

**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ**

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

## **«ВИБІР І ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувач 2 курсу,

групи МГ-19м

Спеціальності 075 Маркетинг

Єгорова Наталія Павлівна

Керівник: Шевченко В.М., к.держ.упр., доцент

**Дніпро  
2021**

# УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

## КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ

Освітній рівень **магістр**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

Затверджую:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

Тараненко Ірина Всеволодівна \_\_\_\_\_

д.е.н., професор \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,  
науковий ступінь, вчене звання, посада)

«01» жовтня 2020 р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Єгорова Наталія Павлівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

1. Тема роботи «Вибір і обґрунтування маркетингової стратегії підприємства»

2. Керівник роботи Шевченко Валентина Миколаївна, к.держ.упр., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від «01» жовтня 2020 р., № 85-37-У

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 26.01.2021 р.

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингової стратегії підприємства

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити):

1. Теоретико-методичні основи вибору та обґрунтування маркетингової стратегії підприємства

1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством

1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії

1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

2.2. Огляд основних тенденцій ринку

- 2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства
- 2.3.1. Аналіз мікросередовища
- 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST- аналіз
- 2.4. SWOT- аналіз та визначення основних напрямків діяльності підприємства
3. Основні напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"
- 3.1. Портфельний аналіз ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"
- 3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"
- 3.3. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

6. Консультанти розділів роботи:

| Розділ | Консультант (прізвище, ініціали, посада) | Підпис, дата                           |                                     |
|--------|------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|
|        |                                          | Завдання видав                         | Завдання прийняв                    |
| 1      | Шевченко В.М., доцент                    | _____01.10.2020<br>Підпис консультанта | _____01.10.2020<br>Підпис здобувача |
| 2      | Шевченко В.М., доцент                    | _____01.10.2020<br>Підпис консультанта | _____01.10.2020<br>Підпис здобувача |
| 3      | Шевченко В.М., доцент                    | _____01.10.2020<br>Підпис консультанта | _____01.10.2020<br>Підпис здобувача |

7. Дата видачі завдання 01 жовтня 2020 р.

Календарний план виконання роботи

| № п/п | Назва етапів дипломної роботи                                                                     | Термін виконання етапів роботи |            |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|
|       |                                                                                                   | За планом                      | Фактично   |
| 1.    | Розділ 1. Теоретико-методичні основи вибору та обґрунтування маркетингової стратегії підприємства | 01.10.2020                     | 01.10.2020 |
| 2.    | Розділ 2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"                                        | 30.10.2020                     | 30.10.2020 |
| 3.    | Розділ 3. Основні напрямки удосконалення маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"                 | 16.12.2020                     | 16.12.2020 |
| 4.    | Оформлення роботи                                                                                 | 15.01.2021                     | 15.01.2021 |

Здобувач

\_\_\_\_\_  
підпис

\_\_\_\_\_/Єгорова Н.П./  
прізвище, ініціали

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/Шевченко В.М./

## **АНОТАЦІЯ**

**Єгорова Н.П. Вибір і обґрунтування маркетингової стратегії підприємства,**

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи вибору та обґрунтування маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР", здійснено аналіз маркетингового середовища підприємства, розроблено рекомендації щодо маркетингових заходів стосовно вдосконалення маркетингової системи. З урахуванням зовнішніх та внутрішніх показників, специфіки продукції підприємства "ДАСК-ЦЕНТР" та ринку, обґрунтовано обрану стратегію, розроблено маркетингові заходи щодо втримання позицій і підвищення конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, ринок, конкуренція, аналіз, розробка маркетингу.

## **SUMMARY**

**Yegorova N.P. Choice and substantiation of marketing strategy of the enterprise,**

In master's thesis is devoted to the theoretical and methodical bases of choice and substantiation of marketing strategy of LLC "DASK-CENTER" are considered, the analysis of the marketing environment of the enterprise is carried out, recommendations concerning marketing actions concerning improvement of marketing system are developed. Taking into account external and internal indicators, the specifics of the products of the enterprise "DASK-CENTER" and the market, the chosen strategy is substantiated, marketing measures are developed to maintain positions and increase competitiveness.

**Key words:** marketing strategy, market, competition, analysis, marketing development.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                      | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.                              | 8  |
| 1.1. Поняття та сутність стратегічного управління підприємством.....                                                            | 8  |
| 1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії ..... | 13 |
| 1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....                                          | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"                                                                      | 30 |
| 2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР" .....                     | 30 |
| 2.2. Огляд основних тенденцій ринку.....                                                                                        | 37 |
| 2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємств.....                                                              | 42 |
| 2.3.1. Аналіз мікросередовища.....                                                                                              | 42 |
| 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST- аналіз.....                                                                                | 49 |
| 2.4. SWOT- аналіз та визначення основних напрямків діяльності підприємства .....                                                | 53 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР".....                                          | 56 |
| 3.1. Портфельний аналіз ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР".....                                                                                   | 56 |
| 3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"                                                              | 62 |
| 3.3. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР".....                                             | 71 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                   | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                 | 90 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                    | 96 |

## ВСТУП

На сьогоднішній день кожне підприємство намагається максимізувати прибуток та розвивати ефективну маркетингову діяльність. Розробка маркетингової стратегії дозволяє компанії швидко реагувати на мінливі тенденції ринку. Також дозволяє знайти свій оптимальний стиль роботи, який враховуватиме цілі і можливості компанії.

В роботі розглядаються питання формування маркетингової стратегії для підприємства на меблевому ринку.

Розглянуто значення, місце і роль стратегічного маркетингу для ефективного управління компанією, завдання та функції маркетингового стратегічного планування, а також елементи та види маркетингових стратегій.

Вітчизняний меблевий ринок досить насичений і різноманітний. Сьогодні в Україні налічується понад 3 тисячі компаній-виробників меблів, які ведуть досить жорстку конкурентну боротьбу. Це має негативний вплив на компанію "ДАСк-Центр". Тому кваліфікаційна робота присвячена вибору і обґрунтуванню маркетингової стратегії для даної компанії. Досліджено зовнішнє середовище, зокрема мікро- та макросередовище; проведено SWOT-аналіз, аналіз конкурентів.

**Мета дослідження** полягає у розробці маркетингової стратегії підприємства на основі проведених аналізів та наданні рекомендації керівництву щодо заходів налагодження маркетингових процесів у компанії.

Відповідно до мети необхідно виконання наступних **завдань**:

- дослідити теоретико-методичні основи стратегічного маркетингу на меблевому ринку;
- проаналізувати маркетингове середовище компанії;
- здійснити огляд тенденцій вітчизняного меблевого ринку;
- зробити SWOT аналіз;
- провести конкурентний аналіз для виявлення переваг і оцінки конкурентоспроможності компанії;
- - провести портфельний аналіз;

- - обґрунтувати вибір маркетингової стратегії;
- - розробити заходи щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР".

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність компанії «ДАСК-ЦЕНТР»

**Предмет дослідження** – процес стратегічного маркетингового планування в компанії.

**Наукова новизна**, яка присутня в кваліфікаційній роботі, полягає в наступному: обґрунтовано особливості стратегічного маркетингу в умовах нестабільності економіки України для підприємств, що діють на меблевому ринку.

Кваліфікаційна робота виконана з використанням наступних **інформаційних джерел**: наукової і навчальної літератури, періодичних видань, матеріалів, розміщених в мережі Інтернет, даних внутрішньої звітності ТОВ "ДАСК-Центр", результатів експертних оцінок ЄБРР, результатів опитування, проведеного серед працівників компанії.

**Методи дослідження**, на основі яких виконана кваліфікаційна робота – аналітичний, статистичний, та системний підхід до дослідження економічних процесів і явищ в контексті маркетингової діяльності підприємства.

**Практична значущість** кваліфікаційної роботи полягає в тому, що впровадження запропонованих заходів дасть змогу підвищити ефективність вибору і обґрунтування маркетингової стратегії підприємства "ДАСК-Центр" та сприятиме ефективності діяльності на вітчизняному меблевому ринку.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Результати дослідження доповідались на міжнародних науково-практичних конференціях. За темою кваліфікаційної роботи опубліковано 2 наукові роботи: тези доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях загальним обсягом 0,4 ум. др. арк. Двоє тез доповіді подані до друку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Поняття, сутність та види маркетингової стратегії підприємств

Маркетингова стратегія – це базова частина стратегічного планування діяльності підприємства в довго- та короткостроковому періодах, що базується на визначенні власного потенціалу на окремому ринку, конкурентоспроможності власної продукції та комплексу в цілому і лежить в основі постановки ефективних цілей для всіх підрозділів підприємства, тому необхідно проаналізувати структуру даної категорії в межах формування її на окремому підприємстві [40, с. 68]. Свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії зробили такі вітчизняні науковці, як: Алфьоров А. В., Катернюк А. В., Орлов П. А., Уткін Є. А., Чернов С. Є., Ястремська О. М. Можна згадати роботи Ф. Котлера, О. Уолкер, Дж. О'Шонессі, М. Портера та інших (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Аналіз визначення поняття "маркетингова стратегія"

| Автори                     | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Гаркавенко С.С. [14]       | Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей                                                                                                                                                                                                 |
| Ф. Котлер [31, с. 129]     | Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання                                                                                                                                                                       |
| Ассель Г. [2]              | Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.                                                                                                                                                                                         |
| Алфьоров А. В. [1, с. 113] | Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку                                                                                                                                          |
| Багієв Г. Л. [3, с. 189]   | Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Берега Є. Н. [43, с. 39]     | Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей                 |
| Самойленко В.В. [54, с. 118] | Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.                                                                                                     |
| Катернюк А. В. [27, с. 18]   | Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей                                        |
| Дж. О'Шонессі [43, с.118]    | Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати ...                                                                                                                                      |
| О. Уолкер [31, с. 41]        | Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному                                                                                                                                          |
| Уткін Є. А. [60, с. 81]      | Складова частина всього стратегічного управління підприємством – це план його ділової активності. Основне завдання полягає у розвитку процесу виробництва, потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту та якості товарів, в освоєнні нових збуту |
| Чернов С. Є. [42, с. 64]     | Ряд заходів, що розробляється для кожного цільового ринку з визначенням стратегічних установок за продуктами, каналами розподілу, методами просування продуктів, цінами                                                                                        |

Складено автором за даними джерел вторинної інформації

З аналізу поняття можна зробити висновок, що маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів споживачів. Вона об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей. Ряд авторів трактує поняття "стратегія маркетингу" як засіб впливу на споживача, задоволення його потреб за допомогою комплексу маркетингу.

Підсумовуючи вище розглянуті підходи до визначення поняття найбільш розгорнутою та доречною для вітчизняних підприємств є: стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період

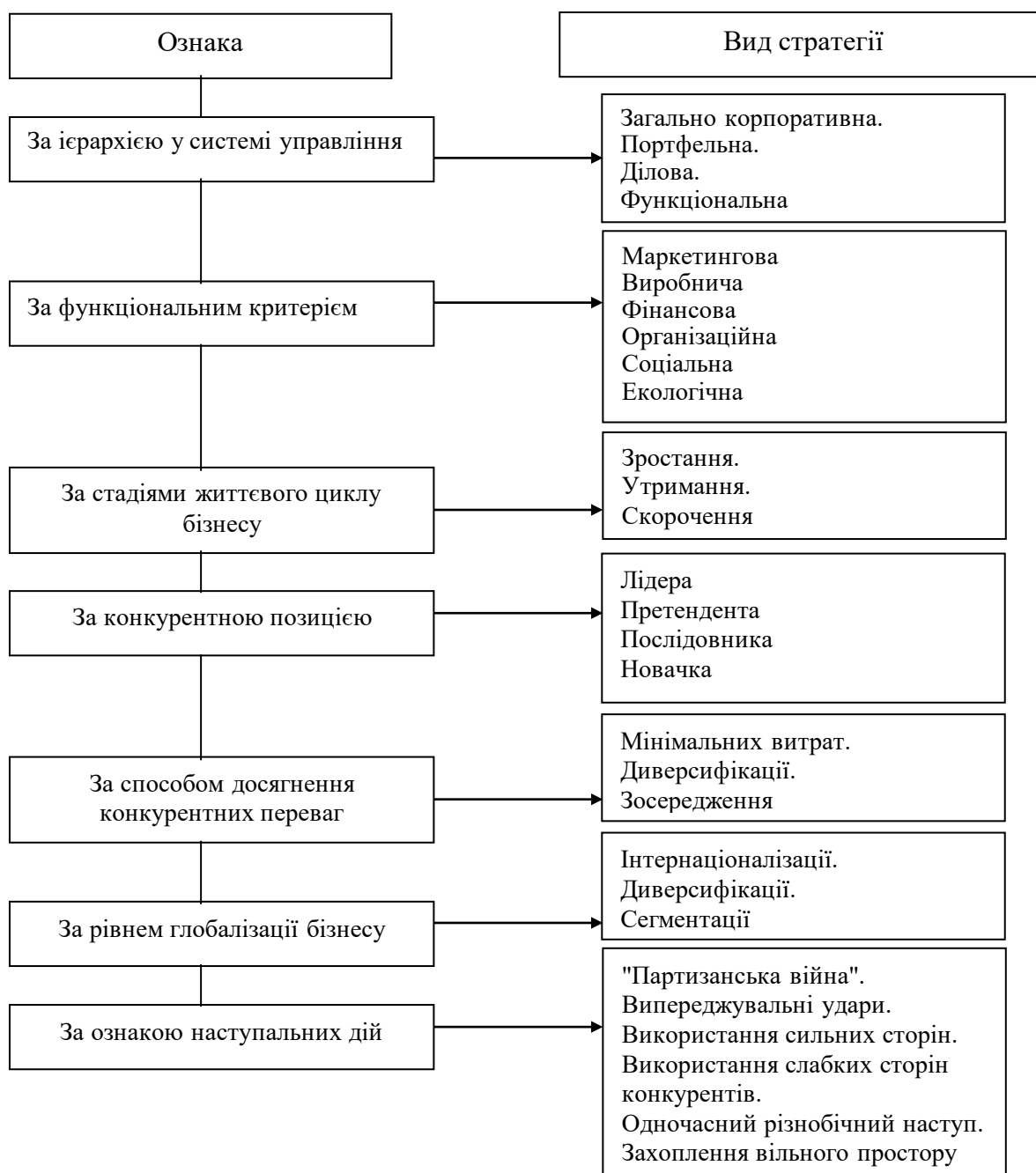
часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства:

- маркетингова стратегія є довгостроково-орієнтованою;
- являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;
- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- маркетингова стратегія має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства, є складовою частиною стратегічної піраміди підприємства;
- визначає ринкове спрямування діяльності підприємства, тобто його ринкові напрямки;
- визначає сильні сторони підприємства, а відповідно визнає конкурентні переваги підприємства.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого "стратегічного набору", що може бути досягнуто за умов чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів підприємства у системі стратегічного управління. Отже методологічно важливим є питання систематизації сукупності стратегій, які можуть використовуватись на підприємстві. На неоднозначності класифікації стратегій підприємств у науковій літературі наголошується більшістю дослідників. Значна розмаїтість стратегій, використовуваних в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств обумовлює множинність ознак класифікації. У сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій (рис. 1.1). Досить поширеною у класифікації стратегій [38] є ознака "рівень прийняття рішень". Так, за цією ознакою розрізняють такі типи стратегій: корпоративну, ділову, функціональну. Разом з тим відсутня єдність поглядів

вчених на виділені типи стратегій, що обумовило різне тлумачення суті і змісту корпоративної і ділової стратегій. Згідно з думкою А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, корпоративна стратегія збігається з діловою, якщо компанія є вузькопрофільною. Деякі ж автори ототожнюють корпоративну стратегію з портфельною, інші навпаки, за даною ознакою виділяють і загально-корпоративну, і портфельну стратегії [15, с. 27]. Оскільки корпоративна стратегія описує загальний напрям розвитку підприємства і "складається з дій, які вживаються для зміцнення його позицій у різних галузях промисловості, і підходів, використовуваних для управління справами компанії" [59, с. 74], то цілком коректним буде назвати її портфельною.



### Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства [50, с. 20]

Так, корпоративна (портфельна) стратегія містить такі основні напрямки:

- розподіл інвестицій по окремих господарських підрозділах;
- здійснення диверсифікації для забезпечення синергічного ефекту;
- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;
- формування потенціалу підприємства в цілому.

У науковій літературі ділову стратегію називають ще бізнес-стратегією і вона має спрямованість на забезпечення стабільних конкурентних переваг та на зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в певній сфері діяльності. В свою чергу стосовно функціональної стратегії не існує суперечливих наукових поглядів. Тобто якщо корпоративна стратегія виражає концептуальну основу для розвитку підприємства в цілому, то функціональна конкретизує її в розрізі функціональних сфер діяльності підприємства. Саме тут чітко простежується двобічність стратегічного вибору: формування загальної стратегії не позбавляє необхідності розробки комплексу забезпечуючих стратегій, що в сукупності складатимуть стратегічний набір даного підприємства.

До загальних стратегій належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. Вітчизняні вчені як базові стратегії виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання [45], які на думку деяких з них, залежать від стадії життєвого циклу підприємства. Погоджуючись з визначеними видами загальних стратегій, зазначимо, що життєвий цикл підприємства недоцільно використовувати як класифікаційну ознаку. Тому що життєвий цикл підприємства обумовлює певні особливості стратегій підприємства, але не тільки загальних, а й ділових та функціональних. Стосовно ж загальних стратегій більш адекватною ознакою виділення їх видів є умови господарювання підприємств, а саме: життєвий цикл галузі, технологій, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників діяльності підприємства. Зазначені компоненти, у свою чергу, значно впливають на життєвий цикл підприємства.

Отже, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми, який базується на вихідних даних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. У сучасних умовах маркетингова стратегія фірм здобуває комплексний характер, охоплюючи всі напрями її діяльності, і розраховується на довгостроковий період.

## 1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії

Досвід багатьох провідних компаній за останнє десятиріччя переконливо показав, що там, де докорінно змінилися людські взаємини, в значній мірі підвищилася продуктивність праці, покращилася якість продукції, стабілізувався ринок і, в цілому, зріс фінансовий прибуток підприємства [58].

Це обґрунтовує те, що в стратегічному плані всі заходи повинні формувати сприятливе зовнішнє і внутрішнє підприємницьке середовище (рис.1.2).

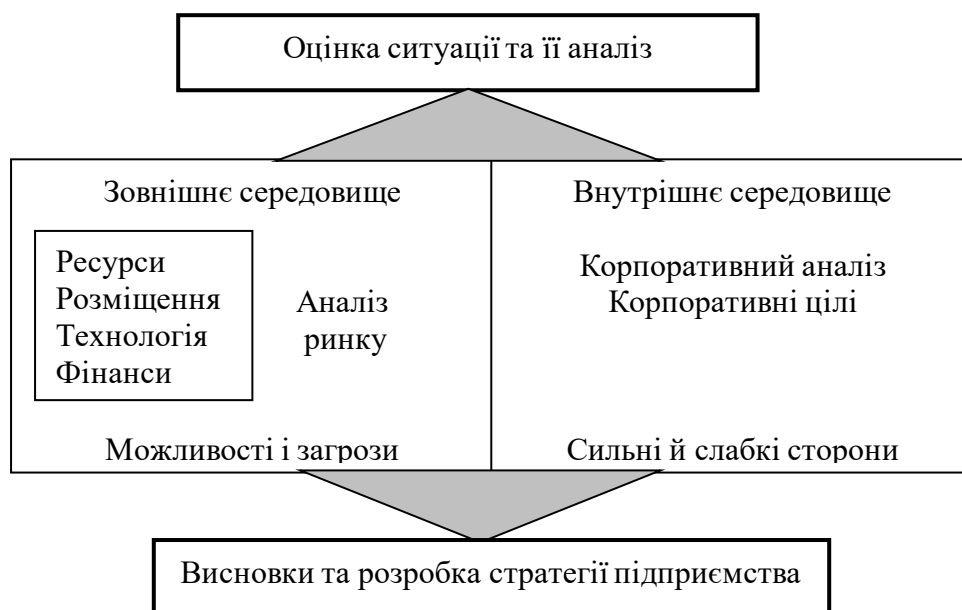


Рис. 1.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [33, с. 31]

Стан зовнішнього середовища розглядається як фактор, що визначає специфіку структури і соціальних відносин в організації, зумовлюючи і визначаючи логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін. Багатофакторний склад проявів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначає передумови формування різноманітних моделей зовнішнього середовища [16, с. 70].

Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем постійні. Вони охоплюють усі сфери діяльності і здійснюються на стадіях стратегічного, тактичного й оперативного управління. Аналіз зовнішнього середовища передбачає структурування зовнішнього середовища на макросередовище і мікросередовище (безпосереднє оточення). В.А. Василенко, Т.І Ткаченко у підручнику зі стратегічного управління зазначають, що «зовнішнє середовище організації – це не тільки середовище реалізації її продукту, але це ще і сфера, що постійно надає нові можливості для розвитку бізнесу організації ...крім того, кожен фактор ближнього зовнішнього середовища організації повинен бути одним з центральних об'єктів її спеціалізованого стратегічного дослідження» [5, с.70]. Автори статей і посібників із досліджуваної проблематики зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. Існує традиційна думка, що прийняття рішень і вибір лінії поведінки фірм практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов «попиту-пропозиції» ринку, тобто тих сил що знаходяться поза владою фірми [4].

Макросередовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство.

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Ці групи контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності [6, с. 32]. Постачальники матеріальних ресурсів – це організації, які забезпечують підприємства сировиною, матеріалами, запчастинами, готовими виробами, обладнанням тощо. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло-, водо- та енергоресурсами, організовують вивезення сміття тощо. Важливою є проблема вибору постачальників. Обираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувати низку чинників, у тому числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків, можливість надання кредиту тощо [18]. Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

Споживачі (покупці) – це фірми і фізичні особи або їх групи, готові придбавати товари і послуги цієї фірми. Вони є найважливішою складовою мікросередовища фірми, оскільки їх наявність і здатність знаходити їх визначає само існування фірми і є умовою її виживання і розвитку.

Споживачі, вирішуючи які товари і послуги для них бажані і за якою ціною, чинять величезний вплив на внутрішнє середовище фірми і результати її діяльності.

Конкуренти – це фірми, які змагаються з виробником за отримання переваги у покупців при продажі своєї продукції на ринку однотипних товарів. У багатьох випадках саме конкуренти визначають, яку продукцію і за якою ціною може продати ця фірма. Дії конкурентів безпосередньо впливають на ринкову поведінку і можливості виживання фірми в умовах конкурентної боротьби, шляхи і способи зміни нею свого потенціалу.

Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають підприємству просувати, розподіляти та продавати товари на ринку [57, с. 16].

Аналіз впливу чинників зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації чинники, аби визначити можливості і загрози для фірми. Аналіз середовища – це дуже важливий для вироблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться у зовнішньому середовищі [7, с. 41-46].

