

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ»

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*

Анна Зима

(підпис)

Виконала: здобувачка вищої освіти
гр.МРДМ-61

Анна ЗИМА

Керівник: кандидат історичних наук,
доцент

Вікторія КАЧМАЛА

Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Катерина ХАВРОВА

Київ 2026

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Зими Анни Вікторівни

-
- | | |
|---|---|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | <u>«Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану»</u> |
| керівник кваліфікаційної роботи | <u>канд. істор. наук, доц. Вікторія КАЧМАЛА</u> |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | <u>«30» жовтня 2025 року № 467</u> |
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи | <u>«15» грудня 2025 р.</u> |
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: | <u>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.</u> |
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | |
| 1. Теоретико-методичні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства | |
| 2. Аналіз стратегії конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астра Косметик» | |
| 3. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астра Косметик» в умовах воєнного стану | |
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: | <u>презентація</u> |
| 6. Дата видачі завдання | <u>30.10.2025 р.</u> |

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	20.01.2026

Студентка _____ Анна ЗИМА

Керівник роботи _____ Вікторія Качмала

ЗМІСТ	
Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	9
1.2. Підходи до класифікації та формування конкурентних переваг.....	12
1.3. Методичні підходи до вивчення та маркетингові інструменти забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК».....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК».....	37
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК».....	41
2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК» та SWOT-аналіз конкурентних переваг чи загроз діяльності підприємства в умовах воєнного стану.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	57
3.1. Визначення стратегічних цілей та розробка маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку в умовах воєнного стану.....	57
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень та запровадження антикризових заходів.....	74
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки держави загалом, так і для окремих виробників, особливо в умовах воєнного стану. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність — основна умова розвитку та життєдіяльності підприємства, у нашому випадку промислового. Розуміючи це, вітчизняні товаровиробники в умовах жорсткої конкурентної боротьби та складної економічної ситуації ставлять перед собою такі цілі: задоволення потреб, існуючих на ринку, отримання максимального прибутку та збільшення обсягів збуту, розширення частки внутрішнього і зовнішнього ринку, забезпечення необхідного рівня якості та ціни продукції, що виробляється, впровадження нових технологічних процесів та модернізація обладнання [3].

Дослідження конкурентоспроможності підприємства буде залишатися актуальними до того часу, як на ринку товарів і послуг будуть функціонувати фірми-виробники, які привертають увагу споживача до виготовленого товару чи послуги та формують цінність своєї діяльності для споживача, з одночасним покращенням основних показників результативності їх фінансово-господарської діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності організації - одне з найактуальніших питань сучасності. Вирішити комплексні соціально-економічні проблеми в умовах жорсткої конкуренції допоможе знання та застосування інструментів економіки – сутності та механізму дії економічних законів, законів організації, наукових підходів, принципів, методів та моделей управління.

У сучасних умовах розвитку економіки та ринкових відносин ключовим механізмом, що визначає ефективність функціонування ринку, є конкуренція (лат. *concurrere* – стикатися, змагатися).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, представлення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- Розглянути історію походження терміну «конкурентоспроможність», визначити різницю між конкурентоспроможністю суб'єкта і його товарами та надати визначення терміну «маркетингова діяльність підприємства».
- Представити методичні підходи до вивчення конкурентних переваг на ринку товарів та послуг.
- Проаналізувати лінійно-функціональну організаційну структуру та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Астра Косметик».
- Провести аналіз чинників середовища (PEST аналіз): економічних, політичних, соціальних, технологічних.
- Розрахувати та навести результати PEST-аналізу з впливами даних показників на ринок загалом і фірму.
- Провести аналіз головних та інших побічних конкурентів на українському ринку, з урахуванням експортних можливостей.
- Побудувати матрицю SWOT-аналізу враховуючи конкурентне середовище та на її базі матрицю рішень.
- Навести проблеми чинної маркетингової політики, стратегії конкурентоспроможності та шляхи розв'язання цих проблем на ТОВ «Астра Косметик».
- Скласти рекомендації щодо повноцінного виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астра Косметик», враховуючи нестабільну економіку через воєнний стан.
- Провести SWOT аналіз підприємства на експортний напрям, з урахуванням наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю

підприємства.

Предмет дослідження – способи та методи підвищення конкурентоспроможності товарів, послуг та самого підприємства. Теоретичні та організаційно-практичні особливості процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Астра Косметик».

Теоретичною основою дослідження даної кваліфікаційної роботи є наукові праці авторів. Серед них виділяються роботи як українських, так і зарубіжних авторів: М. Е. Потер[1], Е. І. Цибульська[2], М.О. Багорка.[4], Л.В. Гриневецька [5], О. В. Ареф'єва, С. Т. Пілецька, М. С. Лістрова [15], О.В. Виноградова, Н.М. Недопако[33], Челак В.В та ін.

Методологічну основу дослідження складають системний, економіко-статистичний, графічний та ситуаційний методи аналізу, методи організаційно-економічного моделювання, порівняльного аналізу, експертних оцінок та наукових узагальнень, сучасні принципові положення теорії маркетингу та конкурентоспроможності, 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 розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практична значимість дослідження у тому, що основні тези роботи, пропозиції, висновки і рекомендації, створені задля підвищення й збереження у довгостроковій перспективі конкурентоспроможності успішно реалізуються практично.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі конкурентоспроможності підприємства, маркетингу, з проблем виходу товарів на міжнародні ринки, а також законодавчі та нормативні акти України та країн Європи, що стосуються питань експорту косметичної продукції.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 89 сторінках.

Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до роботи в цілому та списку використаних джерел.

Апробація роботи відбулася на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрямки забезпечення продовольчої безпеки України у воєнний період» 27-28 листопада 2025 р. ДУІКТ м. Київ[44].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності варто визначитись з поняттям цього терміну. Багато хто під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Е. І. Цибульська тлумачить саме поняття конкуренція так: суперництво в будь - якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару. А конкурент – суб'єкт, що суперничає з іншими по будь-якому виду діяльності[2]. Інші науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності.

Конкуренція є ключовою категорією ринкових відносин. Цей термін у перекладі з латинської означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів (*concurrentia* від *concurrere* - зіштовхуватися). Конкурент же (лат. "*concurrēns*") перекладається як "сполучається". Існує безліч трактувань терміну «конкурентоспроможність», розглянемо деякі з них.

За визначенням конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика, що відображає ступінь переваг над конкурентами за сукупністю показників діяльності на ринку[9].

За визначенням Волошина[12] , конкурентоспроможність підприємства — це сукупність властивостей, які визначають здатність продукції, робіт,

послуг задовольняти потреби споживачів та протистояти впливу конкурентів на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

З економічної точки зору, конкуренція – економічний процес, що впливає на взаємодію, боротьбу виробників при реалізації своїх товарів та послуг, а також суперництво суб'єктів підприємницької діяльності за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації своєї продукції. Таким чином, конкуренцію в найбільш загальному сенсі можна визначити як суперництво окремих суб'єктів господарювання між собою в одному і тому ж середовищі і мотивованих однією і тією ж економічною метою.

З маркетингової точки зору конкуренція є певною спонукальною силою, яка спрямовує діяльність виробників та продавців на задоволення потреб споживача. За образним висловом К.Р. Макконела та С.Л. Брю, «при конкуренції покупці – це господар, ринок – агент, а підприємства – їхні слуги»[20].

Аналіз даних понять дозволяє нам визначити конкуренцію як економічну ситуацію, коли господарюючі суб'єкти ринку змагаються між собою за право розпорядження одним і тим самим благом з метою його реалізації на найбільш вигідних умовах для себе і споживачів.

Конкурентоспроможність – здатність певного об'єкта чи суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

Об'єкти, що мають конкурентоспроможність, можна розділити на 4 групи:

- товари; - підприємства (як виробники товарів та послуг), - галузі (як сукупності підприємств, що пропонують товари чи послуги), - регіони (райони, області, країни чи їх групи).

Важливо розуміти, що це високий рівень конкурентоспроможності, т.к. включає сукупність товарів та послуг, що мають певну цінність, що представляють інтерес для споживачів, але обмежений стандартами та

технічними умовами, розроблених для діяльності аналогічних підприємств. Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати свою продукцію та послуги на ринку за ціною, що забезпечує виконання у повному обсязі його зобов'язань, а також якісне та кількісне зростання його потенціалу [3].

Конкурентоспроможність можна оцінити, як і якість організації на внутрішньодержавному і світовому ринку товарів та послуг. При цьому конкурентоспроможність визначається методом порівняння між собою підприємств (організацій), що займаються випуском аналогічних товарів або наданням аналогічних послуг, або порівнянням організацій, які здійснюють свою підприємницьку діяльність у межах однієї галузі економіки.

Отже, можна зробити висновок у тому, що аналізоване поняття має відносний характер, так як діапазон оцінки конкурентоспроможності широкий: від регіонального до світового ринку. Так, те саме підприємство може бути визначено як конкурентоспроможне на регіонально-галузевому рівні, але неконкурентоспроможним на світовому рівні.

Під оцінкою конкурентоспроможності розуміється виявлення та аналіз конкурентних переважних показників однієї фірми проти інших. Оцінюючи ступень конкурентоспроможності необхідно правильно вибрати основний об'єкт порівняння (підприємство-лідер), так як саме показники підприємства-лідера на ринку аналогічних товарів та послуг дозволять сформулювати висновки щодо показників інших фірм у масштабах держави або за її межами. Така фірма-лідер повинна мати наступні параметри:

- сумірністю показників вироблених товарів та послуг з рівнем потреб споживачів, що задовольняються з їх допомогою;
- сумірністю вироблених товарів та послуг із сегментом ринку, на який вони поставляються;
- сумірністю фази життєвого циклу, в якій функціонує фірма.

Таким чином, конкурентна перевага однієї фірми над іншою може бути оцінена у тому випадку, коли обидві фірми задовольняють ідентичні потреби

покупців, що відносяться до родинних сегментів ринку. При цьому фірми знаходяться приблизно в тих самих фазах життєвого циклу. У тому випадку, якщо ці умови не дотримуються, порівняння буде не коректним.

Більшість економічних експертів абсолютно обґрунтовано сходяться на тому, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта неприпустимо зводити до конкурентоспроможності його продукції. У той самий час у практиці економічних досліджень застосовується безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, заснованих, переважно, на оцінці конкурентоспроможності їхньої продукції. Без мінімально необхідного рівня конкурентоспроможності продукції неможливо досягти достатнього обсягу продажу, виручки та прийняттого рівня прибутку компанії.

Велика кількість досліджень з конкурентоспроможності обумовлена різними позиціями вчених, відсутністю єдиного підходу до визначення об'єкта дослідження. Відсутній системний підхід до визначення конкурентоспроможності: різні її елементи розглядаються окремо один від одного.

1.2 Підходи до класифікації та формування конкурентних переваг

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не лише глибокого розуміння ринкового середовища, а й чіткого визначення стратегічних орієнтирів, які дозволяють забезпечити стійкі конкурентні переваги. У науковій та практичній літературі існує значна кількість підходів до класифікації та формування конкурентних стратегій для підприємств, що зумовлено багатогранністю самого поняття «конкурентоспроможність» і різноманітністю чинників, які на цю конкурентоспроможність впливають. В умовах динамічних і часто турбулентних ринків, особливо під час воєнного стану, підприємства змушені не лише адаптувати вже існуючі моделі стратегування, але й розробляти нові, більш гнучкі та стійкі.

Конкурентоспроможність є й особливим показником продуктивності

використання ресурсів підприємства, необхідні виробництва будь-якого блага та задоволення потреб покупців. У цьому аспекті як ще одного критерію конкурентоспроможності можна назвати продуктивність використання ресурсів. Оскільки підприємницька діяльність безпосередньо пов'язані з отриманням прибутку, то розглянемо приклад оцінки сукупних ресурсів у грошах. І тут ми можемо оцінити продуктивність використання ресурсів через рентабельність самого виробництва. Для виявлення шуканого показника можна співвідносити прибуток, отриманий за конкретний проміжок часу, з витратами, які лягли в основу зазначеного виробництва за той же період часу.

Конкурентоспроможність, як і саму конкуренцію, неможливо уявити поза ринком. Отже, для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності організації необхідний постійний моніторинг ринку, відстеження тенденцій його розвитку, причому не тільки у межах однієї галузі чи регіону, а й за її межами.

В даний час, щоб рівень конкурентоспроможності підприємства був високим, необхідні нові методи управління діяльністю організації. Все більші обороти набирає інвестиційна діяльність, нова для нашої держави та бізнесу. Розвиток інвестиційної діяльності потребує встановлення та впровадження нової техніки, удосконалення технології виробництва, а також технічну модернізацію підприємства в цілому. Глобальні процеси, які у світовій економіці, призводять до підвищення конкурентоспроможності організацій, які прагнуть залишитися над ринком.

У своєму аналізі я підійшла до поняття «ринкова конкуренція», під якою прийнято розглядати ситуацію суперництва компаній на відкритій для них частині ринку за попит споживача, виражений у його платоспроможності. З погляду маркетингу важливими у цьому визначенні є 3 аспекти.

Насамперед, говорячи про ринкову конкуренцію, можна обмежитися конкретними межами ринку. Таким чином, суперництво в даному випадку можливе лише тоді, коли учасники ринку здійснюють дії, спрямовані на постачання своєї продукції на ринок, отримання свого сектора ринку,

наділення своєї продукції якоюсь перевагою, що дозволяє виділитися і закріпитися на даному сегменті ринку.

Другим важливим аспектом маркетингу є обмеженість попиту, так як саме ця характеристика мотивує компанії змагатися один з одним в одній галузі. Спробуємо уявити ситуацію, коли попит споживача можна задовольнити обсягом пропозиції однієї фірми. Тоді пропозиція інших учасників ринку, що пропонують аналогічні товари та послуги, залишиться незатребуваною. Зворотні ситуації визначаються скоріш не конкуренцією, а співпрацею між компаніями, що пропонують аналогічні товари але не в тій кількості, що здатна задовольнити попит усіх споживачів.

Третім аспектом ринкової конкуренції є те, що вона можлива як на окремих, недоступних, сегментах ринку, так і в доступних сегментах. Тому, деякі суб'єкти господарювання виходять на ще недоступні іншим учасникам сегменти ринку з метою уникнення конкуренції при здійсненні своєї діяльності.

Конкурент є основним суб'єктом досліджуваного явища «конкуренції». Під конкурентом у літературі розуміють особу, групу осіб, підприємства, які змагаються у досягненні спільних цілей, у прагненні мати однакові ресурси, блага, займати становище на ринку[32].

Поняття конкуренції різноманітне, можна відзначити також його соціальну спрямованість, так як учасниками ринку є насамперед люди. Відповідно, для розробки ринкової стратегії необхідно розуміти, хто і які суб'єкти можуть змагатися в рамках здійснення однієї і тієї ж підприємницької діяльності. Конкуренти входять у систему маркетингового мікросередовища. Тож для розробки стратегії політики функціонування компанії над ринком є важливим вміння проаналізувати коло учасників-конкурентів. У літературі наголошується, що конкуренти – це суб'єкти маркетингової системи, які своїми діями впливають на вибір фірмою ринків, постачальників, посередників, формування асортименту товарів хороших і весь комплекс маркетингової діяльності (що й тягне у себе необхідність їх вивчення).

Як було виділено вище, учасники ринку можуть конкурувати у межах однієї галузі або в межах одного сегмента ринку. У науці сукупність сегментів ринку, на які поставляється продукція та (або) послуги однієї організації, називають фундаментальною ринковою нішою. У свою чергу, конкуруючі компанії визначають як організації, що реалізують свою діяльність повністю або частково на одній фундаментальній ринковій ніші.

Характеристика ринку як конкурентного - можлива, якщо цей ринок вільний, тобто в ньому не встановлені перешкоди для входу та, відповідно, перешкоди для існування конкуренції. Зазначені аспекти мають значення при реалізації товару та при встановленні цін на товар. При цьому виділяються такі умови, як кількість конкурентів, рівень прогресу технологій, рекламування, умови цивільно-правових договорів поставок, фірмового обслуговування, умови гарантії якості та безпеки продукції та ін. Вважається, що чим більший вплив на ринок можуть надавати його учасники, тим більш онкурентним вважається сам ринок. Конкуренція розвивається у разі, якщо компанія здатна вплинути на порядок реалізації своєї продукції і на встановлення ціни на неї, що і призводить до суперництва компаній між собою.

Залежно від того, яким чином конкурують між собою учасники ринкових відносин, розрізняють досконалу (вільну) та недосконалу конкуренцію, а також відповідні типи ринків: ринок вільної конкуренції та ринок недосконалої конкуренції. Чим менший вплив мають окремі фірми на ціну продукції, тим конкурентніший ринок. Для дослідження конкурентоспроможності необхідні інструменти, які у свою чергу представлені методами. Існує класифікація методів оцінки на:

- графічні;
- матричні;
- індексні;
- експертні.

Говорячи про досконалу конкуренцію, необхідно виходити з того, що це така характеристика ринку, при якій є велика кількість фірм, що пропонують

однорідну продукцію. Таким чином, ринок досконалої чи чистої конкуренції є якоюсь ідеальною моделлю, яка насправді не досяжна, але до неї необхідно прагнути. Конкуренцію, що існувала над ринком приблизно до середини XIX ст. вважають умовно чистою конкуренцією.

Досконала конкуренція існує на засадах вільного та безперешкодного входу господарюючого суб'єкта на ринок. При досконалій конкуренції неможливий вплив на ціну запропонованої продукції таких факторів, як масштаби діяльності компанії або інших факторів, пов'язаних безпосередньо з якісними показниками фірм. Тому неможливо зменшення попиту на товар окремого учасника ринку зі збільшенням їм своїх продажів.

У ситуації недосконалої конкуренції становище над ринком створюється таке, у якому можуть бути створені бар'єри вступу до нього і виходу, обмежується право отримання необхідної інформації, обмежується кількість учасників ринку: і продавців, і покупців. При цьому продукція, що реалізується на такому ринку, може мати унікальні властивості, у зв'язку з чим деякі суб'єкти господарювання можуть самостійно визначати масштаби виробництва і встановлювати цінові межі. При цьому прийнято розрізняти три типи недосконалої конкуренції:

1. монополістична конкуренція – ситуація над ринком, коли багато фірм продають відмінний від інших товар; доступ ринку відносно вільний; суб'єкти господарювання не здатні отримувати монопольний прибуток довгий час, так як конкуренція має диференційований характер; компанія має контроль над продажною ціною виробленого нею товару; над ринком діє значна нецінова конкуренція.

2. олігополістична конкуренція – ситуація над ринком, де існує невелика кількість продавців, кожен із яких взаємозалежний від політики ціноутворення і маркетингової стратегії іншого. Олігополією називають панування невеликої кількості великих компаній як на ринку, так і на виробництві. Основною особливістю такого ринку є визначення ціни за принципом лідерства, коли інші суб'єкти господарювання намагаються встановити ціну, ідентичну ціні

компанії-лідера. На такому ринку продукція переважно або однорідна, або диференційована.

3. монополізм (чиста монополія) – ситуація над ринком, коли конкуренція майже повністю відсутня. Монополією називають панування однієї компанії або невеликої групи компаній (виробників, продавців) на ринку з метою заняття ринку повністю або його значної частини, витіснення конкурентів та контролю при встановленні цін на аналогічний товар.

На такому ринку підприємець може самостійно змінювати ціну товару, керуючись у своїй лише обмеженим характером платоспроможності споживача. Таким чином, конкуренція може бути розглянута з різних точок зору. Ключовим для розуміння даного поняття є існування її на ринку в різних формах та реалізація у різний спосіб.

Визначити конкурентоспроможність об'єкта можна стосовно конкретного ринку або до конкретної групи споживачів, що формується за відповідними ознаками стратегічного поділу ринку. Якщо ж ринок, на якому об'єкт конкурентоспроможний, не зазначений то можна зробити висновок, що об'єкт на даний час є найкращим світовим зразком. У разі ринкових відносин, і постійного збільшення конкурентної боротьби, конкурентоспроможність одна із основних чинників успіху підприємства. Але все ж таки на даний момент у вивченні, формулюванні та виявленні всіх аспектів даного розділу в економіці зроблено явно недостатньо.

У економічній літературі визначають такі три рівні суб'єктів конкурентної боротьби: - мікрорівень (продукція, виробництво, підприємство); – мезорівень (корпоративні об'єднання, галузі, сектори, регіони); – макрорівень (національне господарство, економіки країн) [2].

Відтак конкурентні характеристики та фактори, що їх визначають, діляться на:

- мікрорівневі (що відображають власне якість та ціни продукції);
- мезорівневі (що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей);

- макрорівневі (що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат, податковий режим, тарифно-митну політику тощо).

Сучасна економіка, заснована на бажанні людей задовольняти свої особисті інтереси у сфері обміну товарів на ринку, що створює конкуренцію. Успішна робота виробничих підприємств за умов конкурентного середовища безпосередньо залежить від системи взаємозв'язків зовнішнього та внутрішнього характеру. Отже, на конкурентоспроможність підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища[10]. Розглянемо їх докладніше:

Чинники внутрішнього середовища:

- технологічні (здатність до розвитку технологій та виробництва, наявність та якість власного наукового та інноваційного потенціалу);
- виробничі (низькі витрати виробництва, висока якість, високий ресурс виробничих потужностей, гнучкість виробництва, висока продуктивність праці, висока рентабельність);
- маркетингові (рівень довіри споживачів до компанії; високий імідж підприємства та продукції, проведення комплексних маркетингових досліджень, ефективність реклами, грамотна цінова політика підприємства);
- організаційні (висока швидкість реагування на зміни умов ринку, досвід роботи у галузі, автоматизація управління, ефективність управлінських рішень, наявність ефективної інформаційної системи);
- економічні (фінансова стійкість, обсяги інвестицій, економічна ефективність, співвідношення власного та позикового капіталу);
- кадрові (кваліфікація персоналу, рівень корпоративної культури, система навчання персоналу в організації, моральна та матеріальна мотивація працівників);
- інші (доступ до джерел капіталу, патентна захищеність).

