

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

Розвиток маркетингової стратегії підприємства

Назва теми

(на прикладі ФОП Толстигін І.Л. Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre»,  
м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Назва

Шифр ДРБА.021088.02.00.ПЗ

Виконала студентка 2 курсу, група БАМЗ-21-1

Шифр

Підпис

Юлія АНДРІЙЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент

Науковий ступінь, звання

Підпис

Ольга ОСТАПЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

**До захисту допускаю:**

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРІНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

\_\_\_\_\_ 2022 р.

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

Спеціалізація Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_ ” 202 \_\_\_\_\_ р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Андрійчук Юлія Олександрівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Розвиток маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л. Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre», м. Хмельницький)

керівник роботи Остапчук Ольга Василівна, к.е.н., доц. кафедри МА

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01 липня 2022 р. № 83 дод. 17

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні засади розвитку маркетингової стратегії підприємства. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП «Толстигін І.Л.». 3. Розвиток маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Сутність поняття «маркетингова стратегія» різними авторами. 2. Відмінності маркетингової стратегії від загальної стратегії підприємства.

3. Етапність формування при побудові маркетингової стратегії. 4. Сучасні стратегічні напрями в маркетинговій діяльності підприємств. 5. Організаційна структура ФОП Толстигін І.Л. 6. Основні

техніко-економічні показники для ФОП Толстигін І.Л., 2019-2021 рр. 7. Показники структури майна

ФОП Толстигін І.Л., 2019-2021 рр. 8. Показники ліквідності ФОП Толстигін І.Л., 2019-2021 рр. 9.

Показники фінансової стабільності ФОП Толстигін І.Л., 2019-2021 рр. 10. Динаміка товарообороту ФОП

Толстигін І.Л., 2021 р. 11. Динаміка обсягу реалізації товарних категорій для ФОП Толстигін І.Л., 2020-

2021 рр. 12. SWOT-аналіз ФОП Толстигін І.Л. 13. Фактори впливу на конкурентоспроможність ФОП

Толстигін І.Л. в сучасних умовах. 14. Процес моніторингу маркетингової стратегії розвитку ФОП

Толстигін І.Л. 15. SPACE-аналіз ФОП Толстигін І.Л. 16. Оцінка стратегічного положення ФОП

Толстигін І.Л. 17. Клієнтоорієнтовані рішення для ФОП Толстигін І.Л. 18. Основні положення

впровадження клієнтоорієнтованого підходу у маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л. 19.

Орієнтовні цілі для ФОП Толстигін І.Л. 20. Етапи вдосконалення маркетингової стратегії ФОП

Толстигін І.Л. на основі клієнтоорієнтованого підходу.

## 6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Остапчук О.В., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..вickl. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 2 вересня 2022р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	вересень 2022	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2022	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	вересень 2022	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2022	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2022	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2022	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2022	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2022	
9.	Підготовка висновків	листопад 2022	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2022	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2022	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2022	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	грудень 2022	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2022	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2022	
16.	Захист дипломної роботи	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_

Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Андрійчук Ю.О. Розвиток маркетингової стратегії підприємства (на прикладі ФОП Толстигін І.Л. Салон домашнього інтер'єру «Art de Vivre», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Остапчук О.В. Дипломна робота магістра: 61 с., 14 рисунків, 12 таблиць, 26 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ; МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ, РОЗВИТОК, МАРКЕТИНГ.

Досліджено теоретико-методичні засади розвитку маркетингової стратегії підприємства. Розглянуто сутність маркетингової стратегії підприємства. Розглянуто маркетингову стратегію як ключову складову системи управління підприємством. Досліджено методичні підходи розробки маркетингової стратегії підприємства.

Представлено загальну характеристику ФОП Толстигін І.Л. Проаналізовано основні фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства. Проаналізовано основні показники фінансового стану підприємства. Здійснено SWOT-аналіз ФОП Толстигін І.Л.

Сформовано маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л. в сучасних умовах. Запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. Впроваджено клієнторієнтований підхід в маркетингову діяльність ФОП Толстигін І.Л.