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз, на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо. Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які у

разі відсутності адекватної реакції підприємства на них призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Зокрема, це – зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур, тощо [19, с.198]. Перелік можливостей і загроз включає як зважування факторів (для вимірювання значущості кожного фактора для даної організації), так і оцінку впливу фактора на організацію.

Досвід багатьох підприємств свідчить про те, що стратегічне управління при використанні всього арсеналу його можливостей не лише дозволив господарюючим суб'єктам вижити в умовах невизначеності зовнішнього середовища, але і досягти значних результатів в підприємницькій діяльності [12].

Існують різні методи аналізу діяльності підприємства, що дозволяють в результаті їх проведення сформулювати задачі дослідження, з врахуванням стратегічних перспектив компанії. Основними серед них є PEST- аналіз, SNW-аналіз, Матриця БГК та SWOT- аналіз.

У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання факторів макrorівня, розглянутий у системі PEST-аналізу (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня). Групи таких факторів розділяють макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири її різновиди, що характеризуються аббревіатурою PEST: Р- політико-правове середовище; Е – економічне середовище; S – соціокультурне середовище; Т – технологічне середовище. PEST- аналіз дозволяє оцінити вплив на діяльність підприємства основних факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних). За допомогою PEST- аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що в значній мірі дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища [49, с. 33].

Розглянемо склад найважливіших факторів системи PEST-аналізу, які грають найбільш важливу роль у стратегічному розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі основний вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі роблять форми й методи державного регулювання фінансового ринку, фінансової діяльності підприємства, грошового обігу в країні; політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців; політика залучення й захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації й банкрутства підприємств; стандарти фінансової звітності підприємств.

В економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять темпи економічної динаміки (вимірювані показниками валового внутрішнього продукту й національного доходу); співвідношення параметрів споживання й нагромадження використовуваного національного доходу; темпи інфляції; система оподаткування юридичних і фізичних осіб; швидкість грошового обігу; динаміка валютних курсів; динаміка дисконтної ставки національного банку [60, с. 159].

У соціокультурному середовищі на розвиток фінансової діяльності підприємства найбільший вплив роблять освітній і культурний рівень працездатного населення; рівень підготовки фахівців в області фінансової діяльності в системі вищого утворення; відношення населення до здійснюваних ринкових реформ [56, с. 162].

У технологічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять інновації в сфері технічних засобів керування, фінансових технологій й інструментів.

У процесі оцінки окремих факторів фінансового середовища непрямого впливу рівень їх позитивного ("сприятливих можливостей") або негативного ("погроз") впливу на стратегічний фінансовий розвиток підприємства оцінюється звичайно по п'ятибальній системі. Така факторна оцінка проводиться по кожному із сегментів окремих домінантних сфер (напрямків) стратегічного фінансового

розвитку підприємства. З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу й PEST-аналізу може доповнюватися оцінкою методами сценарного (у варіантах "песимістичного", "реалістичного" або "оптимістичного" прогнозу) або експертного стратегічного фінансового аналізу. PEST-аналіз, в певній мірі, виступає як складова SWOT-аналізу, що відноситься до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства. SNW-аналіз – це аналіз слабких і сильних сторін організації, оцінюється внутрішнє середовище за трьома показниками: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). Включення до аналізу нейтральної сторони дозволяє оцінити середньо ринковий стан підприємства. Основною причиною додавання нейтральної сторони є те, що часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретна організація щодо всіх своїх конкурентів за всіма, окрім однієї, ключової позиції, знаходиться в стані N, і лише за однією в стані S.

Матриця Бостонської консалтингової групи – інструмент для стратегічної оцінки та планування, створена для аналізу положення продукції компанії на ринку відносно їх росту та долі відносно головних конкурентів, є одним з видів аналізу діяльності підприємства [51]. Метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, полягає в тому, що горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає кожен продукт (СОБ). Ця частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Асортиментний портфель описується шляхом влаштування кожного товару в одне з чотирьох полів матриці, всі товари підприємства диференціюються на чотири групи: «важкі діти», «зірки», «дійні корови» та «собаки» (рис. 1.3)

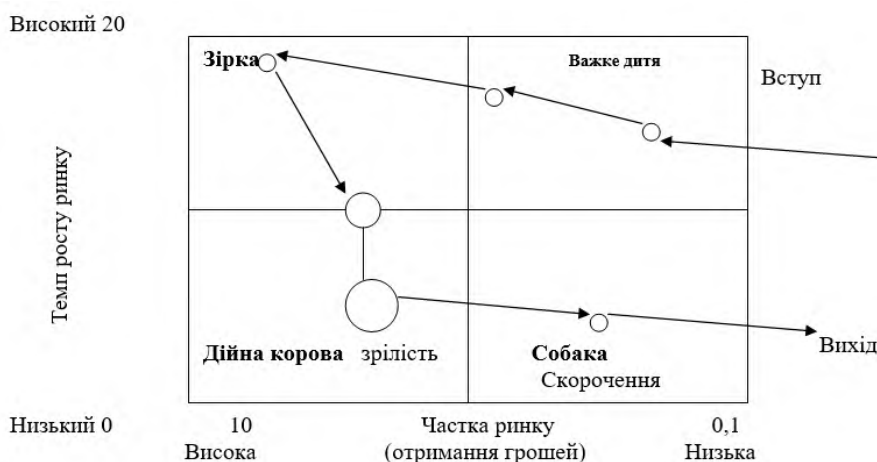


Рис.

## 1.3. Матриця

БКГ [20]

Проведення аналізу за допомогою матриці БКГ дозволяє визначити перспективні напрямки для інвестування коштів. Використання портфельного аналізу дає змогу оцінити різні види діяльності організації, вибрати інвестиційні стратегії для кожного з них, прийняти рішення про коригування виробничої структури організації. В результаті проведення аналізу приймається стратегія підприємства щодо кожної категорії товарів (табл. 1.2) [20, с. 34]. Матриця Бостонської консалтингової групи ґрунтується на двох критеріях, що не завжди забезпечує задовільний результат. Тому більш ефективним і дієвим є проведення SWOT- аналізу, який розглядає діяльність підприємства за чотирма категоріями: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – загрози. Даний вид аналізу є одним з найефективніших, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні і зовнішні чинники.

Таблиця 1.2

Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи

| Товар        | Характеристика                                                     | Маркетингова стратегія                                                                                                                                          |
|--------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Важке дитя» | Проблемний товар.<br>Невелика частка ринку,<br>сильна конкуренція. | Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку. |

|                |                                                                              |                                                                                                                   |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Зірка»        | Товари – лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає                   | Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування                    |
| «Дійна корова» | Товар у стадії зрілості, не потребує інвестицій, приносить великий прибуток. | Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту. |
| «Собака»       | Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку.                             | Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат.                                                        |

SWOT-аналіз є необхідним елементом дослідження, обов'язковим попереднім етапом при складенні будь-якого рівня стратегічних та маркетингових планів. Дані, одержані в результаті ситуаційного аналізу є базовими елементами при розробці стратегічних цілей і задач компанії. За результатами ситуаційного аналізу можна визначити чи володіє компанія внутрішніми силами та ресурсами, аби реалізувати наявні можливості та протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки потребують негайного усунення [10].

Отже, існують різні методи аналізу діяльності підприємства, що дозволяють в результаті їх проведення сформулювати задачі дослідження, з врахуванням стратегічних перспектив компанії. Основними серед них є PEST-аналіз, SNW-аналіз, Матриця БГК та SWOT-аналіз, який є найефективнішим.

Проведення SWOT-аналізу, тобто ситуаційного аналізу діяльності підприємства дозволяє визначити та систематизувати параметри впливу на діяльність підприємства. Одержані результати є основою для розробки стратегічних цілей і задач компанії. Систематизація параметрів дає можливість вносити необхідні корегування в оцінку параметрів і в стратегію підприємства.

### 1.3. Методологічні засади вибору та обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Стратегічне управління покликане забезпечити практичну реалізацію основних переваг підприємницької діяльності за рахунок безперервного пошуку нових вирішень, що у результаті повинне привести до позитивної зміни

кількісних і якісних параметрів виробництва продукції, робіт і послуг та технології [4].

Відзначимо, що через складність підприємницької діяльності, її новизну, масштабність, відсутність висококваліфікованого персоналу стратегічне управління в сучасних умовах його становлення представляє певні труднощі організаційно-економічного, правового і соціального характеру. Положення ускладнюється ще і тим, що сьогодні соціально-економічне становище країни є нестабільним. Продовжується спад промислового виробництва. На ринку праці пропозиція значно перевищує попит на робочу силу. У країні налічується 600 тис. безробітних. Одночасно існує і приховане безробіття, яке у декілька разів перевищує офіційне. У таких умовах розвиток підприємницької діяльності може розглядатися як один з основних виходів з положення, що створилося. Властиве їй тяжіння до відносно короткочасних, тактичних і економічних дій сприяє здобуттю бажаних результатів за короткий проміжок часу. Головною в цьому складному процесі є економічно виправдана стратегічна лінія управління [21].

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямки його поведінки на ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища, та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну ціль його діяльності та цілі нею визначені; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання. Поняття "стратегія", стратегічне планування увійшли в економічну теорію та господарську практику в 50-ті роки минулого сторіччя як відповідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Суть нового підходу до управління діяльністю підприємства полягає в тому, що підприємство розглядають як складну виробничу, економічну та соціальну систему, що розвивається. Вона змінюється в часі, підлягає впливу чинників зовнішнього середовища і сама певною мірою впливає на це середовище [11, с.

107]. Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією підприємства варто розуміти процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища, розробки комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [36, с. 52].

Маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів. При формуванні маркетингової стратегії підприємства, перш за все, враховують такі чотири групи основних факторів [13, с. 20] (рис. 1.4).

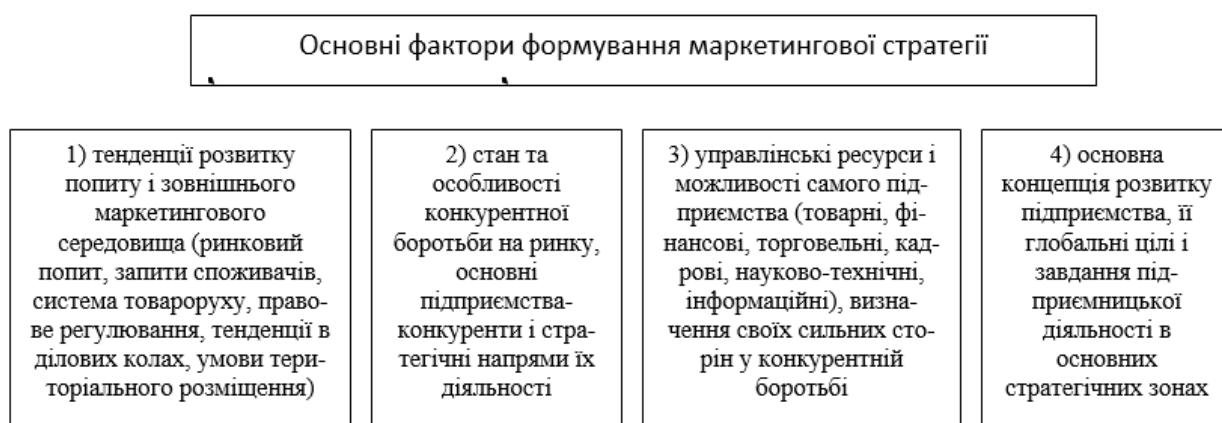


Рис. 1.4. Основні фактори формування маркетингової стратегії

Розроблення стратегії опирається на такі принципи:

1. Орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарчої системи та економічні інтереси його власників.
2. Багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища діяльності підприємства.
3. Безперервність розробки стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
4. Комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [39, с. 171].

Стратегічне завдання полягає в тому, що для досягнення намічених цілей необхідно виявити керовані і некеровані чинники зовнішнього і внутрішнього середовища і змінити керовані чинники, пристосувавшись до некерованих найбільш виправданим способом. Цей процес є динамічною системою управління.

Внутрішнє середовище підприємницької діяльності торкається внутрішнього світу самих її суб'єктів. Оскільки будь-яка система трудової діяльності потребує додання нею певної організаційної форми, в рамках якої забезпечується її функціонування, то стратегічна лінія управління має бути направлена на пошук нових, ефективніших, таких, що відповідають сучасним вимогам взаємозв'язків виконавських і управлінських ланок системи, їх правових і економічних стосунків, форм розподілу праці та кооперації [8, с. 107].

Вчені не прийшли до єдиного висновку щодо кількості та власне елементів маркетингової стратегії, проте багато з них виділяють наступні складові:

- збір, консолідація та аналіз інформації про окремий ринок позиціонування продукції (визначення конкурентоспроможності товару, оцінка діяльності конкурентів і взаємодії економічних суб'єктів, потенціальних ризиків і переваг діяльності),
- визначення маркетингової мети функціонування (формулювання цільового положення підприємства та товару),
- розробка плану ринкових дій, що базуються на ресурсній базі (логістиці, сформованих відносин з постачальниками сировини, існуючої мережі збуту, фінансовому потенціалі, враховуючи можливі залучення з боку інвесторів, та внутрішніх процесах взаємодії підрозділів),
- безпосереднє впровадження маркетингової стратегії [25, с. 251].

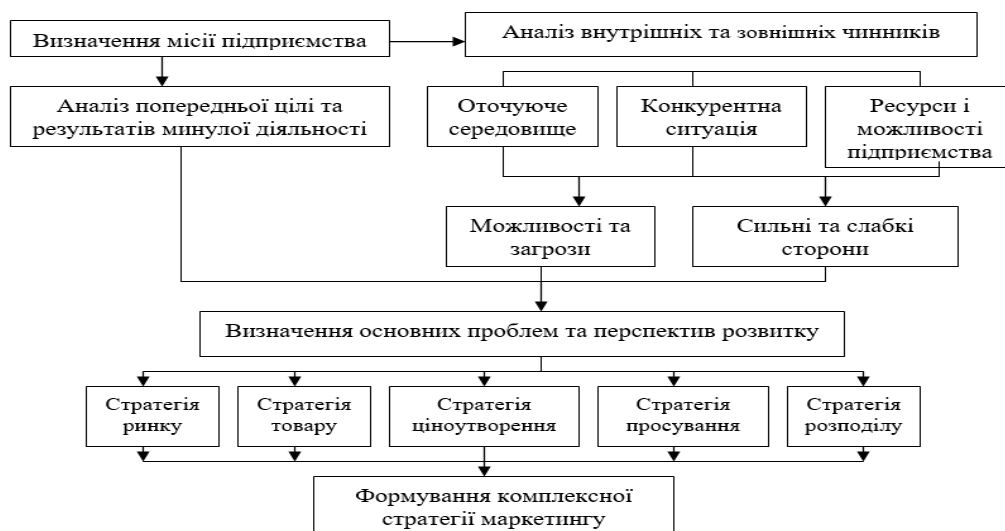
У своїх працях аналогічний процес створення маркетингової стратегії розглядають М.Е. Портер, Ж-Ж. Ламбен та інші. Наприклад, М. Портер у своїх працях вказує, що процес розробки конкурентної стратегії полягає, по суті, у пошуку чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію,

якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей [46]. Таким чином, він виділяє три етапи розробки маркетингової стратегії: збір та аналіз інформації щодо ринкової діяльності підприємства та конкурентів, прийняття рішення щодо мети маркетингових дій та аналіз наявних ресурсів, що можуть бути використані для досягнення обраної мети. Ж-Ж. Ламбен вважає таке: щоб бути ефективною, стратегія має ґрунтуватися на глибокому знанні ринку, а здійснення її вимагає відповідних планів проникнення на ринок, а також політики збуту, ціноутворення та реклами [34]. Таким чином, на думку вченого ключовим елементом ефективної маркетингової стратегії підприємства є ретельні, точно та достовірні дослідження ринкових відносин, що панують на ринку щодо окремого продукту або галузі [35, с. 135].

У результаті проведених досліджень можна виділити такі етапи розроблення маркетингової стратегії:

- визначення місії підприємства, тобто мети й основних напрямів діяльності у майбутньому;
- оцінка наявної ситуації, а саме аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників;
- визначення попередніх цілей підприємства (ґрунтуються на попередніх етапах з урахуванням реальних результатів);
- розроблення маркетингових стратегій за всіма п'ятьма напрямками маркетингового комплексу (визначення та оцінка варіантів, вибір одного з них за кожного складовою);
- формування однієї комплексної стратегії, частини якої повинні не суперечити, а доповнювати одна одну;
- здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання);
- контроль досягнення поставлених цілей [17, с. 203].

## Схематично процес формування стратегії маркетингу для підприємства



наведено на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Процес формування стратегії маркетингу [32, с. 144]

Таким чином, враховуючи весь комплекс маркетингу у процесі формування та реалізації маркетингової стратегії, а також чітко слідуючи наведеним етапам, підприємство значно збільшує свої шанси не лише виживання у складних і мінливих економічних умовах, але й перемоги в конкурентній боротьбі, досягнувши позицій лідеру ринку.

В умовах становлення повноцінного ринку в Україні підприємства отримали самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання. Нині підприємство є "відкритою" системою, яка повинна швидко та ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Саме тому, ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий "стратегічний набір".

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та

розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [62, с. 240].

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного.

Стратегія маркетингу, яку обирає підприємство, повинна відповідати його місії і цілям та обумовлювати розроблення всіх складників комплексу маркетингу.

Методика формування маркетингової стратегії підприємства базується на певній сукупності загальнонаукових і прикладних методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методи і прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки [9, с. 32].

Отже, для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Основні методи розробки маркетингових стратегій можна розділити на три групи: графічно-матричні моделі (матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця SPACE, «дерево рішень тощо); аналітично-експертні підходи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз); економіко-математичні моделі. Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не дає змогу врахувати вплив різноманітних чинників та їх вагомість. Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають підприємству сформулювати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

Стратегічне управління підприємницькою діяльністю включає наступні етапи: визначення цілей роботи на ринку; вивчення кон'юнктури і перспективи ринку; пристосування вироблюваного товару (вироби) до вимог споживачів; вивчення діяльності конкурентів; здійснення комплексу збутових операцій; оперативний контроль за результатами роботи на ринку.

Тобто на найвищому рівні встановлюються пріоритетні напрямки подальшого розвитку компанії, стратегії середнього рівня відповідають за максимально ефективне використання конкурентних переваг підприємства та розширення ринків збуту продукції, щодо найнижчого рівня, то функціональні стратегії визначають план роботи окремих структурних підрозділів підприємства відповідно до цілей встановлених на вищих рівнях. В залежності від того наскільки розвинута на підприємстві система стратегічного управління можуть використовуватися як усі три рівні, так і тільки найнижчий рівень. Але так чи інакше підприємство матиме в своєму розпорядженні визначену методику формування стратегічного набору, що дозволить йому досить ефективно планувати свою діяльність.

Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми, який базується на вихідних даних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. Макросередовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство. Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників. Існують різні методи аналізу діяльності підприємства, що дозволяють в результаті їх проведення сформулювати задачі дослідження, з врахуванням стратегічних перспектив компанії. Основними серед них є PEST- аналіз, SNW- аналіз, Матриця БГК та SWOT- аналіз. Функціонування підприємства у ринкових умовах господарювання має висувати насамперед вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку, формування конкурентного статусу підприємства і залучитися підтримкою його в умовах загострення конкурентної

боротьби. Вирішенню цих проблем сприяє розроблення економічно обґрунтованої стратегії розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності та внутрішнього середовища підприємства ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

Товариство з обмеженою відповідальністю "ДАСК-Центр" (ТОВ "ДАСК-Центр") – один з найбільших виробників корпусних та офісних меблів у Дніпропетровській області. Юридична адреса: 50086, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Отто Брозівського, 85/1 (<https://dask-centr.com.ua>). Компанія "ДАСК-Центр" – член Української Асоціації Меблевиків з 2002 року [37].

Цілі і завдання компанії "ДАСК-Центр": виробництво та продаж меблів – провідний напрям компанії, яка прагне досягти успіху в створенні м'яких меблів і меблів з дерева на замовлення.

На меблевому ринку України компанія "ДАСК-Центр" з'явилася в 1996 році.

За цей час досягнуто багато чого: з роздрібного магазину компанія виросла до великого постачальника меблевої фурнітури і плитних матеріалів. Щоб переконатися в цьому – досить поглянути на партнерів ТОВ "ДАСК-Центр". Компанія є дилером заводів Swisspan by Sorbes, LuxeForm, SwissKrono, Kronospan, Egger, Черкаський ДОК, Alvic, Згода, ТМ "DC", ТМ "DTC", Hettich, Samet, Mesan, Rejs, Volpato, Donau, Franke, Rehau, Maag та ін.

Сьогодні компанія "ДАСК-Центр" – це центральний офіс в м.Кривий Ріг, а також 17 філій по Україні, розташованих в таких містах, як: Київ, Львів, Харків, Кременчук, Біла Церква, Дніпро, Нова Каховка, Одеса, Запоріжжя, Кам'янське, Полтава. На сторінках сайту компанії ТОВ "ДАСК-Центр" можна побачити не тільки весь товарний ряд, але і зробити замовлення в інтернет-магазині меблевої фурнітури і плитних матеріалів. ТОВ "ДАСК-Центр" – це команда професіоналів, яка завжди готова допомогти клієнту.

Основні види діяльності за КВЕД:

36.14.1 Виробництво інших видів меблів;

36.14.2 Виробництво інших видів меблів спеціалізованими підприємствами за індивідуальними замовленнями;

36.13.0 Виробництво кухонних меблів

Основними видами продукції ТОВ "ДАСк-Центр" є: фурнітура і комплектуючі для виробництва меблів; ручки меблеві; ДСП ламінована і шліфована; ДВП; OSB; фанера; стільниці; кромкові матеріали; метизи; петлі, гачки; з'єднувальна фурнітура; замки меблеві; комплектуючі для торгового устаткування; висувні й підйомні механізми; кріплення для полиць; опори меблеві; фурнітура для скла і дзеркал; мийки і витяжки; комплектуючі для ліжок; полиці; професійний інструмент; системи освітлення; аксесуари для шаф; розсувні системи; аксесуари для кухонь; профілі; меблеві фасади, щити та ін.

Маючи найширший асортимент, ТОВ "ДАСк-Центр" пропонує клієнтам головне: вибір. Вибір виробника, вибір декору, вибір покриття, вибір аксесуарів – все це споживач отримує, коли приходить в ТОВ "ДАСк-Центр". Незмінними залишаються якість, турбота про клієнта і професіоналізм співробітників ТОВ "ДАСк-Центр". Компанія експортує товари в наступні країни: Болгарія, Молдова, Польща та ін. Компанія імпортує товари з наступних країн: Австрія, Китай, Румунія, Росія, Іспанія та ін.