До зовнішніх факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, належать фактори макросередовища. Однак, незважаючи на те,

що вони формуються на макрорівні, і підприємство не має можливості вплинути на їх вплив, рівень власної конкурентоспроможності, оцінка наслідків можливого впливу дуже важлива[38].

До факторів зовнішнього середовища відносяться:

- ринкові (еластичність попиту та пропозиції, концентрація конкурентів у галузі, сила впливу постачальників та споживачів, цінова конкуренція, бар'єри входу в галузь, частка ринку);

- географічні (місце розташування (наявність родинної та підтримуючої галузі, стан місцевої інфраструктури), кількість та якість наявних ресурсів у розпорядженні, екологічна обстановка у регіоні);

- політичні (ефективність уряду та законодавчої бази, державне регулювання та підтримка інновацій, державна підтримка розвитку підприємництва);

- соціальні (рівень життя населення, демографічна обстановка, рівень освіти та науки, рівень безробіття).

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства досягається завдяки дотриманню основних принципів ринкової системи та раціонального використання факторів, що впливають на ефективність та конкурентоспроможність виробництва.

Процес формування конкурентоспроможності є сукупність організаційно-економічних заходів щодо приведення виробничих програм випуску продукції/ надання послуг певного обсягу, виду та якості у відповідність до існуючого потенціалу виробництва та капіталізації підприємства. Одним із основних факторів формування конкурентоспроможності є максимальне використання виявлених конкурентних переваг.

Підвищення ефективності виробництва підприємства є найважливішим завданням сучасного етапу розвитку. Велику роль її вирішенні грає підвищення конкурентоспроможності продукції. Як правило, це передбачає повне або часткове оновлення асортименту, розбудову організаційної

структури, технічне переоснащення виробництва, підвищення своїх фінансових показників для досягнення поставлених цілей розвитку, а також запровадження принципово нових методів управління. Джерелом підвищення фінансових показників може бути як розроблена стратегія, і спеціалізовані програми, що ґрунтуються на досягненні певних фінансових показників. Зокрема, може йтися як про постійне забезпечення прибутку, так і про підвищення та оптимізацію внутрішніх процесів, які вважаються основою сталого функціонування підприємства.

Новизна запропонованої методики у тому, що основи конкурентоспроможності розглядаються не тільки як певна стратегія у досягненні планових показників, а й стратегії формування внутрішнього стійкого середовища підприємства, яка може бути реалізована з урахуванням потреб виробництва та його потенційного розвитку. Реалізацію підвищення внутрішньої стійкості передбачається проводити з урахуванням оцінки системи зовнішнього співробітництва. Практична значущість роботи продиктована необхідністю формування певного співвідношення між внутрішньою стійкістю та можливостями зовнішньої зміни.

Дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища знайшло відображення у працях багатьох учених, переважно, західної школи. Факторний аналіз конкурентоспроможності та дослідження механізму формування її гено- та фенотипічних характеристик дозволяють стверджувати про загальну рівновагу впливів внутрішнього та зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності економічних систем. Однак ця рівновага теоретично існує лише у довгостроковому часі як загальна тенденція. У короткостроковому часі реальними є нерівноважні моделі — із внутрішнім чи зовнішнім фенотипами конкурентоспроможності.

При аналізі окремих компонент зовнішнього та внутрішнього середовища використовують економікологічні, економіко-математичні та евристичні методи аналізу. Одним з найпопулярніших методів аналізу та оцінки середовища є SWOT-аналіз, який передбачає пошук можливостей та

загроз, що містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних та слабких сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів.

Вивченню питань щодо виявлення та оцінки окремих факторів, що впливають на підприємство, присвячено багато робіт. Метою аналізу цих робіт було виявлення та розподіл факторів конкурентоспроможності та конкурентостійкості підприємства. Класифікація внутрішніх та зовнішніх чинників досить проста. До зовнішніх факторів відносяться різні макропоказники, тоді як до внутрішніх – переважно мікропоказники. Внутрішні показники ґрунтуються виключно на вимогах споживача, а зовнішні не залежать від нього. Тим не менш, недоліком даної класифікації, на наш погляд, є обмеженість категорій лише на внутрішні та зовнішні фактори. Тоді таке складне поняття, як конкурентоспроможність, слід розглядати у ширших аспектах.

Результатом більш цінної ніж у конкурентів пропозиції на ринку для покупця є конкурентна перевага підприємства (КПП). Конкуруючи на ринку підприємства постійно відстежують зміни попиту і пропозиції, намагаючись покращити свій товар або послугу та тим самим підвищити свою конкурентоспроможність і скоротити витрати на виробництво. Майкл Портер, розглядаючи фактори КПП, виділяв два основних джерела їх формування: управління та витрати [1].

Під перевагою в управлінні слід розуміти надання більш якісних за конкурентів, унікальних товарів та послуг завдяки ефективній системі їх формування на підприємстві, використанню наукових підходів до менеджменту. У свою чергу, під перевагою у витратах професор мав на увазі нижчі ніж у конкурентів виробничі витрати або витрати на просування продукції, що впливають з впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, збільшення масштабів виробництва тощо. Тим самим, виділяють зовнішні та внутрішні фактори (детермінанти) формування конкурентних переваг (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори формування конкурентних переваг підприємства
(створено авторкою, на основі [1] та [2])

Зовнішні фактори – це умови функціонування та розвитку підприємств, які є проявом впливу на макро- (міжнародні, національні, регіональні економічні, політичні, правові та ін. чинники) та мезо- (обумовлені конкуренцією у галузі) рівнях. На відміну від внутрішніх, дані чинники меншою мірою залежать від підприємства. Внутрішні ж фактори майже повністю залежать від діяльності підприємства та вмілого управління її аспектами. Ефективний менеджмент, розвиток та використання найменш праце- та капіталомістких технологій на виробництві, маркетинг, внутрішня та зовнішня логістика – усе це та багато більше можна віднести до цієї категорії.

До факторів зовнішнього формування належать тенденції розвитку економіки та ринку, НТП, зміни у структурі споживання, коливання кон'юнктури, склад конкурентів, імідж та престиж підприємства. Якість товару визначають показники, зумовлені чинними стандартами, нормами, рекомендаціями, до них можна віднести гарантії безпеки, збереження продукції. До економічних відносять показники, що формують собівартість та ціну товару. Недоліком даної класифікації і те, що у ній розглядаються

науковий рівень системи управління, прогресивність технології.

Зовнішні фактори:

Рівень конкурентоспроможності країни (зі збільшенням цього показника покращуються всі приватні та інтегральні показники конкурентоспроможності продукції).

Рівень конкурентоспроможності галузі (зі зростанням цього показника покращуються всі інтегральні та приватні показники конкурентоспроможності продукції).

Рівень конкурентоспроможності регіону (з його збільшенням покращуються всі інтегральні та приватні показники конкурентоспроможності продукції).

Рівень конкурентоспроможності організації, що випускається товару (зі збільшенням цього показника покращуються всі інтегральні та приватні показники конкурентоспроможності товару).

Сила конкуренції на виході системи серед її конкурентів (збільшення інтенсивності конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару).

Сила конкуренції на вході системи серед постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів та інших компонентів (збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару).

Сила конкуренції серед товарів-замінників (збільшення сили (інтенсивності) конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару).

Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників та споживачів товарів, що випускаються системою (підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність товару).

За визначенням Вашківа, Собка та Смереки, конкурентоспроможність продукції — це здатність продукції задовольняти потреби споживачів на певному ринку краще, ніж продукція конкурентів, і забезпечувати економічні вигоди виробнику[13].

Показники якості товару, тобто фактори конкурентоспроможності продукції діляться на фактори зовнішнього формування та економічні

показники (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності продукції (створено авторкою)

Внутрішні фактори:

Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару (чим вище патентоспроможність товару, тим вища його конкурентоспроможність).

Рациональність організаційних та виробничих структур системи (структура повинна відповідати принципам раціоналізації структур та процесів, лише в цьому випадку вона сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції).

Конкурентоспроможність персоналу системи (підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує конкурентоспроможність товару). Прогресивність інформаційних технологій (зі збільшенням частки прогресивних технологій підвищується конкурентоспроможність товару).

Прогресивність технологічних процесів та обладнання (зі збільшенням питомої ваги прогресивних технологій підвищується конкурентоспроможність товару). Науковий рівень системи управління (менеджменту) (зі збільшенням кількості застосовуваних наукових підходів, принципів та сучасних методів підвищується конкурентоспроможність товару). Обґрунтованість місії системи (місія системи має бути спрямована на досягнення конкурентоспроможності системи та її товарів). На сьогоднішній

день існує безліч класифікацій факторів конкурентоспроможності продукції. Слід зазначити, що у всіх наведених класифікаціях чинників конкурентоспроможності продукції можна назвати одну загальну особливість, саме: їх розподіл зовнішні і внутрішні. Незважаючи на поділ, можна відзначити їхню взаємодію між собою.

Для ефективного функціонування та конкурування необхідно постійно відстежувати та відповідним чином реагувати як у плані комерціалізації та розширення послуг, так і у плані організаційно-технічного вдосконалення виробництва. Одним із факторів, що забезпечує високу якість послуг та обслуговування, є використання підприємством у виробничому процесі сучасних технологій та обладнання.

Техніко-технологічне ресурсне забезпечення є основою функціонування підприємства хімічної промисловості. Саме техніка та технологія забезпечують процес надання послуги. Сучасний рівень розвитку хімічної промисловості дає можливість запропонувати ту чи іншу послугу в найрізноманітніших сферах — як у сегменті користувача, так і в промисловому. Рівень технології (покоління) переважно визначає рівень оцінки підприємства споживачами. Відповідно це впливає на відсоток обсягу ринку, який займає підприємство хімічної промисловості. А це, у свою чергу, обсяги надходжень від діяльності, можливості розвитку. Виходячи з цього, індикаторами, що відображають конкурентоспроможність підприємства хімічної промисловості за складовою, що визначає стійкість виробничої системи, є:

- рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів та обладнання;
- зона присутності підприємства хімічної промисловості;
- частка інноваційного обладнання;
- гарний менеджмент процесів та вміння адаптуватися під тенденції.

Отже, вивчення існуючих класифікацій і підходів до формування

стратегій конкурентоспроможності є необхідною передумовою для обґрунтування ефективних напрямів розвитку підприємства. Це дозволяє не лише систематизувати наукові підходи, але й адаптувати їх до реалій сучасної економіки України, зокрема до умов її функціонування під час війни.

1.3 Методичні підходи до вивчення та маркетингові інструменти забезпечення конкурентних переваг підприємства

Маркетингове дослідження споживчих переваг спрямовано на розуміння мотивів поведінки й визначення споживчих цінностей. Головною метою під час проведення подібного дослідження є зниження рівня невизначеності при прийнятті тих чи інших управлінських рішень. Основними завданнями маркетингового дослідження купівельних переваг можна назвати визначення потенційної та поточної ємності ринку, виявлення конкурентів, вивчення динаміки часток основних гравців на ринку, складання та аналіз портрета організацій-споживачів[37].

При маркетинговому дослідженні споживчих переваг виявляються основні чинники, що впливають на активність. Отримані дані дозволяють своєчасно змінити рекламну стратегію, її характер, оптимізувати логістичні канали; допомагають визначити вільні сегменти, поведінку та настрій клієнта, ступінь його задоволеності тим чи іншим товаром (послугою), підібрати оптимальне співвідношення ціна/якість. Рівень конкурентоспроможності продукту визначається його здатністю конкурувати на ринку порівняно з аналогічними продуктами і задовольняти потреби споживачів[12].

Процедура маркетингового дослідження складається з низки послідовних етапів. Кожен етап має бути спланований з урахуванням попередніх та наступних кроків. Розглянемо це на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Процедура маркетингового дослідження (створено авторкою)

Спочатку необхідно чітко визначити проблему, що допоможе отримати перші уявлення про область, що вивчається, і скласти план робіт. Тут також необхідно узгодити цілі дослідження. Вони можуть бути пошуковими (збір попередніх даних), описовими (опис певних явищ) і експериментальними (перевірка гіпотези про якийсь причинно-наслідковий зв'язок). На першому етапі також визначають цільову аудиторію дослідження – сукупність потенційних та реальних споживачів, обраних компанією як суб'єкт впливу маркетингових комунікацій з метою продажу товару (товару, послуги).

Наступний етап дослідження - вироблення теоретичних гіпотез та їх перевірка на практиці, виявлення та обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків. Вироблення гіпотез необхідне з двох причин:

- 1) для наступної статистичної перевірки;
- 2) обмеження можливостей маніпуляції дослідника.

На даному етапі також слід визначити тип інформації та джерела її отримання. Проект дослідження може передбачати використання як вторинних, і первинних даних. Будь-яке дослідження починається з аналізу вторинних даних - вже існуючої інформації, отриманої для цілей, відмінних від цілей дослідження. Якщо необхідних даних немає або вони застаріли,

неповні, ненадійні, неточні, то досліднику доводиться займатися збором первинних даних.

На третьому етапі необхідно визначити метод збирання даних. Залежно від методу збору даних дослідження класифікують так:

- кабінетні дослідження (вивчення, збирання та аналіз вторинної інформації);
- якісні дослідження (дозволяють отримати глибинну інформацію щодо широкого спектру думок та реакцій респондентів);
- кількісні дослідження (з'ясування точних кількісних значень показників, що вивчаються).

Наступний етап маркетингового дослідження – вилучення із сукупності отриманих даних найважливіших відомостей та результатів. Дослідник зводить отримані дані в таблиці, на основі яких виводять та розраховують такі показники, як розподіл зокрема, середні рівні та ступінь розсіювання. Потім отримані дані обробляються за допомогою сучасних статистичних методик та моделей прийняття рішень, що застосовуються у системі аналізу маркетингової інформації.

Наступний етап – подання основних результатів як звіту до прийняття маркетингових рішень. Звіт готується у розгорнутому та скороченому варіантах. Перший варіант є повністю документований звіт технічного характеру та призначений для фахівців відділу маркетингу. Другий варіант призначений для керівників та містить докладний виклад основних результатів, висновків та рекомендацій.

Тип дослідницького проекту – це план дослідження, що використовується як посібник зі збору та аналізу необхідних даних. Вибір типу проекту дослідження залежить від характеру цілей дослідження, згаданих вище, а рамки проекту визначають можливість використання певних методів досліджень (польових чи кабінетних).

Мета розвідувального проекту полягає в тому, щоб досягти розуміння проблеми та розробити гіпотези дослідження. Результат такого дослідження є

ідеї та припущення, але не відповіді на питання, які стоять перед особами, що приймають управлінські рішення. Розвідувальне дослідження може використовуватися для вирішення наступних завдань:

- Формулювання проблеми;
- Визначення альтернативних напрямів дій;
- Розробка гіпотези;
- Виділення ключових змінних та взаємозв'язків для подальшого уточнення;
- Обґрунтування розробки того чи іншого варіанту підходу до вирішення проблеми;
- Встановлення пріоритетів для подальшого дослідження.

Найбільш поширеними методами розвідувальних досліджень є: кабінетні (аналіз різної документації, аналіз вибраних випадків) та польові (експертні опитування, фокус-групи та інші якісні методи опитування, спостереження). Поглиблене розуміння проблеми, отримане в результаті розвідувального дослідження, має бути підтверджено за допомогою підсумкових досліджень (описові та експериментальні дослідницькі проекти).

Описове (дескриптивне) дослідження пов'язане з відображенням різних сторін будь-якого явища, фіксування частоти, з якою відбуваються певні події та отриманням спеціальних прогнозів.

В межах проведення описових проектів використовують такі методи дослідження:

- метод поперечного перерізу (вивчення об'єкта в єдиній точці часу в даний момент);
- метод тимчасового ряду (вимірювання характеристик об'єкта дослідження протягом певного часу);
- методи прогнозування (отримання інформації, пов'язаної з майбутнім, передбачення розвитку майбутніх подій).

Як методи збору інформації в описових проектах найчастіше застосовують традиційний аналіз документації, кількісні опитування, панельні

дослідження та спостереження.

Експериментальний дослідницький проект пов'язаний з визначенням причинно-наслідкових зв'язків. Як метод дослідження застосовується експеримент. У ході досліджень вирішуються такі завдання:

- зрозуміти, які змінні є причиною (незалежною змінною), а які наслідком (залежною змінною);
- Визначити природу зв'язків між змінними, що виступають причиною і наслідком.

Можна запропонувати такі рекомендації під час вибору типу дослідницького проекту:

- 1) коли мало відомо про проблемну ситуацію, треба починати з розвідувального дослідження, т.к. воно підходить для визначення альтернативних дій, виділення та класифікації ключових змінних;
- 2) описові та експериментальні дослідження повинні слідувати за розвідуковими;
- 3) не обов'язково починати кожен проект з розвідувального дослідження, це залежить від чіткості визначення проблеми та ступеня впевненості дослідника в розроблюваному ним підході до її вирішення;
- 4) план дослідження коригується виходячи з можливостей замовника дослідження.

Якісні методи маркетингових досліджень спрямовані на вивчення поглядів, відносин, думок та інтересів споживачів. Дані, отримані якісними методами, дозволяють більше дізнатися про ті речі, які безпосередньо виміряти або спостерігати неможливо. До якісних методів відносять інтерв'ю, роботу з експертами, фокусування у групі, тестування.

Інтерв'ю – формалізована, що направляється дослідником (інтерв'юером) відповідно до заздалегідь підготовленого сценарію, розмова з респондентом, сфокусована на темі, що цікавить дослідника. Для проведення інтерв'ю складається анкета, кожне питання якої задається з метою визначення необхідної інформації про споживача.

Експертна оцінка проводиться людьми, які в силу здобутої освіти, знань, доступу до інформації, посади, статусу, особистого досвіду є більш авторитетними фахівцями в деякій галузі, ніж звичайні споживачі.

Фокус-група – це вид групового інтерв'ю, сфокусований на досліджуваній проблемі чи об'єкті (товар, послуга, реклама), спрямований визначення ставлення учасників до поставленої проблеми, виявлення мотивації тих чи інших дій споживачів. Фокус-група зазвичай складається з 8-12 осіб, відбір яких проводиться виходячи з конкретних фінансових, кількісних та інших факторів. Таке дослідження проводить кваліфікований спеціаліст, його завдання – зрозуміти справжнє ставлення учасників інтерв'ю до обговорюваних питань та виявити потенційно корисні ідеї.

Тестування – демонстрація зразків продукції або комунікаційних повідомлень невеликій групі споживачів з метою отримання відгуків та внесення коректив у продукт чи рекламу, до його масового використання.

Аналіз позиціонування – метод, який використовується для визначення пізнаваності SMM – споживачем. Основними завданнями дослідження позиціонування є:

- Визначення рівня поінформованості споживача про компанію завдяки SMM;
- Визначення рівня асоціативності послуги з компанією;
- Визначення ступеня поінформованості про переваги запропонованих послуг даною компанією;
- Визначення потреби споживачів в наданні даних послуг.

Адже маркетинг у соціальних мережах(SMM) є інструментом побудови довгострокових взаємовідносин із цільовою аудиторією шляхом створення та поширення релевантного контенту, що стимулює залученість користувачів[34].

Дані кількісні методи дослідження націлені на чисельну оцінку теми та застосовуються, коли потрібні точні, статистично надійні кількісні показники. В основі таких методів завжди лежать суворі статистичні моделі, великі вибірки. Дослідження з методами даного типу – основний інструмент

отримання необхідної інформації для планування та прийняття рішень у разі, коли необхідні гіпотези щодо поведінки споживачів вже сформовані за допомогою якісних досліджень.

До кількісних методів відносять експеримент, масове опитування (анкетування), моніторинг.

Експеримент – створення маркетингової ситуації, максимально наближеної до реальної. Даний метод використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків. При експериментальному методі має бути виключено вплив інших факторів, крім вимірюваного. Цей метод зазвичай застосовується щодо впливу іміджу компанії кількість заявок, на новій реклами, виставки своїх нових видів послуг, нових методів просування.

Метод проведення опитувань та анкетування набув найбільш широкого поширення щодо запитів споживача. Даний метод надає можливість визначити структуру споживчого попиту та дозволяє компанії скоригувати плани з урахуванням нової системи запитів споживачів-організацій. Збір первинної інформації передбачає саме проведення опитування чи анкетування, спрямоване отримання неупередженого думки досить численної групи респондентів. Найбільш важливу роль у ході збору інформації за допомогою анкет відіграють побудова та формулювання питань, звернених до споживача. Ефективність проведення обстеження залежить від цього, які питання задані у якій послідовності. Тому попередня робота над анкетою не менш важлива, ніж спосіб доставки адресатам.

Під анкетуванням розуміють безособову форму спілкування дослідників з носіями інформації, коли він респонденти самостійно відповідають питання анкети, слідуючи що міститься у ній інструкції і вступаючи у безпосередній контакти з інтерв'юерами.

Моніторинг – це систематичний збір, суцільне відстеження чітко визначеного досить вузького кола даних. Іноді моніторинг називають "суцільним спостереженням". У сфері надання послуг з реклами та PR, об'єктом моніторингу виступають насамперед самі організації: їх обсяги

продажу конкретних товарів, імідж організації, впізнаваність бренду, ставлення споживачів до нього та багато іншого.

Особливості методів дослідження споживчих переваг представлені у таблиці 1.1.

Серед інструментів, що використовуються для вивчення переваг споживачів та їхньої цінової чутливості, одним з основних є спільний аналіз. Методологія базується на встановленні оптимальних характеристик послуги та цін на неї на основі моделювання поведінки споживачів шляхом визначення відносної важливості, яку споживачі надають даним характеристикам, а також корисності, яку вони пов'язують із рівнями цих характеристик.

За допомогою даної моделі, залежно від поставленого завдання, можна визначити ідеальні позиції для окремих споживачів або для сегментів ринку).