---

підпис

---

дата

2022 р.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність маркетингової стратегії підприємства.....	7
1.2 Маркетингова стратегія як ключова складова системи управління підприємством.....	12
1.3 Методичні підходи розробки маркетингової стратегії підприємства.....	17
Висновки до першого розділу.....	20
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП «ТОЛСТИГІН І.Л.».....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства.....	25
2.3 Аналіз основних показників оцінювання фінансового стану підприємства..	31
Висновки до другого розділу.....	37
3 РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП ТОЛСТИГІН І. Л.....	38
3.1 Формування маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. в сучасних умовах.....	38
3.2 Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	44
3.3 Впровадження клієнторієнтованого підходу в маркетингову діяльність підприємства.....	48
Висновки до третього розділу.....	54
ВИСНОВКИ.....	56
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	59
ДОДАТКИ.....	

## ВСТУП

В умовах всебічних ринкових відносин маркетингова діяльність є пріоритетною для підприємства будь-якої сфери. Розуміння клієнтоорієнтованості як основного принципу побудови ефективних бізнес-процесів підштовхує підприємства до пошуку успішних маркетингових практик та інструментів. Крім того, на пошук впливають постійні зміни довкілля. Стрімкий розвиток діджиталізації спричинив появу проривних технологій у сфері інтернет-маркетингу, маркетингової аналітики, інтерактивної маркетингової взаємодії зі споживачем. Розвиток цих тенденцій призвело до істотних змін у функціонуванні як окремих ринків, і всієї ринкової системи загалом. Отримавши нові сильні рекламні інструменти, підприємства стали переходити з тактичного на стратегічний рівень управління. Фокус уваги зміщується на маркетингову стратегію, від ефективності якої залежить результативність виробничо-збутової діяльності підприємства. Водночас на підприємствах відсутнє теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії. Цим обумовлюється актуальність обраної теми дипломної роботи.

Слід зазначити, що маркетингова стратегія відіграє істотну роль оптимізації взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем, реалізації сучасного управлінського мислення, орієнтованого встановлення стійких ринкових відносин між основними контрагентами. Пандемія COVID-19 внесла істотні корективи у взаємодію підприємства та ринкового середовища. Виклики для підприємств через карантинні обмеження вимагають від маркетологів зміни своїх підходів, удосконалення вже розроблених маркетингових стратегій, розширення інструментів реалізації маркетингових стратегій та адаптації їх до нових умов ринкової діяльності підприємств.

Проблемою формування маркетингової стратегії займались вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема М.Портер, І.Ансофф, В.Андрійчук, Р.Фатхутдінов,

І.Бузько, З.Шершньова, М.Саєнко, Н.Сіренко, О.Ревенко та інші. Окремі питання щодо маркетингового стратегічного розвитку підприємств досліджувались в працях В.Попової, І.Дмитренка, О.Таряник, Л.Козака.

Метою роботи є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингової стратегії підприємства.

Основні завдання дипломної роботи:

- визначити сутність маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути маркетингову стратегію як ключову складову системи управління підприємством;
- проаналізувати існуючі методичні підходи розробки маркетингової стратегії підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників ФОП Толстигін І.Л.;
- провести аналіз основних показників оцінювання фінансового стану ФОП Толстигін І.Л.;
- здійснити SWOT-аналіз ФОП Толстигін І.Л.;
- сформувати маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л. в сучасних умовах;
- запропонувати шляхи вдосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л.;
- впровадити клієнторієнтований підхід в маркетингову діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку маркетингової стратегії.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів розвитку маркетингової стратегії підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у дипломній роботі були використані такі методи: узагальнення, порівняння, синтез, систематизація, аналітичний, статистичний.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність маркетингової стратегії підприємства

На сьогодні одним із важливих інструментів стратегічного управління є маркетингова стратегія, яка передбачає облік як внутрішніх параметрів функціонування підприємства, так і факторів довкілля та інтенсивності їхнього впливу.

Однією з важливих прерогатив стратегічного маркетингового підходу є прогнозування можливих змін, що відбудуться. Це дозволить адаптуватися до змін на ранній стадії та зайняти правильну конкурентну позицію на ринку. Фактично йдеться про те, що в умовах зовнішнього середовища (швидко змінюється, невизначеність соціально-економічних і політичних процесів, які притаманні сьогодні для України) застосування стратегічного маркетингового підходу в системі управління підприємством дасть можливість підприємству зміцнити свої конкурентні переваги в довготривалій перспективі.