Органами управління ТОВ "ДАСк-Центр" відповідно до Статуту, затвердженого загальними зборами учасників є: загальні збори учасників та директор. Загальні збори учасників – вищий орган Товариства – складаються з учасників Товариства, які здійснюють контроль за фінансово-господарською діяльністю компанії та діяльністю директора. Директор – виконавчий орган Товариства – обирається та відкликається зборами учасників Товариства і вирішує усі питання діяльності компанії, що входять до його компетенції.

ТОВ "ДАСк-Центр" має не складну організаційну структуру з не великою кількістю лінійних та функціональних відділів: економічний департамент, виробничі цехи, відділ оптової торгівлі з підрозділами продажів, поставок та

складським господарством, відділ роздробної торгівлі з відділом продажів, мережа магазинів, відділ логістики, митний відділ, наявність якого спрощує митну процедуру та відділу логістики, який займається плануванням товарообороту готової продукції та управлінням цим процесом, а також оптимізацією транспортних маршрутів.

Директору, який є найвищою ланкою в прийнятті управлінських та господарських рішень, підпорядковується заступник директора, заступник директора з роздрібною торгівлі, директор з оптової торгівлі, головний бухгалтер, економічний департамент, відділ кадрів, програмісти, відділ маркетингу та реклами та юридичні консультанти. Заступник директора з роздрібною торгівлі керує відділом логістики, відділом за купівель і контролю продажів та магазинами, розташованими у м. Дніпро. Заступник директора керує магазинами в інших регіонах України, відділом розвитку та економічним департаментом. Директору з оптової торгівлі підзвітні відділи оптових продажів (за напрямками: корпусні, офісні меблі та ін.) та складські бази.

Організаційна структура ТОВ "ДАСк-Центр" представлена на рис. 2.1.

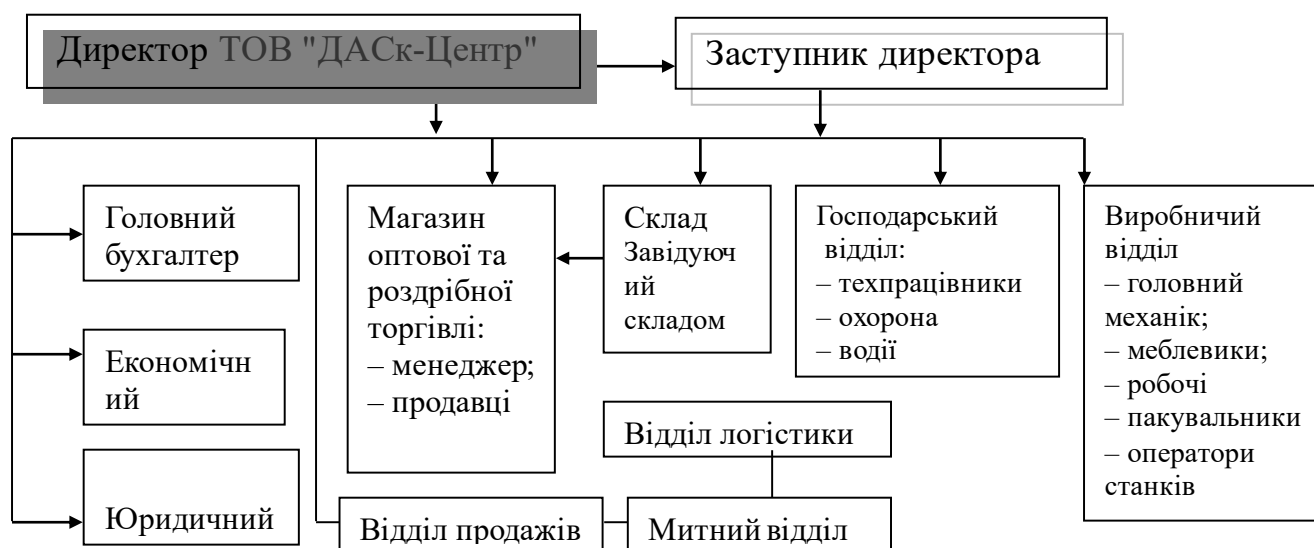


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "ДАСк-Центр"

ТОВ "ДАСк-Центр" приділяє не досить серйозну увагу маркетингу та рекламі. Функції відділу маркетингу виконують менеджери з відділу продажів. Спеціалісти відділу продажів розробили та провели декілька рекламних компаній на телебаченні, радіо та в пресі. Встановлені рекламні щити. Активно використовується реклама на транспорті. Економічний департамент займається залученням фінансових інвестицій, обліком та контролем фінансових потоків, плануванням діяльності підприємства.

Таким чином, з метою розвитку діяльності ТОВ "ДАСк-Центр" створена організаційна структура, що дозволяє найефективніше використовувати засоби, вкладені в розвиток бізнесу компанії.

Виробничий комплекс ТОВ "ДАСк-Центр" забезпечує повний і безперервний цикл створення і збірки меблів: від сировини до готового продукту.

Компанія "ДАСк-Центр" об'єднує сім виробничих підприємств, які випускають меблі та комплектуючі на території України. Загальна площа території комбінату – 4,62 га. На території комбінату знаходяться два виробничих корпусу (3 поверхи) по виробництву серійних меблів, цех замовних меблів.

На виробничих майданчиках компанії працює 550 співробітників.

Впровадження прогресивного устаткування і нових технологій в ТОВ "ДАСк-Центр" дозволили значно підвищити якість продукції, що виробляється на комбінаті, збільшити загальні обсяги виробництва.

Основна продукція комбінату – це набори меблів для житлових кімнат. До складу наборів входять шафи різного функціонального призначення: для одягу, білизни, книжок, посуду, комбіновані. Випуск виробів малих форм – різноманітних тумб, полиць, столів, меблів для вітальні – значно розширює ці можливості. Широко відомі меблі, виготовлені на замовлення. Це вироби високого художнього рівня складних конструкцій. Такими виробами обладнані урядові установи в Криму, Росії, посольство України в Німеччині.

До асортименту продукції ТОВ "ДАСк-Центр" входять:

- крісла: офісні крісла, комп'ютерні крісла, дитячі крісла, крісла для керівників, крісла для персоналу, ігрові крісла, конференц-крісла, крісла для кафе, барів і ресторанів;
- стільці: офісні стільці, стільці для кухні, стільці для дому, барні стільці, стільці для кафе, барів і ресторанів табурети, розкладні стільці, металеві стільці;
- столи: комп'ютерні столи, офісні столи, кухонні столи, обідні столи, журнальні столи, скляні столи, письмові столи, бази для столів,
- дивани: розкладні дивани, дивани для офісу, прямі дивани, кутові дивани, барів та ресторанів;
- ліжка: розкладачки, каркаси ліжок, двоспальні ліжка, односпальні ліжка, матраци Matroluxe, безпружинні матраци, дитячі матраци, тонкі матраци.
- меблі для офісу: крісла для керівників, офісні стільці, крісла для персоналу, конференц-крісла, дивани для офісу, офісні столи, офісні шафи, корпусні меблі АРТ МОБІЛ, корпусні меблі магістр, корпусні меблі омега, корпусні меблі стиль, корпусні меблі УНО.

На всю продукцію компанії видається сертифікат походження товару для країн СНД – (СТ-1) і Certificate of Original (FORM-A) – для країн Європи. Аудит якості щорічно підтверджується сертифікатом ISO-9001-2001.

Здійснено аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ "ДАСк-Центр" за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.1

Показники динаміки, складу і структури фінансових результатів ТОВ "ДАСк-Центр" за 2017– 2019 роки, тис. грн.

| Показник                            | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2019/2017 рр. |             |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------------|-------------|
|                                     |         |         |         | абсолютне     | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації         | 455000  | 502508  | 645543  | 190543        | 41,88       |
| Собівартість реалізованої продукції | 334576  | 374309  | 476246  | 141670        | 42,34       |
| Валовий прибуток                    | 120424  | 128199  | 169297  | 48873         | 40,58       |
| Інші операційні доходи              | 33761   | 26744   | 25316   | -8445         | -25,01      |
| Адміністративні витрати             | 15406   | 19999   | 23582   | 8176          | 53,07       |
| Витрати на збут                     | 53160   | 58446   | 83784   | 30624         | 57,61       |
| Інші операційні витрати             | 44786   | 31667   | 30404   | -14382        | -32,11      |
| Фінансовий результат від            | 40833   | 44831   | 56843   | 16010         | 39,21       |

|                                       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| операційної діяльності                |       |       |       |       |       |
| Інші доходи                           | 122   | 96    | 217   | 95    | 77,87 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 40952 | 44929 | 57050 | 16098 | 39,31 |
| Податок на прибуток                   | 7371  | 8087  | 10269 | 2898  | 39,32 |
| Чистий прибуток                       | 33581 | 36842 | 46781 | 13200 | 39,31 |

На основі даних таблиці 2.1 можемо зробити наступні висновки щодо динаміки і структури фінансових результатів ТОВ "ДАСк-Центр". Що стосується динаміки фінансових результатів, то вони є стабільними. Виручка від реалізації за аналізований період зростає на 41,88%, або на 190543 тис.грн., що було досить позитивним моментом й визвано збільшенням випуску меблів. Причиною таких змін було зменшення інших операційних витрат, які у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. зменшилися на 32,11%. В результаті зменшення інших операційних витрат підприємство отримало досить високий прибуток від операційної діяльності, який у 2019 р. становив 56843 тис. грн., частка фінансового результату від операційної діяльності становила 8,8% виручки від реалізації.

Для оцінки рентабельності не існує нормативних значень тому, що ці показники різко коливаються по галузях. Але зростання показників рентабельності в динаміці є позитивною тенденцією.

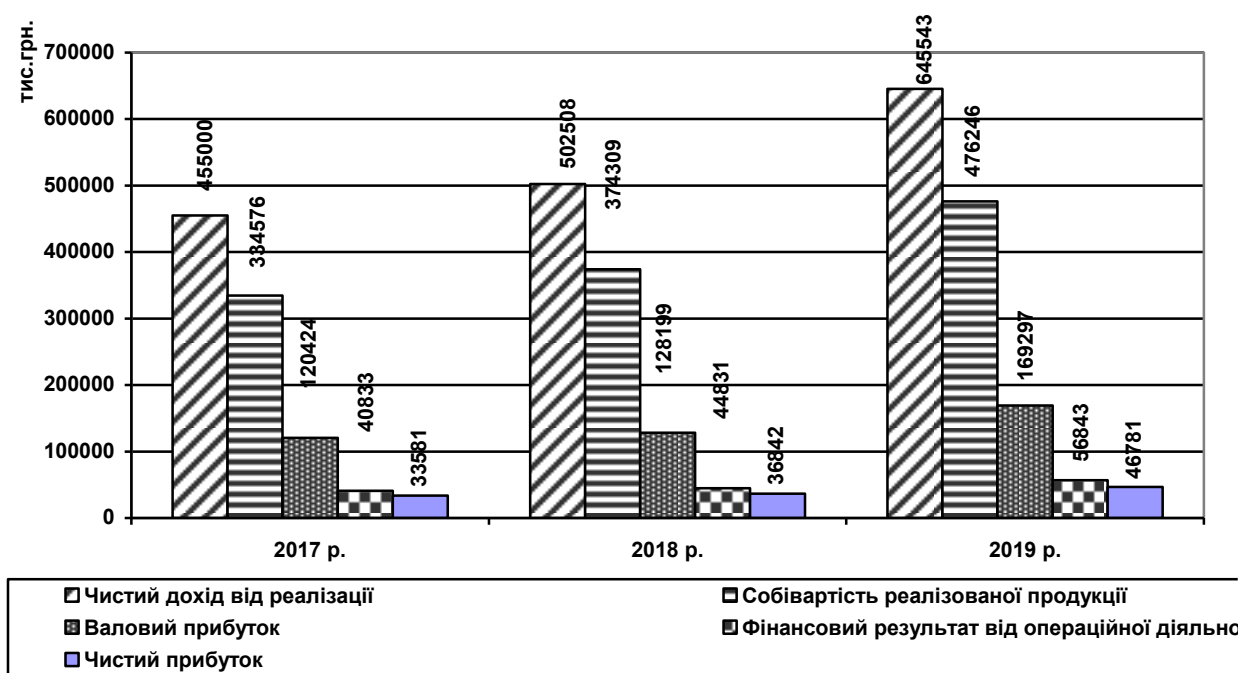


Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності  
ТОВ "ДАСк-Центр" у 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники, які характеризують рентабельність ТОВ "ДАСк-Центр" представлені в таблиці 2.2. На основі розрахунків коефіцієнтів рентабельності можна зробити ряд висновків про ефективність діяльності підприємства. Рентабельність діяльності характеризує прибутковість від реалізації продукції і відображає суму прибутку, що отримує підприємство на 1 грн. доходу.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності ТОВ "ДАСк-Центр" за 2017-2019 рр.

| Показник                         | Рік     |         |         | Відхилення<br>+/- |             |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|-------------|
|                                  | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | абсолютне         | відносне, % |
| Рентабельність активів           | 0,13    | 0,14    | 0,15    | 0,02              | 15,38       |
| Рентабельність власного капіталу | 0,51    | 0,44    | 0,37    | -0,14             | -27,45      |
| Рентабельність діяльності        | 0,09    | 0,09    | 0,09    | 0                 | 0,00        |
| Рентабельність продукції         | 0,07    | 0,07    | 0,07    | 0                 | 0,00        |

На основі розрахованого значення показника можна сказати, що ТОВ "ДАСк-Центр" отримало 9 копійок з 1 гривні чистого доходу в 2017-2019 рр. Даний коефіцієнт протягом періоду аналізу не змінився.

Розраховане значення показника рентабельності продукції для ТОВ "ДАСк-Центр" свідчить про те, що підприємство у 2017-2019 рр. отримало прибуток від основної діяльності в розмірі 7 копійок на 1 гривню затрат вкладених на отримання даного фінансового результату.

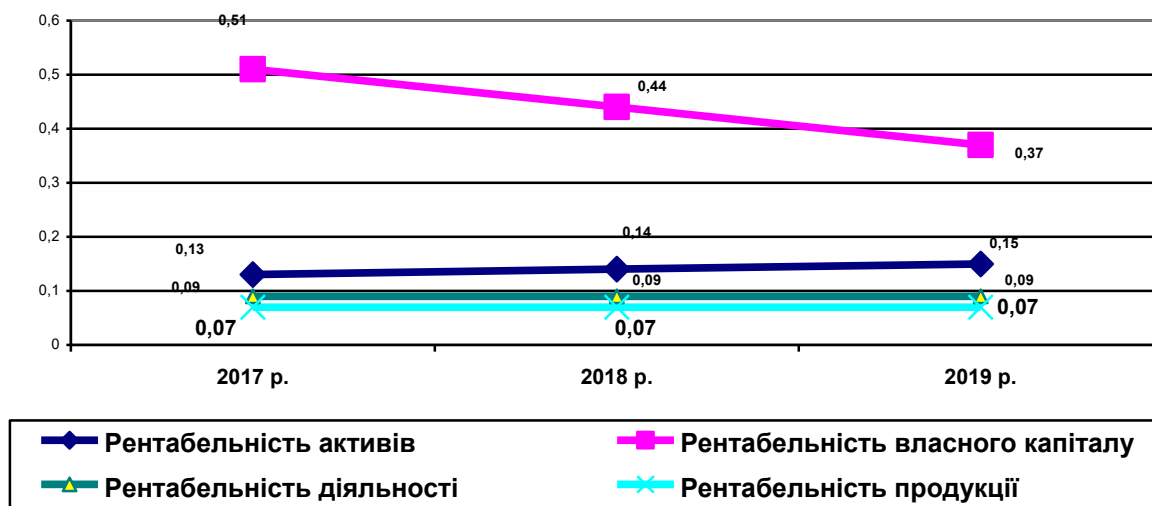


Рис. 2.3. Значення коефіцієнтів показників рентабельності ТОВ "ДАСк-Центр" за 2017-2019 рр.

Показники рентабельності активів характеризує ефективність використання майна ТОВ "ДАСк-Центр" і показує що на 1 гривню вкладених активів підприємство отримало від 13 до 15 копійок чистого прибутку в базовому та звітному році відповідно. За аналізований період даний коефіцієнт збільшився, що є позитивним знаком в діяльності товариства.

Показники рентабельності також свідчать про невисоку ефективність функціонування підприємства в 2017-2019 роках. У 2017-2019 рр. ТОВ "ДАСк-Центр" отримало прибуток й він має тенденцію до збільшення.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність його функціонування і показує що на 1 гривню власних джерел фінансування ТОВ "ДАСк-Центр" отримало від 37 копійки у 2019 р. чистого прибутку, у 2017 р. – 51 копійок чистого прибутку.

## 2.2. Огляд основних тенденцій ринку

Сьогодні в Україні налічується понад 3 тисячі компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% – мікропідприємства. Великі виробники мають більш якісне

обладнання, що забезпечує їм великі, в порівнянні з середніми і малими підприємствами, обсяги виробництва. При цьому великі виробники володіють меншою виробничою гнучкістю і не можуть швидко реагувати на зміну смаків, стилів і дизайнерських трендів. Меншою мірою такі виробники можуть задовольняти індивідуальні запити, що з успіхом здійснюють середні та малі суб'єкти господарювання меблевої галузі [19].

Для виходу в дорожчий сегмент елітних меблів деякі українські виробники збирають вироби, використовуючи імпорتنі комплектуючі, що, відповідно, відбивається на ціні. Ринок меблів демонструє позитивне зростання і в більшій мірі це обумовлено збільшенням обсягів внутрішнього виробництва. Однією з головних тенденцією на сьогоднішній день є орієнтація більшої частини покупців на меблі українських виробників, що відображає факт підвищення довіри споживача до вітчизняної продукції. Зростання частки продажів в середньому і нижньому цінових сегментах і відмова більшості споживачів від покупки імпортних меблів пов'язаний, в першу чергу, зі зниженням купівельної спроможності населення і орієнтацією більшості виробників меблів на запити внутрішнього ринку [39].

Експерти меблевого ринку виділяють наступні тенденції його розвитку в Україні в 2019 році:

- найбільш активними темпами розвивається виробництво домашніх меблів, при цьому, в економ-сегменті лідируючі позиції з продажу займають саме українські виробники;
- швидкими темпами розвивається виготовлення офісних меблів, чому сприяє зростання популярності використання дизайну офісних приміщень;
- поява мультибрендових гіпермаркетів меблів;
- активне зростання популярності онлайн-продажів серед більшості виробників;
- переорієнтація вітчизняних виробників від однотипних меблів на створення унікальних пропозицій.

До основних стримуючих факторів розвитку виробництва меблів в Україні експерти відносять:

- підвищення вартості сировини і комплектуючих;
- брак кваліфікованих кадрів;
- зростання частки нереалізованої продукції;
- додаткові витрати у вигляді витрат на зберігання та логістику;
- брак фінансових і кредитних ресурсів, а також відсутність інвестицій.

Згідно з даними Державної служби статистики України, в період 2013-2019 рр. виробництво меблів в Україні характеризувалося нестабільною динамікою. Показники обсягів реалізації меблів в натуральному вираженні мали тенденцію до скорочення, при цьому в грошовому вираженні, починаючи з 2016 року, спостерігається деяке зростання, що свідчить скоріше про вплив фактора зростання цін на меблі.

Максимальні обсяги продажів меблів у 2016-2019 рр. припадають на Одеську, Дніпропетровську, Львівську, Харківську, Київську області та на місто Київ (близько 64,2%). Попит на меблі в Києві вище, ніж в інших містах, оскільки 60% всіх новобудов України розташовані саме в столиці [36].

У структурі меблевого ринку найбільшу частку займають сегмент меблів для їдальнь і вітальнь, а також кухонні меблі.

В цілому, меблі для дому на 48% складається з корпусних меблів. На м'які меблі припадає 29% від загального обсягу, кухонні – 25% [36].

Грунтуючись на даних обсягів виробництва, експорту та імпорту, можна говорити про те, що після кризи 2015 року, темпи зростання обсягу внутрішнього ринку в період 2016-2019 рр. збільшувалися в середньому на 15% щорічно.

Імпорт меблів до початку 2019 р. склав 257009,1 тис. дол. США, що на 43% менше, ніж у 2013 р. обсяг експорту меблів значно перевищив імпорт і до початку 2019 р. склав 542322,6 тис. дол. США, що на 36,5% більше, ніж у 2015 р. при цьому темпи обсягів експорту, по відношенню до 2015 р., знизилися на 11%. На стан експорту істотно вплинула політична ситуація в країні, що підштовхнуло

виробників змінити географію країн-імпортерів українських меблів, і збільшити потік експорту в країни ЄС [39].

Перевищення експорту меблів з України над імпортом в країну. Незважаючи на зростання ввезення меблів зарубіжного виробництва, що обвалився в 2014-2015 обсяги продажів імпорту все одно приблизно на 43% менший, ніж він був у довоєнному 2013. Що ж стосується експорту, то експорт тільки за підсумками 2019 року склав понад 6 мільярдів гривень, а за підсумками 2017 весь експорт деревообробної індустрії становив, 24,25 мільярда [39].

Основними товарами в структурі експорту за ваговим показником є наступні:

- 35% – меблі для сидіння, які перетворюються на ліжка, крім туристичних чи садових (14,6 тис. тонн, збільшення обсягів на 4% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Німеччини, Польщі, Данії: переважно це дивани-ліжка;

- 30% – частини меблів для сидіння, які перетворюються або не перетворюються на ліжка (12,7 тис. тонн, збільшення обсягів на 3% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Польщі, Російської Федерації, Бельгії;

- 15% – оббиті меблі для сидіння з дерев'яним каркасом (6,2 тис. тонн, збільшення обсягів на 13% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Бельгії, Данії, Нідерландів: переважно це крісла, пуфи, дивани, м'які кути, стільці.

Основними товарами в структурі експорту у 2019 р. за ваговим показником є наступні:

- 43% – інші меблі дерев'яні (41,6 тис. тонн, збільшення обсягів на 24% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Німеччини, Польщі, Австрії, Білорусі: переважно це меблі для столових/житлових/ванних кімнат;

- 23% – частини інших меблів (22,7 тис. тонн, збільшення обсягів на 16% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Польщі, Франції, Словаччини, Німеччини;

– 15% – меблі дерев'яні типу "спальні" (14,6 тис. тонн, збільшення обсягів на 14% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Німеччини, Румунії, Польщі, Молдови: переважно це ліжка, набори меблів для спальних кімнат;

– 11% – меблі дерев'яні, що використовуються на кухнях (11,0 тис. тонн, збільшення обсягів на 28% у порівнянні з 2018 р.) в основному експортувались до Польщі, Румунії, Німеччини, Болгарії.

В цілому географічна структура експорту з України «інших меблів та їх частин» у 2019 році залишалася майже незмінною по відношенню до відповідного з 2018 р.

12 країн-призначення «інших меблів та їх частин» складають 75% за ваговим показником від загального обсягу зазначених товарів.

