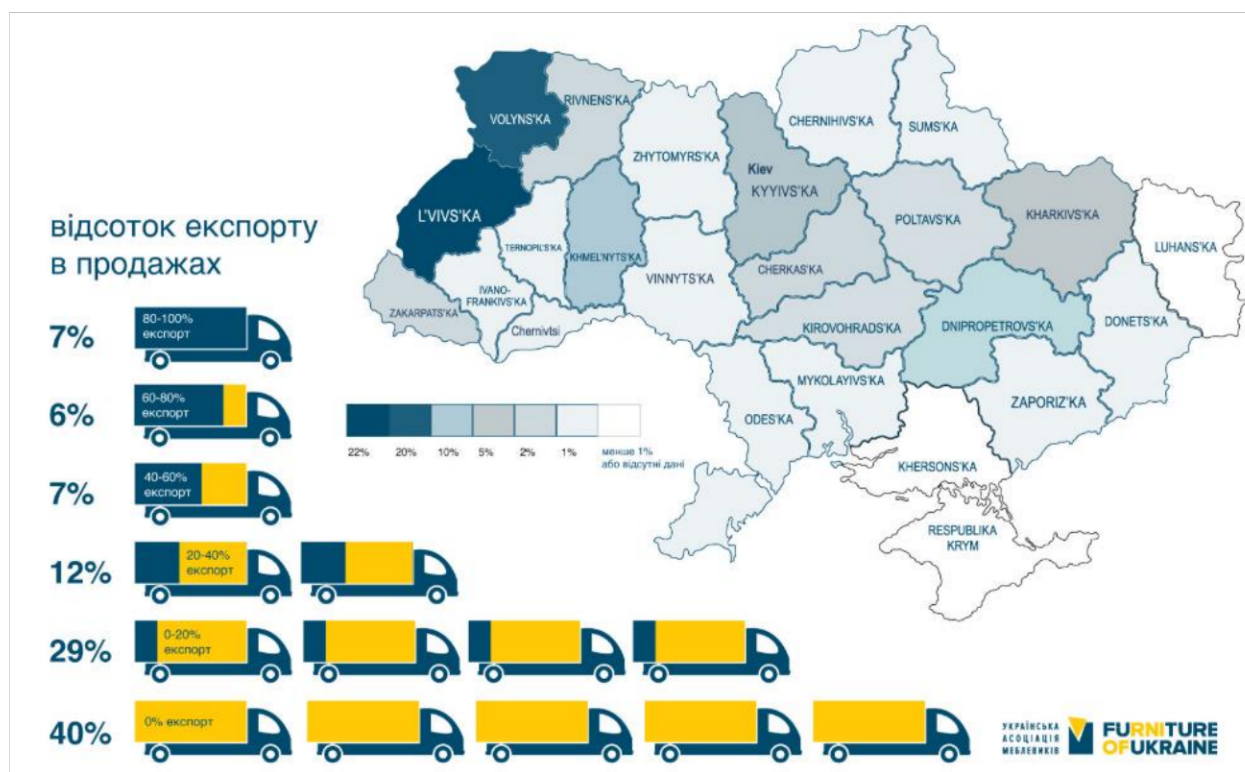


Рис. Д.1. Розміщення експортерів меблевої галузі в Україні на 2023 р.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Узагальнена матриця SWOT-аналізу

Показник		Можливості					Загрози					Разом
		Поліпшення рівня життя населення	Зростання ринку	Зростання експорту	Скорочення частки імпортованих меблів	Зріс попит на кухонні меблі «на замовлення»	Зростання темпів інфляції	Прогнозується падіння попиту на м'які меблі, які замінюють спальні гарнітури та стаціонарні ліжка	Спад виробництва у секторі корпусних меблів	Вітчизняний ринок меблів відрізняється високою конкуренцією та непрозорістю	До цього часу частка імпортованих меблів залишається на високому рівні	
Сильні сторони	Достовірний моніторинг ринку	1	3	5	4	2	4	1	1	5	5	33
	Налагоджена збутова мережа	2	5	4	4	5	5	1	4	5	2	38
	Широкий асортимент продукції	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	48
	Високий контроль якості	3	3	5	2	1	4	3	1	3	3	30
	Висока рентабельність	5	3	4	3	2	1	5	3	4	4	39
	Зростання оборотних коштів	3	4	1	2	1	1	3	3	3	4	29
Слабкі сторони	Збої у постачанні	4	3	1	5	1	1	2	5	5	1	31
	Недоліки у рекламній політиці	1	5	5	2	1	5	1	2	3	1	28
	Середній рівень цін	5	4	3	1	4	4	3	4	2	3	36
	Низький рівень сервісу (додаткові послуги)	2	3	4	1	1	4	2	2	5	2	28
	Не повна завантаженість виробничих потужностей	1	3	1	3	1	1	2	2	5	2	26
	Неучасть персоналу у прийнятті управлінських рішень	1	2	2	4	2	2	4	1	5	1	26
Σ 33		42	39	35	26	36	32	33	48	33	33	