Таблиця 1.1

Особливості методів вивчення споживчих переваг (створено авторкою)

Метод	Особливість методу
Особисте інтерв'ю	Пряма комунікація інтерв'юєра з респондентом. Дозволяє отримати відповіді на питання підвищеної складності. Під час особистого інтерв'ю інтерв'юєр може зацікавити респондента, встановити з ним контакт найвищої якості, знизити ймовірність відмови від відповіді.
Телефонне інтерв'ю	Найбільш економічний метод збору даних (низька вартість). Обстеження можна зробити досить швидко. Дані, отримані від респондента таким методом, вносяться в базу даних під час розмови з ним.
Електронне опитування	Заповнення анкети займає менше часу, респонденти можуть подумати і зважити питання. Перевірка введених значень, контроль за обов'язковим заповненням питань. Демонстрація відео- та аудіоматеріалів, а також зображень будь-яких форматів. Низькі витрати.
Поглиблене інтерв'ю	Дозволяє отримати неформалізовану інформацію якісного характеру. Вивчення важкодоступних респондентів (людей з високим рівнем доходу).
Фокус-група	Розмова ведеться в невимушеній обстановці. Можливість чесно і вільно висловлювати свою думку. Можна продемонструвати продукт, його смак, запах та інші властивості. В ході дискусії ви можете виявити переваги і недоліки, приховані раніше.

При дослідженні споживчих переваг також використовуються такі моделі:

1) «організація-ринок» (дослідник становить систему координат, виходячи з основних параметрів, що є важливими для даної організації з точки зору споживачів; далі на базі кожного параметра будує вектор, організацію розподіляють по координатній площині, виходячи з їх рейтингових оцінок. Результат - наочна модель ринку, де організація займає своє місце);

2) багатовимірний метод (кожну організацію описують за допомогою низки параметрів. По кожному з'ясовують судження споживачів і складають профіль організації. На підставі таких профілів визначають головні фактори, що впливають на сприйняття кону та позиції на ринку);

3) модель Розенберга (споживачі оцінюють послуги з точки зору їх придатності для задоволення своїх потреб);

4) моделі з ідеальною точкою (ідеальна точка споживача є межею його бажань. Відповідно до цієї концепції, обирається послуга, що має найменше віддалення від ідеальної точки. Напрямок та характер розбіжності не мають великого значення).

Л.В. Гриневецькою запропоновано класифікацію резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства за 5-ми основними групами [5, с. 250]:

1) використання ринкової ситуації, 2) використання організаційного потенціалу підприємства, 3) використання виробничо-технологічного потенціалу підприємства, 4) використання фінансово-економічного потенціалу, 5) використання кадрового потенціалу. Практично всі вони можуть бути використані для підприємств оптової торгівлі, але види резервів потребують корегування.

Одним з найважливішим, маркетинговим інструментом забезпечення конкурентних переваг є якісно побудована та реалізована маркетингова стратегія. Маркетингова формується на тривалий період часу, передбачає системність у реалізації та орієнтується на довготривалі результати. Вона не обмежується лише питаннями реклами чи збуту — це комплексний підхід, який охоплює вивчення ринку, споживача, конкуренції, розробку продукту,

цінову політику, дистрибуцію та комунікації.

Багоркою М.О було визначено, що маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації, яка формується на базі концепції його розвитку та враховує ресурси і можливості, стан та особливості конкурентної боротьби, тенденції розвитку попиту, умови маркетингового зовнішнього середовища та внутрішні фактори, що взаємопов'язані між собою й між ними спостерігається ланцюгова реакція, яка відображається на зміні кінцевого результату [4].

Маркетингова стратегія визначає, як саме підприємство буде реалізовувати свої конкурентні переваги, які сегменти ринку обслуговуватиме, якими каналами буде просувати продукцію та яку цінність створюватиме для клієнтів.

За допомогою стратегії маркетингу здійснюється процес сегментації цільового ринку; формується товарний портфель підприємства; цінова, збутова та комунікаційна політика, структурна перебудова виробництва з урахуванням маркетингових принципів та маркетингової програми дій. Основні риси маркетингової стратегії представлено на рис. 1.4

Особливості маркетингової стратегії
Довгостроково орієнтована
Є засобом реалізації місії та маркетингових цілей підприємства
Базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу
Має певну підпорядкованість в ієрархії системи управління
Визначає ринкове спрямування діяльності підприємства (відносно споживача та конкурентів)
Визначає сильні боки підприємств, які дають йому змогу отримувати перемогу в конкурентній боротьбі
Є складовою частиною процесу формування стратегії з певною логічно-функціональною послідовністю

Рис. 1.4 – Особливості маркетингової стратегії підприємства

Конкурентна стратегія підприємства розглядається як система управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокових конкурентних переваг в умовах кризи [11].

Процес формування маркетингової стратегії для підприємства повинен відбуватися за логічно-послідовними етапами, які мають бути взаємопов'язаними, систематизованими, що забезпечить об'єктивний результат щодо вибору оптимальної маркетингової стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Етап I	Етап II	Етап III
Формування місії та цілей функціонування підприємства	Інтегрована оцінка конкурентного середовища підприємства	Формування стратегії підприємства
Виявлення можливостей підприємства	Комплексна оцінка чинників впливу середовища підприємства	Формування тактичних заходів діяльності підприємства
Розроблення стратегічних напрямів діяльності	Бенчмаркінговий аналіз діяльності підприємства та аналіз стратегічних альтернатив	Імплементация маркетингової конкурентної стратегії

Підсумовуючи Розділ I, ми можемо з впевненістю стверджувати, що умовах сьогодення перед кожним виробничим підприємством стоїть мета – досягти зростання прибутковості і сприяти розвитку ефективної стратегічної діяльності. Саме тому важливими є розроблення та формування такої маркетингової стратегії підприємства, ключові напрями якої мають задовольняти вимоги споживачів, забезпечувати ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприяти подальшому його розвитку. Професійно обґрунтоване рішення щодо вибору маркетингової конкурентної стратегії здатне допомогти підприємству вижити в мінливому, динамічному бізнес-середовищі під час воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Астра Косметик»

Astra Cosmetic (або Астра Косметик) - одна з найпотужніших фабрик косметики на ринку України. Центральний офіс та лабораторія знаходяться в місті Київ. Виробничі потужності знаходяться у м.Кропивницький [8].

Фабрика була заснована 3 червня 1995 р. у Києві. Виробничий комплекс налічує 6 цехів загальною площею 5 тис. м². Обсяг виробництва готової продукції до 1,5 млн одиниць на місяць. У 2015 р. розпочала роботу власна лабораторія компанії, яка оснащена сучасним сертифікованим обладнанням європейського рівня, що дає можливість кваліфікованим спеціалістам розробляти нові рецептури будь-якої складності [6].

Astra Cosmetic працює з сировиною від всесвітньо відомих фірм виробників, яка сертифікована за міжнародними стандартами ISO та GMP [6].

У 2018 р. Astra Cosmetic успішно пройшла сертифікацію і підтвердила свою відповідність принципам і правилам належної виробничої практики в Європі і загальновизнаному в світі системі управління якістю GMP, що дозволило вийти виробництву на новий рівень. У 2018 р. компанія отримала міжнародний сертифікат контролю менеджменту якості ISO9001 [6].

У 2020 р. компанія заснувала виробництво пластикової упаковки, комплектуючих та ПЕТ-преформ, тобто виробництво власної тари для косметичних засобів. Astra Cosmetic не планує зупинятися у розвитку, тому у 2021 р. було розпочато будівництво нового заводу у с. Данилівка, Київської області.

На 2025 р., будівництво заводу перебуває на завершальному етапі, не дивлячись на важку економічну та політичну ситуації в країні.

Наразі компанія займається:

- розробкою ексклюзивних рецептур;
- тестуванням готових рецептур;

- підбором пакування;
- розливом сировини;
- виготовленням тари та комплектуючих;
- повним обслуговуванням замовника від дизайну до створення готового приватного бренду [7].

Щоб добре проаналізувати конкурентноспроможність ринку, варто розуміти напрямки роботи компанії.

Напрямок роботи Astra Cosmetic:

- Декоративна косметика (косметичні засоби для очей, губ, обличчя, волосся та тіла);
- Засоби для нігтів (лак, гель-лак, догляд за нігтями, засоби для зняття);
- Косметичні засоби для догляду за шкірою та волоссям;
- Парфумерія (туалетні води, варфумовані води, місти)
- Парфумерні вироби
- Антисептики

Проаналізуємо виробничі потужності. Обсяги, які може виробляти компанія; % для експорт/внутрішній ринок. За 2024 рік:

- Декор + парфум + антисептики – 8 376 404 шт.
- Догляд за тілом – 42 107 шт.
- Лаки для нігтів + гель лаки + догляд та засоби для зняття лаків (нігті) – 4 088 310 шт.

Наразі компанія орієнтується, в основному, на український ринок, але амбіції повноцінного виходу на закоронний ринок є. Зараз компанія частково присутня на інших ринках, окрім українського.

Існуючі експортні ринки:

- Латвія
- Румунія
- Польща

- Грузія
- США
- Литва

Представлення на цих ринках мінімальне. Ці ринки було обрано, оскільки клієнт Астра Косметик з України відкрив мережу у Румунії. По рекомендації інших партнерів/клієнтів, також є клієнти з після відвідування міжнародних виставок. На сьогодні компанія має 5 активних постійних клієнтів.

Канали продажів - це свого роду маршрут, яким люди можуть потрапити до компанії, щоб придбати товари та послуги, які їх цікавлять. У цій сфері не існує жорсткої ієрархії. Канали відрізняються один від одного типом клієнтів, яких вони приваблюють, рівнем взаємодії та самим процесом продажу, особливо якщо йдеться про B2B, як у нашому випадку.

Канали продажів в Україні: продукція, що продається кінцевому споживачу в Україні це декоративна косметика, доглядова, а також косметика для нігтів і антисептики. Канали продажів, що актуальні для формату співпраці саме компанії Astra Cosmetic – це сайт, успішні кейси, участь у світових виставках.

Між пропозицією/підписанням договору та доставкою продукту проходить від місяця до трьох, залежно від складності.

Кінцевим користувачем компанії є безпосередньо споживач. Адже коли компанія на замовлення виробляє продукцію, партнер, тобто бренд, реалізовує цю продукцію на свою аудиторію – споживача.

Проте, самим клієнтом компанії є інша компанія, від якої вже залежать канали реалізації продукту, сервіс, промо й тд. Тобто модель ведення бізнесу - B2B (англ. business-to-business).

Проведемо дослідження ринку, до якого досліджуване підприємство належить. Тобто проаналізуємо галузь виробництва косметики.

На заводах масового виробництва у ста відсотках випадків використовуються, при чому вже дуже давно, абсолютно однакові технології.

Звичайно ж, це стосується обладнання, яке працює за однаковим принципом, а якщо узагальнити, то у косметичній промисловості використовується досить простий принцип. І однакові технології доступні абсолютно всім. Як мінімум тому, що виробники такого обладнання зацікавлені в якомога більших продажах своїх агрегатів. Всі фабрики виробники косметики створюють засоби своїх марок приблизно на однаковому обладнанні. У тому числі і в Україні. Технологічні можливості поважаючи себе вітчизняного виробництва нічим не поступаються своїм європейським конкурентам. Безумовно, існують і інші приклади, але зараз йдеться про виробника належного рівня.

У свідомості споживача дуже міцно осіла думка про те, що якісна продукція може вироблятися тільки за кордоном. І не дивлячись на те, що часи змінюються, і деякі національні виробництва вирости до рівня європейської якості, український споживач продовжує йти на позив заморських рекламних кампаній, що володіють величезними бюджетами, не помічаючи, що європейське суспільство, розуміючи вагому частку реклами у вартості продукції, вже змінило свій споживчий вектор.

Наявність сертифікації за Європейським стандартом у досліджуваної компанії – неодмінно є плюсом, так як це дозволяє компанії експортувати продукцію закордон і розвінчує те саме переконання споживачів: українське все ще сприймається крізь призму пострадянської недовіри до національного продукту, яка, на мій погляд, чимось схожа з національним комплексом неповноцінності. Повернемося до українського ринку, так як за ціль собі ставлю саме його аналіз.

Канали продажів - це свого роду маршрут, яким люди можуть потрапити до компанії, щоб придбати товари та послуги, які їх цікавлять. У цій сфері не існує жорсткої ієрархії. Канали відрізняються один від одного типом клієнтів, яких вони приваблюють, рівнем взаємодії та самим процесом продажу, особливо якщо йдеться про B2B, як у нашому випадку.

Канали продажів в Україні: продукція, що продається кінцевому

споживачу в Україні це декоративна косметика, доглядова, а також косметика для нігтів і антисептики. Канали продажів, що актуальні для формату співпраці саме компанії Astra Cosmetic – це сайт, успішні кейси, участь у світових виставках.

Між пропозицією/підписанням договору та доставкою продукту проходить від місяця до трьох, залежно від складності.

Кінцевим користувачем компанії є безпосередньо споживач. Адже коли компанія на замовлення виробляє продукцію, партнер, тобто бренд, реалізовує цю продукцію на свою аудиторію – споживача.

Проте, самим клієнтом компанії є інша компанія, від якої вже залежать канали реалізації продукту, сервіс, промо й тд. Тобто модель ведення бізнесу - B2B (англ. business-to-business).

Із вище написаного робимо висновок, що косметичні фабрики та виробництва працюють за одним принципом і з однаковими технологіями, отже важливу роль у конкурентноспроможності відіграє маркетингова частина позиціонування продукції. Детальніше розберемо маркетингову діяльність підприємства у розділі 2.3.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК»

Для розробки стратегії роботи своєї компанії потрібно чітко розуміти, хто ще розвиває схожі напрямки, у чому ідеї перетинаються, у чому переваги та недоліки кожного. Якщо не знати своїх конкурентів, то важко зрозуміти, звідки чекати загрози, хто може перевершити в тій чи іншій ніші та які якості потрібно краще розвивати аби підвищити свою конкурентність на ринку. Ми вже визначились що вихід на закордонний ринок – оновний напрямок який має розвивати підприємство наразі, тому що це відкриє величезні можливості. На основі цього аналізувати варто не тільки конкурентів на українському ринку, але і зачепити світових конкурентів.

При описі головних конкурентів, варто проаналізувати та врахувати їх сильні та слабкі сторони, та розробити дії для протистояння їм.

Пошук основних конкурентів на українському ринку не зайняв багато часу, адже в Україні фабрик з виготовлення декоративної та/або доглядової косметики такого масштабу зовсім не багато. В більшості нас цікавлять українські конкуренти що експортують свої товари та послуги закордон.

Основні конкуренти на українському ринку:

1. **Hillary Cosmetics** - український виробник натуральної доглядової косметики. Більшість компонентів, що використовуються у виробництві продукції Hillary Cosmetics, мають сертифікати ECOCERT і COSMOS Standard. Це підтверджує те, що у виробництві косметики використовуються тільки натуральні і високоякісні інгредієнти. Також виробник використовує виключно натуральні компоненти від провідних виробників і постачальників органічних косметичних інгредієнтів з Італії, Іспанії, Франції, Німеччини, Данії, США та ін.[21]. Компанія досить успішно представлена на Польському ринку.

Власні бренди: одноіменна ТМ Hillary Cosmetics.

2. **ТОВ «Біокон»** - популярна українська компанія Biokon спеціалізується на виробництві натуральних косметичних засобів. Продукція бренду проводиться лікарями-косметологами, які добре розуміють фізіологію шкіри та біохімічні процеси, що відбуваються в ній. ТОВ «Афіна-груп» - це офіційний дистриб'ютор Biokon в Україні[22].

Власні бренди: одноіменна ТМ Biokon.

3. **НАТУРПРО** – українське виробництво косметичних засобів по догляду за шкірою і волоссям за індивідуальним дизайном замовника. Широкий асортимент продукції, що виробляється, свої виробничі потужності, успішні бренди і наявність власних розробок забезпечують надійну основу для створення власного бренду. Також надають повний пакет послуг контрактного виробництва для Privat label, від розробки продукту, формул та всього творчого процесу до кінцевого продукту. Виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами ISO та GMP, як і фабрика Астра Косметик.

Власні бренди: Queen Skin, NaturPro, BeautyDerm, HAIR TREND, ELEN

Cosmetics.

4. **Elfa Pharm** - виробник косметичних засобів на території України, що входить до складу міжнародної групи компаній «ЕЛЬФА». Більше 20-ти років системного досвіду, унікальних розробок та нових технологій у виробництві і у фасуванні косметичних продуктів[23]. Виробник інноваційних засобів для дерматологічного та косметичного догляду. Їх слоган: «Кращу косметику виробляють фармацевти». Займається виготовленням лікувальної та доглядової косметики для тіла, волосся та обличчя.

Власні бренди: одноіменна ТМ Elfa Pharm.

5. **White Mandarin** – бренд, який був створений компанією здорового харчування «CHOICE», як відгалуження у виробництво доглядової косметики. White mandarin використовує близько 100 натуральних компонентів, серед яких ефірні та натуральні олії, екстракти, воски, солі, настоянки. Займається виготовленням доглядової косметики для тіла, волосся, обличчя та для ванни та дому (аромадифузори, бомбочки та піни для ванни).

Власні бренди: одноіменна торгова марка White mandarin.

6. **NUTRITIVE** - офіційний виробник сертифікованої косметики. Український виробник косметики з передовими технологіями та природними інгредієнтами. Виробництво сертифіковане за стандартом ISO. Займається виробництвом під ключ але лише для українського ринку. Виготовляє доглядову косметику для тіла, обличчя та волосся.

Власні бренди: Rebellion, Manelle, Biono, Lapush.

Пропоную детальніше та в більш зручному форматі поглянути на сильні та слабкі сторони основних конкурентів та дії, які потрібно впровадити для підвищення конкурентоспроможності у таблиці 2.3, створеної на основі досліджень.

Таблиця 2.3

Таблиця аналізу конкурентів (створено авторкою на основі досліджень)

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Дії
1. Hillary Cosmetics https://hillary.ua/ https://hillary.pl/  УКРАЇНА	- використання виключно натуральних компонентів від провідних виробників і постачальників органічних косметичних інгредієнтів; - дотримання суворих правил корисності та натуральності; - не використовуються силікони і сульфати, які надають тимчасовий ефект; - косметика спрямована на збереження молодості і здоров'я шкіри; - наявність сертифікатів ECOCERT і COSMOS Standard.	- висока вартість; - вузька спеціалізація, виготовлення лише доглядової косметики; - проблеми з логістикою; - не прозора система маркетингу (іноді не відповідають дійсності акції, склад наборів тощо); - немає пробників, оскільки косметику потрібно тестувати.	- актив на маркетингова компанія (Viber, Telegram, E-mail, Instagram)
2. ТОВ «Біокон» https://www.biokon.com.ua  УКРАЇНА	- сучасна лабораторія; - косметичний бренд, який об'єднав медичні та наукові принципи; - понад 20 косметичних лінійок.	- у складі токсичний Бронопол та Цинк в продуктах для дітей; - виникають побічні ефекти від гігієнічних засобів (не вказано в інструкції).	- зайня тись широким покриттям аудиторії та впізнаваність бренду.
3. НАТУРПРО http://naturpro.or_g/  УКРАЇНА	- сучасна технологічна база - штат висококваліфікованих фахівців, що здійснюють найважливіші наукові розробки та екологічно чисту сировину, на основі якої і здійснюється виробництво всієї продукції.	- є багато негативних відгуків по якості продуктів; - довга логістика.	- актив на маркетингова компанія

Продовження таблиці 2.3

4. Elfa Pharm https://ua.elfapharm.com.ua/  УКРАЇНА	- стабільна якість; - європейське обладнання; - інноваційні рішення; - висока швидкість виконання замовлень; команда експертів галузі.	для українського продукту висока ціна.	- скоро чувати терміни виконання замовлень; - швидше обробляти замовлення.
5. White Mandarin https://wm.com.ua/page/o-nas/  УКРАЇНА	- швидке замовлення (вам передзвонять протягом декількох хвилин); - весь асортимент продукції White Mandarin є в наявності; - численні відгуки та реєтинги від покупців; - швидка безкоштовна доставка – відправка в день замовлення, отримання товару наступного дня; - професійний підбір засобів виходячи з вашого типу шкіри та особливостей, консультація лікаря-фітотерапевта; - повернення/обмін товару без зайвих питань; - числені програми, акції та розіграші; - велика та сильна мережа дистриб'юторів, можливість стати партнером; - привілеї постійним покупцям.	- погана рекламна компанія; не впізнаваний бренд.	- актив не та дієве SEO просування; - постій не удосконалення формули сировини; активна адаптація продукту на ринках присутності.
6. NUTRITIVE nutritive.com.ua/about/ 	- використання природніх інгредієнтів; - сертифікація за стандартом ISO;	- не масштабно займаються експортом; - погана рекламна компанія; - не займаються розширенням за допомогою експорту; не великі обсяги виробництва.	активна маркетингова компанія

З даних таблиці можна зробити висновок, що основні дії, які можна запровадити, для обходу конкурентів – активна маркетингова компанія та дієве SEO просування.

Також важливо зазначити, що масштабних конкурентів, які займаються виготовленням декоративної та доглядової косметики, в Україні немає. Астра Косметик єдина в Україні така фабрика, що неодмінно є величезним плюсом та надає велику перевагу на українському ринку.

Розглянемо інших, не таких великих конкурентів, які займаються експортом своєї продукції.

Інші конкуренти (Україна), які експортують свою продукцію:

- ТОВ "ІНТЕРФІЛ"
- ПП "ЧАРЛІ"
- ТОВ "ПРОКЕЙР"
- ТОВ "МЕЙНПАК"
- УКРАЇНСЬКО-ІЗРАЇЛЬСЬКЕ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СПІЛЬНЕ
- ПІДПРИЄМСТВО "ВЕЛЬТА-КОСМЕТИК"
- ПрАТ "ЗОЛОТОНІСЬКА ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНА ФАБРИКА"
- ТОВ "ІК "ІНБІКО+"
- ТОВ "АРОМАТ"
- ПрАТ "ФАБРИКА "КОМБІ"
- ТОВ "ГЕОРГ БІОСИСТЕМИ"
- ТОВ " НАУКОВО - ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ " ВІЛАРУС"
- ТОВ "ЛЕКОПРО"
- ТОВ "БЬЮТИТРЕЙД УКРАЇНА"
- ПП "ЮНІКС"
- ТОВ "КОСМЕТИКО-ФАРМАЦЕВТИЧНА КОМПАНІЯ "ГРІН ФАРМ КОСМЕТИК"
- ТОВ "ПАРФУМЕРНО-КОСМЕТИЧНА ФАБРИКА "АРОЗА"
- ТОВ "ЕКСПЕРТ КОСМЕТИК"
- ТОВ "НВО ФІТОБІОТЕХНОЛОГІЇ"
- ТОВ "РІПЛІЙ"
- ТОВ "СКАЙ"
- ТОВ "КОСМЕТИК-СЕРВІС"

2.3. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК» та SWOT-аналіз конкурентних переваг чи загроз діяльності підприємства в умовах воєнного стану

Аналізувати та проводити оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно з багатьох причин. Завдяки їм можна вирішити відразу безліч важливих для бізнесу завдань:

- Розуміти ефективність маркетингу та оптимізувати кампанії.
- Оцінити віддачу від вкладених у просування коштів.