За останні 30 років в Україні значно побільшало наукових публікацій, які присвячені різним аспектам маркетингової діяльності на макро-, мікро- та мезорівнях. Серед них такі вітчизняні вчені, як П.І. Ільчук, С.Я. Войтович, Д.Л. Мельник, С.С. Харкавенка, Л.А. Квятковська, Н.П. Карачіна, Н.В. Куденко та ін.

Сьогодні практично всі компанії, що успішно функціонують, використовують інструменти маркетингового стратегічного планування, що спричинено прагненням забезпечити швидке та ефективне реагування на динаміку, яка відбувається в зовнішньому середовищі, а також допоможе адаптуватися до цих змін.

Дослідження наукових праць, у яких аналізувались різні аспекти маркетингової діяльності підприємства, а саме визначення стратегічних ринкових

орієнтирів, дає можливість зробити висновок про відсутність загально визнаного підходу до визначення сутності поняття маркетингової стратегії підприємства (таблиця 1.1).

Вивчення сучасних наукових праць з питань стратегічного маркетингу підприємства вітчизняних науковців дозволив зрозуміти, що тлумачення поняття «маркетингова стратегія» вченими є досить різноманітне, деякі з них мають дискусійний характер. Це свідчить про необхідність уточнення та обґрунтування цього поняття.

Таблиця 1.1 - Сутність поняття «маркетингова стратегія» різними авторами

Автор	Сутність	Визначення	Результат
Гаркавенко С. С. [1]	програма маркетингової діяльності	визначає принципові рішення на цільових ринках	досягнення маркетингових цілей
Войтович С. Я., Потапюк І. П. [2]	стратегічний напрямок діяльності підприємства	складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат	приведення можливостей підприємства у відповідності до ситуації на ринку
Ільчук П. Г. [3]	довгостроковий напрям діяльності підприємства, що є частиною його стратегії	ґрунтується на результатах маркетингового аналізу середовища господарювання підприємства і містить управлінські рішення щодо маркетингової діяльності	досягнення маркетингових цілей підприємства (в тому числі, отримання конкурентних переваг) і адаптування його діяльності до умов ринку
Квятковська Л. А. [4]	система дій підприємства	-	врівноваження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства
Карачина Н. П., Зозуля І. В. [5]	основний довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства	об'єднує елементи комплексу маркетингу, ґрунтуючись на яких підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей	вибір цільових сегментів споживачів
Мельник Д. Л. [6].	раціональна, логічна структура	складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній	вирішення маркетингових завдань підприємства

На наш погляд, маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрямок його діяльності для досягнення певних маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування за результатами маркетингових досліджень системи маркетингових заходів і засобів впливу на цільові сегменти ринку.

При цьому варто зауважити, що маркетингова стратегія підприємства дає можливість:

- визначити пріоритети підприємства в цільових сегментах ринку, направити його в маркетинговому середовищі;
- розподіляти ресурси між стратегічними бізнес-одиницями та стратегічними проектами розвитку підприємства;
- збільшити адаптивність підприємства до непрогнозованих змін зовнішнього середовища;
- гармонізувати один з одним цілі підприємства, його шанси в області маркетингу;
- концентрувати маркетингові можливості на цільових сегментах ринку.

Маркетингова стратегія є важливою частиною стратегічного комплексу підприємства і займає провідне місце серед його функціональних стратегій. Це пов'язано з тим, що маркетингова стратегія не лише обґрунтовує перспективні напрямки маркетингової діяльності в цільових сегментах ринку, а й визначає шляхи побудови взаємовідносин підприємства з його внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє підвищенню його конкурентних переваг. У зв'язку з цим маркетингова стратегія визначає основні параметри для побудови інших функціональних стратегій (фінансової, кадрової, виробничої, матеріально-технічної та ін.). Водночас маркетингова стратегія формується стратегіями вищого рівня.

Наступні завдання вирішуються у процесі обґрунтування маркетингової стратегії підприємства:

- адаптація підприємства до змін, що відбуваються в його зовнішньому маркетинговому макро- та мікросередовищі;
- розробка комплексу маркетингових інструментів для досягнення

маркетингових цілей;

- забезпечення того, щоб маркетингова політика підприємства (включаючи такі її компоненти, як продукт, ціноутворення, маркетинг і комунікації) відповідала потребам його внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, що постійно змінюються.