Основні країни-відправники: Німеччина (19%), Польща (18%), Білорусь (6%), Румунія (5%), Австрія (5%).

Основні експортери «інших меблів та їх частин»:

– СП ТОВ "МОДЕРН-ЕКСПО" (12%) переважно до Польщі, Білорусі, Франції, Азербайджану: меблі металеві для використання в магазинах;

– ТЗОВ "СОКМЕ" (9%) – Німеччини, Словаччини, Австрії: набори меблів для кухонь або житлових кімнат ТЗОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» (8%) – Польщі, Румунії;

– ПАТ «СВІТ МЕБЛІВ-УКРАЇНА» (6%) – Німеччини, Білорусі [1].

Основними країнами-відправлення є Китай (35%), Польща (22%), Італія (10%), Німеччина (5%), Білорусь та Туреччина (по 4%).

В структурі імпорту меблів 62% складають «Інші меблі та їх частини (код товарної позиції 9403 згідно з УКТЗЕД)» та 38% – «Меблі для сидіння та їх частини (код товарної позиції 9401 згідно з УКТЗЕД)». Основними країнами-призначення є Польща (20%), Німеччина (17%), Білорусь (5%), Російська Федерація, Румунія, Австрія та Бельгія (по 4%).

В структурі експорту меблів 70% складають «Інші меблі та їх частини (код товарної позиції 9403 згідно з УКТЗЕД)» та 30% – «Меблі для сидіння та їх частини (код товарної позиції 9401 згідно з УКТЗЕД)».

Основні імпортери меблів:

- ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" (18%) – переважно з Китаю, Малайзії, Тайваню (основні товари – меблі для сидіння з металевим каркасом; інші меблі металеві; меблі для сидіння, які обертаються, з регульованою висотою; інші меблі дерев'яні; оббиті меблі для сидіння з металевим каркасом);

- ТЗОВ АРТ-ПРОМ (6%) – Китаю, Малайзії, Туреччини (меблі для сидіння, які обертаються, з регульованою висотою; меблі з інших матеріалів, включаючи тростину, лозу, бамбук, або з аналогічних матеріалів; частини меблів для сидіння, які перетворюються або не перетворюються на ліжка; оббиті меблі для сидіння з металевим каркасом);

- АТ "НОВИЙ СТИЛЬ" (3%) – Китаю, Тайваню ( частини меблів для сидіння, які перетворюються або не перетворюються на ліжка);

- ТОВ "МАКСАНД" (3%) – Китаю, Тайваню, Індонезії (оббиті меблі для сидіння з металевим каркасом; меблі з інших матеріалів, включаючи тростину, лозу, бамбук, або з аналогічних матеріалів; меблі для сидіння, які обертаються, з регульованою висотою).

- ТОВ "КРОНАС" (3%) – Китаю, Малайзії (частини інших меблі; інші меблі дерев'яні; оббиті меблі для сидіння з дерев'яним каркасом).

## 2.3. Аналіз зовнішнього маркетингового середовища підприємства

### 2.3.1. Аналіз мікросередовища

Основний склад гравців на українському меблевому ринку сформувався з 1991 по 2000 рік. Значну частку ринку займають компанії "Енран", "MERX", "Стерх", "LIVS", "Гербор", "Кухні України", "ЕКМІ-меблі" та ін.

Головними конкурентними перевагами володіють підприємства-лідери

галузі, які працюють не тільки на українському ринку, але і за його межами. Невеликі Меблеві магазини і дрібні виробництва намагаються протистояти великим мережам. Найбільший рівень конкуренції спостерігається серед середніх і малих суб'єктів господарювання меблевої галузі, які основні зусилля концентрують на економ-сегменті. Також спостерігається зростання конкуренції серед інтернет-магазинів меблів. Найбільш популярні серед них: "Дивани для Нірвани", "Файні меблі", "Мебеліс", "Дубок", "Софіно", "Мебельок", "Табуретка" та ін. Серед способів конкурентної боротьби-підвищення якості продукції та сервісу, відмітний дизайн, зниження ціни, гнучка система знижок, а також зручні терміни виготовлення.

Меблеві вироби ТОВ "ДАСк-Центр" складають конкуренцію з меблями всіх європейських виробників – польських, російських, німецьких, італійських, але значно дорожчих за вартістю.

У Дніпропетровській обл. функціонує понад 30 мебельних компаній, а також фірми з сусідніх регіонів, які займаються виробництвом та продажом меблів. Основними конкурентами ТОВ "ДАСк-Центр" є наступні фірми, які виробляють і продають меблі:

- ТОВ "ЛВС" – виробництво корпусних та м'яких меблів;
- Виробнича фірма «Добрий стиль» – виробництво корпусних меблів;
- ТОВ "Мееоріт Трейд" – виробництво корпусних меблів;
- ТОВ "Майстер Меблі" – виробництво м'яких і корпусних меблів;
- ПрАТ "Прогрес" – виробництво корпусних та м'яких меблів.

Можна сказати, що на сьогоднішній день Криворізький меблевий ринок являє собою приклад досконалої конкуренції і навіть перенасичений пропозицією меблів. Не дивлячись на те, що за останні два роки у м. Кривий Ріг було відкрито більше п'яти фірм, які виробляють меблі, відкривається все більше і більше магазинів-"перекупників", що реалізують меблі різних виробників за завищеними цінами. Але з іншого боку це дає реальний шанс ТОВ "ДАСк-Центр" завоювати велику частку ринку і зігнати частину конкурентів (невеликих фірм) з

ринку. Конкуренція дуже активна. Усі фірми пропонують споживачеві практично ідентичний товар, тому слабкі місця слід шукати у якості обслуговування, пропонованих додаткових послугах, місці розташування конкурентів, рівні цін, асортименті, оригінальності дизайну, відповідність сучасним віянням моди, продукції в наявності і т.д. Словом, спробувати повернути недоліки своїх конкурентів у свій бік. Як видно з таблиці 2.4 загальна інтегральна оцінка конкурентоспроможності показує, що ТОВ "ДАСк-Центр" є цілком конкурентоспроможним підприємством. Показник конкурентоспроможності ТОВ "ДАСк-Центр" нижче, ніж у меблевої фабрики ПрАТ "Прогрес", але не на багато. ТОВ "Майстер Меблі" також відстає не на багато. Відстаючим з конкурентоспроможності серед усіх фірм є ТОВ "ЛВС".

Здійснимо інтегральну оцінку конкурентоспроможності ТОВ "ДАСк-Центр" та найближчих його конкурентів у Дніпропетровській обл. щодо основної продукції – виробництва корпусної меблі.

Для того, щоби здійснити оцінку конкурентоспроможності ТОВ "ДАСк-Центр" було опитано десять менеджерів цих підприємств. Фахівці підприємств визначити найбільш вагомим показником якості товару (35%), ціна товару (25%), маркетинг та менеджмент (15%) та якість обслуговування (10%). Далі по 100 бальній оцінці експертами поставлено бали кожній характеристиці.

Таблиця 2.4

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "ДАСк-Центр" і основних конкурентів

| Критерій оцінки конкурентоспроможності     | $W_{ij}$ | ТОВ "ДАСк-Центр" | ТОВ "ЛВС" | ТОВ "Мееоріт Трейд" | ТОВ "Майстер Меблі" | ПрАТ "Прогрес" |
|--------------------------------------------|----------|------------------|-----------|---------------------|---------------------|----------------|
| 1. Виробництво:                            | 0,4      |                  |           |                     |                     |                |
| 1.1 Рівень виробничого обладнання          | 0,3      | 35               | 10        | 20                  | 30                  | 30             |
| 1.2 Забезпеченість виробництва             | 0,1      | 35               | 35        | 30                  | 40                  | 40             |
| 1.3 Забезпеченість сировиною і матеріалами | 0,4      | 45               | 30        | 40                  | 30                  | 40             |
| 1.4 Перспективність і якість продукції     | 0,2      | 45               | 20        | 35                  | 45                  | 45             |

|                                             |     |      |      |      |       |       |
|---------------------------------------------|-----|------|------|------|-------|-------|
| 2. Менеджмент:                              | 0,2 |      |      |      |       |       |
| 2.1 Забезпеченість кадрами                  | 0,3 | 40   | 30   | 30   | 35    | 40    |
| 2.2 Професійний рівень робітників           | 0,4 | 40   | 40   | 30   | 40    | 35    |
| 2.3 Кваліфікація менеджерів                 | 0,2 | 30   | 20   | 30   | 30    | 40    |
| 2.4 Плинність кадрів                        | 0,1 | 30   | 20   | 15   | 25    | 40    |
| 3. Маркетинг:                               | 0,3 |      |      |      |       |       |
| 3.1 Витрати на дослідження ринку            | 0,2 | 20   | 5    | 25   | 25    | 30    |
| 3.2 Розташування збутових філій             | 0,4 | 35   | 15   | 40   | 45    | 35    |
| 3.3 Витрати на стимулювання збуту, рекламу  | 0,3 | 35   | 15   | 40   | 45    | 35    |
| 3.4 Ступінь виконання маркетингових програм | 0,1 | 35   | 20   | 30   | 35    | 35    |
| 4. Фінанси:                                 | 0,1 |      |      |      |       |       |
| 4.1 Рентабельність продукції                | 0,5 | 35   | 30   | 40   | 40    | 35    |
| 4.2 Фінансова забезпеченість                | 0,3 | 30   | 35   | 30   | 35    | 40    |
| 4.3 Можливість отримання кредитів           | 0,2 | 30   | 25   | 25   | 30    | 40    |
| Разом                                       | 0,4 | 36,6 | 22,3 | 32,7 | 36,25 | 36,75 |

На основі експертної оцінки визначимо відносні якісні показники ТОВ "ДАСк-Центр" та його конкурентів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка відносних якісних показників діяльності ТОВ "ДАСк-Центр" для побудови конкурентного профілю підприємства щодо конкурентів

| Характеристики           |                | ТОВ "ДАСк-Центр" |                | ТОВ "Майстер Меблі" |                | ПрАТ "Прогрес" |                |
|--------------------------|----------------|------------------|----------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|
|                          | Вага показн, % | Бали             | Зважена оцінка | Бали                | Зважена оцінка | Бали           | Зважена оцінка |
| 1. Ціна товару           | 25             | 90               | 22,5           | 85                  | 21,25          | 60             | 15             |
| 2. Якість товару         | 35             | 84               | 29,4           | 70                  | 24,5           | 75             | 26,25          |
| 3. Маркетинг             | 15             | 45               | 6,75           | 65                  | 9,75           | 75             | 11,25          |
| 4. Менеджмент            | 15             | 70               | 10,5           | 60                  | 9              | 70             | 10,5           |
| 5. Якість обслуговування | 10             | 95               | 9,5            | 82                  | 8,2            | 75             | 7,5            |
| Разом                    |                | 384              | 78,65          | 361                 | 72,70          | 360            | 70,50          |
| Рейтинг                  |                |                  | I              |                     | II             |                | III            |

Результати аналізу свідчать, що ТОВ "ДАСк-Центр" має кращі позиції ніж його конкуренти. Так загальна оцінка розрахованих показників для ТОВ "ДАСк-Центр" дорівнює 384 бали, тоді як у ТОВ "Майстер Меблі" – 361 бали; у ПрАТ "Прогрес" – 360 бали. Вважаємо, що виробництво та реалізація корпусних меблів забезпечать стабільність фінансових потоків ТОВ "ДАСк-Центр" протягом найближчих років. Наочне представлення отриманих результатів щодо радарів обраних підприємств зображене на рис. 2.4.

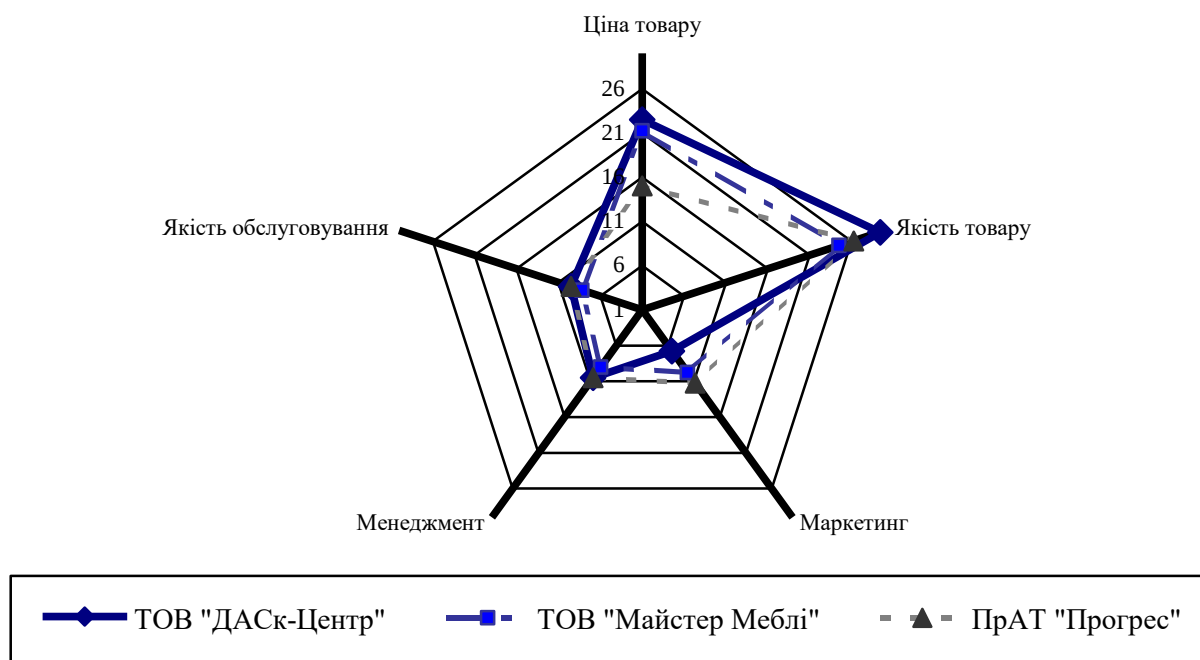


Рис. 2.4. Радар конкурентоспроможності ТОВ "ДАСк-Центр" та обраних підприємств Дніпропетровської обл.

Таким чином, серед обраних підприємств найвищим рівнем конкурентоспроможності наділене підприємство – ТОВ "ДАСк-Центр", про що свідчить максимальне значення показника рівня конкурентоспроможності. Основними напрямками забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємств меблевої галузі є підвищення якості продукції та зниження собівартості продукції. За сучасних умов перший напрям підвищення конкурентоспроможності потребує залучення значних фінансових ресурсів, тому важливим напрямом стає підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження ресурсо– та енергозберігаючих технологій.

ТОВ "ДАСк-Центр" – підприємство, орієнтоване на розвиток і оновлення всіх аспектів своєї життєдіяльності, в тому числі і кадрового потенціалу. ТОВ "ДАСк-Центр" залучає фахівців високого класу, професіоналів у своїй справі, які складають основу команди підприємства. Головними споживачами меблевої продукції ТОВ "ДАСк-Центр" є: оптові та роздрібні підприємства з виготовлення меблів; офісні організації; дошкільні, шкільні заклади та заклади вищої освіти; звичайні споживачі меблів з Дніпропетровської обл., Запорізької обл., Харківської обл., Одеської обл., Київської обл.

Для того щоб перевірити, чи задовольняє підприємство потреби своїх клієнтів, знадобляться час і ретельний аналіз, а саме маркетингові дослідження споживачів. Отримана інформація повинна допомогти провести сегментацію ринку і вибір цільового сегменту, що в свою чергу дозволить краще прогнозувати потреби клієнта та шляхи їх задоволення. Дослідження поведінки покупців меблів дозволили виявити деякі особливості споживчих переваг. Покупці меблів економ-сегмента, вибираючи меблі, спочатку цікавляться її ціною, потім звертають увагу на якість, зовнішній вигляд, а вже після цього – на її походження.

Покупці з високим доходом, при виборі меблів ґрунтуються не стільки на власних естетичних перевагах, скільки на тому, які меблі, якої фірми або країни виробника є престижною в їх соціальному середовищі. Тому пріоритетом в структурі споживчих переваг виступає, більшою мірою, Походження меблевої продукції, потім в рівній мірі дизайн і якість, і в останню чергу – ціна. Також намітилася тенденція підвищення інтересу покупців до меблів з натуральних матеріалів, в тому числі, з цільного деревного масиву. Даний матеріал стає основою для різних дизайнерських рішень, що дозволяє розширювати можливості надання послуг і задовольняти різні за складністю запити.

Більшість споживачів вже мають певне уявлення про те, якою має бути меблі з точки зору її дизайну, якості матеріалу і фурнітури, конструкції, зручності і т.д. Все це формує в свідомості споживачів певний стиль меблів. Сьогодні покупець, дослідивши ринок меблів в мережі Інтернет, здатний без допомоги

продавців, за зовнішнім виглядом визначити стильову приналежність меблів. Більшість покупців в Україні за рівних умов віддадуть перевагу меблям імпортного походження, оскільки чітко вираженого, брендового стилю у вітчизняних меблях немає.

У поведінці покупців меблів проявляються такі тенденції:

- при покупці переважають більш обдумані рішення;
- зростає цінність індивідуального підходу;
- формується ставлення до брендів;
- велику роль відіграють соціальні медіа;
- збільшується потреба в самовираженні;
- індивідуальність і творчість переважає над хвастощами і бажанням справити враження [39].

Істотним фактором, що впливає на купівельне рішення, є також наявність сервісу і додаткових послуг.

При виготовленні своєї продукції ТОВ "ДАСк-Центр" використовує сировину та матеріали, що закупаються в Польщі, Україні та Росії.

Компанія є дилером заводів Swisspan by Sorbes, LuxeForm, SwissKrono, Kronospan, Egger, Черкаський ДОК, Alvic, Згода, ТМ "DC", ТМ "DTC", Hettich, Samet, Mesan, Rejs, Volpato, Donau, Franke, Rehau, Maag та ін.

ТОВ "ДАСк-Центр" співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та російські матеріали: ламіноване ДСП, ДВП, протиударний PVC пластик, різних забарвлень і текстур, поліроване скло з різними варіантами обробки, металеві конструкції і фурнітура, а також лакофарбова продукція.

Основними постачальниками ДСП, ДВП є ТОВ ПСК «Будкомплект» і ТОВ «СКС», який також є постачальником пластиків. Скло постачає фірма ТОВ «Скляна майстерня». Лакофарбова продукція поставляється фірмою ТОВ «Ремакс». Металеві конструкції та фурнітура закуповується у ПАТ «Сібтехінвест». Запасні частини для ремонту обладнання поставляє ТОВ

«Техснаб». Дуже важливо мати стабільних постачальників, тому всі фірми є перевіреними та відібраними серед інших існуючих фірм.

У Кривому Розі зросла кількість фірм, що пропонують ДСП і фурнітуру для виробництва меблів. Тому в результаті конкуренції більшість наших постачальників надають розстрочку платежу, що є для ТОВ "ДАСк-Центр" сприятливим чинником. Доставка матеріалів здійснюється також за рахунок постачальників. В даний момент ТОВ "ДАСк-Центр" уклала договори про співпрацю з такими мережевими супермаркетами, як «Епіцентр», «Нова Лінія», "Олби" та ін. ТОВ "ДАСк-Центр" реалізує свою продукцію переважно на локальному ринку Дніпропетровської області. Географічно більшість посередників ТОВ "ДАСк-Центр" знаходяться у Дніпропетровській обл., саме вони є основними для організації. Крім основної групи оптових посередників існують і не основні, що займають значно меншу частку в обсязі продажів підприємства – приватні фірми по виготовленню меблів.

### 2.3.2. Аналіз макросередовища. PEST- аналіз

Зовнішнє середовище прийнято поділяти на зовнішнє середовище непрямого і безпосереднього впливу. Для діагностики середовища непрямого впливу використовують PEST-аналіз. У ході діагностики зовнішнього середовища безпосереднього впливу основний акцент роблять на дослідженні галузі та конкурентного середовища, в якому функціонує це підприємство. PEST-аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів. Проведемо PEST-аналіз ТОВ "ДАСк-Центр". Необхідно звернути більшу увагу на такі групи факторів як економічні та політичні. Також було опитано десять менеджерів, які визначили вагомі показники від 0,05 до 0,25 (0,05; 0,1; 0,15; 0,2; 0,25) й визначили силу впливу факторів на діяльність підприємства. Далі розраховували зважену оцінку.

ТОВ "ДАСк-Центр" працює на ринку меблів, основними впливовими факторами якого на макрорівні є: зростання будівельних робіт у реальному секторі економіки; зростання попиту на корпусні та офісні меблі у регіональних центрах України.

В даний час в Україні склалася не зовсім сприятлива економічна ситуація. Відбувається падіння платоспроможності споживачів, посилюються вимоги щодо видачі споживчих кредитів, а також спостерігається їх дорожнеча. У зв'язку з цим знижується купівельна спроможність клієнтів, а значить і попит на товар. Валютний курс самим прямим чином впливає на ціну меблів, адже значна частина ДСП, фурнітури, оббивних тканин та ін. матеріалів закуповується закордоном. Цей фактор призвів до подорожчання меблів по окремих сегментах на 120-300%. ТОВ "ДАСк-Центр" використовує матеріали не тільки вітчизняних постачальників, а й зарубіжних фірм, тому підвищення курсу іноземної валюти призводить до подорожчання сировини і фурнітури необхідних для виробництва меблів. Отже, підвищення курсу євро і долара позначається негативно на діяльності підприємства й змушує його шукати найбільш підходящу ціну, яка б сприяла незначному зниженню попиту і зберегла б прибуток на колишньому рівні. В даний час спостерігається велике зростання інфляції. Це призводить до знецінення запасів сировини, напівфабрикатів, фурнітури, комплектуючих, грошових коштів і т.д., що в кінцевому підсумку змушує підприємство шукати джерело поповнення оборотних коштів. Крім цього збільшення витрат на виробництво і реалізацію продукції приводить до підвищення ціни продукції, і, отже, зниження попиту на неї. Тим часом, за останні п'ять років істотно знизилася купівельна спроможність населення. Нестійкість українського податкового законодавства, в тому числі оподаткування операцій з цінними паперами, спричиняє порівняно значні податкові ризики. Цей ризик може як посилюватися, так і послаблюватися в залежності від дії законодавчої та виконавчої влади [28].

Законодавча сфера в Україні характеризується певною нестабільністю. ТОВ "ДАСк-Центр" об'єктивно підпадає під ризик несприятливих змін законодавчих

актів, які регулюють ринок, на якому працює компанія, встановлюють митні бар'єри та пропонують податкові пільги вітчизняним підприємствам.

Істотна проблема – це висока енергомісткість собівартості виробленої продукції. Періодичне підвищення тарифів на енергоносії та опалення. Також гальмують інтенсивність подальшого розвитку підприємства занадто високі кредитні ставки національної банківської системи України.