- Відстежувати динаміку та покращувати показники.
- Приймати виважені рішення про маркетингові інвестиції, враховуючи реальні дані.
- Фокусувати зусилля на найефективніших каналах та інструментах просування.
- Аналізувати поведінку та переваги аудиторії.

Отже, розрахунок маркетингових показників дає можливість об'єктивно та точно оцінити поточну ситуацію та направити зусилля в потрібному напрямку для досягнення бізнес-цілей. У нашому випадку, для цього варто паралельно ознайомитися з власними брендами виробництва, адже якість і становище на ринку власних ТМ (Торгових Марок), неодмінно впливає на кількість замовників у виробництва та на загальне враження клієнта.

Компанія Astra Cosmetic має декілька торгових марок, або власних брендів. Коротко розберемо їх:

- Soupage – бренд доглядової косметики для тіла, сегмент – мас маркет. Не дорогі продукти доступні кожному. Не здобув належної популярності. Наявна активна сторінка бренду у Інстаграм та Фейсбук. Також є сторінка у Тік ток.
- JL (Jovial Luxe) – бренд декоративної косметики. Сегмент – мас маркет. Дешеві товари з відповідною якістю. Зайняв свою частку ринку завдяки бюджетності, користується популярністю. Бренд не має власних сторінок у соціальних медіа, але по відгуках на сайті з продажу косметики «Makeup» можна зробити висновок що доволі багато людей цим брендом користуються.
- Colour Intense – бренд декоративної косметики. Сегмент – мас маркет. Позиціонує себе як бренд косметики високої якості за доступною ціною для яскравого самовираження. Заснований в 2016 р., а в 2021 бренд уже отримав нагороду «Бренд Року» в номінації «Вітчизняний виробник». Також бренд здобув сертифікацію Cruelty-free, яка не так популярна на українському ринку, як дуже привертає увагу та є важливим аспектом для споживачів на

закордонному ринку. Бренд має власну активну сторінку у Інстаграм, Фейсбук, Тік ток та навіть у Пінтерест.

З усіх ТМ остання здобула найбільшу популярність та зайняла свою позицію на українському ринку косметики. Беремо до уваги що всі власні бренди є бюджетними. Може скластися враження, що фабрика здатна виробляти лише бюджетні товари і деяких замовників це може відлякувати, адже ще один стереотип у голові споживачів (навіть на ринку B2B) – дешево, значить не якісно. Але пам'ятаємо, що виробництва мають однакові технологічні умови та те, що ціна ніяк не відображається на якості продукції, отже проблема лише у позиціонуванні.

Аналогічно ситуація з тарою і упаковкою для косметики. За її виробництво відповідають окремо взяті підприємства, в нашому випадку одне і те ж підприємство. І не дивлячись на, поки що обмежений вибір тари, яку можна виробити, можливість виробництва на одній фабриці і тари, і самої продукції неодмінно грає підприємству на руку.

Залежно від сегмента ринку упаковка і тара для косметики можуть бути абсолютно різними. Не забуваємо, що вартість самої упаковки жодним чином не відбивається на якості продукції. Найчастіше це впливає виключно на ціну. Багато виробників косметики, особливо це стосується мас-маркету, усвідомлено йдуть по шляху здешевлення рецептури, але використовують більш дорогу упаковку в надії залучити клієнта більш розкішним, багатим зовнішнім виглядом продукції.

У найбільш популярної ТМ Astra Cosmetic – все навпаки. Продукція Colour Intense часто має дуже гарну якість, але при цьому дешеві, не якісні упакування. З одного погляду це піклування про споживача – зниження ціни на продукт, за рахунок дешевого пакування, але при цьому дуже гарний по якості продукт. Але з іншого це удар для самої торгової марки. Бо в першу чергу товар зацікавлює зовнішнім виглядом.

Доказом цього є відомі бренди, для яких Astra виробляли продукцію. Бренд GirlWood має не дешеву лінійку догляду для губ від цього виробника з

гарним пакуванням та тарою, яка дуже полюбилась споживачам, завдяки позиціонуванню. Туші бренду Hedonic також вироблялися на фабриці Астра, але за рахунок якісної та дорогої упаковки мають великі успіхи на українському ринку та позиціонують себе як преміум сегмент. Абсолютно ідентична ситуація з мультитаскерами від бренду Uniko. Також Astra виробляли туалетну воду для бренду Тіни Кароль, що відноситься до преміум сегменту.

Співпраця з такими брендами грає на руку самому виробництву і одночасно є доказом вибору не вдалого позиціонування та стратегій для власних ТМ, що знижує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Перейдемо до аналізу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства Astra Cosmetic.

Для початку зробимо PEST-аналіз. PEST-аналіз – це зручний метод для аналізу макросередовища підприємства (зовнішнього середовища). Така методика PEST аналізу використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати аналізу можна використати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. Для цього потрібно розібратися що впливає на діяльність компанії Astra Cosmetic.

Наведемо фактори PEST-аналізу у вигляді таблиці 2.4, для більшої наочності.

Розглянемо вплив зазначених факторів більш детально.

Політичні фактори: Різні законодавчі та державні чинники можуть впливати на можливості і загрози, з якими стикається підприємство. Наприклад регулювання складу продукції. Уряд може встановлювати обмеження та стандарти щодо складу косметичних продуктів, щоб захистити споживачів від шкідливих речовин. Законодавства щодо охорони навколишнього середовища можуть змінювати вимоги до виробництва, утилізації та упаковки, що можуть впливати на екологічну стійкість продукції компанії.

Економічні чинники: Загальний стан економіки може вплинути на покупоспроможний попит споживачів, тим більше у умовах воєнного стану. У

періоди економічного спаду споживачі можуть зменшити витрати на розкоші, включаючи косметичні товари. Якщо економіка зростає, споживчі витрати теж можуть збільшуватися, що може підвищити попит на косметичні товари. Зміни в обмінних курсах впливають на вартість імпортованих сировинних матеріалів та національної валюти, що впливає на вартість виробництва та ціни. Інфляція може призводити до підвищення вартості виробництва та транспортування, що в свою чергу впливає на ціни на косметичні товари. Також в умовах воєнного стану присутні і інші загрози та втрати, так як: втрата персоналу, втрата виробничих потужностей, окупація ворогом і таке інше.

Таблиця 2.4

Таблиця PEST-аналізу підприємства (створено авторкою на основі досліджень)

Політичні фактори:	Економічні фактори:
– Майбутні зміни в законодавчо-нормативних документах; – Європейське та/або міжнародне законодавство; – Регулюючі органи і норми; – Регулювання складу продукції та норм; – Торгова політика; – Фінансування, гранти, та ініціативи; – Групи лобіювання / тиску ринку; – Міжнародні групи тиску; – Тарифи та мита; – Стабільність політичної ситуації; – Інший вплив держави в галузі.	– Економічна ситуація і тенденції; – Поточний стан економіки; – Зміни в обсязі споживчих витрат; – Рівень інфляції; – Інвестиційний клімат в галузі; – Закордонні економічні системи і тенденції; – Загальні проблеми оподаткування; – Ринок і торгові цикли; – Товаропровідні ланцюги і дистрибуція; – Зміни в споживацьких уподобаннях; – Зміни в рівні зайнятості – Обмінні курси валют; – Тарифи та торгівельні об'єми.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
– Демографія; – Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники; – Структура доходів і витрат; – Базові цінності; – Тенденції способу життя; – Бренд, репутація компанії, імідж; – Моделі поведінки покупців; – Головні події і фактори впливу; – Думки і ставлення споживачів; – Споживчі переваги; – Уявлення ЗМІ; – Точки контакту клієнтів.	– Розвиток конкурентних технологій; – Фінансування досліджень; – Виробництво та автоматизація – Пов'язані / залежні технології; – Зрілість технологій; – Зміна і адаптація нових технологій; – Виробнича ємність, рівень; – Безпека та стандарти; – Законодавство за технологіями; – 3Д друкування і персоналізація; – Потенціал інновацій.

Валютні курси: Вони визначають вартість гривні відносно інших валют. Зміни в курсах валют безпосередньо впливають на конкурентоспроможність організації, яка імпортує та експортує товари на світовий ринок. Уряди багатьох країн прагнуть знизити рівень інфляції, що зазвичай призводить до зниження відсоткової ставки та сприяє економічному зростанню. Організації стурбовані інфляцією, оскільки вона робить майбутню економічну обстановку менш передбачуваною та ускладнює планування.

Соціальні тенденції: Вони формують наш спосіб життя, роботу, споживання і мають значний вплив на всі організації. Нові тенденції створюють нові типи споживачів і, відповідно, породжують потребу в нових товарах і послугах. Це визначає нові стратегії, які підприємство повинно застосовувати для привертання більшої кількості клієнтів.

Технологічні інновації: Їх вплив на підприємства часто є очевидним, особливо коли ми говоримо про виробництво косметичної продукції, і вони вважаються основними двигунами соціального прогресу. Деякі відкриття можуть створювати нові галузі промисловості, тоді як інші можуть витіснити старі. Врахування технологічних факторів дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною, впроваджувати нові розробки та задовольняти зростаючі очікування споживачів.

Існує багато факторів середовища, які впливають на підприємства, хоча вплив деяких факторів на виробництва з першого погляду може бути не таким очевидним. Підприємства такого типу чекає багато невизначеності в оточенні, оскільки багато факторів та зовнішніх змін не можна передбачити та відслідкувати.

SWOT-аналіз означає аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, а саме: сильних і слабких сторін (в цьому випадку) фабрики (її потенціал та недоліки), можливостей і загроз (що несе в собі зовнішнє середовище, ринок, які приймаються в країні закони та інші зовнішні фактори).

Проведення SWOT-аналізу є важливим етапом в стратегічному управлінні для будь-якого підприємства, включаючи виробництво косметики,

такого як Astra Cosmetic. Це допомагає з'ясувати, в яких напрямках компанія вже добре розвинена і де можливість для поліпшення. На основі SWOT-аналізу можна розробити стратегію, яка максимізує використання сильних сторін, управляє слабкими сторонами, використовує можливості і зменшує загрози[35]. Це допомагає вирішувати питання такі, як розширення асортименту продукції, введення нових технологій, підвищення якості продукції та інше. Знання загроз і ризиків дозволяє компанії розробити стратегії мінімізації впливу негативних факторів. Це може включати заходи щодо диверсифікації продуктової лінійки, встановлення більш ефективних процесів або роботи над зменшенням залежності від конкретних постачальників чи ринків.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування, допомагає компанії визначити свої конкурентні переваги і розробити стратегії для їх збереження чи посилення. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Зробимо SWOT-аналіз діяльності підприємства Astra Cosmetic:

Сильні сторони підприємства:

- Astra Cosmetic перша українська компанія, що надає повний цикл послуг з розробки, виробництва та пакування. Тобто повне обслуговування замовника, від дизайну до виробництва готового приватного бренду. Наразі така послуга на українському ринку є унікальною.
- Підприємство має великий досвід, тривалий час представлене на ринку.
- У локальних колах підприємство має чудову репутацію.
- Фабрика має кейси виробництва для відомих та успішних брендів та торгових марок.
- Astra Cosmetic є найбільшим в Україні локальним виробництвом декоративної косметики.
- Підприємство має власну лабораторію і має змогу розробляти ексклюзивні рецептури.

- Astra Cosmetic має європейські та міжнародні сертифікати якості GMP та ISO9001.
- Компанія оперативно впроваджує нові технологічні тенденції та рішення, що підтримує її конкурентоспроможність.
- Широка асортиментна матриця - закриває базові потреби споживача, можна замовити все в одному місці.
- Швидкість оновлення асортименту: у підприємства відбувається постійний вихід новинок, як сировини, завдяки власній лабораторії, так і різних тар, завдяки розширенню власного виробництва та імпорту.

Слабкі сторони банку, згідно SWOT-аналізу:

- Засновники компанії не мають розвинутого персонального бренду, що міг би сприяти позитивному сприйняттю компанії клієнтами.
- У ЗМІ, і загалом в інтернеті, замало інформації про цю компанію. Не дивлячись на те, що це великий локальний виробник в Україні у цій галузі.
- Не розвинуті соціальні мережі виробництва (і хоча є власні ТМ, клієнти часто не пов'язують їх з виробництвом).
- Про виробництво для відомих брендів та загалом, про значимість виробництва на ринку України, пересічному споживачеві мало відомо, а це свідчить про не досить продуману маркетингову стратегію.

Загрози SWOT-аналізу Astra Cosmetic:

- збільшення цін на сировину, таку як рослинні масла або хімічні компоненти, може призвести до збільшення виробничих витрат і зниження маржі прибутку.
- В економічно нестабільних періодах та умовах воєнного стану споживачі можуть зменшити свої витрати на косметику, що може вплинути на прибутковість підприємства. На даний момент в Україні спостерігається нестабільність косметичного виробництва, це відноситься до усіх підприємств, що займаються продажем та виробництвом косметики в Україні.

- втрата персоналу та виробничих потужностей, окупація ворогом території України, швидкі зміни у вимогах споживачів до складу, екологічності та етичних стандартів можуть вимагати великих зусиль у модернізації виробництва.

- загроза проблеми із митним контролем. Під час війни на те, щоб завозити і вивозити компоненти стало потрібно набагато більше часу. Через це виробництво сповільнюється. Ця ситуація може погіршитися (як сталося наприкінці 2023 р., через конфлікт на польсько-українському кордоні. Усі вантажівки стояли на кордонах набагато довше, ніж мали, або ж їх взагалі не пропускали). Але ця загроза існує для всіх виробників в Україні.

Тепер розглянемо наявні можливості, підприємства «Astra Cosmetic» і які можуть з'явитися в найближчому майбутньому:

- Виходження на нові ринки, які ще не насичені подібними продуктами, може відкрити нові можливості для збільшення обсягів продажів.

- У компанії є можливість вийти на міжнародні ринки завдяки наявності сертифікатів міжнародних та Європейських стандартів. Це збільшить обіг, зацікавить нових клієнтів, зросте прибуток.

- Розробка та виробництво косметичних засобів з екологічно чистими інгредієнтами може відповідати популярності екологічної свідомості серед споживачів.

- Співпраця з популярними особистостями та впливовими лідерами думок може допомогти підприємству підняти свій образ та залучити нових клієнтів.

- Продумана маркетингова стратегія допоможе підвищити впізнаваність, залучити нових клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Аналізуючи переваги, недоліки, загрози і можливості, можна зробити висновок, що незважаючи на складну економічну ситуацію, яка склалася в Україні на сьогоднішній день, Астра Косметик працює в достатньо сприятливих умовах та має багато можливостей для розвитку.

Таблиця 2.5

Таблиця SWOT-аналізу підприємства «Астра Косметик» (створено авторкою за результатами досліджень)

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Перша компанія, що надає повне обслуговування замовника; – Багаторівневий досвід; – Репутація; – Унікальність; – Найбільший виробник в Україні; – Власна лабораторія; – Маркетинг; – Технологічність; – Міжнародна сертифікація; – Широка асортиментна матриця; – Швидкість оновлення асортименту.	– Відсутність маркетингової стратегії; – Відсутність розвинутого бренду власників; – Відсутність достатньої кількості згадок у ЗМІ; – Не розвинені соціальні мережі; – Перенасичений ринок; – Довіра покупців до закордонних товарів та не довіра до вітчизняних.
Можливості	Загрози
– Стрімкий ріст; – Підприємство-новатор; – Нові ринки; – Потенційні клієнти; – Розробка нових інноваційних продуктів; – Продумування та дотримання маркетингової стратегії.	– Збільшення цін на сировину; – Зменшення споживачів витрат на косметику; – Загрози спричинені воєнним станом; – Загрози економічної ситуації; – Загроза проблем, пов'язаних із залежністю виробництва від імпорту та експорту; – Загроза втрати персоналу; – Зміна дозволів та стандартів у законодавстві; – Зміна тенденцій.

Але все ж головні проблеми і загрози підприємства пов'язані не лише із наявною ситуацією з війною росії на території України і загрозами усьому економічному сектору країни, а і з недостатньо продуманою чи реалізованою маркетинговою стратегією. Якщо підприємство створить гарну та продуману маркетингову стратегію, якої буде притримуватися, та ще й забажає повноцінно вийти на міжнародний чи європейський ринок - в нього є всі шанси і далі зростати швидкими темпами.

Серед основних можливостей, які відкриваються перед підприємством «Astra Cosmetic», є його маркетингова стратегія та побудова гарної репутації, як самого бренду, так і бренду власників. Це допоможе збільшити впізнаваність, приріст нових клієнтів та підвищити конкурентоспроможність.

Таким чином, розробка маркетингових стратегій – це те, на чому зараз має зосередитися компанія. Також, як зазначено вище, у компанії є можливість вийти на міжнародні ринки завдяки наявності сертифікатів міжнародних та Європейських стандартів. На мою думку це величезна можливість вийти на міжнародний ринок, припускаю що для цієї можливості ці сертифікати і отримувалися. Це дозволить значно збільшити обіг, привернути купу нових, в тому числі і закордонних клієнтів і отримувати більше прибутку. Також це дозволить повноцінно вивести власні бренди на світовий ринок.

Виходячи з аналізу підприємства «Astra Cosmetic», можна побачити перспективи розвитку компанії. У «Astra Cosmetic» вже є локальний гарний імідж, відгуки клієнтів, кейси роботи з популярними брендами, унікальність та відмінність з конкурентами. Побудова потужного бренду, маркетингової стратегії та, найголовніше, вихід на закордонний ринок і розробка стратегії розвитку експорту – це те, на чому зараз має зосередитись компанія, адже це відкриє нові можливості та небачені масштабування

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «АСТРА КОСМЕТИК» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Визначення стратегічних цілей та розробка маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку в умовах воєнного стану

Антикризове управління підприємством передбачає розроблення та реалізацію конкурентної стратегії, що забезпечує здатність підприємства функціонувати ефективно в умовах нестабільності та кризових викликів[15].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

Конкуренція є процесом взаємодії підприємств, що прагнуть завоювати найбільш вигідні позиції на ринку шляхом поліпшення якості продукції, зниження цін, впровадження новітніх технологій та послуг[18].

Таким чином до заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із замінниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;

– диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

На основі вищесказаного можна сказати, що основними шляхами підвищення конкурентоспроможності є виведення на ринок нових видів продукції, зниження ціни на продукцію або послуги, широке використання рекламних заходів, реалізація товару через більшу кількість торгових представників та впровадження інновацій. Керівництво підприємства повинно простежувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання і проводити різноманітні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів.

З розділів вище робимо висновок, що основним напрямком розширення підприємства та отримання більшого прибутку доцільно обирати підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку тобто повноцінний вихід на закордонний ринок.

Для почату необхідно врахувати, що на українському та на закордонному ринку зовсім різні цінності та погляди на косметичну продукцію. Також варто одразу обирати основні країни, для яких планується виготовлення продукції, і поглиблюватися в їх менталітет, норми моралі та найбільш поширену релігію. Адже кожна з великих світових релігій має свої індивідуальні принципи, які стосуються, серед іншого, споживання певного виду продукції (косметичної також), її походження або способу її приготування. Так наприклад у мусульманських країнах люди ніколи не будуть користуватися не «халяль» продукцією, адже на це у них релігійна заборона. Подібне є також у Євреїв та не «кошерною» продукцією.

Так у ЄС, в основному, діє заборона на випробування продукції на тваринах[24]. Якщо заборони немає, згідно з дослідженнями ЄС[25] покупці звертають увагу на етичність продукції, екологічність, наявний сертифікат Cluerty Free (з англійської - «без жорстокості», косметика що не тестується на тваринах)[26]. Звісно ці погляди не такі жорсткі як релігійні заборони у мусульманських країнах, але все ж європейці цим переймаються та не

купуватимуть косметику, яка, до прикладу, тестується на тваринах. На їх ринку такі бренди не мають права на життя.

Найбільш легкими та вигідними експортними ринками є дружні до нас Європейські країни: Німеччина, Австрія, Франція, Іспанія, Португалія, Скандинавії. Країни було обрано на основі досліджень, контактів, а також на основі певних аналітичних даних, аналізу конкурентів-виробників у цих країнах. На основі більш глибокого аналізу обрано 5-х основних, потенційно привабливих, ринків: Німеччина, Франція, Іспанія, Нідерланди, Італія

Після детального аналізу обрали Німеччину як першу країну для експорту продукції компанії ТОВ «Астра Косметик», основними факторами є:

- відносно легка логістика;
- велика українська діаспора;
- хороші перспективи для подальшого розвитку (високі темпи зростання імпорту аналогічної продукції);
- географічна близькість: фізична близькість дозволяє спростити логістику, транспортування та комунікацію. Українські компанії можуть використати цю перевагу для створення ефективних ланцюгів постачання та швидкого виходу на ринок.
- торговельні угоди: угода про асоціацію між Україною та ЄС надала преференційний доступ до ринку ЄС;
- Німеччина, як член ЄС, пропонує вихід на європейський ринок.
- Німеччина має високий ВВП на душу населення, що сприяє високій купівельної спроможності;
- сприйняття якості: українська продукція отримує все більше визнання за свою якість та автентичність;

Розглянемо у таблиці 3.6 які бізнес цілі та основні цінності, якими потрібно перейматися для вдалого виходу на міжнародний ринок.