У розділі маркетингового менеджменту не існує єдиної маркетингової стратегії, яка була б ефективною в різних умовах. Вибір маркетингової стратегії безпосередньо залежить від позиції, яку займає підприємство на цільовому ринку, стадії життєвого циклу, виробничо-збутового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, специфіки товарного асортименту, економічної, соціальної та політичної ситуації в країні тощо. Іншими словами, маркетингова стратегія – це система дій підприємства, яка адаптує його потенціал до змін зовнішнього середовища, іншими словами визначає напрямок приведення потенціалу у відповідність до його інституційних умов господарювання. Основна мета маркетингової стратегії — забезпечити конкурентну позицію підприємства на ринку шляхом взаємного узгодження його маркетингових цілей з вимогами споживачів та виробничими можливостями.

Маркетингова стратегія відіграє роль фактора, який об'єднує цілі та ресурси. Саме тому важливим елементом її реалізації та обґрунтування є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства для формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі прогнозу тенденцій розвитку ринкового середовища, маркетингових цілей, викладених у корпоративній стратегії, результатів аналізу вподобань споживачів, діагностики ресурсів та можливостей ринку.

Особливостями маркетингової стратегії підприємства є [7]:

- «маркетингова стратегія орієнтована на довгострокову перспективу (спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, формування його привабливого іміджу та підвищення ринкової вартості, а не на максимізацію прибутку в короткостроковому періоді;

- розробляється за результатами стратегічного аналізу маркетингового потенціалу та маркетингового середовища підприємства, а також прогнозу тенденцій їх зміни;

- є інструментом досягнення маркетингових цілей; визначає конкурентні переваги, що дозволяють зміцнити стратегічну позицію на ринку;

- є важливою частиною стратегічного набору підприємства, конкретизує корпоративну стратегію та сприяє реалізації через маркетингові інструменти;

- обґрунтовує ринкові напрямки діяльності підприємства для основних стейкхолдерів;

- розробляється на основі принципу комплексності й одночасно реалізується в стратегіях маркетингового комплексу, зокрема, товарній, ціновій, маркетинговій та комунікаційній стратегіях;

- є завершальним етапом процесу стратегічного маркетингового планування, що має певну логіку, послідовність і циклічність».

В сучасних умовах трансформації інституційного бізнес-середовища ефективна маркетингова стратегія, спрямована на досягнення бажаної конкурентоспроможності на ринку. Також вона має містити стратегічні рішення, що стосуються вибору цільового ринку та формування маркетингового комплексу для забезпечення бажаного відгуку з боку цільової аудиторії, а також щодо використання маркетингу відносин та інструментів внутрішнього маркетингу. Це пов'язано тим, що значна стандартизація та уніфікація товарів та послуг знижується, відбувається зниження ефективності рекламних заходів, зростають витрати за прямий маркетинг. Саме тому сьогодні зміщується основний акцент зі сфери «4R» на відносини зі споживачами, оскільки вони є важливим джерелом підвищення конкурентних переваг на ринку.

Усе вищевикладене дозволяє виділити низку важливих передумов розробки ефективної маркетингової стратегії підприємства. Це:

- орієнтація на інтереси всіх зацікавлених сторін підприємства;
- відповідність цілей маркетингу місії та загальним цілям підприємства, а також його виробничим можливостям та потребам споживачів;

- встановлення прямого контакту із споживачами за допомогою соціальних мереж, формування у них лояльного відношення до підприємства та його продукції;
- постійний моніторинг та аналіз ринкової ситуації з метою формування необхідної інформаційно-аналітичної бази для розвитку;
- орієнтація на довгостроковий успіх підприємства;
- комплексний підхід до підвищення ефективності цінової, товарної, збутової та комунікаційної політики компанії.

При цьому слід зазначити, що ефективність реалізації маркетингової стратегії компанії безпосередньо залежатиме від маркетингової тактики та можливості керівництва оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в ринковому середовищі.