Діяльність ТОВ "ДАСк-Центр", як і будь-якої іншої компанії, що працює на ринку України, об'єктивно пов'язана з політико-економічними ризиками, що можуть мати місце в майбутньому, а також можуть вплинути на здатність ТОВ "ДАСк-Центр" до обслуговування своїх зобов'язань та на вартість його активів в цілому. На ринку меблів існує певна структура продажів, для якої характерні такі тенденції розвитку: 1) поступове скорочення оптових продажів меблів, при збереженні більшої питомої ваги оптової торгівлі; 2) поява спеціалізованих роздрібних мереж (в тому числі продажу корпусних меблів); 3) зростаючі вимоги до професіоналізму спеціалізованих роздрібних мереж меблів; 4) зацікавленість західних мереж DIY у виході на мебельний ринок України.

Таким чином, існує необхідність нового якісного розвитку торгової мережі меблів, а саме динамічного розширення власної роздрібною мережі в найкоротші терміни.

Внутрішній ринок і діяльність організації постійно перебувають під впливом політичних подій і рішень, і керівництво організації повинно стежити за прийнятими рішеннями і законами України, так й місцевих органів влади.

Визначивши зважені оцінки кожного фактору (табл. 2.8), отримали наступні результати: зважена оцінка політичного фактору становить 1,55; соціального – 2,5; економічного – 2,3; технологічного – 2,05. Аналіз отриманих даних показав, що більше уваги необхідно приділити оцінці впливу економічних та політичних факторів на підприємство. Причому політичний та економічний чинник у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний фактори, хоча вони мають

найбільший вплив на підприємство, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства як лідера на ринку України.

Сумарна оцінка чотирьох факторів становить 8,3. Оцінюючи їх вплив за двадцяти бальною шкалою (чим менша сумарна зважена оцінка за чотирма факторами – тим краще), можна зазначити, що ТОВ "ДАСк-Центр" є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою (табл. 2.6) та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Таблиця 2.6

## PEST – аналіз ТОВ "ДАСк-Центр"

| Політичні фактори              | Вагомість | Сила впливу | Зважена оцінка | Соціальні фактори                | Вагомість | Сила впливу | Зважена оцінка |
|--------------------------------|-----------|-------------|----------------|----------------------------------|-----------|-------------|----------------|
| 1                              | 2         | 3           | 4              | 5                                | 6         | 7           | 8              |
| Чинне законодавство у країні   | 0,05      | 1           | 0,05           | Демографічна ситуація в країні   | 0,1       | 2           | 0,2            |
| Міжнародне законодавство       | 0,25      | 2           | 0,5            | Активність споживачів            | 0,3       | 5           | 1,5            |
| Політична стабільність         | 0,1       | 1           | 0,1            | Соціальна стабільність           | 0,15      | 1           | 0,15           |
| Політичний курс                | 0,05      | 1           | 0,05           | Сім'я                            | 0,15      | 1           | 0,15           |
| Податки                        | 0,1       | 1           | 0,1            |                                  |           |             |                |
| Митні податки                  | 0,15      | 2           | 0,3            | Життєві цінності населення       | 0,2       | 2           | 0,4            |
| Фінансування                   | 0,15      | 1           | 0,15           |                                  |           |             |                |
| Державне регулювання економіки | 0,15      | 2           | 0,3            | Мобільність працюючого населення | 0,1       | 1           | 0,1            |
| Усього                         | 1         | -           | 1,55           | Усього                           | 1         | -           | 2,5            |

Продовження табл. 2.6

| Економічні чинники            | Вагомість | Сила впливу на під-во | Зважена оцінка | Технологічні чинники           | Вагомість | Сила впливу на під-во | Зважена оцінка |
|-------------------------------|-----------|-----------------------|----------------|--------------------------------|-----------|-----------------------|----------------|
| Економічна ситуація в країні  | 0,1       | 1                     | 0,1            | Технологічна політика держави  | 0,15      | 1                     | 0,15           |
| Спеціалізація галузі          | 0,15      | 2                     | 0,3            | Фінансування розроблення       | 0,25      | 2                     | 0,5            |
| Міжнародні економічні зв'язки | 0,1       | 3                     | 0,3            | Терміни впровадження інновацій | 0,15      | 2                     | 0,3            |
| Інвестиційний клімат          | 0,2       | 1                     | 0,2            | Патенти, ноу-хау               | 0,25      | 2                     | 0,5            |
| Достатність ресурсів          | 0,1       | 2                     | 0,2            |                                |           |                       |                |
| Рівень розвитку               | 0,2       | 3                     | 0,6            | Доступність нових розробок     | 0,2       | 3                     | 0,6            |
| Купівельна спроможність       | 0,15      | 4                     | 0,6            |                                |           |                       |                |
| Усього                        | 1         | -                     | 2,3            | Усього                         | 1         | -                     | 2,05           |

ТОВ "ДАСк-Центр" необхідно проводити аудит зовнішнього середовища, особливу увагу приділивши тим факторам, які мають найвищі зважені оцінки: демографічному та економічному.

#### 2.4. SWOT- аналіз та визначення основних напрямків діяльності підприємства

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для підприємства додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули. Підвести підсумки і оцінити становище

підприємства можна за допомогою SWOT-аналізу. Такий аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще сполучати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію, яка частково відображена у можливостях і загрозах. Застосовуючи метод SWOT-аналіз, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, зовнішніми загрозами та можливостями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз ТОВ "ДАСк-Центр"

| Потенційні внутрішні сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Потенційні внутрішні слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективна власна збутова мережа;</li> <li>– висока якість продукції;</li> <li>– досвідчений персонал;</li> <li>– вигідне географічне місце розташування;</li> <li>– ціни нижчі, ніж у конкурентів;</li> <li>– широкий асортимент продукції;</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– немає чіткого стратегічного розвитку;</li> <li>– застаріле устаткування;</li> <li>– відсутність рекламної активності</li> </ul>                                                                                                                                   |
| Потенційні зовнішні можливості фірми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Потенційні зовнішні загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– ослаблення позицій фірм-конкурентів;</li> <li>– розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів;</li> <li>– вихід на міжнародний ринок збуту, експорт продукції;</li> <li>– закупівля вітчизняної та закордонної техніки для обробки деревини та виготовлення мебельної продукції;</li> <li>– удосконалення існуючого процесу виготовлення меблів;</li> <li>– формування стратегії розвитку.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– загострення конкуренції;</li> <li>– залежність від сезону;</li> <li>– технологічне відставання;</li> <li>– несприятливе політико – економічне становище;</li> <li>– недостатність державної підтримки галузі;</li> <li>– зростання витрат виробництва;</li> </ul> |

Аналіз показав, що ТОВ "ДАСк-Центр" має певні можливості для розвитку, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема до сильних сторін відносяться: досвідчений персонал, якісна продукція, ефективна збутова мережа, вигідне географічне місце розташування тощо. Корпусні меблі, вироблені ТОВ "ДАСк-Центр" є якісним, надійним і екологічним товаром. Ціни на продукцію ТОВ "ДАСк-Центр" також є сильною стороною фірми, але вони знаходяться на приблизно тому ж рівні, що й у деяких конкурентів. Необхідно звернути увагу на збут і просування товару на ринку. Виходячи з сильних сторін підприємство має

потенційні можливості збільшити обсяги виробництва, впровадити прогресивні технології виготовлення меблів, підвищити рівень професійності кадрів, тощо.

Застосування продуманої маркетингової кампанії може допомогти просуванню товару на ринок збуту Дніпропетровської та інших областей а також закордонних ринків.

### РОЗДІЛ 3

## ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

### 3.1. Портфельний аналіз ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

Побудуємо матрицю БКГ на основі аналізу портфеля бізнесу ТОВ "ДАСК-Центр".

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ТОВ "ДАСК-Центр" та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для побудови матриці БКГ

| Вид продукції           | Обсяг реалізації продукції ТОВ "ДАСК-Центр", млн. грн | Місткість ринку, млн. грн | Темпи зростання ринку, % |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Корпусні меблеві вироби | 350                                                   | 1800                      | 2                        |
| Меблева фурнітура       | 129                                                   | 750                       | 12                       |
| Плитний матеріал        | 170                                                   | 1500                      | 5                        |
| Метизна продукція       | 312                                                   | 1315                      | 8                        |
| Кромкові матеріали      | 58                                                    | 650                       | 3                        |

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У нашому випадку мінімальне значення – 2 %, а максимальне – 12 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ (рис. 3.1).

Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 14 %.

У деяких випадках можливе зменшення попиту, і зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-».

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць ТОВ "ДАСК-Центр" (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як

співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента **ПрАТ "Прогрес"** (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати розрахунку відносної ринкової частки ТОВ "ДАСк-Центр" за видами продукції

| Вид продукції           | Ринкова частка фірми ТОВ "ДАСк-Центр", % | Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента ПрАТ "Прогрес", % | Відносна ринкова частка ТОВ "ДАСк-Центр", % |
|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Корпусні меблевi вироби | 19,4                                     | 18,2                                                               | 1,1                                         |
| Меблева фурнітура       | 11,8                                     | 13,3                                                               | 0,9                                         |
| Плитний матеріал        | 4,6                                      | 5,7                                                                | 0,8                                         |
| Метизна продукція       | 23,7                                     | 15,6                                                               | 1,5                                         |
| Кромкові матеріали      | 8,9                                      | 7,2                                                                | 1,2                                         |

4. Поле матриці розділимо на 4 частини. Розподільні лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених по осях координат. По горизонтальній вісі – 1%, по вертикальній – 7 %.

5. Кожний СГП відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки ринку й темпів зростання його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі СГП у загальному обсязі реалізації підприємства. Результати подаємо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

| Вид продукції           | Обсяг реалізації продукції ТОВ "ДАСк-Центр", тис. грн | Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, % |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Корпусні меблевi вироби | 350                                                   | 39,8                                                  |
| Меблева фурнітура       | 129                                                   | 10,1                                                  |
| Плитний матеріал        | 170                                                   | 8,0                                                   |
| Метизна продукція       | 312                                                   | 35,5                                                  |
| Кромкові матеріали      | 58                                                    | 6,6                                                   |
| Усього                  | 1019                                                  | 100                                                   |

Матриця БКГ для ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР" наведена на рис 3.1.

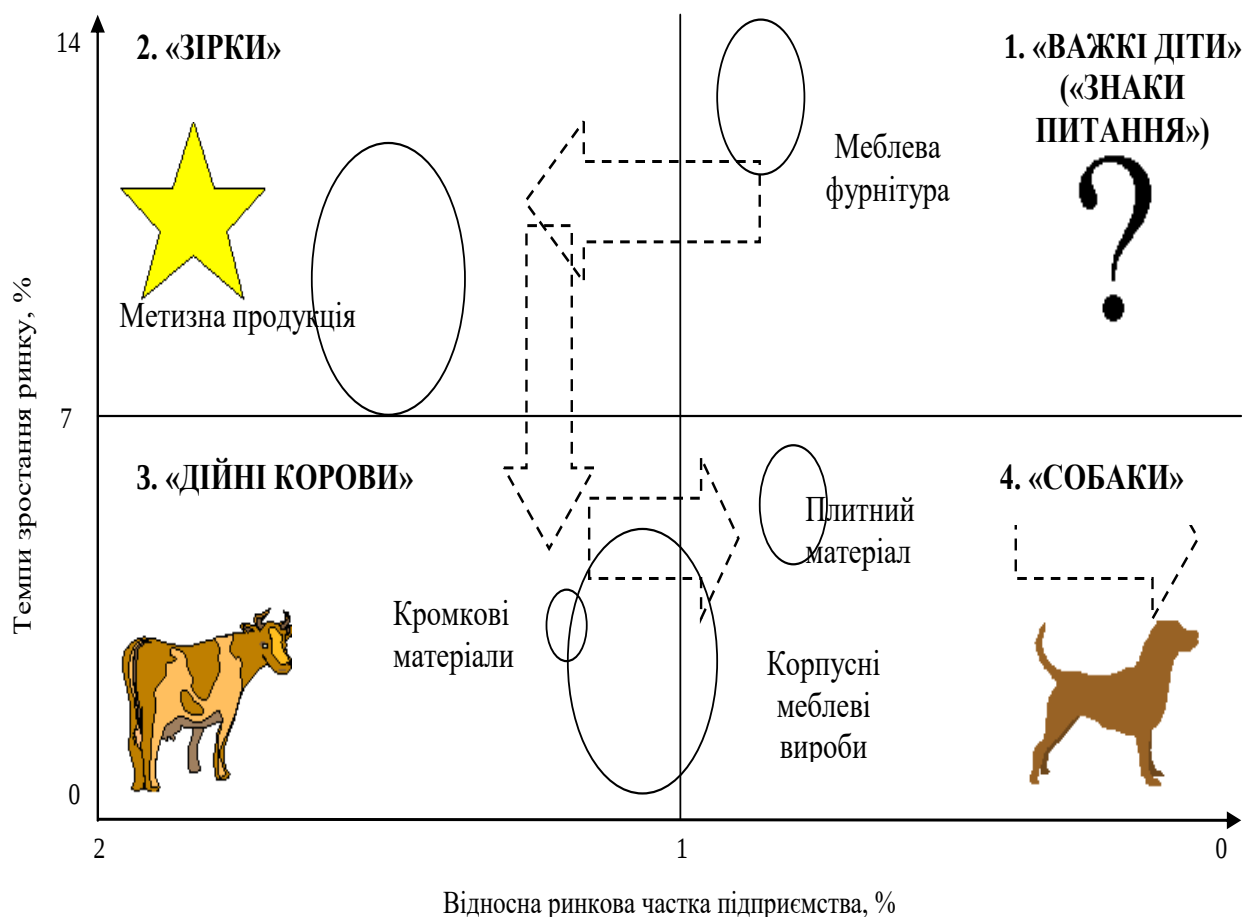


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ТОВ "ДАСК-Центр"

Поле матриці поділене на 4 поля, відповідно до місцезнаходження у яких виділяють основні види СГП підприємства.

«Важкі діти». СГП, які потрапили в дане поле, діють на перспективних ринках, але займають невелику ринкову частку. На них відводиться значний обсяг фінансових ресурсів підприємства. Такі СГП можуть перейти до розряду «зірок» і «дійних корів», у цьому випадку їх слід підтримувати. Якщо ж на підприємстві немає коштів, то доцільно буде вилучити дані групи товарів зі складу портфеля бізнесу фірми. Звичайно рішення про доцільність цього повинне базуватися на точних економічних розрахунках. Ці СГП є проблемними.

У даному випадку це СГП, що продає меблеву фурнітуру. Рекомендована стратегія – інтенсифікації зусиль, тобто інвестування коштів у розвиток СГП.

«Зірки». Це поле займають СГП з високою ринковою часткою на інтенсивно зростаючих ринках. Вони потребують значних витрат на збут, однак і рівень доходів досить значний, оскільки ці товари лідирують на своїх ринках. Від наявності «зірок» у підприємства залежить загальний стан його бізнес-портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх зменшенням), вони переходять у розряд «дійних корів».

У даному прикладі це СГП, що продає метизну продукцію. Рекомендована стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки даний СГП займає значну частку у складі бізнес-портфеля підприємства.

«Дійні корови». Це СГП з високою ринковою часткою, які займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж у них інвестують. Ці СГП становлять найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове становище на підприємстві. Вони дають змогу генерувати кошти на розвиток проблемних СГП. В умовах жорсткої конкуренції «дійні корови» можуть перейти до розряду собак.

У нашому випадку це СГП, що виробляють корпусні меблеві вироби. Рекомендовані стратегії – підтримання конкурентних переваг та стратегія «збору урожаю» відповідно. Це пов'язано з тим, що Корпусні меблеві вироби займає значну частку в обсягах продажу ТОВ "ДАСк-Центр", а продаж кромкових матеріалів навпаки – досить незначний відсоток.

«Собаки». Це продукти з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять доходу, а тільки поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку від них рекомендується позбуватися або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємстві. Їх слід виводити з ринку, якщо спеціалісти з маркетингу не вбачають перспектив розвитку. Утримання цих товарів потребує значних витрат. У нашому випадку це СГП, що продає плитний матеріал. Рекомендована стратегія – стратегія елімінації, тобто видалення зі складу бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих СГП.

Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ "ДАСк-Центр" є позитивними. Фірма має два СГП з поля «дійних корів» та одну «зірку», що дає змогу отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СГП з поля «важкі діти».

Таким чином, узагальнена характеристика основних видів стратегічних господарських підрозділів підприємства подана в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Характеристика основних видів СГП ТОВ "ДАСк-Центр" за матрицею БКГ

|                          | СГП                                                                                          |                                                                                           |                                                                                                     |                                                                                     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | «Зірки»                                                                                      | «Дійні корови»                                                                            | «Собаки»                                                                                            | «Важкі діти»                                                                        |
| Зміст                    | Напрямок діяльності, що швидко розвивається; товари, що мають велику частку ринку            | Напрямки діяльності чи товари з низькими темпами зростання ринку та великою часткою ринку | Товари, що мають невелику частку ринку на швидкозростаючих ринках                                   | Напрямки діяльності чи товари з низькими темпами зростання та низькою часткою ринку |
| Характеристика           | Ринкові лідери; приносять прибутки; потребують значних інвестицій; перспективний ринок збуту | Високі прибутки; невеликі потреби в інвестуванні; ринок збуту зменшується                 | Неперспективний ринок збуту; низькі прибутки; низька конкурентоспроможність; слабкі ринкові позиції | Перспективний ринок збуту; невеликі прибутки; потребують значних інвестицій         |
| Стратегічні альтернативи | Підтримання конкурентних переваг                                                             | Підтримання досягнутих позицій. Стратегія «збору врожаю»                                  | Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль. Стратегія «збору врожаю». Стратегія елімінації           | Стратегія розвитку. Стратегія елімінації                                            |

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних «знаків питання», «собак».

Стратегія підтримання конкурентних переваг полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки.

Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для: «зірок», «дійних корів».

Стратегія «збору урожаю» передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких стратегічних господарських підрозділів підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки впродовж деякого часу.

Використовується для: слабких «дійних корів», які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для її відстоювання; «знаків питання», які не можуть перейти в «зірку», «собак».

Стратегія елімінації полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) до зони збитків, – «собак», «знаків питання».

У результаті проведення портфельного аналізу за допомогою матриці БКГ, ТОВ "ДАСк-Центр" підприємство одержує можливість оцінити баланс свого портфеля, прийняти рішення про довгострокову стратегію продукції з урахуванням їх конкурентоспроможності та визначити потреби у фінансуванні кожної з бізнес-одиниць.

Отже, при використанні для кожної товарної групи своєї стратегії портфель продукції ТОВ "ДАСк-Центр" буде складатися з товарів для метизної продукції ("зірка"), а також продажу кромкового матеріалу ("Дійна корона"). Продукцію з продажу плитного матеріалу необхідно виводити з виробництва, бо вона була перепрофільована в товари "Собаки", та використовувати стратегію скорочення.

Розглянуті стратегії для кожної товарної групи оптимізують товарний портфель ТОВ "ДАСк-Центр" у його маркетинговій діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності ТОВ "ДАСк-Центр" на внутрішньому ринку обґрунтовує економічну доцільність перепрофільовання портфеля продукції підприємства, тобто вдосконалення

товарів "Знаків питань" та розробку шляхів для перетворення їх у товари "Зірки".

### 3.2. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

Стратегія ТОВ "ДАСК-Центр" має декілька щаблів:

- зростати: означає бути великим і надійним виробником та постачальником меблів;
- прискорюватися: означає бути швидкою компанією, виводити на ринок нові меблі та реагувати на зміни на меблевого ринку;
- створювати інноваційні рішення: передбачати запити споживачів, бути «законодавцем» галузі для меблевого продукту та дистрибуції;
- розвиватися: входити до трійки лідерів серед компаній-виробників меблевої продукції на території України та за її межами.

На основі проведеного аналізу ТОВ "ДАСК-Центр" будує загальну систему цілей. Встановлення цілей переводить стратегічне бачення і напрямок розвитку компанії в конкретні задачі, пов'язані з результатами діяльності фірми.

Система показників ефективності маркетингу на ТОВ "ДАСК-Центр" є сукупністю різноманітних оцінок, що відображають результативність діяльності підприємства в цілому та його працівників, а також виконання ними відповідних маркетингових функцій. На ТОВ "ДАСК-Центр" контроль ефективності маркетингової діяльності відбувається за наступними показниками:

- показники ефективності по збуту продукції: зміна частки ринку, розмір маржинального прибутку, рівень ефекту економії на масштабі;
- показники ефективності по розмірам замовлень дозволяють виявити, які замовлення не є прибутковими. Аналіз за розмірами замовлення визначає продукти, збутові території і типи та розміри покупців, для яких характерне переважання дрібних замовлень. Така інформація дозволяє визначитись з територіями, на яких доцільно продавати;

- показники ефективності роботи з клієнтами: збільшення кількості лояльних клієнтів (повторні замовлення);
- показники ефективності за факторами обсягів продажу/об'єму ринку;
- показники ефективності конкурентної боротьби, до яких належать якість додаткових послуг (логістичний супровід замовлень), конкурентоспроможність ціни та наявної технології.

Зважаючи на маркетингову управлінську проблему щодо збільшення прибутку за рахунок модифікації комплексу маркетингу підприємства, а також на низьку обізнаність споживачів про ТОВ "ДАСк-Центр" та відсутність скоординованої маркетингової стратегії підприємства, маркетингові цілі компанії полягають в тому, щоб до 2021 року укріпити лідерські позиції у галузі з постачання меблів на території України та закордонних ринків.

Основні маркетингові цілі компанії полягають в:

- створенні конкурентоспроможної продукції;
- підтримці попиту на продукцію;
- формуванні позитивної репутації компанії та її іміджу;
- збільшенні рівня поінформованості про компанію/продукцію;
- посиленні конкурентних позицій продукції.

Цілі для внутрішнього ринку на 2021 рік:

- збільшення частки ринку на 7 %;
- збільшення обсягів поставок меблевих виробів на 12%.

Постійне прагнення ТОВ "ДАСк-Центр" створювати оптимальні та комфортні умови співпраці дозволяє зробити їх взаємовигідними і ефективними для партнерів і клієнтів. Стратегічною метою ТОВ "ДАСк-Центр" є підтримка та посилення досягнутих провідних позицій в певних групах товару в національному масштабі, пошук нових видів товарів у вказаних групах, а також лідерство за напрямами корпусної та офісної меблів на ринку меблів.

Реалізацію запланованої стратегії розвитку бізнесу планується здійснювати шляхом роботи з персоналом, виробництва нових меблів, вдосконалення продажів

існуючого товару, створення максимально ефективної організаційно – логістичної структури. Першочерговими завданнями компанії є розміщення власних магазинів у всіх обласних центрах і великих містах східної, центральної та південної України. У зв'язку з обмеженими фінансовими ресурсами, розвиток роздрібної мережі меблями передбачається проводити шляхом: розробки нових моделей корпусної та офісної меблів; оренди магазинів.