Виходячи з цієї таблиці, порівняно з наявними бізнес цілями компанії «Астра Косметик» перед повноцінним виходом на міжнародний ринок варто буде внести деякі корективи у позиціонування.

Таблиця 3.6

Бізнес-цілі компанії «Астра Косметик» (створено авторкою)

Основні цінності бізнесу (Головні цінності, до чого прямуємо і чого прагнемо)	Мета (Чому існуємо? Позитивний вплив на життя людей, громади, суспільства)	Цінність для клієнта (Цінність яку надаємо. Чому клієнт купує наш продукт чи послугу?)
- Якість і безпека продукції: продукти повинні бути високої якості, ефективні та безпечні для користувачів. Ця цінність відображається в уважному виборі інгредієнтів, дотриманні стандартів якості та контролі за виробництвом. - Інновації та дослідження: інновації в продуктах, нові формули та дослідження допомагають зберегти конкурентоспроможність на ринку. - Етичність та сталість: це може включати в себе відмову від тестування на тваринах, використання екологічно чистих інгредієнтів та підтримку соціальних ініціатив. - Клієнтська спрямованість: відмова від шкідливих інгредієнтів, зручна упаковка та відповідальне ставлення до запитів споживачів. - Креативність та краса: косметична продукція пов'язана з красою. Прагнення до креативності в дизайні упаковки, виборі кольорів та текстур. Це також відображається в рекламних кампаніях та способах презентації продуктів.	- Збереження довкілля: виробництво косметичних продуктів пов'язане з використанням ресурсів та впливом на природу. - Етичне виробництво: відповідальні виробники косметики враховують етичні аспекти, такі як відмова від тестування на тваринах та використання екологічно чистих інгредієнтів. - Сприяння громаді: компанії можуть впроваджувати програми соціальної підтримки, спонсорувати благодійність, підтримувати освітні та медичні ініціативи. - Розвиток інфраструктури: Компанії можуть сприяти розвитку інфраструктури в регіонах, де вони працюють. - Залучення споживачів: соціально відповідальні компанії привертають увагу споживачів, які все більше цінують етичність та відповідальність брендів. Це може призвести до збільшення продажів та підтримки бренду.	- Вигода: багато клієнтів розглядають ціну як основну причину покупки в конкретному бізнесі. Однак, важливо розуміти, що вигода може включати не тільки ціну, але й інші фактори, такі як якість, зручність використання та ефективність продукту. - Довіра: репутація компанії впливає на рішення про покупку. Більшість покупців перевірять відгуки про компанію, щоб визначити її надійність та якість продукції. - Культура: якщо клієнт відчуває, що ваші цінності збігаються з його, він, швидше за все, захоче бути з вами пов'язаним і вести з вами бізнес. - Прагнення комфорту: комфорт та зручність використання продукту можуть бути важливими мотиваторами. Люди шукають продукти, які полегшать їхнє життя та зменшать стрес. - Здоров'я/Благополуччя: продукти, які сприяють здоров'ю та благополуччю, завжди актуальні. - Імпульс: імпульсивні покупки часто здійснюються без особливих роздумів і сумнівів. Продукти з яскравим дизайном та позитивним емоційним впливом можуть бути привабливими для імпульсивних покупців. - Страх: мотивація покупок, викликаних через страх, полягає в тому, щоб захистити себе від чогось поганого.

При роботі з іноземними партнерами слід розуміти, що більшість процесів там різняться від українського середовища. Крім нормативних

нюансів, існує багато усталених, але не завжди явних ділових звичаїв і правил гри. Навіть звичний таймінг істотно відрізняється від країни до країни, що може призводити до деяких складнощів в роботі, починаючи від банального складання робочого графіка, до проблем з логістикою. Розглянемо предумови для експорту нашої компанії у вигляді SWOT аналізу. Сильні та слабкі сторони бізнесу, з урахуванням експортного напрямку. Загрози та можливості при виході на міжнародний ринок (таблиця 3.7).

Розробимо план дій для подолання слабких сторін та загроз, використання переваг сильних сторін та можливостей.

Використання сильних сторін та можливостей:

- Пошук партнерів для контрактного виробництва;
- Використання власних виробничих потужностей та контроль.

Мета: оптимізувати ефективність виробництва та підтримувати якість.

Дії: Оптимізація процесів: постійне вдосконалення виробничих процесів.

- Забезпечення якості: аудит виробничих потужностей для забезпечення відповідності вимогам;
- Розширення потужностей: інвестуйте в розширення;
- Реєстрація на декількох маркетплейсах для максимального просування своєї продукції.
- Диверсифікація каналів збуту:

Мета: охопити різні сегменти споживачів.

Заходи:

- онлайн-торгівля: посилити присутність в електронній комерції;
- B2B партнерства: співпраця з дистриб'юторами та ритейлерами;
- Маркетплейси: розміщення продукти на глобальних платформах.

Локалізація сайту для просування в країнах присутності.

Таблиця 3.7

SWOT-аналіз бізнесу з урахуванням експортного напрямку

(створено самостійно на основі досліджень)

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Astra Cosmetic перша українська компанія, що надає повний цикл послуг з розробки, виробництва й пакування косметичної продукції; • Value of money - співвідношення ціна/якість краща за аналоги; • Логістичний та митний супровід; • Широка асортиментна матриця - закриває базові потреби споживача; • Швидкість оновлення асортименту, постійний вихід новинок; • Гнучкі умови співпраці/оплати; • Для Європи - коротке логістичне плече, короткий лідтайм; • Продукт адаптований під потреби експорту (сертифікація, маркування, мова); • Вже є представленість в країнах ЄС; • Швидка комунікація з партнерами; • Наявність сайту з англ.мовою; • Розширення виробничих потужностей.	• Невідомий світовому споживачеві бренд; • Немає можливості давати партнерам заробляти велику маржу (як на Китайському продукті); • "Податок на експорт 25%" - різниця між реальним курсом і курсом продажу валюти; • Відсутність страхування фінансових ризиків в Україні; • Неможливість продавати в роздріб з сайту експортним споживачам; • Відсутність додаткових джерел фінансування росту (крім частини власного прибутку).
Можливості	Загрози
• російські та білоруські виробники втратили позиції у Східній/Північній Європі, отже у компанії є можливість зайняти їх нішу; • Україна - "відомий бренд" у світі; • Активна участь у івентах для кінцевих споживачів для популяризації бренду; • Заміна постачальників з Китаю на місцевих/європейських через проблеми/здорожчання логістики з Китаю; • Для можливих партнерів: можливість відрізнятись, унікальна матриця (новий продукт на ринку); • При правильному позиціонуванні - можливість збільшувати ціну і зарібок для всіх учасників товарного ланцюга.	• Суттєве зростання цін на сировину і енергоресурси - здорожчання нашого продукту для кінцевого споживача; • Незрозуміла монетарна політика держави щодо курсу, інфляції, експортерів - держава стимулює імпорт, і "відбирає" частину доходів в експортера; • Ризик активних бойових дій, які заважатимуть роботі виробництва та всієї компанії; • Висока загроза світової кризи - падіння споживання, небажання інвестувати в нові бренди; • Неможливість швидкого нарощення виробничих потужностей пропорційно збільшенню попиту; • Ризик мобілізації ключової команди; Ризик галопуючої інфляції в Україні, знецінення заощаджень і зменшення реальних доходів; • Ризик відтоку робочої сили після відкриття кордонів (після війни); • Стереотип сприйняття України, як країни третього світу - негативні конотації про Україну (зв'язок України з подорожчанням цін на енергоносії для пересічного споживача); • Україна не є членом ЄС - не всі партнери готові до митних процедур.

Для того щоб виправити або нівелювати свої слабкі сторони та загрози потрібно приділяти багато уваги та достатньо бюджету маркетингу бренду:

1. Варто забезпечити глобальну присутність. Для цього необхідно зайнятися доробкою сайту компанії українською та англійською мовою, враховуючи вибір країни (якщо Німеччина – німецькою). Підготувати сильну УТП (унікальна торговельна пропозиція). Розробити портрет клієнта. Ідентичність бренду: можливо оновлення брендингу, щоб він резонував з міжнародними споживачами.

2. Цифровий маркетинг: інвестуйте в SEO, соціальні мережі та контентмаркетинг. Співпраця з інфлюенсерами, охоплення ширшої аудиторії.

3. Важливо вивчити тему реєстрації продукції в ЄС та відповідність вимогам, щоб забезпечити безперешкодний вихід на ринок. Для цього необхідно професійне консультування експертів щодо відповідності вимогам ЄС. Також для безперешкодного виходу на Європейський ринок необхідний контроль отримання необхідних сертифікатів.

4. Також існує проблема локалізації, для вирішення якої варто адаптувати етикетки та упаковку продукції до стандартів ЄС.

5. Важливою та стійкою перевагою буде налагодити фінансову стійкість. Забезпечити фінансування зростання можна за допомогою різноманітних грантів та субсидій. Для цього необхідно вивчити державні гранти для експортноорієнтованого бізнесу. Також фінансової стійкості можна досягнути за допомогою чіткого фінансового планування, для цього необхідного створити надійну фінансову стратегію.

6. Важливо також розробити план конкурентної цінової стратегії, щоб мати можливість ефективно конкурувати. Для цього необхідно займатися оптимізацією виробничих витрат, зниженням ризиків та адаптивністю.

7. Варто орієнтуватися в геополітичних ризиках. Проводимо диверсифікацію постачальників, зменшити залежність від одного регіону.

8. Моніторинг та навчання, який важливий для будь якого бізнесу, щоб залишатися гнучкими та актуальними. Для цього ефективно буде проводити відстеження KPI: продажі, відгуки клієнтів та ринкові тенденції.

9. Адаптивність завжди є плюсом компанії, тим більше у косметичній сфері, де тренди змінюються із швидкістю світла. Варто бути відкритими до коригування маркетингових стратегій на основі даних у реальному часі.

Макроекономічні показники обраної країни, аналіз потенційних ризиків, створення наступних факторів:

- Економічне середовище (ВВП, торговий баланс);
- Політичне середовище;
- Логістика, можливості по логістиці(транспортні та інфраструктурні питання;
- Тарифні та нетарифні бар'єри (ліцензії, квоти, збори, документація);
- Тенденції галузі та інші ринкові фактори (наприклад культурні соціальні, бізнес -практики);
- Легкість ведення бізнесу та інші важливі фактори.

Федеративна Республіка **Німеччина** - одна з найбільш розвинених країн світу, член ЄС. Один із світових лідерів, член G7. Має найбільшу кількість населення в ЄС, проте характерні тенденції старіння населення, високий рівень імміграції. Найбільші міста – Берлін, Гамбург, Мюнхен, Кельн. Населення - 83,2 млн, площа - 357 580 км², валюта - Євро (EUR). 1 EUR = 49.9 грн, ВВП загальний - \$4259 млрд, ВВП - \$51 203 на душу населення, зростання ВВП - 2.6 %. Найбільша економіка і найбільший виробник промислової продукції в ЄС. Провідне місце займають машинобудування, виробництво електроніки, хімікатів, металургія. Розвиненим є сектор послуг – фінанси, транспорт, будівництво. Прогноз росту ВВП у 2025 р.- 2,1%.

Робоча сила: 44 млн

Частка урбанізованого населення: 65 млн

Рівень безробіття: 3%

Середня заробітна плата: \$5,1 тис/міс

Індекс Human Capital: 0,7

Кількість домогосподарств: 41 900 тис.

Умови доступу та регуляторні вимоги:

Німеччина є членом ЄС і підпадає під дію єдиної для всіх країн-членів системи регулювання. ЄС здебільшого встановлює ключові вимоги безпеки, яким має відповідати продукція, але не регламентує конкретні технічні рішення. Ключові вимоги безпеки до продукції містяться у відповідних регламентах і директивах, конкретні технічні рішення містяться в національних або гармонізованих європейських стандартах (EN):

- Виробник має свободу вибору технічних рішень і методів забезпечення безпеки і відповідності своєї продукції вимогам ЄС;
- Обов'язок доведення безпеки і відповідності продукції покладено на виробника навіть при залученні зовнішніх органів з оцінки та наявності сертифікатів;
- На більшість української продукції імпордне мито становить 0%;
- Детальна інформація про вимоги до продукції в ЄС – за посиланням.

Інфляція - 6.9 %

Індекс легкості ведення бізнесу – 22.

Індекс легкості ведення торгівлі через кордон - 42 .

Індекс сприйняття корупції - 79 балів.

Розглянемо вимоги до імпорту та маркетингу косметичної продукції.

У питанні відповідності варто враховувати такі стандарти:

- Стандарти;
- Сертифікація;
- Вимоги до маркування та пакування;
- Реєстрація;
- Відповідальність;
- Штрих-коди;

- Маркування.

Для того, щоб потрапити на ринок Європейського Союзу (ЄС), косметична продукція повинна відповідати вимогам щодо складу, пакування, маркування та інформації. Ці вимоги забезпечуються шляхом встановлення відповідальності виробника або імпортера за свою продукцію, вимоги щодо повідомлення про перший імпорт та здійснення контролю за ринковим наглядом.

Імпорт косметики до Європейського Союзу вимагає дотримання певних правил та надання необхідної документації. ЄС має суворі вимоги щодо забезпечення безпеки та якості косметики. Ось деякі ключові документи, які можуть вам знадобитися:

- Файл з інформацією про продукт (PIF): PIF - це комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про косметичний продукт. Він повинен містити детальну інформацію про склад продукту, процес виробництва, технічні характеристики, оцінку безпечності, маркування та докази відповідності нормам ЄС.

- Оцінка безпеки: Оцінка безпечності є важливим компонентом PIF. Вона передбачає оцінку профілю безпеки продукту кваліфікованим експертом з оцінки безпеки. Оцінка повинна враховувати токсикологічний профіль інгредієнтів, потенційні ризики та відповідні сценарії впливу.

- Звіт про безпеку косметичної продукції (CPSR): CPSR - це документ, що базується на оцінці безпеки і є специфічним для кожного косметичного продукту. Він містить стислий виклад оцінки безпечності, включаючи висновки та рекомендації. CPSR має бути доступним для кожного варіанту продукту.

- Повідомлення про косметичний продукт: Перед розміщенням косметичного продукту на ринку ЄС вам потрібно повідомити про нього Європейську комісію через Портал повідомлення про косметичну продукцію (CPNP). Повідомлення містить детальну інформацію про продукт, відповідальну особу та відповідну інформацію про безпеку. Відповідність

маркування та пакування: Маркування та упаковка косметичного продукту повинні відповідати вимогам Регламенту № 1223/2009 про косметичну продукцію. Воно повинно містити точну і чітку інформацію про продукт, інгредієнти, інструкції з використання, попередження, номер партії та контактні дані відповідальної особи.

- Сертифікат належної виробничої практики (GMP): Якщо косметика виробляється за межами ЄС, вам може знадобитися надати сертифікат GMP, виданий компетентним органом країни, де виробляється продукція. Сертифікат повинен підтверджувати відповідність міжнародно визнаним стандартам GMP.

- Митна документація: Для імпорту косметики буде потрібна стандартна митна документація, така як комерційні рахунки-фактури, пакувальні листи, коносамент або авіаційна вантажна накладна. Ці документи полегшують процес митного оформлення.

Оберемо стратегію, розглянувши моделі виходу на міжнародний ринок. Вибір моделі виходу на міжнародний ринок є ключовим етапом для успішного розвитку бізнесу закордоном. Також варто описати як компанія буде працювати на ринку. Три найефективніші стратегії виходу української компанії на європейський косметичний ринок:

- 1 Модель прямих продажів:

- У цій моделі компанія створює власний відділ продажів або представників на цільових ринках, де розташовані виробничі компанії.

- Компанія напряму звертається до потенційних покупців, таких як виробники косметики, через різні канали, включаючи електронні листи, телефонні дзвінки та особисті зустрічі.

- Прямі продажі дозволяють налагодити пряму комунікацію між компанією та її клієнтами, дозволяючи краще зрозуміти потреби та переваги клієнтів.

- Ця модель вимагає значних інвестицій у продажі та маркетингові ресурси, а також створення потужної дистриб'юторської мережі на цільових ринках.

2 Модель партнерства та дистрибуції:

- Українська компанія може співпрацювати з місцевими дистриб'юторами або агентами на цільових ринках, які вже мають налагоджені мережі та відносини з виробниками косметики.

- Завдяки партнерству компанія може використовувати досвід своїх партнерів на місцевому ринку для більш ефективного виходу на нові ринки.

- Дистриб'ютори можуть виконувати такі завдання, як дослідження ринку, просування, продажі та розподіл, що дозволяє українській компанії зосередитися на виробництві та розробці продукту.

- Ця модель зменшує початкові інвестиції, необхідні для виходу на ринок, і мінімізує ризики, пов'язані з незнайомістю ринку.

3 Модель спільного підприємства або ліцензування:

- Компанія може укласти спільні підприємства або ліцензійні угоди з місцевими компаніями на цільових ринках.

- Спільні підприємства передбачають створення нової організації з місцевим партнером, розподіл власності та контролю, а також об'єднання ресурсів і досвіду для виходу на ринок.

- Ліцензійні угоди дозволяють вам надавати права місцевим партнерам виробляти або продавати свою сировину на погоджених умовах.

- Спільні підприємства та ліцензування можуть надати доступ до знань про місцевий ринок, каналів дистрибуції та регуляторного досвіду, одночасно розподіляючи ризики та витрати з місцевими партнерами.

- Ця модель вимагає ретельного відбору партнерів і ретельного узгодження умов для забезпечення узгодження інтересів і захисту прав інтелектуальної власності.

Кожна з цих моделей виходу на ринок має свої переваги та проблеми, і

вибір залежить від таких факторів, як характеристики ринку, ресурси та стратегічні цілі української компанії.

Правильно обрана цінова стратегія може стати джерелом конкурентної переваги. Наприклад, низькі ціни можуть привернути більше клієнтів, тоді як високі ціни можуть вказувати на високу якість продукту. Тож важливо адаптувати цінову стратегію до конкретного ринку, провести порівняння з цінами на ринку.

Від чого залежить ціна товару: собівартість продукту; транспортні витрати; розмитнення, мита та інші збори; маржа/ прибуток посередника(ів); інші витрати, які виникають при продажах на ринку.

Можливі витрати:

1. Маркетинг та просування:
 - Пошук партнерів, покупців;
 - Реклама, промоматеріали;
 - Ярмарки та виставки, відвідування ринку;
 - Переклад та адаптація матеріалів;
 - Подорожі, комунікації;
2. Виробництво:
 - Виготовлення продукції;
 - Адаптація товару за потребами споживачів;
3. Підготовчі операції:
 - Маркування, пакування
 - Тестування / сертифікація продукції
4. Підготовка до експорту:
 - Транспортне пакування;
 - Отримання сертифікатів та дозволів;
 - Підготовка документів ;
 - Митно-посередницькі послуги (експорт);
5. Транспортування:
 - Перевезення;

- Страхування вантажів;
- Витрати та збори, пов'язані з перевезенням;
- Складування та зберігання;
- 6. Митні формальності:
 - Митно-посередницькі послуги (імпорт);
 - Мита, ПДВ та інші платежі та збори;
- 7. Просування та продажі:
 - Просування продукції;
 - Продажі;
 - Зібрання, монтаж, обслуговування, ремонт;
- 8. Робота з рекамаціями, скаргами.

Розглянемо цілі продажів на перший рік і процес їх досягнення через маркетингові інстементи. Як досягати роботи з клієнтами, які бюджети потрібно витратити для залучення клієнтів та інструменти, що потрібно використовувати. Роль компанії/ партнерів у процесі продажів та інше.

Цілі продажів (рік I):

Встановіть реалістичні та досяжні цілі на основі дослідження ринку, аналізу конкурентів та обраних каналів дистрибуції. Візьміть до уваги такі фактори, як розмір цільового ринку, середня вартість замовлення, рівень проникнення на ринок, до якого ви прагнете

Процес продажу:

Ось розбивка процесу продажу косметики та засобів по догляду за шкірою в ЄС:

1. Передпродажна підготовка:
 - Розробіть матеріали для продажу та маркетингу: створіть переконливі описи продуктів, високоякісні візуальні зображення та маркетингові матеріали, що демонструють переваги продукту.
 - Визначте цільових клієнтів: визначте профілі ваших ідеальних клієнтів на основі демографічних даних, потреб та вподобань.

- Оберіть канали розповсюдження: виберіть канали, про які йшлося вище, виходячи з ваших цілей та ресурсів.

2. Генерація лідів:

- Розробіть маркетингову стратегію: використовуйте онлайн-рекламу (соціальні мережі, пошуковий маркетинг), маркетинг впливових осіб, зв'язки з громадськістю або контент-маркетинг (блоги, навчальні посібники), щоб охопити свою цільову аудиторію.
- Відвідуйте виставки та заходи: налагоджуйте зв'язки з потенційними покупцями та дистриб'юторами на відповідних галузевих заходах.
- Пропонуйте заохочення: проводьте конкурси, акції або роздавайте безкоштовні зразки, щоб викликати інтерес і залучити потенційних клієнтів.

3. Робота з клієнтами:

- Розвивайте міцні відносини з клієнтами: побудуйте довіру, надаючи відмінне обслуговування клієнтів, персоналізовану комунікацію та ефективно задовольняючи їхні потреби.
- Пропонуйте навчання та підтримку щодо продукту: для оптових чи роздрібних партнерів проводьте тренінги щодо вашої продукції та маркетингових матеріалів, щоб забезпечити ефективні продажі з їхнього боку.
- Збирайте відгуки клієнтів: активно шукайте відгуки клієнтів за допомогою опитувань, оглядів або фокус-груп для покращення продуктів та маркетингових стратегій.

Вартість залучення клієнтів:

Це витрати на маркетинг і продажі, необхідні для залучення нового клієнта. Потрібно відстежувати витрати на маркетинг і продажі, щоб розрахувати вартість залучення (CPA). Прагнути до того, щоб CPA була нижчою за довічну цінність клієнта (CLTV) - загальний дохід, який клієнт генерує впродовж своєї взаємодії з конкретним брендом.