## 1.2 Маркетингова стратегія як ключова складова системи управління підприємством

В умовах нестабільної економічної ситуації, загострення конкуренції, глобалізації на ринковому середовищі, ефективність роботи вітчизняних підприємств в першу чергу залежить від вірно сформульованих стратегічних цілей з врахуванням довгострокової ринкової орієнтації. В зв'язку з цим підприємства вимушені більше уваги приділяти вибору, впровадженню, а також вдосконаленню маркетингової стратегії розвитку як ключового інструменту підвищення його конкурентоспроможності. Забезпечення у сучасних умовах ефективної роботи підприємств стає «системою координат», яка врівноважує маркетингові цілі підприємств разом з їхніми можливостями.

Будь-яка маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу та аналізу маркетингового середовища, а також повинні бути дотримані такі вимоги [8]:

- чітко сформульована мета та завдання маркетингової стратегії, що обрана;
- зосередитися на вирішенні конкретного завдання;
- сумісність із загальною стратегією підприємства;
- циклічність;
- взаємоузгодженість із стратегіями інших стратегічних рівнів підприємства;
- раціональність;
- наявність наукової бази для формування та реалізації маркетингової стратегії;
- гнучкість та адаптивність, що забезпечують адаптацію до динамічного зовнішнього середовища;
- націленість на довгострокову перспективу
- націленість на ефективний результат;
- використання сучасних методів економіко-математичного моделювання та прогнозування;
- відповідність доквілля та внутрішніх ресурсів підприємства.

Маркетингова стратегія дозволяє доповнити та уточнити загальну стратегію суб'єкта господарювання за допомогою інструментів маркетингу. На процес розробки та впровадження маркетингової стратегії впливають фактори, які визначають політику компанії на ринку. У цей комплекс входять такі фактори: місія, цілі, стратегічні плани, завдання, наміри, забезпеченість ресурсами, кон'юнктура ринку, стан конкурентного середовища, маркетингові інструменти та зовнішнє маркетингове середовище, які визначають потребу розширення масштабів роботи підприємств та завойовування нових ринків.

Порівнюючи загальну стратегію із маркетинговою стратегією розвитку підприємства, можна назвати відмінності, які представлені у таблиці 1.2.

Досліджуючи вищезгадані стратегії, можемо виділити загальні риси. Це: орієнтація на довгострокову перспективу, адаптивність та гнучкість, реалізація

загальної мети, однакова кількість складових, різноманітність видів, а також критерії оцінки.

Критерій «результативність» є головним критерієм ефективності і його можна охарактеризувати показниками частки ринку, обсягами реалізації продукції, прибутком та іншими показниками.

Варто відмітити, що будь-яка маркетингова стратегія - складова стратегічних планів, тому її необхідно узгоджувати з основною метою підприємства [9].

Таблиця 1.2 – Відмінності маркетингової стратегії від загальної стратегії підприємства

Характеристика	Маркетингова стратегія	Загальна стратегія
Мета	Орієнтація на клієнтів та задоволення їхніх потреб	Забезпечення ефективної результативної діяльності
Завдання	Розробка товарів, послуг, оновлення асортименту, вихід на нові ринки збуту, комунікації з клієнтами	Збільшення розміру прибутку, оптимальне розподілення ресурсів
Компоненти	Мета, цілі, завдання, наміри, концепція, показники	Мета, завдання, зміст, концепція, розподіл ресурсів, заходи, дії, показники
Ієрархія	Похідна від загальної стратегії підприємства	Основна стратегія
Види	В залежності від мети та інших факторів розглядають різноманітну класифікацію	
Оцінювання	Результативність, економічність, витратність, доцільність, раціональність, гнучкість, адаптивність, конкурентоздатність	
Показники	Частка на ринку, рентабельність маркетингових інвестицій, обсяги реалізації.	Показники рентабельності і прибутку, ефективність використання ресурсів
Результати	Перевірені та стабільні стосунки зі споживачами	Фінансові й організаційні
Витрати	Маркетингові дослідження, комунікації зі споживачами, просування продукції	Загальні операційні витрати підприємства

Майже всі маркетингові стратегії розвитку підприємств орієнтовані на споживача та на задоволення його потреб, у зв'язку з цим актуальна розробка унікальних продуктів та виведення цієї продукції на нові ринки із дотриманням лідируючого положення. Проте слід зазначити, що потрібно враховувати наявність конкуренції та застосування відповідних механізмів для захисту від нечесної конкуренції на ринку [10].

На рисунку 1. 1 представлено алгоритм формалізації процесу розробки маркетингової стратегії компанії.