Усі зусилля керівництва ТОВ "ДАСк-Центр" направлені на отримання максимального прибутку і раціональне його використання (поповнення запасів, технічне переозброєння і т.п.). До основних напрямків розвитку ТОВ "ДАСк-Центр" відносяться:

- розширення асортименту продукції, розробка нових її видів;
- впровадження енергоефективних технологій шляхом виведення з експлуатації морально застарілого та фізично зношеного енергетичного обладнання, заміни та модернізації котельного обладнання, вдосконалення схем тепло– та енергопостачання;
- підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності шляхом удосконалення технологічних процесів, впровадження нових технологій та технологічних ліній;
- збільшення термінів збереження продукції шляхом використання термоплівки, інших сучасних матеріалів;
- проведення політики гнучких цін і прискорення за рахунок цього надходження коштів, максимізація прибутку;
- розширення ринків збуту за рахунок освоєння нових видів продукції, розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Основними напрямками маркетингової стратегії розвитку ТОВ "ДАСк-Центр" є утримання своїх позицій на ринку, забезпечення конкурентних переваг шляхом виготовлення високоякісної продукції за помірну ціну, розвиток маркетингового механізму і визначення загальної маркетингової стратегії в сегментах ринку.

Головною ціллю ТОВ "ДАСк-Центр" є збільшення об'єму продаж продукції підприємства та зміцнення позицій на конкурентному ринку. Для досягнення цієї мети слід розглянути головні маркетингові цілі підприємства.

Однією з основних цілей підприємства ТОВ "ДАСк-Центр" є «Вдосконалення технологій та продуктів». Досягнення цієї цілі слід зробити декількома шляхами:

- по-перше «Розширення асортименту продукції» за рахунок «Створення нової лінії меблів для дітей» та «Створення лінії з виробництва пластикових контейнерів для меблів». Введення нової продукції призведе до розширення цільової аудиторії продукції ТОВ "ДАСк-Центр";

- по-друге «Впровадження новітніх технологій» сприяє створенню екологічно безпечного образу товару; образу фірми, що турбується про екологізацію як власного виробництва, так і навколишнього середовища, це «Розробка екологічного упакування для меблевої продукції». Найбільш суттєвими факторами, які впливають на вибір споживачів, є відповідність параметрам безпечності, ціна та користь для здоров'я. Все це призведе до збільшення попиту на ринку та покращення іміджу ТОВ "ДАСк-Центр".

Наступною основною ціллю є «Збільшення частки ринку на 3-5% щорічно», для втілення цієї цілі в життя слід провести «Маркетингові дослідження» як конкурентного середовища «Аналіз конкурентів, так і думки потенційних споживачів відносно якостей продукції шляхом «Вивчення попиту: проведення акцій». Ці заходи дозволять провести позиціонування товару на ринку – визначення місця товару серед товарів конкурентів; визначення конкурентних переваг необхідні для прийняття важливих рішень, пов'язаних з діяльністю на ринку. Для розширення ринків збуту вважається доцільним «Розширення дистриб'юторської мережі», що може бути здійснено за рахунок «Побудови нових фірмових магазинів у м. Кривий ріг, м. Дніпро та інших містах України, а також «Відкриття «фірмових точок» у роздрібної торгової мережі України». Також одним з напрямків «Збільшення частки ринку» є «Залучення нових клієнтів» за

рахунок «Покращення якості обслуговування за рахунок контролю і стимулювання продавців, проведення анкетування покупців». Ретельний аналіз анонімних опитувань споживачів дозволить підняти якість обслуговування, що сприятиме популяризації фірмових торговельних закладів.

Третьою основною ціллю є «Вдосконалення цінової політики» яка здійснюється за рахунок таких цілей II рівня як «Зниження собівартості на 1% щоквартально», а ця ціль в свою чергу за допомогою цілей III рівня «Збільшення продуктивності праці на 3% щоквартально» за рахунок організації компетентних курсів підвищення кваліфікації робочого, технічного та інженерного персоналу, а також матеріального заохочення працівників та «Зниження витрат виробництва на 2% щорічно» за рахунок зниження позапланових втрат та простоїв обладнання.

Друга ціль II рівня є «Збереження постійних клієнтів», яка в умовах жорсткої конкуренції на ринку меблевих виробів досягається за рахунок цілей III рівня «Введення системи накопичуваних знижок», політика гнучких цін сприятиме заохоченню постійних покупців.

Останніми в переліку, але не за значенням є цілі комунікаційної політики: «Вдосконалення методів стимулювання продаж», для досягнення якої реалізується ціль «Розробка нових рекламних впливів». А саме: «Проведення акції «1000-ий покупець», тобто форми просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохочення споживачів і посередників до здійснення купівлі; «Видання рекламно-інформаційних буклетів про проведення акцій, введення нових продуктів, тощо» – ініціювання самим підприємством поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток; «Розширення благодійних заходів (подарунки до свят незахищеним верствам населення)», – діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу підприємства через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями.

Безперечно, що глобальних цілей фірма може досягти, якщо будуть реалізовані всі цілі нижчого рівня. Отже, головна ціль ТОВ "ДАСк-Центр" спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції та здобуття лідируючого місця на ринку меблевих виробів шляхом вдосконалення продукції, оптимізації ціни на товари, збільшення збуту продукції та розширення мережі реалізації товарів може бути досягнута за умовою послідовного виконання цілій та завдань.

Згідно з матрицею І. Ансоффа «товар-ринок» у компанії є вибір між трьома стратегіями інтенсивного зростання. Це стратегії глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку і розвитку товару. Рекомендації щодо обраних елементів цих стратегій наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Матриця розвитку товару / ринку

| Ринок    | Товар                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | Існуючий                                                                                                                                                                                                                                                                   | Новий                                                                                                |
| Існуючий | 1. Глибше проникнення на ринок:<br>1.1. Розробка та впровадження акційних заходів меблевих виробів;<br>1.2. Переконавання споживачів частіше використовувати продукцію ТОВ "ДАСк-Центр" ;<br>1.3. Незначне зниження ціни найдорожчих товарів, які виготовляє підприємство. | 3. Розроблення товару:<br>3.1 Виявлення нових сфер використання товару                               |
| Новий    | 2. Розширення меж ринку:<br>2.1. Поставляти та реалізувати продукцію до кафе, рекреаційних зон, таких як санаторії та дитячі табори;<br>2.2. Збільшення поставок продукції до сусідніх областей.                                                                           | 4. Диверсифікація:<br>4.1 Створення лінії дитячих товарів.<br>4.2 Відкриття мережі фірмових кіосків. |

Виходячи з табл. 3.5, можна зробити висновок, що ТОВ "ДАСк-Центр" має багато перспектив, які у майбутньому можуть сприяти отриманню постійного прибутку. Для ефективної реалізації стратегії підприємству потрібно створити належні умови, а саме – удосконалити організаційну структуру, створивши відділ

маркетингу і продажів з метою ефективного просування продукції, налагодження якісних комунікацій з клієнтами і торговими посередниками.

На експертних оцінках конкурентних переваг підприємства та аналізі сильних та слабких сторін конкурентів (табл. 3.6) будується матриця конкурентних переваг підприємства (табл. 3.7).

Конкуренти ТОВ "ДАСк-Центр": конкурент А – ПрАТ "Прогрес"; конкурент В – ТОВ "Майстер Меблі"; конкурент С – ТОВ "Мееоріт Трейд".

Таблиця 3.6

## Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів ТОВ "ДАСк-Центр"

| Показники зовнішнього середовища                                                 | Коефі-<br>цієнт<br>вагомості | Рейтинг (від 1 до 10<br>балів) |   |   | Експертна оцінка (гр. 2<br>х гр. 3) |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---|---|-------------------------------------|------|------|
|                                                                                  |                              | Конкурент                      |   |   | Конкурент                           |      |      |
|                                                                                  |                              | А                              | В | С | А                                   | В    | С    |
| 1. Технологія нововведення:                                                      |                              |                                |   |   |                                     |      |      |
| 1.1. Обсяг НДР                                                                   | 0,03                         | 5                              | 6 | 2 | 0,15                                | 0,18 | 0,06 |
| 1.2. Здатність розробляти нові товари                                            | 0,03                         | 6                              | 6 | 2 | 0,18                                | 0,18 | 0,06 |
| 1.3. Наявність патентних розробок                                                | 0,03                         | 7                              | 8 | 3 | 0,21                                | 0,24 | 0,09 |
| 1.4. Сучасні технології                                                          | 0,03                         | 8                              | 9 | 7 | 0,24                                | 0,27 | 0,21 |
| II. Виробництво:                                                                 |                              |                                |   |   |                                     |      |      |
| 2.1. Структура витрат                                                            | 0,03                         | 8                              | 7 | 5 | 0,24                                | 0,21 | 0,15 |
| 2.2. Виробничі потужності                                                        | 0,03                         | 9                              | 8 | 6 | 0,27                                | 0,24 | 0,18 |
| 2.3. Технічний рівень                                                            | 0,02                         | 8                              | 9 | 7 | 0,16                                | 0,18 | 0,14 |
| 2.4. Ресурсне забезпечення                                                       | 0,02                         | 7                              | 8 | 7 | 0,14                                | 0,16 | 0,14 |
| III. Збут:                                                                       |                              |                                |   |   |                                     |      |      |
| 3.1. Якість товару                                                               | 0,05                         | 9                              | 9 | 8 | 0,45                                | 0,45 | 0,4  |
| 3.2. Наявність привабливості фірмового найменування                              | 0,04                         | 8                              | 9 | 7 | 0,32                                | 0,36 | 0,28 |
| 3.3. Якість реклами                                                              | 0,05                         | 8                              | 9 | 6 | 0,4                                 | 0,45 | 0,3  |
| 3.4. Знання споживчих потреб                                                     | 0,05                         | 9                              | 8 | 8 | 0,45                                | 0,4  | 0,4  |
| 3.5. Широта асортименту                                                          | 0,05                         | 8                              | 8 | 7 | 0,4                                 | 0,4  | 0,35 |
| 3.6. Сучасна розвинена система збуту                                             | 0,04                         | 8                              | 9 | 6 | 0,32                                | 0,36 | 0,24 |
| 3.7. Послуги після продажного обслуговування                                     | 0,05                         | 8                              | 8 | 7 | 0,4                                 | 0,4  | 0,35 |
| IV. Фінанси:                                                                     |                              |                                |   |   |                                     |      |      |
| 4.1. Можливість отримання кредиту                                                | 0,10                         | 7                              | 9 | 4 | 0,7                                 | 0,9  | 0,4  |
| 4.2. Державна підтримка (пільги)                                                 | 0,10                         | 3                              | 3 | 2 | 0,3                                 | 0,3  | 0,2  |
| 4.3. Митні пільги                                                                | 0,10                         | 3                              | 2 | 2 | 0,3                                 | 0,2  | 0,2  |
| 4.4. Податкові пільги                                                            | 0,10                         | 2                              | 2 | 3 | 0,2                                 | 0,2  | 0,3  |
| 4.5. Ефективність використання капіталу                                          | 0,05                         | 0                              | 5 | 0 | 0                                   | 0,25 | 0    |
| УСЬОГО (сукупна експертна оцінка сильних (СК) і слабких (СЛК) сторін конкурента) | 1                            |                                |   |   | 5,83                                | 6,33 | 4,45 |
| Сильні сторони конкурента (загрози галузі), які набрали рейтинг у 5-10 балів     |                              |                                |   |   | 5,03                                | 5,63 | 3,14 |

|                                                                                             |  |  |     |     |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----|-----|------|
| (n)<br>Слабкі сторони конкурента (можливості галузі), які набрали рейтинг у 1-4 бали<br>(m) |  |  | 0,8 | 0,7 | 1,31 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-----|-----|------|

$$\begin{aligned}
 KPP^{(e)}_A &= 6,49 - 0,7 \cdot 5,03 + 0,3 \cdot 0,8 = 3,20; \\
 KPP^{(c)}_A &= 6,49 - 0,5 \cdot 5,03 + 0,5 \cdot 0,8 = 4,37; \\
 KPP^{(n)}_A &= 6,49 - 0,3 \cdot 5,03 + 0,7 \cdot 0,8 = 5,54; \\
 KPP^{(e)}_B &= 6,49 - 0,7 \cdot 5,63 + 0,3 \cdot 0,7 = 2,75; \\
 KPP^{(c)}_B &= 6,49 - 0,5 \cdot 5,63 + 0,5 \cdot 0,7 = 4,02; \\
 KPP^{(n)}_B &= 6,49 - 0,3 \cdot 5,63 + 0,7 \cdot 0,7 = 5,29; \\
 KPP^{(e)}_C &= 6,49 - 0,7 \cdot 3,14 + 0,3 \cdot 1,31 = 4,68; \\
 KPP^{(c)}_C &= 6,49 - 0,5 \cdot 3,14 + 0,5 \cdot 1,31 = 5,57; \\
 KPP^{(n)}_C &= 6,49 - 0,3 \cdot 3,14 + 0,7 \cdot 1,31 = 6,46.
 \end{aligned}$$

Таблиця 3.7

## Матриця конкурентних переваг підприємства ТОВ "ДАСк-Центр"

| Характеристика сторін конкурента                                                                 | Вплив факторів | Конкурент | Конкурентні переваги регіону                   |         |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|------------------------------------------------|---------|--------|
|                                                                                                  |                |           | Ймовірність впливу зовнішніх факторів          |         |        |
|                                                                                                  |                |           | висока                                         | середня | низька |
| Сильні сторони конкурента (загрози регіону)                                                      |                | A         | 0,7                                            | 0,5     | 0,3    |
|                                                                                                  |                | B         | 0,7                                            | 0,5     | 0,3    |
|                                                                                                  |                | C         | 0,7                                            | 0,5     | 0,3    |
| Слабкі сторони конкурента (можливості регіону)                                                   |                | A         | 0,3                                            | 0,5     | 0,7    |
|                                                                                                  |                | B         | 0,3                                            | 0,5     | 0,7    |
|                                                                                                  |                | C         | 0,3                                            | 0,5     | 0,7    |
| УСЬОГО (сукупні конкурентні переваги підприємства з урахуванням ймовірності здійснення прогнозу) |                |           | $KPP^{(e)}_{A(B,C)} = КП - 0,7СК_A + 0,3СЛК_A$ |         |        |
|                                                                                                  |                |           | $KPP^{(c)}_{A(B,C)} = КП - 0,5СК_A + 0,5СЛК_A$ |         |        |
|                                                                                                  |                |           | $KPP^{(n)}_{A(B,C)} = КП - 0,3СК_A + 0,7СЛК_A$ |         |        |

Для визначення оптимальної стратегії ТОВ "ДАСк-Центр" використано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства (рис. 3.2).

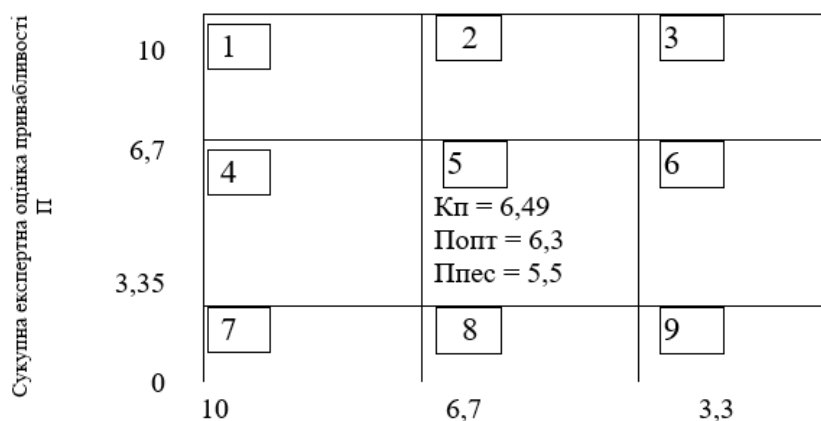


Рис. 3.2. Матриця вибору стратегії розвитку ТОВ "ДАСк-Центр"

Характеристика експертних висновків щодо вибору стратегії розвитку підприємства.

1. Стратегія оборони позицій: інвестування в підприємство з метою розширення ринку; концентрація зусиль на підтримці та підсиленні конкурентних переваг підприємства.
2. Стратегія розвитку А: інвестування в сегменти (ніші) ринку з метою завоювання лідируючого положення; вибіркове інвестування в розвиток сильних сторін підприємства.
3. Стратегія розвитку В: великі інвестування в найбільш привабливі сегменти ринку; підтримка здатності протидіяти конкурентам; підвищення прибутковості за рахунок ефекту масштабу.
4. Стратегія вибіркового розвитку А: захист конкурентних позицій підприємства; концентрація на привабливих сегментах підприємства; короткострокова задача підвищення прибутковості.
5. Стратегія вибіркового розвитку В: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства; концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.
6. Стратегія вибіркового розвитку С: спеціалізація на основі сильних сторін діяльності; пошук шляхів позбавлення від слабких сторін підприємства; вихід з ринку без перспектив зростання об'єму продаж.
7. Стратегія збору врожаю А: захист позицій на найбільш прибуткових сегментах підприємства; максимізація інвестицій; короткострокові перспективи.

1. Стратегія збору врожаю В: органічне розширення діяльності підприємства; пошук шляхів розширення діяльності у нових сферах, не пов'язаних з високим ризиком; раціоналізація структури управління підприємством.

8. Стратегія збору врожаю С: відмова від неприбуткових сегментів / реструктуризація; зниження постійних витрат шляхом впровадження інновацій та залучення інвестицій.

Таким чином, ринкова економіка висуває низку вимог до суб'єктів господарювання, що функціонують у її межах. Однією з найважливіших вимог є уміння суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це досягається за допомогою формування маркетингової стратегії розвитку підприємства, яка враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на суб'єкт господарювання і за допомогою якої можна досягти високої ефективності в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. На нашу думку, для підприємства ТОВ "ДАСК-Центр" підходить «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні характеристики цієї стратегії: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства (висока якість продукції, підвищення рівня сервісного обслуговування); концентрація інвестицій у сегментах, де прибутковість висока, а ризик відносно низький.

### 3.3. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ "ДАСК-ЦЕНТР"

При аналізі системи управління організаційна структура даного підприємства потребує певної модифікації. Насамперед потрібно створити окремий відділ маркетингу. Впровадження концепції маркетингу у практику дає можливість підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції.

Організація маркетингу передбачає:

– побудову та вдосконалення структури управління маркетингом;

- добір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, праві відповідальності серед працівників маркетингових служб;
- створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;
- забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами фірми.

Функції маркетингу виконує служба маркетингу, яка може мати різну організаційну структуру: функціональну, регіональну, товарну, ринкову та різноманітні їх комбінації. Функціональна організація служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями маркетингової діяльності. Функціональна організація служби маркетингу є найпоширенішою та найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням товарного асортименту та розширенням кількості ринків збуту. При такій організації маркетингу відсутня особа, яка відповідає за маркетинг окремих товарів загалом чи маркетингову діяльність на окремих ринках. Регіональну організацію служби маркетингу застосовують у компаніях, які працюють на широких географічних ринках. Вона передбачає створення підрозділів, що займаються маркетингом продукції підприємства в окремих регіонах. Така організація дає змогу збутовому персоналу жити в межах території, яку вони обслуговують, досконало знати своїх споживачів, працювати з мінімальними витратами часу і коштів на реалізацію продукції.

На підприємствах із широким товарним асортиментом застосовують товарну (продуктову) організацію. Це така структура управління маркетингом, в якій за розроблення і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певного товару чи групи товарів відповідає керівник по товару.

Переваги даного підходу до організації маркетингової діяльності на підприємстві:

- керівник, який займається певним товаром, має можливість координувати різні роботи з усього комплексу маркетингу для даного товару, а також скоро реагувати на вимоги ринку;
- приділяють увагу як основним, так і другорядним за значенням товарам;
- легше виявляти здібних працівників, адже їх залучають до всіх сфер оперативної маркетингової діяльності.

Проте для даного типу оргструктури, особливо коли на підприємстві паралельно існують і функціональні маркетингові служби, характерні певні недоліки:

- керівник, який відповідає за певний товар, не має усіх повноважень, необхідних для його діяльності;
- товарна організація часом потребує більших видатків, ніж очікується, через значні витрати на утримання великої кількості персоналу;
- у працівників товарних підрозділів можуть існувати "подвійні підпорядкування": своїм безпосереднім керівникам та керівникам функціональних маркетингових служб.

Ринкова організація служби маркетингу дає можливість урахувати специфіку роботи на різних за своїм характером ринках: на споживчому ринку, ринку промислових підприємств, ринку державних установ тощо. Керівник із питань роботи з ринком відповідає за розроблення перспективних і річних планів збуту продукції та з інших видів функціональної діяльності.

Перевага даної організаційної структури полягає у тому, що вона дає змогу концентрувати маркетингову діяльність на потребах конкретних ринкових сегментів. Недоліки аналогічні недолікам товарної організації служби маркетингу.

При виборі організаційної структури маркетингу ТОВ "ДАСк-Центр" слід дотримуватися основних принципів її побудови:

- наявності чітко сформульованих цілей та завдань, поставлених перед підприємством;

- забезпечення оперативного передання інформації між службами маркетингу;
- відсутності "подвійного підпорядкування";
- обмеження кількості персоналу;
- обмеження кількості ланок в управлінні;
- чіткого визначення та координації завдань лінійного керівництва і функціональних служб;
- загальної координації дій вищим керівництвом.

Розробка нових, привабливих для споживача видів продукції у поєднанні з політикою низьких цін, які базуються на низьких витратах, об'єднують елементи стратегії розвитку товару і стратегії оптимальних витрат. Нові рішення щодо оформлення товарів, фасування та упакування не потребують значних додаткових витрат та є маркетинговими інноваціями, здатними сприяти підвищенню обсягу продажів.

Багато додаткових можливостей відкриває такий елемент вертикальної диверсифікації, як відкриття фірмових торгових точок. Торгова точка, розташована у зручному місці, може відразу вирішити кілька завдань:

- по-перше, вона може приносити додатковий дохід від роздрібного продажу;
- по-друге, навіть для виходу на точку беззбитковості торговій точці потрібно продавати чималу кількість продукції, яка забезпечить бажане зростання виробництва;
- по-третє, можна значно знизити залежність від роздрібних торговельних мереж, необґрунтовані неплатежі яких істотно підірвали фінансову стабільність підприємства;
- по-четверте, фірмовий продаж – це відмінне місце для просування продукції, проведення акцій стимулювання збуту нових видів товарів.