Ролі компанії/партнера:

Наша компанія: розробляйте стратегію продукту, маркетингові

матеріали та займайтеся лідогенерацією для каналів B2C.

Оптовики/дистриб'ютори: керувати відносинами з роздрібними торговцями, займатися логістикою та дистрибуцією в межах ЄС.

Роздрібні магазини: просувати та продавати вашу продукцію серед своєї клієнтської бази.

Безумовно варто виділяти маркетинговий бюджет на рекламну діяльність. Проаналізуємо існуючі канали просування та встановимо маркетингові та рекламні цілі на перший рік, з урахуванням готовності каналів, такі як: торгові заходи, реклама, соціальні мережі, діяльність післяпродажного обслуговування та інше. Скільки потрібно виділяти бюджету, як ці кошти контролюються.

Розробка маркетингової стратегії виходу на ринок:

- Здійснити необхідні дії для сертифікації та маркування продукції. На подальшу перспективу прийняти участь в профільних фестивалях та конференціях, виставках.
- Підвищити впізнаваність бренду, створивши веб-сайт і облікові записи в соціальних мережах мовою фокусної країни, щоб продемонструвати свою продукцію та комунікувати цінності бренду.
- Створити портрети клієнтів (customer profile) у цільовій країні, для ефективної комунікації бренду.
- Розробити *customer journey* для офлайн та онлайн продаж.
- Зробити карту позиціювання бренду та конкурентів, проаналізувати маркетингові активності існуючих топ-брендів на ринку;
- Зробити веб-аналітику конкурентів за допомогою інструментів SEMrush, Ahrefs, SimilarWeb, Google Analytics, Mixpanel.
- Скласти бюджет участі у профільних виставках та почати підготовку до них. Як варіант, розпочати як відвідувач, познайомившись із потенційними гравцями ринку.

Маркетинговий бюджет:

1. Дослідження та аналіз ринку: Перш за все, компанія повинна витратити кошти на дослідження ринку. Це включає аналіз споживчих переваг, конкурентів, трендів та можливостей на ринку. Вартість: \$5,000 - \$10,000.

2. Розробка маркетингової стратегії: Компанія повинна визначити свої цілі, цільову аудиторію та позиціонування на ринку. Вартість: \$2,000 - \$5,000.

3. Створення бренду та ідентичності: Розробка логотипу, упаковки, вебсайту та інших матеріалів. Вартість: \$5,000 - \$20,000.

4. Продвиження та реклама: Цифровий маркетинг: Включає контент-маркетинг, соціальні медіа, рекламу в Google та інші онлайн-канали. Вартість: \$10,000 - \$30,000 на рік.

5. Моніторинг та аналіз результатів: Важливо відстежувати ефективність маркетингових заходів. Вартість: \$2,000 - \$5,000 на рік.

6. Досягнення цілей: Вартість залежить від конкретних цілей компанії (наприклад, збільшення обсягу продажів, підвищення впізнаваності бренду).

Загалом, приблизний річний маркетинговий бюджет для української компанії може становити \$30,000 - \$100,000 або більше, в залежності від обсягу діяльності та амбіцій компанії. Важливо планувати та контролювати витрати, щоб досягти успіху на ринку ЄС.

Дуже важливо захистити себе від плагіату. Тож задля забезпечення своєї інтелектуальної власності існують заходи з захисту від копіювання. Мова про брендинг та Реєстрацію торгової марки. Ціна такої послуги становить 850 євро + 150 євро за кожен додатковий клас (національний реєстр).

Спроектуйте зростання продажів на ринку ЄС. Оцініть всі пов'язані з цим витрати (наприклад, збільшення виробництва, маркетинг, дотримання нормативних вимог, персонал). Розрахуйте точку беззбитковості (коли дохід від продажів покриває всі витрати). Цей прогноз дасть чітке уявлення, як довго ваша компанія зможе витримувати додаткові витрати без прибутку на ринку.

Додаткові поради:

Ставте реалістичні цілі: не очікуйте негайної прибутковості в ЄС.

Встановіть реалістичні цілі щодо продажів і прибутку на перші кілька років. Зосередьтеся на довгостроковій стійкості: Надайте пріоритет створенню стійкої присутності на ринку ЄС, навіть якщо це означає пожертвувати короткостроковими прибутками.

Ретельно плануючи стратегію виходу на ринок ЄС, ефективно керуючи витратами та маючи реалістичні очікування, ви можете збільшити свої шанси на успіх на конкурентному ринку косметичної сировини.

Насправді не так вже й важко дати Європі те, що вона хоче, але для цього потрібен уважний погляд, повна компіляція документальних вимог, необхідні перехресні перевірки та результати відповідних тестів на якість, стабільність і ефективність продукту, щоб переконатися, що ваш продукт відповідає вимогам.

Європейський ринок дає фантастичну можливість для розвитку бренду «Астра Косметик», але досягнення відповідності нормативним вимогам має важливе значення. Потрібно не дати паперам відлякувати бренд від того, що може бути фантастичною бізнес-можливістю розвитку!

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих стратегічних рішень та запровадження антикризових заходів

Оцінка ефективності є ключовим етапом управління підприємством, оскільки вона дозволяє оцінити досягнення поставлених цілей та ефективність використання ресурсів. Цей процес включає в себе аналіз результатів діяльності підприємства з різних поглядів, таких як фінансові показники, продуктивність, якість продукції або послуг, клієнтське задоволення та інші ключові параметри.

Ефективність може бути виміряна різними методами та показниками, які відображають різні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, фінансові показники, такі як рентабельність, оборотність активів, показники прибутковості та інші, дозволяють оцінити ефективність використання фінансових ресурсів. Показники якості, такі як відсоток браку або рівень

задоволення клієнтів, вказують на якість продукції або послуг.

Оцінка ефективності важлива не лише для внутрішнього контролю та управління підприємством, але й для прийняття стратегічних рішень. Вона допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони розробленої та обраної стратегії, виявляти можливості для оптимізації та покращення, а також забезпечує базу для розробки подальших стратегій розвитку.

Якщо підприємство буде чітко виконувати всі інструкції та використовувати усі можливості можна навіть спрогнозувати результати. Прогнозування результатів впровадження стратегії є складним завданням, оскільки воно залежить від багатьох факторів, таких як зміни на ринку, конкурентні та економічні умови, технологічний прогрес та інші несподівані події. Однак, хоча прогнозування точних результатів не є можливим, можна використовувати аналіз, моделювання та стратегічне мислення для оцінки ймовірних наслідків і визначення можливих сценаріїв. При цьому будь-яка стратегія має мати прогнозовані цілі. Так як наша стратегія заключається на збільшенні прибутку від міжнародних продажів, спробуємо спрогнозувати експортні цілі, що будуть досягнуті, у короткостроковій і довгостроковій перспективі та дії, що їх мають супроводжувати (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

**Експортні цілі у короткостроковій та довгостроковій перспективі
(конкретні та вимірювані)**

Експорт 1-12 місяців	Експорт 1-3 роки	Експорт 3-5 років
1. Збільшення проникнення на ринки: розширення каналу дистрибуції та вихід на нові ринки, щоб збільшити присутність компанії щонайменше у трьох нових країнах протягом наступного року. 2. Досягнення цілей продажів: збільшити експортні продажі на 20% протягом наступного року порівняно з попереднім роком, орієнтуючись на конкретні регіони або країни з високим потенціалом зростання. 3. Підвищення впізнаваності бренду: забезпечити партнерство щонайменше з двома авторитетними дистриб'юторами на кожному цільовому ринку, щоб підвищити впізнаваність та популярність бренду протягом наступних 12 місяців. 4. Локалізація продукції: адаптувати рецептуру, упаковку та маркетингові матеріали відповідно до специфічних уподобань та регуляторних вимог цільових ринків, локалізуювши принаймні дві продуктові лінійки протягом наступного року.	1. Стале зростання: досягти стабільного щорічного зростання експортних продажів на 15-20% протягом наступних трьох років завдяки послідовному розширенню ринку та впровадженню інноваційних продуктів. 2. Забезпечення лояльності до бренду: розробити програми лояльності та взяти участь у стратегічних маркетингових ініціативах, щоб створити міцну клієнтську базу та досягти рівня утримання клієнтів на рівні не менше 30% протягом трьох років. 3. Зміцнення дистриб'юторської мережі: створити мережу ексклюзивних дистриб'юторів або роздрібних партнерів на ключових ринках, забезпечивши загальнонаціональне покриття та ефективне управління ланцюгами поставок протягом наступних трьох років. 4. Регуляторна відповідність: отримання необхідних сертифікатів та дотримання регуляторних вимог на всіх цільових ринках для забезпечення безперешкодного виходу на ринок та сталого ведення бізнесу протягом наступних трьох років. 5. Розширення продуктового портфелю: впровадити щонайменше три нові продуктові лінійки або розширення, адаптовані до	1. Лідерство на ринку: - постійно відстежувати ринкові тенденції, діяльність конкурентів та вподобання споживачів, щоб зберегти конкурентну перевагу та вивести компанію в лідери щонайменше на трьох ключових міжнародних ринках. - розширення присутності бренду та частку ринку за допомогою цілеспрямованих маркетингових кампаній, стратегічних партнерств та інноваційних продуктових пропозицій. - підвищення лояльності до бренду та його популяризація через винятковий рівень обслуговування клієнтів, якість продукції та послідовне просування бренду. 2. Стале зростання: - встановити амбітні, але досяжні річні цілі зростання, прагнучи до стійкого щорічного зростання на 20% протягом наступних п'яти років. - диверсифікуйте продуктову пропозицію та розширюйтесь в додаткових категоріях або сегментах, щоб скористатися новими ринковими можливостями та зменшити ризики. Постійно оцінюйте та оптимізуйте бізнес-операції.

Продовження таблиці 3.8

	мінливих потреб та вподобань цільових споживачів, з акцентом на стійкість та інновації, протягом наступних трьох років.	- ефективність ланцюжка поставок та управління витратами для підтримки сталого зростання та прибутковості. 3. Залучення клієнтів: - розробляйте та впроваджуйте стратегії залучення клієнтів, включаючи програми лояльності, персоналізовані маркетингові ініціативи та взаємодію з соціальними мережами. - збирайте відгуки та інформацію про клієнтів за допомогою опитувань, оглядів та інших каналів, щоб зрозуміти їхні потреби та вподобання, а також інформувати про розробку продуктів і маркетингових стратегій. - сприяйте формуванню у клієнтів почуття спільноти та популяризації бренду за допомогою інтерактивного контенту. 4. Оптимізація ланцюжка поставок: - зміцнюйте відносини з постачальниками та логістичними партнерами. - впроваджуйте технологічні рішення та вдосконалюйте процеси для оптимізації ланцюгів постачання, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення прозорості та відстежуваності по всьому ланцюгу постачання. - відстежуйте ключові показники ефективності (KPI), пов'язані з роботою ланцюга поставок. 5. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): - розробіть та впровадьте комплексну стратегію КСВ, яка відповідає цінностям, місії та довгостроковим бізнес-цілям компанії.
--	--	--

Зважаючи на не стабільну ситуацію в Україні та воєнний стан, проведемо стрес-тест стратегії ціноутворення. Як діяти у ситуаціях коливання обмінного курсу, падіння чи зростання цін конкурентів, зростання цін на сировину, зростання транспортних витрат та інше. Як убезпечити себе від втрат.

Перш ніж занурюватися в те, як поводитися в таких ситуаціях, важливо мати визначену цінову стратегію. Ось загальні підходи:

Ціноутворення за принципом "витрати плюс": Додайте націнку до витрат на виробництво та доставку, щоб досягти бажаної норми прибутку.

Конкурентне ціноутворення: Встановіть ціни на основі цін ваших конкурентів на аналогічні продукти.

Ціноутворення на основі цінності: Встановлення ціни на основі сприйнятої цінності вашого продукту для клієнтів.

Стресові фактори та дії:

- Коливання валютних курсів:

Дія: використовуйте модель ціноутворення, яка враховує валютні курси. Розгляньте можливість динамічного ціноутворення, яке автоматично коригується, або укладіть гнучкі контракти з постачальниками, щоб мінімізувати вплив.

- Падіння/зростання цін конкурентів:

Дія: У разі падіння цін підтримуйте ціну, якщо цінність вашого бренду це виправдовує. Пропонуйте акції або виділяйте унікальні торгові пропозиції (УТП), щоб конкурувати. Якщо ціни зростають, розгляньте можливість стратегічного підвищення цін, підкреслюючи при цьому цінність або якість.

- Зростання цін на сировину:

Дія: Проведіть переговори з постачальниками, вивчіть альтернативні матеріали або здійсніть невелике підвищення цін, пояснивши клієнтам причину (наприклад, "через зростання вартості матеріалів").

- Зростання транспортних витрат:

Дія: Перекласти контракти на доставку, дослідити більш ефективні маршрути

доставки або розглянути можливість невеликого підвищення ціни, виправданого зростанням транспортних витрат.

- Інші фактори:

Збільшення податків: Дещо підвищити ціни або покрити частину збільшення витрат залежно від норми прибутку.

Зміна споживчих уподобань: Адаптуйте свою продуктову пропозицію або маркетингову стратегію, щоб відповідати новим тенденціям.

Загальні рекомендації:

Відстежуйте витрати та ринкові тенденції: Регулярно відстежуйте витрати на сировину, ціни конкурентів та ринкові умови, щоб проактивно коригувати свою стратегію.

Підтримуйте норму прибутку: Незважаючи на те, що може знадобитися поглинання певного зростання витрат, пріоритетом має бути підтримання здорової норми прибутку для забезпечення стійкості бізнесу.

Комунікуйте чітко: Якщо підвищення цін є необхідним, будьте прозорими з клієнтами щодо причин, які стоять за ним.

Пропонуйте цінність: Зосередьтеся на ціннісній пропозиції ваших продуктів і переконайтеся, що вони надають преміальний досвід або унікальні переваги, які виправдовують ціну.

Впроваджуючи гнучку цінову стратегію та вживаючи проактивних заходів щодо цих стресових факторів, можна збільшити свої шанси на успіх на конкурентному косметичному ринку ЄС.

Пам'ятаємо, що запланований щорічний приріст 20-30%, що покrije потреби експорту для компанії. Але треба враховувати додаткові вимоги, що виникають.

Відповідність європейським вимогам: перед вивезенням продукту на ринок ЄС переконайтеся, що він відповідає вимогам європейського законодавства.

Це включає вимоги до безпеки, маркування, інгредієнтів, тестування на тваринах та інші стандарти.

Реєстрація продукту: Зареєструйте свій продукт в Європейській базі даних CPNP (Cosmetic Products Notification Portal), якщо саме продукт ще не зареєстровано. Це обов'язковий крок для всіх косметичних продуктів, які ввозяться на ринок ЄС.

Маркування та упаковка: відповідно до європейських вимог, продукт повинен бути належно позначений та упакований. Маркування повинно містити інформацію про виробника, інгредієнти, термін придатності та інші обов'язкові деталі.

Сертифікація та тестування: деякі категорії косметичних продуктів можуть вимагати сертифікації або тестування. Перевірте, чи ваш продукт потребує додаткових документів або досліджень.

Документація та звітність: ведіть документацію про виробництво, якість, безпеку та інші аспекти продукту. При необхідності готуйте звіти для контролю та інспекцій.

Експансія в ЄС, ймовірно, збільшить потреби в оборотному капіталі протягом першого року через:

Нарощування запасів: щоб задовольнити потенційний попит в ЄС, швидше за все, доведеться збільшити рівень запасів сировини. Це зв'яже грошові кошти до тих пір, поки запаси не будуть продані.

Нове обладнання: залежно від виробничих потужностей, можливо, доведеться інвестувати в нове обладнання, щоб впоратися зі збільшенням обсягів виробництва.

Новий персонал: наймання працівників для експортних продажів, регуляторних питань і, можливо, іншого персоналу призведе до збільшення витрат на оплату праці.

Збільшення оборотного капіталу може вплинути на грошові потоки протягом першого року, що потенційно може призвести до дефіциту грошових коштів. Вирішити цю проблему можна за допомогою стратегії управління грошовими потоками:

Прогнозування продажів та управління запасами: розробіть точні

прогнози продажів для ринку ЄС, щоб оптимізувати рівень запасів і мінімізувати непотрібні грошові кошти, пов'язані з запасами.

Поетапне розширення: розгляньте поетапний підхід до виходу на ринок ЄС. Почніть з меншого початкового рівня запасів і поступово збільшуйте його в міру зростання продажів.

Варіанти фінансування: вивчіть варіанти фінансування, такі як короткострокові позики, кредитні лінії або фінансування оборотного капіталу, щоб подолати потенційні розриви в грошових потоках. Це може забезпечити тимчасові кошти для покриття витрат, поки не надійдуть платежі від клієнтів.

Домовтеся про умови оплати: якщо можливо, домовтеся з постачальниками про більш тривалі умови оплати, щоб розширити власні умови оплати для клієнтів з ЄС і поліпшити грошові потоки. Однак переконайтеся, що ці умови є комерційно життєздатними.

Державні гранти/заохочення: дослідіть будь-які державні гранти або експортні стимули, доступні в Україні, які можуть допомогти компенсувати початкові витрати, пов'язані з виходом на ринок ЄС. Додаткові міркування:

Ретельно відстежуйте грошові потоки: складіть детальний прогноз руху грошових коштів на перший рік і регулярно його відстежуйте. Це допоможе виявити потенційні дефіцити і дозволить вам вжити превентивних заходів.

Визначте пріоритетність прибутковості: хоча розширення продажів є важливим, визначте пріоритетом досягнення прибутковості в довгостроковій перспективі. Не жертвуйте маржею, пропонуючи клієнтам надто щедрі умови оплати.

Розглянемо як довго бізнес зможе витримати додаткові витрати без отримання прибутку, тобто фінансову стійкість підприємства.

Компанія з достатніми грошовими резервами може покрити початкові збитки, пов'язані з виходом на ринок ЄС, протягом більш тривалого періоду. При цьому важливо не піднімати рівень боргу зависоко, або взагалі його не використовувати. Високі існуючі боргові зобов'язання обмежують здатність компанії брати на себе додаткове фінансове навантаження.

Прибутковість: компанії з прибутковою історією мають більше шансів впоратися з тимчасовими втратами на етапі виходу на ринок ЄС. Також багато залежить від стратегії виходу на ринок ЄС, а саме масштабу виходу.

Агресивний вихід на весь ринок ЄС вимагатиме більших початкових інвестицій і потенційно призведе до більш тривалого періоду беззбитковості порівняно з поетапним підходом, орієнтованим на окремі країни.

Стратегії управління витратами:

Підвищення ефективності: оптимізація виробничих процесів, укладання вигідніших угод з постачальниками та оптимізація рівня запасів - все це може допомогти зменшити витрати та продовжити злітно-посадкову смугу.

Варіанти фінансування: доступ до фінансування, наприклад, кредитів на поповнення обігових коштів або експортно-кредитних агентств, може забезпечити додаткові ресурси для подолання розриву в прибутковості. За умови ефективного фінансового менеджменту загальний діапазон може становити 3-6 місяців: це типовий часовий проміжок для добре розвинених компаній зі стратегічним планом виходу на ринок і доступом до деяких варіантів фінансування. Або до 12 місяців: компаніям з обмеженими ресурсами або більш агресивною стратегією розширення може знадобитися більше часу для виходу на прибутковість. Дуже важливо розробити детальний фінансовий прогноз

Впроваджуючи ці стратегії, можна пом'якшити вплив збільшення потреби в оборотному капіталі на грошові потоки та подолати труднощі в умовах воєнного часу, пов'язані з косметичною сировиною. Пам'ятаймо, що метою є досягнення стійкого зростання при забезпеченні здорового грошового потоку для української компанії «Астра Косметик».

ВИСНОВКИ

У ході дослідження зроблені такі висновки:

1. Розглянуто історію походження терміну «конкурентоспроможність», визначено різницю між конкурентоспроможністю суб'єкта і його товарами та надано визначення терміну «маркетингова діяльність підприємства» (багатоскладова система заходів підприємства щодо прийняття ефективних рішень з вибору цільових ринків, залучення, утримання і збільшення кількості споживачів, координації оптимальної структури виробництва та розподілу товарів і послуг). Описано важливість підтримки конкурентоспроможності підприємства та їх товарів чи послуг.

2. Представлено методичні підходи до вивчення конкурентних переваг на ринку товарів та послуг.

3. Наведено лінійно-функціональну організаційну структуру ТОВ «Астра Косметик». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Астра Косметик». Зараз компанія ТОВ «Астра Косметик» є підприємством, яке веде досить успішну діяльність на українському ринку, але не висвітлює свої показники повністю та має великі можливості реалізації на міжнародному ринку.

4. Проведено аналіз чинників середовища (PEST аналіз): економічних, політичних, соціальних, технологічних. Представлений аналіз оцінки ймовірності зміни чинників, оцінено реальну значущість кожного чинника, щоб з'ясувати, наскільки слід звертати увагу та контролювати той чи інший чинник. Представлено фінальну форму Pest-аналізу ТОВ «Астра Косметик». Розраховано та наведено результати PEST-аналізу з впливами даних показників на ринок загалом і фірму, і представлені рекомендації щодо вирішення даних проблем. PEST-аналіз дозволив розкрити всі загрози та можливості фірми в макросередовищі, переглянувши результати аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище для підприємства відіграє важливу роль, особливо політичний та економічний чинники, воєнний стан,

що спричиняє нестабільність в країні.

5. Проведено аналіз шести головних та інших побічних конкурентів на українському ринку, з урахуванням експортних можливостей. Представлено результати аналізу та напрями робіт з нівелювання загроз. Головними конкурентами фірми є «Hillary Cosmetics», ТОВ «Біокон», «Натурпро» та «Elfa Farm». Побудовано матрицю SWOT-аналізу та на її базі матрицю рішень.

6. Наведено проблеми чинної маркетингової політики, стратегії конкурентоспроможності та шляхи розв'язання цих проблем на ТОВ «Астра Косметик». Найбільш оптимальним варіантом розширення та підвищення конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Астра Косметик» стане вкладення у створення нової маркетингової стратегії та вихід на міжнародний ринок. Визначено кадровий склад та характеристики фахівців косметичної фабрики ТОВ «Астра Косметик».