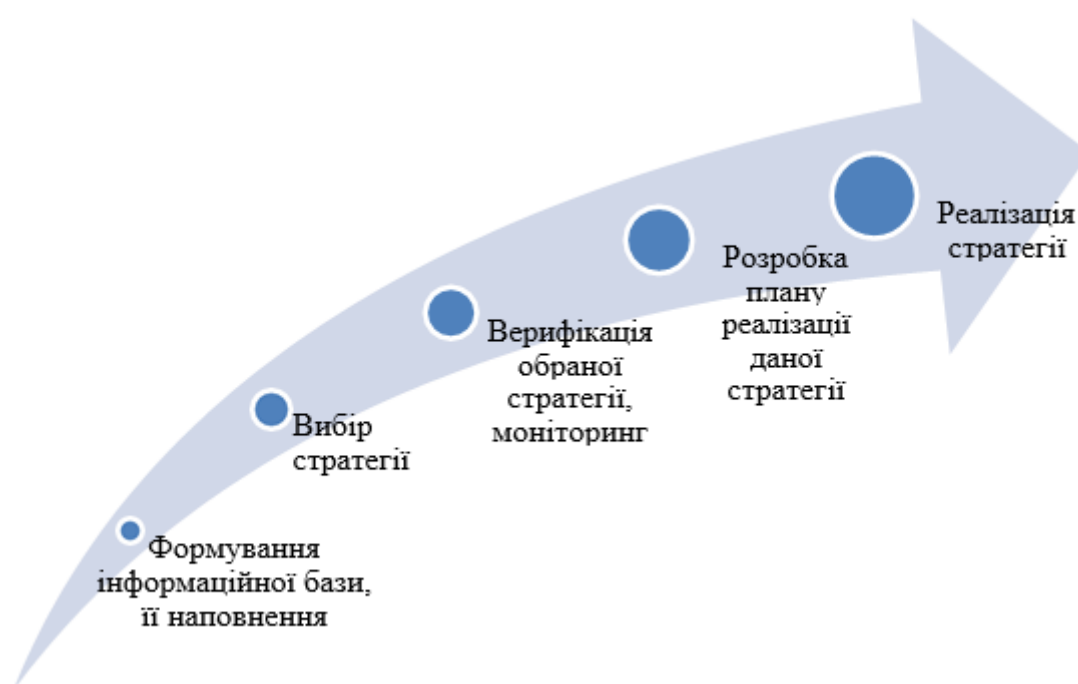


Рисунок 1.1 - Етапність формування при побудові маркетингової стратегії

Підприємства при реалізації маркетингової стратегії в сучасних умовах стикаються з наступними проблемами:

- обмежений час для виведення на ринок нових видів продукції чи послуг, враховуючи короткий життєвий цикл цього товару і потребу в оновленні;
- обмеженість ринку збуту певною часткою споживачів, які розуміють і обізнані про особливості конкретного товару;
- розшарування економічних ринків, що ускладнює вибір найбільш оптимальних товарів для виходу на нові ринки;

- прогнозування попиту можливих споживачів.

Враховуючи комплекс проблем, з якими стикаються підприємства в процесі формуванні й реалізації маркетингових стратегій та їх швидкий розвиток, варто виділити наступні заходи щодо вдосконалення процесу реалізації маркетингових стратегій [11]

- чітко визначити ціль обраної маркетингової стратегії з урахуванням вектора їх довгострокового розвитку;
- забезпечити вчасне реагування та постійне дослідження ситуації на ринку;
- забезпечити орієнтацію виходу на зовнішні ринки з урахуванням власних пріоритетів;
- налагодити взаємозв'язок між структурними підрозділами для ефективного функціонування та гармонізації інноваційних розробок;
- визначити та проаналізувати сукупність факторів, що забезпечують впровадження новітніх технологій у майбутньому.

Ці заходи слід використовувати комплексно, використовуючи інтелектуальний потенціал, сучасні наукові розробки та інновації.

Таким чином, маркетинговій стратегії належить важлива роль у формуванні загальної стратегії функціонування суб'єктів господарювання. Маркетингова стратегія виступає основою для довгострокового та оперативного планування. У зв'язку з цим в умовах нестабільної економічної ситуації та в умовах жорсткої конкуренції дуже важливо розробити й реалізувати маркетингову стратегію, яка буде найкраще відповідати загальній стратегії підприємства. При цьому будь-яка маркетингова стратегія повинна мати динамічний характер.