Стосовно усіх видів продукції підприємству доцільно використовувати стимулюючий маркетинг за рахунок вдосконалення всіх складових комплексу

маркетингу. Однак в умовах економічної та фінансової нестабільності у державі та впливу інших макро– та мікроекономічних факторів на діяльність ТОВ "ДАСк-Центр" дана ситуація може суттєво змінитись. Тому, у процесі управління товарним асортиментом, новоствореному відділу маркетингу підприємства рекомендується вживати таких заходів:

- періодично ревізувати наявний асортимент і приймати рішення щодо доповнення товарного асортименту новими виробами;
- здійснювати постійний контроль за впливом зовнішніх чинників – коливань попиту на певні товари на певних сегментах ринку, змін у товарній пропозиції конкурентів тощо;
- забезпечувати відповідне обслуговування споживачів у процесі використання товарів наявного асортименту, допомагати замовникам сформулювати специфічні індивідуальні вимоги до товарів;
- забезпечити необхідну інтенсифікацію зусиль щодо формування попиту під час оцінки, створення та пропозиції нового товару на ринку шляхом активнішого проведення комунікаційної політики.

Також для удосконалення маркетингової цінової політики ТОВ "ДАСк-Центр" рекомендується зробити ціни на продукцію підприємства більш гнучкими. Це можна здійснити шляхом коригування прогнозованого рівня ціни, пропонування і створення умов для ефективного її використання. ТОВ "ДАСк-Центр" надає певні види цінових знижок, але рекомендується розробити більш досконалу систему цінових знижок. Це зможе збільшити обсяги реалізації продукції ТОВ "ДАСк-Центр" і зробити підприємство більш конкурентоспроможним на ринку. Отже, слід розробити систему знижок для постійного клієнта. Товари, які зазнали при транспортуванні пошкоджень, але, які вправно виконують свої функції, будуть розміщені окремо на прилавку для оцінених товарів і залежно від пошкоджень, вартість товару буде знижена від 20% до 50%. Дані рівні знижок були визначені на основі попереднього досвіду підприємства та вже існуючих знижок. Використання даної системи поправок до

ціни, зорієнтованої на уточнення рівня ціни та забезпечення її відповідності реальним умовам процесу реалізації продукції, дає змогу в умовах реальної ринкової ситуації застосувати цінові знижки та надбавки як дієвий інструмент при впровадженні цінової тактики. При цьому потрібно час від часу переглядати своє ставлення до рівня ціни залежно від тих змін, що відбуваються на ринку. Невиконання цих вимог може привести підприємство до втрати частки ринку та завдати збитків, що потребує поміркованого підходу до використання даного методу ціноутворення.

Розробку концепції удосконалення маркетингової служби в ТОВ "ДАСк-Центр" проведемо за такою схемою:

1. Вибір організаційної структури відділу маркетингу.
2. Визначення функціональних обов'язків працівників.
3. Розробка системи контролю ефективності відділу маркетингу.
4. Розрахунок економічної ефективності впровадження удосконаленої служби маркетингу на підприємстві.

До складу служби маркетингу ТОВ "ДАСк-Центр" можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи) досліджень ринку, замовлення і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (неінтегровані маркетингові структури), або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури). Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів. Саме тому, а також виходячи з структури підприємства ТОВ "ДАСк-Центр" доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, що буде підпорядковуватись лише безпосередньо генеральному директору підприємства. Таке визначення організації маркетингу на підприємстві дає змогу перейти до визначення його цілей та основних завдань і, відповідно, до формування його організаційної структури. При цьому можуть бути використані ті чи інші моделі

побудови відділу маркетингу. На рис. 3.3 зображена змінена структура відділу маркетингу ТОВ "ДАСк-Центр".



Рис. 3.3. Реструктуризована маркетингова служба ТОВ "ДАСк-Центр"

Підрозділ Special Events призначений для подальшого зміцнення, утримання іміджу ТОВ "ДАСк-Центр" на необхідному рівні.

Команда буде нового підрозділу Special Events ТОВ "ДАСк-Центр" буде виконувати наступні завдання:

1. Дослідження сприйняття споживачами об'єкту позиціонування за визначеними критеріями;
2. Дослідження факторів внутрішнього середовища, які здатні забезпечити наявність відповідних критеріїв;
3. Вивчати основні напрямки діяльності та нових напрямків конкурентів;
4. Організація рекламних акцій - promotion; рекламної підтримки при проведенні будь-яких заходів разом з відділом зі стимулювання збуту;
5. Складання рекламного матеріалу для відділів компанії;
6. Координація за виконанням експортних замовлень, вироблення рекламної стратегії для зовнішньоекономічної діяльності;
7. Організація спонсорства на різних благодійних та рекламних заходах;

8. Організація участі ТОВ "ДАСк-Центр" в галузевих виставках, ярмарках, продажах. Підготовка необхідних документів і матеріалів;

9. Оснащення дилерів, представників компанії, що беруть участь у виставкових заходах, відповідною документацією, сертифікатами якості та ін.;

10. Забезпечення фірмового оформлення рекламних матеріалів і інструментарію досліджень ринку мебельних виробів і попиту населення на них;

11. Складання кошторисів витрат на проведення рекламних заходів та участі у виставкових заходах та здійснення контролю за їх здійсненням;

12. Аналіз дієвості реклами, спільно з іншими відділами маркетингового підрозділу, її впливу на збут продукції підприємства;

Виходячи з задач, підрозділ Special Events ТОВ "ДАСк-Центр" повинен складатися з 2-х людей, що числяться в штаті компанії

Згідно оновленої структури, слід зазначити, що цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства мають бути взаємопов'язаними оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності. Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками використаний матричний метод тобто побудова відповідних лінійних карт, в яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти наведено в таблиці 3.8. При цьому літерами позначено: Р - прийняття рішення; П - підготовка рішення; У - участь у підготовці рішення; С - участь в узгодженні рішення; К — контроль за виконанням рішення; В - виконання рішення.

Таблиця 3.8

Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків

|  |           |
|--|-----------|
|  | Виконавці |
|--|-----------|

| Функції                           | Менеджер з аналізу ринку | Менеджер з ціноутворення | Підрозділ Special Events | Менеджер товарних груп | Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------------------------|
| Дослідження                       | Р                        | С                        | П                        | С                      | П                                                 |
| Управління асортиментом продукції | К                        | У                        | С                        | В                      | С                                                 |
| Реклама                           | К                        | Р                        | В                        | С                      | Р                                                 |
| Розробка цін та цінової політики  | П                        | В                        | У                        | П                      | У                                                 |

Відповідно до визначеної структури, задач та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників. Слід визначитися, що наступні вимоги ставимо до тих, хто буде працювати у реструктуризованому відділі маркетингу:

- відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість):
- системність знань, ерудиція;
- комунікабельність;
- спрямованість до нового, динамізм;
- дипломатичність, уміння запобігти виникненню конфліктів;
- знання іноземних мов.

Об'єднання зусиль та фінансів підприємств для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути більш ефективним ніж сучасний стан. Для цього визначимо показники за якими будемо оцінювати ефективність запропонованих заходів по вдосконаленню відділу маркетингу.

Основний показник - це загальний обсяг витрат на маркетинг по підприємству. Проведемо розрахунок витрат на переведення на посаду керівника відділу маркетинга та переведення двох осіб на посаду маркетингологів у підрозділ Special Events, що працюють на сучасному етапі.

Витрати складатимуть з двох частин - витрати на заробітну плату фахівцям та на створення робочих місць. Також витрати, що плануються на всі заходи по комплексу маркетингу.

Виручка від реалізації запланована на плановий рік в розмірі 2% від обсягу збуту продукції ТОВ "ДАСк-Центр" в 2019 р.:

$$645543 * 1,02 = 658453,86 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість реалізованої продукції визначається з коригуванням її збільшення на 2%:

$$476246 * 1,02 = 485770,92 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо додаткові витрати на рік, пов'язані із провадженням проекту.

1. Заробітна плата проект-менеджера:..... 8000 грн.
2. Нарахування на заробітну плату ( 22%): ..... 1760 грн.
3. Загальновиробничі витрати (70 % від заробітної плати без нарахувань, куди ввійшли витрати на відрядження, електроенергія, податки, банківські послуги).....5600 грн.
- Всього в місяць..... 15360 грн.
- Всього в рік..... 184320 грн. або 184,3 тис. грн.

На основі розрахованих даних здійснено моделювання економічних показників в проектному році з врахуванням досвіду минулих років (табл.3.9).

Таблиця 3.9

#### Економічний ефект від запропонованих заходів

| Показники                                                                          | Од.вим.  | Проектний рік, 2020 |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------|
| Виручка від реалізації                                                             | тис.грн. | 658453,86           |
| Собівартість реалізованої на експорт продукції                                     | тис.грн. | 485770,92           |
| Додаткові витрати                                                                  | тис.грн. | 184,3               |
| Валовий прибуток                                                                   | тис.грн. | 172498,64           |
| Рентабельність господарської діяльності як відношення валового прибутку до виручки | %        | 26,2                |

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні. Підприємство отримає валовий прибуток 172498,64 тис. грн. (що на  $(172498,64 - 169297) = 3201,64$  тис. грн. більше, ніж у 2019 році), якісний рівень використання ресурсів зростає, в результаті зростання обсягу виробництва можна очікувати відносну економію сукупних ресурсів.

Отже, здійснення намічених заходів буде мати як позитивний економічний, так і організаційний ефект, оскільки стратегічний рівень і конкурентоспроможність підприємства суттєво підвищиться.

Визначимо ефективність інвестиційних витрат по проекту.

Загальна вартість проекту - 184,32 тис.грн.

Очікуваний річний додатковий валовий прибуток - 82250,3 тис.грн.

$645543 * 0,02 - 476246 * 0,02 = 129108,6 - 95249,2 = 33859,4$  тис.грн.,

після оподаткування:  $33859,4 * (1 - 0,18) = 27764,71$  тис.грн.

Проектом передбачається щорічне зростання чистого прибутку на 4%.

Для оцінки ефективності інвестицій необхідно розрахувати відповідні показники, які ґрунтуються на величині грошового потоку. Грошові потоки розраховуються як різниця між надходженнями від проекту та витратами у відповідному році.

Чистий приведений дохід (ЧПД) - це дисконтований дохід, який буде отримано після реалізації інвестиційного проекту. ЧПД, як і грошові потоки, може бути позитивним - якщо від проекту буде отримано прибуток, негативним - якщо проект збитковий та нульовим - якщо сума інвестицій буде дорівнювати сумі доходів. Розрахунок виконано в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок чистого приведенного доходу проекту, тис.грн.

| Роки   | Надходження | Видатки | Грошовий потік | Коефіцієнт дисконтування (20%) | ЧПД      |
|--------|-------------|---------|----------------|--------------------------------|----------|
| 2019   | 25394,55    | 197,95  | 25196,6        | 1,2                            | 20997,17 |
| 2020   | 26410,33    | 0       | 26410,33       | 1,44                           | 18340,51 |
| 2021   | 27466,75    | 0       | 27466,75       | 1,728                          | 15895,11 |
| 2022   | 28565,42    | 0       | 28565,42       | 2,0736                         | 13775,76 |
| 2023   | 29708,03    | 0       | 29708,03       | 2,48832                        | 11938,99 |
| Всього | 137545,1    |         | 137347,1       |                                | 80947,54 |

Чистий приведений дохід дорівнює 80947,54 тис. грн. Таким чином від портфелю проекту буде отримано прибуток.

Визначимо строк окупності інвестиційного проекту.

Потрібно послідовно підсумувати грошові надходження, які дисконтовані за ставкою 0,2. Цю суму позначимо через  $C_j$ .

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або більше за 184,320 тис. грн. Розрахунок виконано в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Визначення строку окупності проекту

| Рік  | $D_i/(1+q)^1$              | $C_j$     |
|------|----------------------------|-----------|
| 2019 | $25394,55/1,2 = 21162,125$ | 21162,125 |

Таким чином, в нашому випадку:  $184,320 < 21162,125$

Отже, проект окупиться на другому місяці реалізації проекту.

Наступний критерій, використовуваний при оцінці проектів, – індекс рентабельності (Profitability Index, PI), або дохід на одиницю витрат, як його інколи називають:

$$PI = \sum_{i=0}^j \frac{D_i}{(1+q)^i} / \sum_{i=0}^j \frac{B}{(1+q)^i} = 128,3 \text{ грн.} \quad (3.3)$$

де  $B$  - витрати за проектом

Це означає, що на одну вкладену гривню будемо мати 128,3 грн. прибутку.

Отже, за розрахованими даними, можна зробити висновок, що вкладання коштів у впровадження запропонованого портфелю проектів на ТОВ "ДАСк-Центр" є доцільним. ТОВ "ДАСк-Центр" отримає прибуток, якісний рівень використання ресурсів зросте, в результаті зростання обсягу продажів.

Таким чином, запропоновані заходи щодо реалізації маркетингової стратегії ТОВ "ДАСк-Центр" допоможуть досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал. Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства – Special Events. Об'єднання

зусиль та фінансів підприємств для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути більш ефективним ніж сучасний стан. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретичних та практичних аспектів вибору і обґрунтування маркетингової стратегії підприємства "ДАСк-Центр" дають підстави зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми, який базується на вихідних даних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. У сучасних умовах маркетингова стратегія фірм здобуває комплексний характер, охоплюючи всі напрями її діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. розробка ефективної маркетингової стратегії є однією з основних частин стратегічного комплексу підприємства на шляху досягнення поставлених цілей та завдань, а їх реалізація залежить від того, на скільки досконало спланована та прогнозована діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання.

2. Маркетингова стратегія є складовою всієї стратегії розвитку підприємства і основою для розробки загальної стратегії підприємства. Макросередовище охоплює набір певних факторів, функціонування яких відбувається за власними законами, які є однаковими для всіх підприємств на певному ринку, але по-різному впливають на кожне підприємство. Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства. Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів та посередників.

3. Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Основні методи розробки маркетингових стратегій можна розділити на три групи: графічно-матричні моделі (матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця

SPACE, «дерево рішень тощо); аналітично-експертні підходи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз); економіко-математичні моделі.

Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не дає змогу врахувати вплив різноманітних чинників та їх вагомість. Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають підприємству сформувати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю "ДАСк-Центр" (ТОВ "ДАСк-Центр") – один з найбільших виробників корпусних та офісних меблів у Дніпропетровській області. На меблевому ринку України компанія "ДАСк-Центр" з'явилася в 1996 році. За цей час досягнуто багато чого: з роздрібного магазину компанія виросла до великого постачальника меблевої фурнітури і плитних матеріалів. Виробничий комплекс ТОВ "ДАСк-Центр" забезпечує повний і безперервний цикл створення і збірки меблів: від сировини до готового продукту. Компанія "ДАСк-Центр" об'єднує сім виробничих підприємств, які випускають меблі та комплектуючі на території України. ТОВ "ДАСк-Центр" має не складну організаційну структуру з не великою кількістю лінійних та функціональних відділів: економічний департамент, виробничі цехи, відділ оптової торгівлі з підрозділами продажів, поставок та складським господарством, відділ роздробної торгівлі з відділом продажів, мережа магазинів, відділ логістики, митний відділ, наявність якого спрощує митну процедуру та відділу логістики, який займається плануванням товарообороту готової продукції та управлінням цим процесом, а також оптимізацією транспортних маршрутів.

5. Сьогодні в Україні налічується понад 3 тисячі компаній-виробників меблів. Серед них: великі меблеві фабрики, що виготовляють меблі серійно, середні підприємства, що працюють за індивідуальними замовленнями і дрібні, серед яких близько 30% – мікропідприємства. Великі виробники мають більш якісне обладнання, що забезпечує їм великі, в порівнянні з середніми і малими підприємствами, обсяги виробництва. При цьому великі виробники володіють меншою виробничою

гнучкістю і не можуть швидко реагувати на зміну смаків, стилів і дизайнерських трендів. Меншою мірою такі виробники можуть задовольняти індивідуальні запити, що з успіхом здійснюють середні та малі суб'єкти господарювання меблевої галузі. Меблеві вироби ТОВ "ДАСк-Центр" складають конкуренцію з меблями всіх європейських виробників – польських, російських, німецьких, італійських, але значно дорожчих за вартістю.

У Дніпропетровській обл. функціонує понад 30 мебельних компаній, а також фірми з сусідніх регіонів, які займаються виробництвом та продажом меблів. Основними конкурентами ТОВ "ДАСк-Центр" є наступні фірми, які виробляють і продають меблі: ТОВ "ЛВС" – виробництво корпусних та м'яких меблів; Виробнича фірма «Добрий стиль» – виробництво корпусних меблів; ТОВ "Мееоріт Трейд" – виробництво корпусних меблів; ТОВ "Майстер Меблі" – виробництво м'яких і корпусних меблів; ПрАТ "Прогрес" – виробництво корпусних та м'яких меблів. Результати аналізу свідчать, що ТОВ "ДАСк-Центр" має кращі позиції ніж його конкуренти. Так загальна оцінка розрахованих показників для ТОВ "ДАСк-Центр" дорівнює 384 бали, тоді як у ТОВ "Майстер Меблі" – 361 бали; у ПрАТ "Прогрес" – 360 бали. Вважаємо, що виробництво та реалізація корпусних меблів забезпечать стабільність фінансових потоків ТОВ "ДАСк-Центр" протягом найближчих років.

6. ТОВ "ДАСк-Центр" працює на ринку меблів, основними впливовими факторами якого на макрорівні є: зростання будівельних робіт у реальному секторі економіки; зростання попиту на корпусні та офісні меблі у регіональних центрах України. Проведений PEST-аналіз показав, що зважені оцінки кожного фактору, отримали наступні результати: зважена оцінка політичного фактору становить 1,55; соціального – 2,5; економічного – 2,3; технологічного – 2,05. Аналіз отриманих даних показав, що більше уваги необхідно приділити оцінці впливу економічних та політичних факторів на підприємство. Причому політичний та економічний чинник у сумі мають меншу оцінку, ніж технологічний і соціальний фактори, хоча вони мають

найбільший вплив на підприємство, що свідчить про економічну та політичну стабільність даного підприємства як лідера на ринку України.

7. Проведений SWOT-аналіз ТОВ "ДАСк-Центр" показав, що підприємство має певні можливості для розвитку, так і загрози, як сильні, так і слабкі сторони. Зокрема до сильних сторін відносяться: досвідчений персонал, якісна продукція, ефективна збутова мережа, вигідне географічне місце розташування тощо. Корпусні меблі, вироблені ТОВ "ДАСк-Центр" є якісним, надійним і екологічним товаром. Ціни на продукцію ТОВ "ДАСк-Центр" також є сильною стороною фірми, але вони знаходяться на приблизно тому ж рівні, що й у деяких конкурентів. Необхідно звернути увагу на збут і просування товару на ринку. Виходячи з сильних сторін підприємство має потенційні можливості збільшити обсяги виробництва, впровадити прогресивні технології виготовлення меблів, підвищити рівень професійності кадрів, тощо.

8. Загальні висновки стосовно складу та стану бізнес-портфеля ТОВ "ДАСк-Центр" є позитивними. Фірма має два СПП з поля «дійних корів» та одну «зірку», що дає змогу отримувати стабільні прибутки та акумулювати кошти на розвиток перспективного СПП з поля «важкі діти». При використанні для кожної товарної групи своєї стратегії портфель продукції ТОВ "ДАСк-Центр" буде складатися з товарів для метизної продукції ("зірка"), а також продажу кромкового матеріалу ("Дійна корона"). Продукцію з продажу плитного матеріалу необхідно виводити з виробництва, бо вона була перепрофільована в товари "Собаки", та використовувати стратегію скорочення.

Розглянуті стратегії для кожної товарної групи оптимізують товарний портфель ТОВ "ДАСк-Центр" у його маркетинговій діяльності на внутрішньому та міжнародному ринку. Проведений аналіз діяльності ТОВ "ДАСк-Центр" на внутрішньому ринку обґрунтовує економічну доцільність перепрофільовання портфеля продукції підприємства, тобто вдосконалення товарів "Знаків питань" та розробку шляхів для перетворення їх у товари "Зірки".

9. На нашу думку, для підприємства ТОВ "ДАСк-Центр" підходить «Стратегія вибіркового розвитку В». Основні характеристики цієї стратегії: пошук шляхів здобуття конкурентних переваг підприємства (висока якість продукції, підвищення рівня сервісного обслуговування); концентрація інвестицій у сегментах, де прибутковість висока, а ризик відносно низький. Основними напрямками маркетингової стратегії розвитку ТОВ "ДАСк-Центр" є утримання своїх позицій на ринку, забезпечення конкурентних переваг шляхом виготовлення високоякісної продукції за помірну ціну, розвиток маркетингового механізму і визначення загальної маркетингової стратегії в сегментах ринку.

Головною ціллю ТОВ "ДАСк-Центр" є збільшення об'єму продаж продукції підприємства та зміцнення позицій на конкурентному ринку. Для досягнення цієї мети слід розглянути головні маркетингові цілі підприємства.

10. Проведений прогноз ефективності нових заходів щодо впровадження маркетингової стратегії ТОВ "ДАСк-Центр" показав, що більш доцільним для підприємства є зміна структури відділу маркетингу. За допомогою такого заходу можна досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал. Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства - Special Events. Об'єднання зусиль та фінансів підприємств для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути більш ефективним ніж сучасний стан. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні. Підприємство отримає валовий прибуток 172484,99 тис. грн. Очікуваний річний додатковий валовий прибуток - 82250,3 тис.грн. (що на 3187,99 тис. грн. більше, ніж у 2019 році), якісний рівень використання ресурсів зростає, в результаті зростання обсягу виробництва можна очікувати відносну економію сукупних ресурсів. Здійснення намічених заходів буде мати як позитивний економічний, так і організаційний ефект, оскільки стратегічний рівень і конкурентоспроможність підприємства суттєво підвищаться. Чистий приведений дохід дорівнює 184338,7 тис грн. Таким чином від інвестиційного

проекту щодо впровадження маркетингові стратегії буде отримано прибуток. Проект окупиться на другому місяці реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний огляд ринку меблів України. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://uafm.com.ua/ru/doslidzhennya-meblevogo-rynku/>
2. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М. 2018, – 804 с.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – М. : Экономика, 2017. – 625 с.
4. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2011. – 301 с.
5. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2013. – 224 с.
6. Берницька Д.І. Аналіз зовнішнього мікросередовища підприємств пивоварної промисловості // Інноваційна економіка. – №2. – 2013. – С. 31-35.
7. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу / Д.І. Берницька // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – №11. – Частина 2. – С. 41-46.
8. Біденко К.Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління / К.Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – №12. – С. 107 – 109.
9. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – К., 2018 – 720с.
10. Бриндіна О. А. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем / О. А. Бриндіна, М. С. Труш // Агросвіт. – 2020. – № 11. – С. 107-114.
11. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку / Т. Г. Величко // Агросвіт. – 2020. – № 7. – С. 92-96.