7. Складено рекомендації щодо повноцінного виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астра Косметик», враховуючи нестабільну економіку через воєнний стан. Проведено аналіз закордонних ринків та ґрунтовно наведені кращі країни для виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності на цих ринках. Складений план дій відповідно до вимог міжнародних законодавств, ризиків та можливостей підприємства ТОВ «Астра Косметик». Наведено бізнес цілі для підприємства ТОВ «Астра Косметик».

8. Проведено SWOT аналіз бізнесу з урахуванням експортного напрямку. Оцінено ефективність описаної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астра Косметик». Наведено можливі результати впровадження стратегії та експортні цілі довгострокові та короткострокові.

У загальному висновку можна підкреслити, що ретельне вивчення теоретичних основ, аналіз існуючої стратегії та розробка нових заходів для вдосконалення конкурентоспроможності є ключовими етапами стратегічного управління підприємством. Їх взаємозв'язок та взаємодія забезпечують не

лише підтримку стабільної конкурентної позиції на ринку, але й сприяють активному розвитку та успіху підприємства в умовах постійних змін.

Під конкуренцією розуміється суперництво учасників ринку у сфері виробництва та збуту товарів та послуг або змагальність, боротьба юридичних осіб за покупця, за своє виживання в умовах дії жорсткого закону конкуренції як об'єктивного процесу «вимивання» неякісних товарів та послуг у рамках антимонопольного законодавства.

Український споживач часто віддає перевагу закордонним виробникам, на ринку конкуренція досить висока та серйозна. Спостерігається кількісне та якісне ускладнення конкурентного середовища. Внаслідок цього кількість покупців зменшується, а виживання залежить конкурентоспроможності.

Головною проблемою маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Астра Косметик» є недостатня маркетингова стратегія виходу на нові міжнародні ринки.

Підкреслимо переваги, такі як темпи зростання обсягу виробництва, рівень кваліфікації працівників лабораторії, наявність сертифікації міжнародних та Європейських стандартів. Задля поліпшення позицій на ринком необхідно застосувати креативну маркетингову стратегію, підвищити фінансову стійкість підприємства, підвищити рівень кваліфікації робочих. А задля глобального росту необхідно вихід на міжнародний ринок та масштабуватися. Хоча це і вимагатиме великої кількості сил та ресурсів, в наслідок масштабування підприємство очікує нові прибутки, збільшення оборотного капіталу, залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продаж.

У цілому, розроблені заходи щодо вдосконалення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в косметичній галузі виявилися ефективними, дозволяючи підприємству успішно конкурувати на міжнародних ринках та зберігати свої позиції у галузі не зважаючи на важку економічну та політичну ситуацію, зумовлену воєнним станом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 с.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Е. І. Цибульська. — Харків : НУА, 2018. — 144 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
4. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 5(110). С. 71–76.
5. Гриневецька Л.В. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2015. № 38. С. 248–252.
6. Сайт Астра Косметик. URL: <https://astracosm.com/> (дата звернення: 01.10.2025).
7. Forbes Astra Cosmetic. URL: <https://forbes.ua/company/nemae-zhodnogo-kosmetichnogo-produktu-yakiy-mi-ne-zmogli-b-virobiti-ruslan-kuzmenko-prezident-kompanii-astra-cosmetic-10092024-23527> (дата звернення: 02.10.2025).
8. Astra Cosmetic. URL: https://uk.m.wikipedia.org/wiki/Astra_Cosmetic (дата звернення: 02.10.2025).
9. Конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://buklib.net/books/26099/> (дата звернення: 02.10.2025).
10. Про захист економічної конкуренції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 20.12.2025).
11. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С.148-155.

12. Волошин А. В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 4(68). С. 83-88.
13. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С. Б. Управління конкурентоспроможністю продукції: нав. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 272 с.
14. Антощенкова І. В., Бикадоров І. А. Модель монополістичної конкуренції: вплив технологічного прогресу на рівновагу та суспільну оптимальність. *Математична теорія ігор та її застосування*. 2014. № 2. С. 23-31.
15. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658>.
16. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 193-197.
17. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2018. 244 с.
18. Аналіз конкуренції та конкурентних позицій. URL: <http://www.fellowmanage/xins-716-1.html> (дата звернення: 03.10.2025).
19. Концепція конкурентоспроможності компанії. Центр управління фінансами. URL: <http://www.centeryf/data/Menedzheru/Konkurentosposobnost-firmy.php> (дата звернення: 02.10.2025).
20. Economics: Principles, Problems, and Policies. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/economics_mcconnell.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
21. Hillary Cosmetics: про нас. URL: <https://hillary.ua/o-nas/> (дата звернення: 03.10.2025).
22. Biokon. URL: <https://afina-group.com.ua/brands/biokon> (дата звернення: 03.10.2025).

23. Elfa Pharm URL: <https://ua.elfa-pharm.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).
24. Regulation (EC) No 1223/2009 of the European Parliament and of the Council of 30 November 2009 on cosmetic products [Electronic resource]. — URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009R1223> (date of access: 23.11.2025).
25. European Commission. Attitudes of Europeans towards animal welfare : Special Eurobarometer [Electronic resource]. — Brussels : European Commission, 2016. — URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2096> (date of access: 23.11.2025).
26. Cruelty Free International. Leaping Bunny Programme [Electronic resource]. — URL: <https://www.leapingbunny.org> (date of access: 23.11.2025).
27. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *«Ефективна економіка»*. 2017. № 1. С. 40-47. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378> (дата звернення: 03.10.2025)
28. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10. С. 117-120.
29. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 271-275.
30. Андрушків Б. М., Грод А. М., Мельник Л. М. Ресурсно-інноваційний інструментарій формування конкурентоспроможних підприємницьких структур (на прикладі меблевого виробництва). Тернопіль: ТЗОВ «Видавництво Астон», 2014. 354 с.
31. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37.

32. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

33. Герман О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах турбулентності зовнішнього середовища: Економічний часопис Східноєвропейського національного університету., 2020. № 2(22). С. 45–53.

34. О.В. Виноградова, Н.М. Недопако. Маркетинг у соціальних мережах: навч. посіб. Київ : ДУТ, 2022. 202 с.

35. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу // Економіка та суспільство. — 2024. — № 61. — С. 146–154. — Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/380747868_SWOT-ANALIZ_AK_VAZLIVIJ_INSTRUMENT_U_ROZROBCI_STRATEGII_BIZNESU (дата звернення: 25.12.2025).

36. Голуб О. С. Роль стратегічного аналізу в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Дніпро : Економічний форум. 2022. 73 с.

37. Тема 4. Маркетингові дослідження поведінки споживачів // StudFile.net — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/11997780/> (дата звернення: 26.12.2025).

38. Біла О. О., Назаренко П. В. Управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств в умовах цифрової економіки. Економічний часопис-XXI. 2021. С. 42–46.

39. Скоробогатова Н. Є., Ляшенко В. І. Конкурентні стратегії українських підприємств в умовах глобальної нестабільності. Економіка та держава. 2022. № 11. С. 21–26.

40. Герасимчук В. Г., Мельник О. П. Інструменти формування конкурентних переваг підприємства в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка и управление*. 2023. № 1. С. 37–44.
41. Шканова О. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника. *Економічний дискурс*. 2020. С. 73–81.
42. Мельник Л. М., Гнатюк Т. М. Маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 2. С. 156–167.
43. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
44. Качмала В.І., Зима А.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану// Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні напрямки забезпечення продовольчої безпеки України у воєнний період» 27-28 листопада 2025 р. ДУІКТ м. Київ. С.94-98.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ «АСТРА КОСМЕТИК»

Виконала:

здобувачка вищої освіти гр.МРДМ -62

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Анна ЗИМА

Вікторія КАЧМАЛА

СЛАЙД 2

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, представлення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдання роботи:

- Розглянути історію походження терміну «конкурентоспроможність», визначити різницю між конкурентоспроможністю суб'єкта і його товарами та надати визначення терміну «маркетингова діяльність підприємства».
- Представити методичні підходи до вивчення конкурентних переваг на ринку товарів та послуг.
- Проаналізувати лінійно-функціональну організаційну структуру та фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Астра Косметик».
- Провести аналіз чинників середовища (PEST аналіз): економічних, політичних, соціальних, технологічних.
- Розрахувати та навести результати PEST-аналізу з впливами даних показників на ринок загалом і фірму.
- Провести аналіз головних та інших побічних конкурентів на українському ринку, з урахуванням експортних можливостей.
- Побудувати матрицю SWOT-аналізу враховуючи конкурентне середовище та на її базі матрицю рішень.
- Навести проблеми чинної маркетингової політики, стратегії конкурентоспроможності та шляхи розв'язання цих проблем на ТОВ «Астра Косметик».
- Скласти рекомендації щодо повноцінного виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астра Косметик», враховуючи нестабільну економіку через воєнний стан.
- Провести SWOT аналіз підприємства на експортний напрям, з урахуванням наданих рекомендацій.

СЛАЙД 3

Об'єкт дослідження – система управління конкурентоспроможністю підприємства.

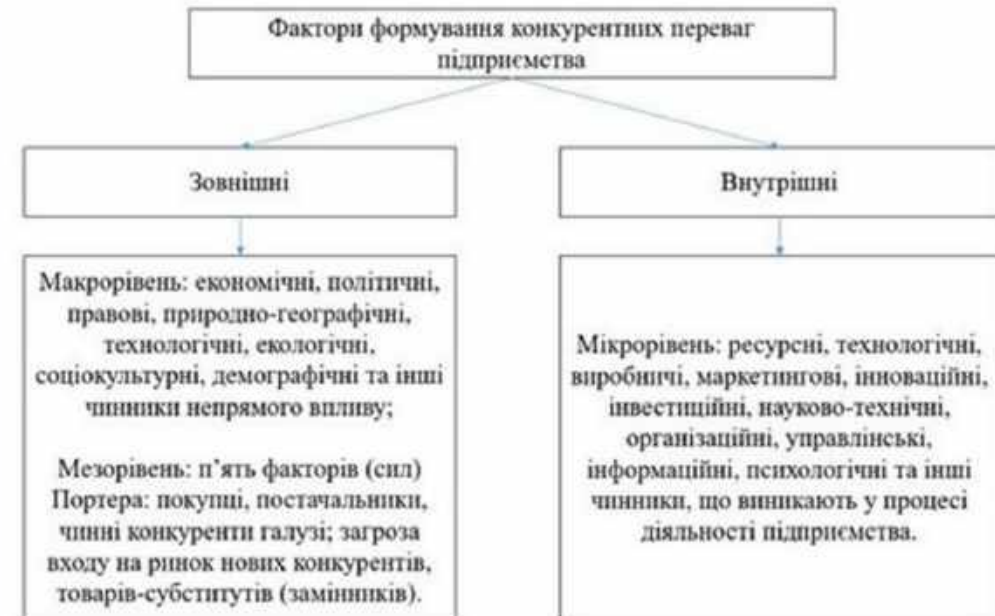
Предмет дослідження – способи та методи підвищення конкурентоспроможності товарів, послуг та самого підприємства. Теоретичні та організаційно-практичні особливості процесу розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Астра Косметик».



СЛАЙД 4

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за рівнем задоволення своїми товарами потреби людей та ефективності виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Конкурентоспроможність товарів підприємства - це його перевага по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами.



Більшість економічних експертів сходяться на тому, що **конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта** неприпустимо зводити до **конкурентоспроможності його продукції**. У той самий час у практиці економічних досліджень застосовується безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, заснованих, переважно, на оцінці конкурентоспроможності їхньої продукції.

СЛАЙД 5

Маркетингове дослідження споживчих переваг спрямовано на розуміння мотивів поведінки й визначення споживчих цінностей. Головною метою під час проведення подібного дослідження є зниження рівня невизначеності при прийнятті тих чи інших управлінських рішень. Основними завданнями маркетингового дослідження купівельних переваг можна назвати визначення потенційної та поточної ємності ринку, виявлення конкурентів, вивчення динаміки часток основних гравців на ринку, складання та аналіз портрета організацій-споживачів.



Рис. 1.4. Процедура маркетингового дослідження

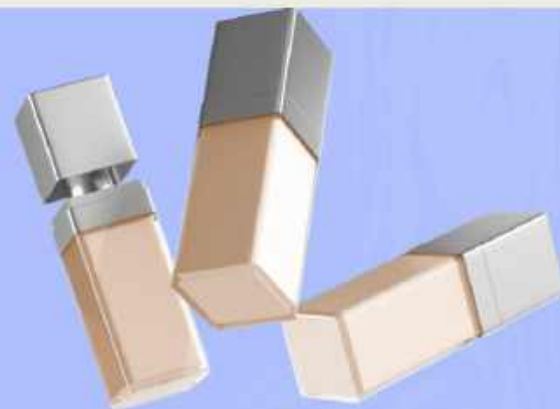




Спеціалізація

КОМПАНІЯ ЗАЙМАЄТЬСЯ
РОЗРОБКОЮ
ЕКСКЛЮЗИВНИХ
РЕЦЕПТУР,
ТЕСТУВАННЯМ ГОТОВИХ
РЕЦЕПТУР, РОЗЛИВОМ
СИРОВИН

А також повним обслуговуванням замовника від дизайну до
виробництва готового приватного бренду



1995р.

Заснування
компанії

2010р.

Заснування
власного
виробництва
компанії

2015р.

Заснування
власного R&B відділу
(експериментально-
виробнича
лабораторія)

2018р.

Компанія Astra
Cosmetic отримала
сертифікацію ISO
9001:2015 та ISO
22716:2007(GMP)

2020р.

Заснування
виробництва
пластикової
упаковки,
комплектуючих та
ПЕТ-преформ

2021р.

Розпочато
будівництво
нового заводу

СЛАЙД 7

Матриця аналізу конкурентів

Конкурент	Сильні сторони	Слабкі сторони	Дії
1. Hillary Cosmetics 	- використання виключно натуральних компонентів від провідних виробників і постачальників органічних косметичних інгредієнтів; - дотримання суворих правил корисності та натуральності; - не використовуються силікони і сульфати, які надають тимчасовий ефект; - косметика спрямована на збереження молодості і здоров'я шкіри; - наявність сертифікатів ECOCERT і COSMOS Standard.	- висока вартість; - вузька спеціалізіція, виготовлення лише доглядової косметики; - проблеми з логістикою; - Не прозора система маркетингу (іноді не відповідають дійсності акції, склад наборів тощо); - немає пробників, оскільки косметику потрібно тестувати.	активна маркетингова компанія (Viber, Telegram, E-mail, Instagram)
2. ТОВ «Біокон» 	- сучасна лабораторія; - косметичний бренд, який об'єднав медичні та наукові принципи; - понад 20 косметичних лінійок.	- у складі токсичний Бронопол та Цинк в продуктах для дітей; - виникають побічні ефекти від гігієнічних засобів (не вказано в інструкції).	зайнятість широким покриттям аудиторії та впізнаваність бренду.
3. НАТУРПРО 	сучасна технологічна база - штат висококваліфікованих фахівців, що здійснюють найважливіші наукові розробки та екологічно чисту сировину, на основі якої і здійснюється виробництво всієї продукції.	- є багато негативних відгуків по якості продуктів; - довга логістика.	активна маркетингова компанія
4. Elfa Pharm 	- стабільна якість; - європейське обладнання; - інноваційні рішення; - висока швидкість виконання замовлень; - команда експертів галузі.	для українського продукту висока ціна.	- скорочувати терміни виконання замовлень; - швидше обробляти замовлення.
5. White Mandarin 	- швидке замовлення (вам передзвонять протягом декількох хвилин); - весь асортимент продукції White Mandarin є в наявності; - численні відгуки та реґинги від покупців; - швидка безкоштовна доставка – відправка в день замовлення, отримання товару наступного дня; - професійний підбір засобів виходячи з вашого типу шкіри та особливостей, консультація лікаря-фітотерапевта; - повернення/обмін товару без зайвих питань; - числені програми, акції та розіграші; - велика та сильна мережа дистриб'юторів, можливість стати партнером; - привілеї постійним покупцям.	- погана рекламна компанія; - не впізнаваний бренд.	- активне та дієве SEO просування; - постійне удосконалення формули сировини; - активна адаптація продукту на ринках присутності.
6. NUTRITIVE 	- використання природніх інгредієнтів; - сертифікація за стандартом ISO;	- не масштабно займаються екпортом; - погана рекламна компанія; - не займаються розширенням за допомогою експорту; - не великі обсяги виробництва.	активна маркетингова компанія

СЛАЙД 8

Таблиця PEST-аналізу підприємства ТОВ «Астра Косметик»

Політичні фактори:	Економічні фактори:
• Майбутні зміни в законодавчо-нормативних документах; • Європейське та/або міжнародне законодавство; • Регулюючі органи і норми; • Регулювання складу продукції та норм; • Торгова політика; • Фінансування, гранти, та ініціативи; • Групи лобіювання / тиску ринку; • Міжнародні групи тиску; • Тарифи та мита; • Стабільність політичної ситуації; • Інший вплив держави в галузі.	• Економічна ситуація і тенденції; • Поточний стан економіки; • Зміни в обсязі споживчих витрат; • Рівень інфляції; • Інвестиційний клімат в галузі; • Закордонні економічні системи і тенденції; • Загальні проблеми оподаткування; • Ринок і торгові цикли; • Товаропровідні ланцюги і дистрибуція; • Зміни в споживацьких уподобаннях; • Зміни в рівні зайнятості • Обмінні курси валют; • Тарифи та торгівельні об'єми.
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
• Демографія; • Зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники; • Структура доходів і витрат; • Базові цінності; • Тенденції способу життя; • Бренд, репутація компанії, імідж; • Моделі поведінки покупців; • Головні події і фактори впливу; • Думки і ставлення споживачів; • Споживчі переваги; • Уявлення ЗМІ; • Точки контакту клієнтів.	• Розвиток конкурентних технологій; • Фінансування досліджень; • Виробництво та автоматизація • Пов'язані / залежні технології; • Зрілість технологій; • Зміна і адаптація нових технологій; • Виробнича ємність, рівень; • Безпека та стандарти; • Законодавство за технологіями; • ЗД друкування і персоналізація; • Потенціал інновацій.

Таблиця SWOT-аналізу підприємства «Астра Косметик»

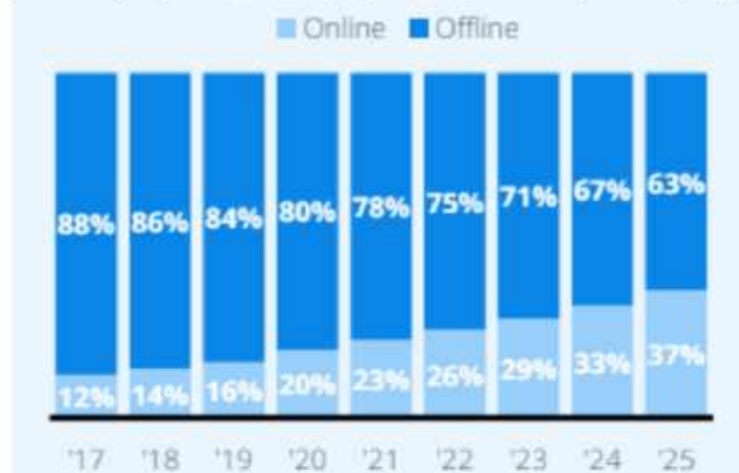
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Перша компанія, що надає повне обслуговування замовника; – Багаторівний досвід; – Репутація; – Унікальність; – Найбільший виробник в Україні; – Власна лабораторія; – Маркетинг; – Технологічність; – Міжнародна сертифікація; – Широка асортиментна матриця; – Швидкість оновлення асортименту.	– Відсутність маркетингової стратегії; – Відсутність розвиненого бренду власників; – Відсутність достатньої кількості згадок у ЗМІ; – Не розвинені соціальні мережі; – Перенасичений ринок; – Довіра покупців до заходонних товарів та не довіра до вітчизняних.
Можливості (O)	Загрози (T)
– Стрімкий ріст; – Підприємство-новатор; – Нові ринки; – Потенційні клієнти; – Розробка нових інноваційних продуктів; – Продумання та дотримання маркетингової стратегії.	– Збільшення цін на сировину; – Зменшення споживачів витрат на косметику; – Загрози економічної ситуації; – Загроза проблем, пов'язаних із залежністю виробництва від імпорту та експорту; – Зміна дозволів та стандартів у законодавстві; – Зміна тенденцій.

Бізнес-цілі компанії «Астра Косметик»

Основні цінності бізнесу (Головні цінності, до чого прямуємо і чого прагнемо)	Мета (Чому існуємо? Позитивний вплив на життя людей, громади, суспільства)	Цінність для клієнта (Цінність яку надаємо. Чому клієнт купує наш продукт чи послугу?)
- Якість і безпека продукції: продукти повинні бути високої якості, ефективні та безпечні для користувачів. Ця цінність відображається в уважному виборі інгредієнтів, дотриманні стандартів якості та контролі за виробництвом. - Інновації та дослідження: інновації в продуктах, нові формули та дослідження допомагають зберегти конкурентоспроможність на ринку. - Етичність та сталість: це може включати в себе відмову від тестування на тваринах, використання екологічно чистих інгредієнтів та підтримку соціальних ініціатив. - Клієнтська спрямованість: відмова від шкідливих інгредієнтів, зручна упаковка та відповідальне ставлення до запитів споживачів. - Креативність та краса: косметична продукція пов'язана з красою. Прагнення до креативності в дизайні упаковки, виборі кольорів та текстур. Це також відображається в рекламних кампаніях та способах презентації продуктів.	- Збереження довкілля: виробництво косметичних продуктів пов'язане з використанням ресурсів та впливом на природу. - Етичне виробництво: відповідальні виробники косметики враховують етичні аспекти, такі як відмова від тестування на тваринах та використання екологічно чистих інгредієнтів. - Сприяння громаді: компанії можуть впроваджувати програми соціальної підтримки, спонсорувати благодійність, підтримувати освітні та медичні ініціативи. - Розвиток інфраструктури: Компанії можуть сприяти розвитку інфраструктури в регіонах, де вони працюють. - Залучення споживачів: соціально відповідальні компанії привертають увагу споживачів, які все більше цінують етичність та відповідальність брендів. Це може призвести до збільшення продажів та підтримки бренду.	- Вигода: багато клієнтів розглядають ціну як основну причину покупки в конкретному бізнесі. Однак, важливо розуміти, що вигода може включати не тільки ціну, але й інші фактори, такі як якість, зручність використання та ефективність продукту. - Довіра: репутація компанії впливає на рішення про покупку. Більшість покупців перевірять відгуки про компанію, щоб визначити її надійність та якість продукції. - Культура: якщо клієнт відчуває, що ваші цінності збігаються з його, він, швидше за все, захоче бути з вами пов'язаним і вести з вами бізнес. - Прагнення комфорту: комфорт та зручність використання продукту можуть бути важливими мотиваторами. Люди шукають продукти, які полегшать їхнє життя та зменшать стрес. - Здоров'я/Благополуччя: продукти, які сприяють здоров'ю та благополуччю, завжди актуальні. - Імпульс: імпульсивні покупки часто здійснюються без особливих роздумів і сумнівів. Продукти з яскравим дизайном та позитивним емоційним впливом можуть бути привабливими для імпульсивних покупців. - Страх: мотивація покупок, викликаних через страх, полягає в тому, щоб захистити себе від чогось поганого.