### 1.3 Методичні підходи розробки маркетингової стратегії підприємства

Процес соціальних перетворень досить стрімкий. Маркетингові стратегії, концепції, підходи, які були успішними ще декілька років тому, зараз можуть видатися недієвими або неефективними для просування товарів (послуг) в умовах сучасної економіки. Настав час розробити в маркетинговій діяльності нові стратегічні підходи, які були б ефективними та гнучкими, могли адаптуватись в залежності від ситуації.

У самому понятті маркетингової стратегії також з'являються нові акценти. Дослідження наявних позицій дозволив виділити наступні:

- маркетингова стратегія як спосіб досягнення маркетингових цілей (в [13]: «маркетингова стратегія – це засіб, з допомогою якого має бути досягнуто маркетингова мета»);

- маркетингова стратегія як план дій (наприклад, в [14]: «маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, що визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей»; в [15]: «маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми зі створення своїх цільових ринкових позицій Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів»);

- маркетингова стратегія як спосіб впливу підприємства на споживачів (в [13]: «маркетингова стратегія – основний спосіб підприємства на клієнтів і спонукання їх до купівлі»);

- стратегія маркетингу як середньострокові та довгострокові рішення щодо елементів маркетингового комплексу (в [16]: «стратегія маркетингу задає певну систему пріоритетів прийняття управлінських рішень у галузі маркетингу і поєднує в собі заздалегідь сплановані дії та швидку адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища»; в [16]: «зміст маркетингової стратегії показує, як ... очікувані ключові характеристики товарної пропозиції фірми (товари/послуги,

ціна, просування та розповсюдження) повинні призвести до досягнення маркетингових цілей фірми»).

Таблиця 1.3 - Сучасні стратегічні напрями в маркетинговій діяльності підприємств

Напрямок	Маркетингові інструменти	Сфера застосування
Інтернет-маркетинг	Контекстна реклама (PPC-реклама, SEA); пошукова оптимізація (просування-SEO); інтерактивна реклама; просування таргетингової реклами за допомогою соціальних мереж; вірусний інтернет-маркетинг.	Інструменти для залучення клієнтів в соціальних мережах та в Інтернеті
Нейромаркетинг	Використання технології виміру активності мозку людини; візуалізації; сканування; технології відстеження реакції людини та рекламу, продукти, послуги.	Рекламні дослідження; шопінг; брендинг.
Емоційний маркетинг	Демонстрація поведінки щастя як протиставлення економічному спаду та стагнації. Тема добробуту, здорового способу життя як формування відчуття стабільності та щастя. Тема формування позитивних людських емоцій застосовується при рекламі або просуванню великого переліку товарів та послуг.	Створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами за рахунок застосування різних інструментів.
Івент-маркетинг	Фокусування уваги потенційних покупців або клієнтів на просуванні продуктів або послуг через різні івент-заходи.	Фестивалі, симпозиуми, концерти, корпоративні заходи, презентації, конференції, виставки, прес-конференції тощо
Контент-маркетинг	Статті, сайти, фото, відео, блоги, смс-розсилка, електронні книги, друкована продукція, гейміфікація; контент-продукти; презентації; коучинг-програми; бази знань; інтернет-форуми; довідкові ресурси тощо.	Формування міцного зв'язку з реальними та потенційними клієнтами та покупцями.

Коментуючи дані визначення, слід зазначити, що стратегія – це не те саме, що стратегічний план, який виступає засобом його реалізації. Маркетингові стратегії мають вплив і на споживачів, і на конкурентів. Одним з етапів розробки та реалізації маркетингової стратегії є прийняття стратегічних рішень.

Ми виділили підхід С. Єрохіна та М. Єрмошенко. В [17]: «Стратегія маркетингу визначає довгострокові маркетингові перспективи підприємства; ринки, котрі планується охопити маркетинговою діяльністю і весь набір товарів, які доцільно на цих ринках пропонувати».

Необхідними компонентами, що визначають сутність маркетингової стратегії, є спрямованість в напрямку задоволення потреб споживачів та застосування на практиці інструментів, які призведуть до реалізації конкурентних переваг компанії.