12. Векслер Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві / Д. М. Векслер // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 74-81.
13. Вініченко І. І. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств / І. І. Вініченко, О. С. Павленко, Д. В. Маховський // Агросвіт. – 2020. – № 11. – С. 20-25.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 4-е вид., доп. – К. : Лібра, 2013. – 717 с.
15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання / В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2014. – 360 с.
16. Геращенко С. О. Маркетингове середовище діяльності підприємств: можливі зміни в контексті стратегії зовнішньоекономічної інтеграції / С. О. Геращенко, В. Ю. Петруня // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. – 2013. – № 1. – С. 70-76.
17. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посібн. / Т. Д. Гірченко. – Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 2014 – 256 с.
18. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алтера, 2013. – 478 с.
19. Доля отечественных производителей мебели в Украине составляет 60-70%, – Украинская ассоциация мебельщиков. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://ukranews.com/news/634436-dolya-otechestvennyh-proizvoditelej-mebeli-v-ukraine-sostavlyaet-60-70-ukrainskaya-assotsiatsiya>
20. Дубодєлова А.В., Гербут М.В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – №657. – 2009. – С. 34-39.
21. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСПО-ПРЕС, 2011. – 450 с.
22. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 75-79.

23. Журавель Н.О. Використання SWOT-аналізу при визначенні відносин підприємства з постачальниками / Н.О. Журавель // Управління розвитком. – 2013. – №12. – С. 123 – 126.
24. Казачков І. О. Особливості формування стратегічного набору на промисловому підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 5. Т. 2. – С. 17-21.
25. Каліберов О.Г. Маркетингова стратегія як підґрунтя зростання ефективності діяльності підприємства / О.Г. Каліберов // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 251-258.
26. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища / Л. О. Карбовська, О. Ю. Могилевська // Сучасні питання економіки і права. – 2019. – №2. – С. 33-42.
27. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.Н. Качалов. – М., 2017. – 228 с.
28. Ковальчук С. В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 6, т. 3. – С. 52.
29. Корінев В. Л. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії / В. Л. Корінев, В. В. Ащанулов // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2. – С. 98-101.
30. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.
31. Коц А. І. Етапи розроблення маркетингової стратегії для підприємства / А. І. Коц // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 144-146.
32. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні

- науки. – 2019. – №33. – С. 112-116. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2019\\_33\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24)
33. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен; [пер. с франц. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевского, С. А. Бурьяна]. – СПб. : Наука, 2016. – 610 с.
34. Липовецкая А. П. Маркетинговые стратегии предприятия / А. П. Липовецкая // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 135-136.
35. Мамедова А. У. Гзы Научно обоснованное управление стратегическими изменениями на предприятиях как путь повышения эффективности / А. У. Гзы Мамедова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2019. – № 3. – С. 126-139.
36. Мебельный рынок Украины – 2018: инвестиции перерастают в экспорт. Электронный ресурс. – Режим доступу: <http://sd.net.ua/2018/05/24/mebelnyy-rynok-ukrainy-2018-investicii-pererastayut-v-eksport.html>
37. Мелушова І. Ю. Визначення цілей управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Мелушова, О. В. Кот // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2018. – №2. – С. 200-211. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2018\\_2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_2_19)
38. Мурована Т. О. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств / Т. О. Мурована, Я. Ю. Антонюк // Економіка та держава. – 2020. – № 3. – С. 100-103.
39. Обзор рынка мебели в Украине: тенденции развития. Электронный ресурс. – Режим доступу: <https://rubarbs.com/article/obzor-rynka-mebeli-v-ukraine-tendentsii-razvitiya>
40. Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів / О. О. Олейникова, М. О. Панченко, А. С. Чернишова // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – № 5(3). – С. 16-19.

41. Орлов П. А. Основы экономических знаний : учеб. пособ. / П. А. Орлов, Н. П. Хохлов. – Х. : ХГЭУ, 2012. – 211 с.
42. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.
43. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова- К.: КНТЕУ, 2012. – 301 с.
44. Покропивний С.Ф. Підприємництво: Стратегія, організація, ефективність / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2008. – 352 с.
45. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. – 2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 454 с.
46. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2017. – 304 с.
47. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств / О. В. Прокопенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – №206. – С. 396-403.
48. Прохорова В.В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу // Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2010. – №59. – С. 31-35.
49. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навч. посібник / К.І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Львів: Новий світ, 2011. – 271 с.
50. Рибінцев В. О. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища виноробних підприємств України в ринкових умовах [Електронний ресурс] / В. О. Рибінцев // Проблеми системного підходу в економіці. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>
51. Савчук О.А. Методичні засади експертного оцінювання розвитку галузі / О.А. Савчук, Ф.Б. Рогальський // Прогнозування соціально-економічного розвитку

- Херсонської області : зб. матер. наук.-практ. конф. – Херсон: ХДТУ, 2013. – С.14-21.
52. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / Саєнко М. Г. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
53. Самойленко В.В. Маркетингові основи розвитку ринку праці// Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка підприємства: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ: «Наука і освіта» – 2004. – С. 118-120.
54. СВОТ-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його аспекти і недоліки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Ключові аспекти наукової діяльності". – Дніпропетровськ : Дніпропет. нац. ун-т. ім. О. Гончара, 2010. – С. 5-9.
55. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління [Електронний ресурс] / Т. Л. Сиволапенко. // Державне будівництво. – 2018. – № 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_5)
56. Старостина А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Знання – Прес, 2014. – 320 с.
57. Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією [Електронний ресурс] / О. М. Таран, Ю. С. Таран, Ю. Л. Філімонов // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 106-118.
58. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Пер. с англ. – М. Юнити, 2018. – 576 с.
59. Терещенко І. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством / І. О. Терещенко, В. О. Кібальник // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 20. – С. 56-60.
60. Уткин Э. А. Маркетинг / под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем" ; Изд. ЭКМОС, 2018. – 320 с.

61. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник / З.Є. Шершньова. – К: КНЕУ, 2016. – 699 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.

| Актив                                                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду | На дату<br>переходу на<br>міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2            | 3                                 | 4                                | 5                                                                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                   |                                  |                                                                              |
| Нематеріальні активи:                                                                                      | 1000         | 46                                | 19                               | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 120                               | 120                              | 0                                                                            |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 74                                | 101                              | 0                                                                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | 3 917                             | 6 168                            | 0                                                                            |
| Основні засоби:                                                                                            | 1010         | 5 478                             | 9 864                            | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 8 745                             | 16 521                           | 0                                                                            |
| знос                                                                                                       | 1012         | 3 267                             | 6 657                            | 0                                                                            |
| Інвестиційна нерухомість:                                                                                  | 1015         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1016         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| знос                                                                                                       | 1017         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокові біологічні активи:                                                                           | 1020         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в<br>капіталі інших підприємств | 1030         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Залишок коштів у централізованих<br>страхових резервних фондах                                             | 1065         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 9 441                             | 16 051                           | 0                                                                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                   |                                  |                                                                              |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 149 266                           | 196 071                          | 0                                                                            |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 52 980                            | 58 135                           | 0                                                                            |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 12 532                            | 20 851                           | 0                                                                            |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 46 784                            | 53 743                           | 0                                                                            |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 36 970                            | 63 342                           | 0                                                                            |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |

|                                                                     |      |         |         |   |
|---------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---|
| Векселі одержані                                                    | 1120 | 0       | 0       | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги    | 1125 | 53 354  | 51 193  | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами | 1130 |         |         | 0 |
| з бюджетом                                                          | 1135 | 0       | 32 862  | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136 | 1063    | 1 232   | 0 |
| з нарахованих доходів                                               | 1140 | 0       | 0       | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145 | 0       | 0       | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155 | 29 261  | 6 725   | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160 | 0       | 0       | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165 | 6 070   | 12 020  | 0 |
| Готівка                                                             | 1166 | 0       | 0       | 0 |
| Рахунки в банках                                                    | 1167 | 3 327   | 7 081   | 0 |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170 | 0       | 0       | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180 | 0       | 0       | 0 |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0       | 0       | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182 | 0       | 0       | 0 |
| резервах незароблених премій                                        | 1183 | 0       | 0       | 0 |
| інших страхових резервах                                            | 1184 | 0       | 0       | 0 |
| Інші оборотні активи                                                | 1190 | 25 619  | 28 037  | 0 |
| Усього за розділом II                                               | 1195 | 264 633 | 328 140 | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття    | 1200 | 0       | 0       | 0 |
| Баланс                                                              | 1300 | 274 074 | 344 191 | 0 |

| Пасив                                                                     | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду | На дату<br>переходу на<br>міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                 |              |                                    |                                   |                                                                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                          | 1400         | 1                                  | 1                                 | 0                                                                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                           | 1401         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Капітал у дооцінках                                                       | 1405         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Додатковий капітал                                                        | 1410         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Емісійний дохід                                                           | 1411         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Накопичені курсові різниці                                                | 1412         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Резервний капітал                                                         | 1415         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 1420         | 102 098                            | 148 879                           | 0                                                                            |
| Неоплачений капітал                                                       | 1425         | ( 0 )                              | ( 0 )                             | ( 0 )                                                                        |
| Вилучений капітал                                                         | 1430         | ( 0 )                              | ( 0 )                             | ( 0 )                                                                        |
| Інші резерви                                                              | 1435         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Усього за розділом I                                                      | 1495         | 102 099                            | 148 880                           | 0                                                                            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |              |                                    |                                   |                                                                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                        | 1500         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                     | 1505         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Довгострокові кредити банків                                              | 1510         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                           | 1515         | 48 612                             | 48 612                            | 0                                                                            |
| Довгострокові забезпечення                                                | 1520         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Цільове фінансування                                                      | 1525         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Благодійна допомога                                                       | 1526         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Страхові резерви, у тому числі:                                           | 1530         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)         | 1531         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду) | 1532         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)                | 1533         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)                     | 1534         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Інвестиційні контракти;                                                   | 1535         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Призовий фонд                                                             | 1540         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                               | 1545         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Усього за розділом II                                                     | 1595         | 48 612                             | 48 612                            | 0                                                                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                           |              |                                    |                                   |                                                                              |
| Короткострокові кредити банків                                            | 1600         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |

|                                                                                                         |      |         |         |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---|
| Векселі видані                                                                                          | 1605 | 0       | 0       | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610 | 0       | 0       | 0 |
| за товари, роботи, послуги                                                                              | 1615 | 88 304  | 98 596  | 0 |
| за розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620 | 1 547   | 2 791   | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621 | 1 003   | 1 980   | 0 |
| за розрахунками зі страхування                                                                          | 1625 | 679     | 689     | 0 |
| за розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630 | 2 582   | 3 858   | 0 |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635 | 0       | 0       | 0 |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640 | 0       | 0       | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645 | 0       | 0       | 0 |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650 | 0       | 0       | 0 |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660 | 0       | 0       | 0 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665 | 0       | 0       | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від<br>перестраховиків                                                     | 1670 | 0       | 0       | 0 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690 | 30 251  | 40 765  | 0 |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695 | 123 363 | 146 699 | 0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами, утримуваними<br>для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0       | 0       | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                              | 1800 | 0       | 0       | 0 |
| Баланс                                                                                                  | 1900 | 274 074 | 344 191 | 0 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 645 543           | 502 508                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання                                                   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 476 246 )       | ( 374 309 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070      | 0                 | 0                                       |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090      | 169 297           | 128 199                                 |
| Валовий: збиток                                                                      | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120      | 25 316            | 26 744                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2130      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130      | ( 23 582 )        | ( 19 999 )                              |
| Витрати на збут                                                                      | 2150      | ( 83 784 )        | ( 58 446 )                              |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180      | ( 30 404 )        | ( 31 667 )                              |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 56 843            | 44 831                                  |

|                                                                 |      |          |         |
|-----------------------------------------------------------------|------|----------|---------|
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | ( 0 )    | ( 0 )   |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0        | 0       |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 8        | 3       |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 217      | 96      |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0        | 0       |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 0        | 0       |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | 0        | 0       |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 18 )   | ( 1 )   |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0        | 0       |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 57 050   | 44 929  |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | ( 0 )    | ( 0 )   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (10 269) | (8 087) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0        | 0       |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 46 781   | 36 842  |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | ( 0 )    | ( 0 )   |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 46 781            | 36 842                                  |

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                                  |      |         |         |
|----------------------------------|------|---------|---------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 457 022 | 343 177 |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 71 140  | 47 077  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 15 826  | 10 130  |
| Амортизація                      | 2515 | 3 417   | 2 069   |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 144 759 | 119 262 |
| Разом                            | 2550 | 692 164 | 521 715 |

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

|                                                            |      |   |   |
|------------------------------------------------------------|------|---|---|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 0 | 0 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0 | 0 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0 | 0 |

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2018 р.

| Актив                                                                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітного<br>періоду | На кінець<br>звітного<br>періоду | На дату<br>переходу на<br>міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                          | 2            | 3                                 | 4                                | 5                                                                            |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                |              |                                   |                                  |                                                                              |
| Нематеріальні активи:                                                                                      | 1000         | 71                                | 46                               | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 120                               | 120                              | 0                                                                            |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 49                                | 74                               | 0                                                                            |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | 1 394                             | 3 917                            | 0                                                                            |
| Основні засоби:                                                                                            | 1010         | 1 893                             | 5 478                            | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 3 116                             | 8 745                            | 0                                                                            |
| знос                                                                                                       | 1012         | 1 223                             | 3 267                            | 0                                                                            |
| Інвестиційна нерухомість:                                                                                  | 1015         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1016         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| знос                                                                                                       | 1017         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокові біологічні активи:                                                                           | 1020         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в<br>капіталі інших підприємств | 1030         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Гудвіл                                                                                                     | 1050         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                            | 1060         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Залишок коштів у централізованих<br>страхових резервних фондах                                             | 1065         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Усього за розділом I                                                                                       | 1095         | 3 358                             | 9 441                            | 0                                                                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                                   |                                  |                                                                              |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 117 867                           | 149 266                          | 0                                                                            |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 50 305                            | 52 980                           | 0                                                                            |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 17 044                            | 12 532                           | 0                                                                            |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 22 347                            | 46 784                           | 0                                                                            |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 28 171                            | 36 970                           | 0                                                                            |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | 0                                 | 0                                | 0                                                                            |

|                                                                     |      |         |         |   |
|---------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---|
| Векселі одержані                                                    | 1120 | 0       | 0       | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги    | 1125 | 44 440  | 53 354  | 0 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами | 1130 | —       | —       | 0 |
| з бюджетом                                                          | 1135 | 466     | 1 063   | 0 |
| у тому числі з податку на прибуток                                  | 1136 | 0       | 0       | 0 |
| з нарахованих доходів                                               | 1140 | 0       | 0       | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145 | 0       | 0       | 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155 | 17 000  | 29 261  | 0 |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160 | -       | -       | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165 | 7 894   | 6 070   | 0 |
| Готівка                                                             | 1166 | 0       | 0       | 0 |
| Рахунки в банках                                                    | 1167 | 6 599   | 3 327   | 0 |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170 | 0       | 0       | 0 |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180 | 0       | 0       | 0 |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань              | 1181 | 0       | 0       | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182 | 0       | 0       | 0 |
| резервах незароблених премій                                        | 1183 | 0       | 0       | 0 |
| інших страхових резервах                                            | 1184 | 0       | 0       | 0 |
| Інші оборотні активи                                                | 1190 | 20 904  | 25 619  | 0 |
| Усього за розділом II                                               | 1195 | 208 571 | 264 633 | 0 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття    | 1200 | 0       | 0       | 0 |
| Баланс                                                              | 1300 | 211 929 | 274 074 | 0 |

| Пасив                                                                     | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду | На дату<br>переходу на<br>міжнародні<br>стандарти<br>фінансової<br>звітності |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                 |              |                                    |                                   |                                                                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                          | 1400         | 1                                  | 1                                 | 0                                                                            |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                           | 1401         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Капітал у дооцінках                                                       | 1405         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Додатковий капітал                                                        | 1410         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Емісійний дохід                                                           | 1411         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Накопичені курсові різниці                                                | 1412         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Резервний капітал                                                         | 1415         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                               | 1420         | 65 256                             | 102 098                           | 0                                                                            |
| Неоплачений капітал                                                       | 1425         | 0                                  | 0                                 | ( 0 )                                                                        |
| Вилучений капітал                                                         | 1430         | 0                                  | 0                                 | ( 0 )                                                                        |
| Інші резерви                                                              | 1435         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Усього за розділом I                                                      | 1495         | 65 257                             | 102 099                           | 0                                                                            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                      |              |                                    |                                   |                                                                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                        | 1500         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                     | 1505         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Довгострокові кредити банків                                              | 1510         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                           | 1515         | 48 612                             | 48 612                            | 0                                                                            |
| Довгострокові забезпечення                                                | 1520         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                               | 1521         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Цільове фінансування                                                      | 1525         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Благодійна допомога                                                       | 1526         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Страхові резерви, у тому числі:                                           | 1530         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)         | 1531         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду) | 1532         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)                | 1533         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)                     | 1534         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Інвестиційні контракти;                                                   | 1535         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Призовий фонд                                                             | 1540         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                               | 1545         | 0                                  | 0                                 | 0                                                                            |
| Усього за розділом II                                                     | 1595         | 48 612                             | 48 612                            | 0                                                                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                           |              |                                    |                                   |                                                                              |

|                                                                                                         |      |         |         |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------|---------|---|
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600 | 0       | 0       | 0 |
| Векселі видані                                                                                          | 1605 | 0       | 0       | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість:<br>за довгостроковими зобов'язаннями                               | 1610 | 0       | 0       | 0 |
| за товари, роботи, послуги                                                                              | 1615 | 69 830  | 88 304  | 0 |
| за розрахунками з бюджетом                                                                              | 1620 | 1 466   | 1 547   | 0 |
| за у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1621 | 1 006   | 1 003   | 0 |
| за розрахунками зі страхування                                                                          | 1625 | 1 288   | 679     | 0 |
| за розрахунками з оплати праці                                                                          | 1630 | 2 573   | 2 582   | 0 |
| за одержаними авансами                                                                                  | 1635 | 0       | 0       | 0 |
| за розрахунками з учасниками                                                                            | 1640 | 0       | 0       | 0 |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1645 | 0       | 0       | 0 |
| за страховою діяльністю                                                                                 | 1650 | 0       | 0       | 0 |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660 | 0       | 0       | 0 |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665 | 0       | 0       | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від<br>перестраховиків                                                     | 1670 | 0       | 0       | 0 |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690 | 22 903  | 30 251  | 0 |
| Усього за розділом III                                                                                  | 1695 | 98 060  | 123 363 | 0 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з<br>необоротними активами, утримуваними<br>для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0       | 0       | 0 |
| V. Чиста вартість активів недержавного<br>пенсійного фонду                                              | 1800 | 0       | 0       | 0 |
| Баланс                                                                                                  | 1900 | 211 929 | 274 074 | 0 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття                                                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                       | 2000      | 502 508           | 455 000                                 |
| Чисті зароблені страхові премії                                                      | 2010      | 0                 | 0                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                        | 2011      | 0                 | 0                                       |
| Премії, передані у перестраховання                                                   | 2012      | 0                 | 0                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      | 0                 | 0                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | ( 374 309 )       | ( 334 576 )                             |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                        | 2070      | 0                 | 0                                       |
| Валовий: прибуток                                                                    | 2090      | 128 199           | 120 424                                 |
| Валовий: збиток                                                                      | 2095      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      | 0                 | 0                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      | 0                 | 0                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111      | 0                 | 0                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      | 0                 | 0                                       |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120      | 26 744            | 33 761                                  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      | 0                 | 0                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2130      | ( 0 )             | ( 0 )                                   |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130      | ( 19 999 )        | ( 15 406 )                              |
| Витрати на збут                                                                      | 2150      | ( 58 446 )        | ( 53 160 )                              |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180      | ( 31 667 )        | ( 44 786 )                              |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | 0                 | 0                                       |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | 0                 | 0                                       |
| Фінансовий результат від операційної                                                 | 2190      | 44 831            | 40 833                                  |

|                                                                 |      |         |        |
|-----------------------------------------------------------------|------|---------|--------|
| діяльності: прибуток                                            |      |         |        |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток         | 2195 | ( 0 )   | ( 0 )  |
| Дохід від участі в капіталі                                     | 2200 | 0       | 0      |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220 | 3       | 2      |
| Інші доходи                                                     | 2240 | 96      | 122    |
| Дохід від благодійної допомоги                                  | 2241 | 0       | 0      |
| Фінансові витрати                                               | 2250 | 0       | 0      |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255 | ( 0 )   | ( 0 )  |
| Інші витрати                                                    | 2270 | ( 0 )   | ( 0 )  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті       | 2275 | 0       | 0      |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290 | 44 929  | 40 952 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток                   | 2295 | ( 0 )   | ( 0 )  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (8 087) | (7371) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0       | 0      |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350 | 36 842  | 33 581 |
| Чистий фінансовий результат: збиток                             | 2355 | ( 0 )   | ( 0 )  |

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 0                 | 0                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | 0                 | 0                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      | 0                 | 0                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0                 | 0                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | 0                 | 0                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0                 | 0                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 36 842            | 33 581                                  |

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

|                                  |      |         |         |
|----------------------------------|------|---------|---------|
| Матеріальні затрати              | 2500 | 121651  | 35704   |
| Витрати на оплату праці          | 2505 | 343 177 | 289 171 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 46 093  | 43 958  |
| Амортизація                      | 2515 | 10 130  | 16 540  |
| Інші операційні витрати          | 2520 | 2 069   | 680     |
| Разом                            | 2550 | 51 820  | 52 174  |

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

|                                                            |      |   |   |
|------------------------------------------------------------|------|---|---|
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610 | 0 | 0 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0 | 0 |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650 | 0 | 0 |

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі аналізу маркетингової діяльності підприємства нами було розроблено наступні рекомендації щодо покращення системи комунікаційної діяльності підприємства:

1. Визнати, що для утримання ринкових позицій та розширення зони впливу підприємства на ринку варто реорганізувати роботу компанії, створити відділ маркетингу.
2. Створення та застосування продуманої маркетингової кампанії для ТОВ «ДАСК ЦЕНТР» може допомогти просуванню товару на ринок збуту.
3. Забезпечення конкурентних переваг шляхом виготовлення високоякісної продукції за помірну ціну, розвиток маркетингового механізму і визначення загальної маркетингової стратегії в сегментах ринку.
4. Спрямувати удосконалення маркетингової цінової політики ТОВ "ДАСК-Центр" рекомендується зробити ціни на продукцію підприємства більш гнучкими, розробити систему знижок.
5. Стосовно усіх видів продукції підприємству доцільно використовувати стимулюючий маркетинг за рахунок вдосконалення всіх складових комплексу маркетингу.
6. Розробка нових, привабливих для споживача видів продукції у поєднанні з політикою низьких цін, які базуються на низьких витратах, об'єднують елементи стратегії розвитку товару і стратегії оптимальних витрат. Нові рішення щодо оформлення товарів, фасування та упакування.

Рекомендації підготувала:  
студентка Університету імені Альфреда Нобеля  
спеціальності 075 Маркетинг