СЛАЙД 11

Онлайн-продажі натуральних та органічних косметичних засобів зростають у Європі, і до 2025 року вони становитимуть 37% ринку.

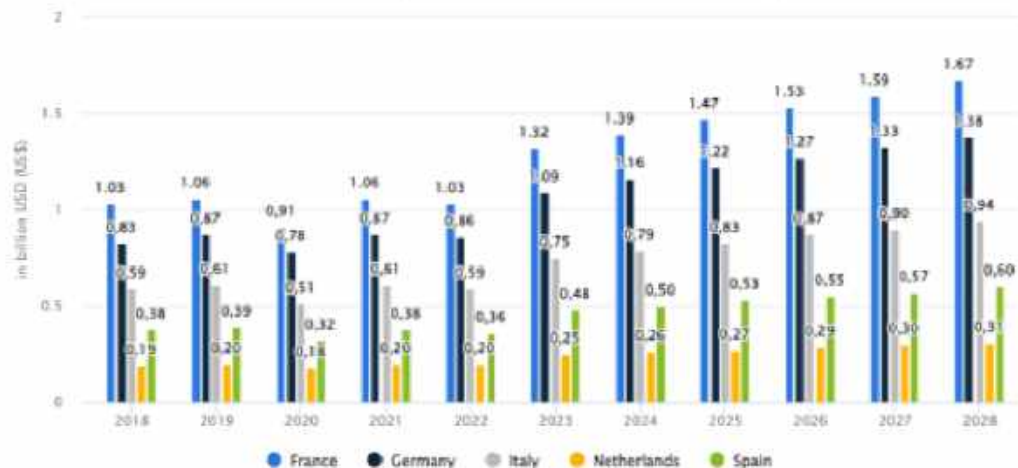


Дохід

дохід зміна доходу

ВІДРІЗОК

Всього



Оцінка ринків за показниками

	Ріст ВВП 2023	Імпорт, динаміка ринку	Потенціал України (частка в світовій торгівлі) %	Логістика, транспортні шляхи (відстань, км)	Дохід виробників косметики (люкс сегмент) в 2023 році	Оцінка
Значення показника та його оцінка						
Німеччина	2,6 %	1 196,592 тис.	5 9.4 %	5 2419 км	3 1,09 млн.	4 3,6
Франція	5,4 %	4 134,926 тис.	4 9 %	4 3742 км	1 1,32 млн.	5 3,6
Іспанія	5,5 %	5 119,572 тис.	3 0.01 %	1 3719 км	2 0,48 млн.	2 2,6
Нідерланди	3,0 %	2 126,507 тис.	2 0.8 %	3 2038 км	4 0,25 млн.	1 2,4
Італія	3,7 %	3 99,097 тис.	1 0.3 %	2 1236 км	5 0,75 млн.	3 2,8

СЛАЙД 12

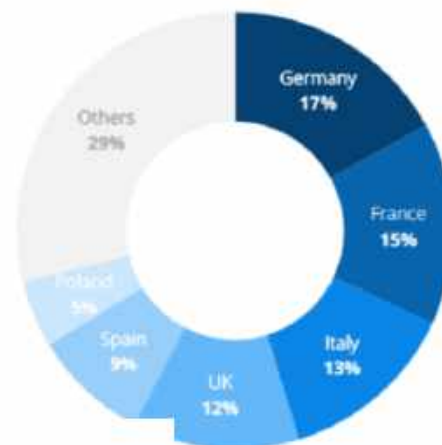
Німеччина

Загальний дохід німецького ринку косметики у 2022 році склав \$2 538,8 млн, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) у 2,8% у період з 2017 по 2022 рік. Обсяг споживання на ринку збільшився на 0,7% в середньорічному обчисленні в період з 2017 по 2022 рік, досягнувши 266,4 млн одиниць у 2022 році.

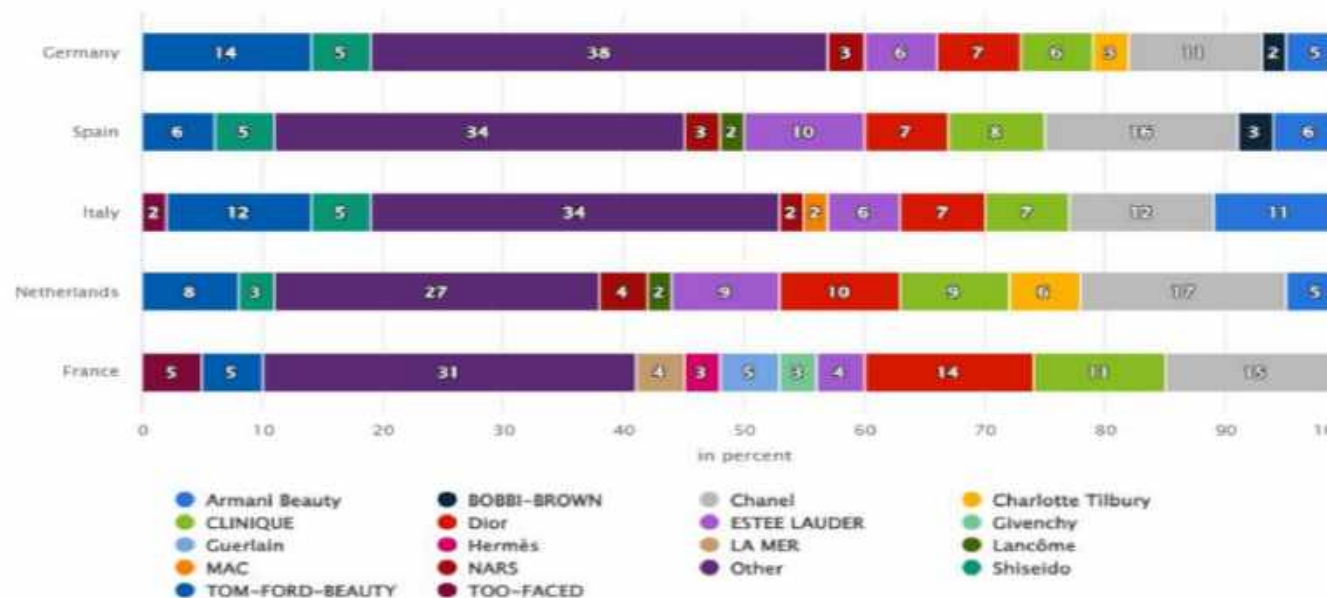
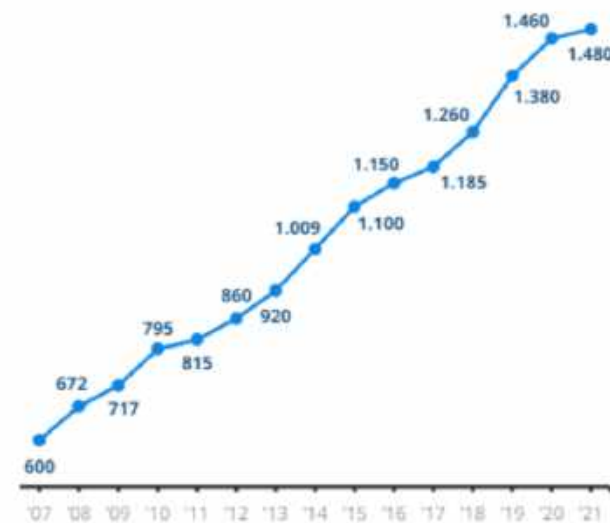
Прогнозується, що темпи зростання ринку прискоряться: очікуване середньорічне зростання складе 4,2% за п'ятирічний період з 2022 по 2027 рік, що, як очікується, призведе до зростання ринку до 3 121,5 млн доларів США до кінця 2027 року

Європа - зростаючий ринок натуральної косметики, на чолі з Німеччиною

Share of cosmetics and personal care market in Europe in 2021, by country



Revenue of natural cosmetics in Germany from 2007 to 2021 (in million euros)



Найпопулярніші жіночі засоби особистої гігієни (використовуються принаймні кілька разів на місяць) у Німеччині

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Astra Cosmetic перша українська компанія, що надає повний цикл послуг з розробки, виробництва й пакування косметичної продукції; • Value of money - співвідношення ціна\якість краща за аналоги • Логістичний та митний супровід (допомагаємо партнерам на кожному етапі купівлі); • Широка асортиментна матриця - закриває базові потреби споживача ("все в одному місці"); • Швидкість оновлення асортименту, постійний вихід новинок; • Гнучкі умови співпраці\оплати; • Для Європи - коротке логістичне плече, короткий лідтайм - можливість робити частину продуктів під прайвет; • Продукт адаптований під потреби експорту (сертифікація, маркування, англ.мова); • вже є представленість в країнах ЄС; • Швидка/якісна комунікація з партнерами; • Наявність сайту виробника з англ.мовою; • Розширення виробничих потужностей, розпочато будівництво нового заводу.	• Невідомий світовому споживачеві бренд; • Немає можливості давати партнерам заробляти велику маржу (як на Китайському продукті); • "Податок на експорт 25%" - різниця між реальним курсом і курсом продажу валюти; • Відсутність страхування фінансових ризиків в Україні; • Неможливість продавати в роздріб з сайту експортним споживачам; • Відсутність додаткових джерел фінансування росту (крім частини власного прибутку).
Можливості	Загрози
• російські та білоруські виробники втратили позиції у Східній\північній Європі, отже у компанії є можливість зайняти їх нішу; • Україна - "відомий бренд" у світі; • Активна участь у івентах для кінцевих споживачів для популяризації бренду; • Заміна постачальників з Китаю на місцевих\європейських через проблеми\здорожчання логістики з Китаю; • Для можливих партнерів: можливість відрізнитись, унікальна матриця (новий продукт на ринку); • При правильному позиціонуванні - можливість збільшувати ціну і зарібок для всіх учасників товарного ланцюга.	• Суттєве зростання цін на сировину і енергоресурси - здорожчання нашого продукту для кінцевого споживача; • Незрозуміла монетарна політика держави щодо курсу, інфляції, експортерів - держава стимулює імпорт, і "відбирає" частину доходів в експортера; • Ризик активних військових дій, які заважатимуть роботі виробництва та всієї компанії; • Висока загроза світової кризи - падіння споживання, небажання інвестувати в нові бренди; • Неможливість швидкого нарощення виробничих потужностей пропорційно збільшенню попиту; • Ризик мобілізації ключової команди; • Ризик галопуючої інфляції в Україні, знецінення заощаджень і зменшення реальних доходів; • Ризик відтоку робочої сили після відкриття кордонів (після війни); • Стереотип сприйняття України, як країни третього світу - негативні конотації про Україну (зв'язок України з подорожчанням цін на енергоносії для пересічного споживача); • Україна не є членом ЄС - не всі партнери готові до митних процедур.

СЛАЙД 14

План дій для подолання слабких сторін та загроз, використання переваг сильних сторін та можливостей

Використання сильних сторін та можливостей:	Випралення та/або нівелювання слабких сторін та загроз
• Пошук партнерів для контрактного виробництва; • Використання власних виробничих потужностей та контроль; • Оптимізувати ефективність виробництва та підтримувати якість; • Забезпечення якості: регулярний аудит виробничих потужностей для забезпечення відповідності вимогам; • Розширення потужностей: інвестуйте в розширення виробничих потужностей; • Реєстрація на декількох маркетплейсах для максимального просування своєї продукції.; • Диверсифікація каналів збуту.	• Варто забезпечити глобальну присутність. Для цього необхідно зайнятися доробкою сайту компанії українською та англійською мовою, враховуючи вибір країни (якщо Німеччина – німецькою). Підготувати сильну УТП (унікальна торговельна пропозиція). Розробити портрет клієнта. Ідентичність бренду: можливо оновлення брендингу, щоб він резонував з міжнародними споживачами. • Цифровий маркетинг: інвестуйте в SEO, соціальні мережі та контентмаркетинг. Співпрацюйте з інфлюенсерами, щоб охопити ширшу аудиторію. • Важливо гарно вивчити тему реєстрації продукції в ЄС та відповідність вимогам, щоб забезпечити безперешкодний вихід на ринок. Для цього необхідно професійне консультування експертів щодо відповідності вимогам ЄС. Також для безперешкодного виходу на Європейський ринок необхідно прокотноролювати отримання необхідних сертифікатів. • Також існує проблема локалізації, для вирішення якої варто адаптувати етикетки та упаковку продукції до стандартів ЄС. • Важливою та стійкою перевагою буде налагодити фінансову стійкість. Забезпечити фінансування зростання можна за допомогою різноманітних грантів та субсидій. Для цього необхідно вивчити державні гранти для експортноорієнтованого бізнесу. Також фінансої стійкост можна досягнути за допомогою чіткого фінансового планування, для цього необхідного створити надійну фінансову стратегію. • Важливо також розробити план конкурентної цінової стратегії, щоб мати можливість ефективно конкурувати. Для цього необхідно займатися оптимізацією виробничих витрат, зниженням ризиків та адаптивністю. • Варто орієнтуватися в геополітичних ризиках. Для цього можна провести диверсифікацію постачальників, тобто зменшити залежність від одного регіону. • Не забуваємо про постійний моніторинг та навчання, який важливий для будь якого бізнесу, щоб залишатися гнучкими та актуальними. Для цього ефективно буде проводити відстеження KPI: відстежуйте продажі, відгуки клієнтів та ринкові тенденції. • Адаптивність завжди є плюсом компанії, тим більше у косметичній сфері, де тренди змінюються із швидкістю світла. Варто бути відкритими до коригування маркетингових стратегій на основі даних у реальному часі.

Експорт 1-12 місяців	Експорт 1-3 роки	Експорт 3-5 років
1. Збільшення проникнення на ринки: - розширення каналу дистрибуції та вихід на нові ринки, щоб збільшити присутність компанії щонайменше у трьох нових країнах протягом наступного року. 2. Досягнення цілей продажів: - збільшити експортні продажі на 20% протягом наступного року порівняно з попереднім роком, орієнтуючись на конкретні регіони або країни з високим потенціалом зростання. 3. Підвищення впізнаваності бренду: - забезпечити партнерство щонайменше з двома авторитетними дистриб'юторами на кожному цільовому ринку, щоб підвищити впізнаваність та популярність бренду протягом наступних 12 місяців. 4. Локалізація продукції: - адаптувати рецептуру, упаковку та маркетингові матеріали відповідно до специфічних уподобань та регуляторних вимог цільових ринків, локалізуючи принаймні дві продуктові лінійки протягом наступного року.	1. Стале зростання: - досягти стабільного щорічного зростання експортних продажів на 15-20% протягом наступних трьох років завдяки послідовному розширенню ринку та впровадженню інноваційних продуктів. 2. Забезпечення лояльності до бренду: - розробити програми лояльності та взяти участь у стратегічних маркетингових ініціативах, щоб створити міцну клієнтську базу та досягти рівня утримання клієнтів на рівні не менше 30% протягом трьох років. 3. Зміцнення дистриб'юторської мережі: - створити мережу ексклюзивних дистриб'юторів або роздрібних партнерів на ключових ринках, забезпечивши загальнонаціональне покриття та ефективне управління ланцюгами поставок протягом наступних трьох років. 4. Регуляторна відповідність: - отримання необхідних сертифікатів та дотримання регуляторних вимог на всіх цільових ринках для забезпечення безперешкодного виходу на ринок та сталого ведення бізнесу протягом наступних трьох років. 5. Розширення продуктового портфелю: - впровадити щонайменше три нові продуктові лінійки або розширення, адаптовані до мінливих потреб та вподобань цільових споживачів, з акцентом на стійкість та інновації, протягом наступних трьох років.	1. Лідерство на ринку: - постійно відстежувати ринкові тенденції, діяльність конкурентів та вподобання споживачів, щоб зберегти конкурентну перевагу та вивести компанію в лідери щонайменше на трьох ключових міжнародних ринках. - розширення присутності бренду та частку ринку за допомогою цілеспрямованих маркетингових кампаній, стратегічних партнерств та інноваційних продуктових пропозицій. - підвищення лояльності до бренду та його популяризація через винятковий рівень обслуговування клієнтів, якість продукції та послідовне просування бренду. 2. Стале зростання: - встановити амбітні, але досяжні річні цілі зростання, прагнучи до стійкого щорічного зростання на 20% протягом наступних п'яти років. - диверсифікуйте продуктову пропозицію та розширюйтесь в додаткових категоріях або сегментах, щоб скористатися новими ринковими можливостями та зменшити ризики. Постійно оцінюйте та оптимізуйте бізнес-операції. - ефективність ланцюжка поставок та управління витратами для підтримки сталого зростання та прибутковості. 3. Залучення клієнтів: - розробляйте та впроваджуйте стратегії залучення клієнтів, включаючи програми лояльності, персоналізовані маркетингові ініціативи та взаємодію з соціальними мережами. - збирайте відгуки та інформацію про клієнтів за допомогою опитувань, оглядів та інших каналів, щоб зрозуміти їхні потреби та вподобання, а також інформувати про розробку продуктів і маркетингових стратегій. - сприяйте формуванню у клієнтів почуття спільноти та популяризації бренду за допомогою інтерактивного контенту. 4. Оптимізація ланцюжка поставок: - зміцнюйте відносини з постачальниками та логістичними партнерами. - впроваджуйте технологічні рішення та вдосконалюйте процеси для оптимізації ланцюгів постачання, скорочення термінів виконання замовлень, підвищення прозорості та відстежуваності по всьому ланцюгу постачання. - відстежуйте ключові показники ефективності (KPI), пов'язані з роботою ланцюга поставок. 5. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): - розробіть та впровадьте комплексну стратегію КСВ, яка відповідає цінностям, місії та довгостроковим бізнес-цілям компанії.

1. Розглянуто історію походження терміну «конкурентоспроможність», визначено різницю між конкурентоспроможністю суб'єкта і його товарами та надано визначення терміну «маркетингова діяльність підприємства» (багатоскладова система заходів підприємства щодо прийняття ефективних рішень з вибору цільових ринків, залучення, утримання і збільшення кількості споживачів, координації оптимальної структури виробництва та розподілу товарів і послуг). Описано важливість підтримки конкурентоспроможності підприємства та їх товарів чи послуг.
2. Представлено методичні підходи до вивчення конкурентних переваг на ринку товарів та послуг.
3. Наведено лінійно-функціональну організаційну структуру ТОВ «Астра Косметик». Проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Астра Косметик». Зараз компанія ТОВ «Астра Косметик» є підприємством, яке веде досить успішну діяльність на українському ринку, але не висвітлює свої показники повністю та має великі можливості реалізації на міжнародному ринку.
4. Проведено аналіз чинників середовища (PEST аналіз): економічних, політичних, соціальних, технологічних. Представлений аналіз оцінки ймовірності зміни чинників, оцінено реальну значущість кожного чинника, щоб з'ясувати, наскільки слід звертати увагу та контролювати той чи інший чинник. Представлено фінальну форму Pest-аналізу ТОВ «Астра Косметик». Розраховано та наведено результати PEST-аналізу з впливами даних показників на ринок загалом і фірму, і представлені рекомендації щодо вирішення даних проблем. PEST-аналіз дозволив розкрити всі загрози та можливості фірми в макросередовищі, переглянувши результати аналізу можна зробити висновок, що зовнішнє середовище для підприємства відіграє важливу роль, особливо політичний та економічний чинники, воєнний стан, що спричиняє нестабільність в країні.
5. Проведено аналіз шести головних та інших побічних конкурентів на українському ринку, з урахуванням експортних можливостей. Представлено результати аналізу та напрями робіт з нівелювання загроз. Головними конкурентами фірми є «Hillary Cosmetics», ТОВ «Біокон», «Натурпро» та «Elfa Farm». Побудовано матрицю SWOT-аналізу та на її базі матрицю рішень.
6. Наведено проблеми чинної маркетингової політики, стратегії конкурентоспроможності та шляхи розв'язання цих проблем на ТОВ «Астра Косметик». Найбільш оптимальним варіантом розширення та підвищення конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Астра Косметик» стане вкладення у створення нової маркетингової стратегії та вихід на міжнародний ринок. Визначено кадровий склад та характеристики фахівців косметичної фабрики ТОВ «Астра Косметик».
7. Складено рекомендації щодо повноцінного виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астра Косметик», враховуючи нестабільну економіку через воєнний стан. Проведено аналіз закордонних ринків та ґрунтовно наведені кращі країни для виходу на міжнародний ринок та підвищення конкурентоспроможності на цих ринках. Складений план дій відповідно до вимог міжнародних законодавств, ризиків та можливостей підприємства ТОВ «Астра Косметик». Наведено бізнес цілі для підприємства ТОВ «Астра Косметик».
8. Проведено SWOT аналіз бізнесу з урахуванням експортного напрямку. Оцінено ефективність описаної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астра Косметик». Наведено можливі результати впровадження стратегії та експортні цілі довгострокові та короткострокові.

Дякую за увагу!