Підсумовуючи дослідження вітчизняних та зарубіжних теоретиків-маркетологів та маркетологів-практиків, можна виокремити певні стратегічні напрями в маркетинговій діяльності сучасного підприємства (таблиця 1.3).

Українські підприємства змушені постійно шукати нові маркетингові стимули, котрі зможуть привести до успішного продажу їхньої продукції (послуг). На сьогодні традиційні маркетингові стратегії не завжди і не в повній мірі гарантують успішний продаж та просування товару та послуг.

Динамічність в поведінці споживачів, карантинні обмеження в зв'язку з пандемією потребують використання у своїй діяльності нових інноваційних маркетингових технологій. Основа всіх маркетингових стратегій - інновації в маркетингу. Нові стратегічні напрями нейромаркетингу та емоційного маркетингу, які швидкими темпами завойовують передові позиції у всьому світі, стають досить актуальними. Стратегії та інструменти інтернет-маркетингу все більше набирають актуальності, але спілкування з клієнтами в реальності досі є пріоритетним у маркетингу.

У сучасних умовах українські підприємства використовують комплекс маркетингових стратегій залежно від ситуації. Основне завдання маркетингової стратегії на сьогодні полягає в більш тісному спілкуванні з реальними

(потенційними) клієнтами, також прагнення ставати дедалі привабливішою для споживачів, бути зрозумілою, простою та відкритою.

### Висновки до першого розділу

Поглиблений аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія підприємства» дозволив сформуванню доповнене бачення цього поняття та виявити її характеристики. Аналіз загальнонаукових методів та прийомів дозволив зробити висновок про те, що наявність обґрунтованої системи ефективних маркетингових заходів, котрі орієнтовані на довгострокову перспективу, буде сприяти зростанню прибутків підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Враховуючи комплекс проблем, з якими стикаються підприємства в процесі формуванні й реалізації маркетингових стратегій та їх швидкий розвиток, варто виділити заходи щодо вдосконалення процесу реалізації маркетингових стратегій: чітко визначити ціль обраної маркетингової стратегії з урахуванням вектора їх довгострокового розвитку; забезпечити вчасне реагування та постійне дослідження ситуації на ринку; забезпечити орієнтацію виходу на зовнішні ринки з урахуванням власних пріоритетів; налагодити взаємозв'язок між структурними підрозділами для ефективного функціонування та гармонізації інноваційних розробок; визначити та проаналізувати сукупність факторів, що забезпечують впровадження новітніх технологій у майбутньому.

Ці заходи слід використовувати комплексно, використовуючи інтелектуальний потенціал, сучасні наукові розробки та інновації.

Таким чином, маркетинговій стратегії належить важлива роль у формуванні загальної стратегії функціонування суб'єктів господарювання. Маркетингова стратегія виступає основою для довгострокового та оперативного планування. У зв'язку з цим в умовах нестабільної економічної ситуації та в умовах жорсткої конкуренції дуже важливо розробити й реалізувати маркетингову стратегію, яка

буде найкраще відповідати загальній стратегії підприємства. При цьому будь-яка маркетингова стратегія повинна мати динамічний характер.

У сучасних умовах українські підприємства використовують комплекс маркетингових стратегій залежно від ситуації. Основне завдання маркетингової стратегії на сьогодні полягає в більш тісному спілкуванні з реальними (потенційними) клієнтами, також прагнення ставати дедалі привабливішою для споживачів, бути зрозумілою, простою та відкритою.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ТОЛСТИГІН І.Л.

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ФОП Толстигін І.Л. знаходиться в місті Хмельницькому за адресою: Старокостянтинівське шосе, 2/1 Б. ФОП Толстигін І. Л. - мале торговельне підприємство [18]. Робота досліджуваного підприємства здебільшого представлена діяльністю Салону домашнього інтер'єру, який носить назву «Art de Vivre». Тому дослідження будемо проводити на основі звітності саме салону «Art de Vivre». Салон домашнього інтер'єру засновано в 2010 році. Засновником є Толстигін І.Л.

Діяльність досліджуваного підприємства полягає в наступному [18]:

– «в сфері торгівлі та реклами: роздрібна та оптова торгівля непродовольчими товарами з відкриттям власних торговельних мереж; організація ярмарок, аукціонів, виставок – продаж; розробка, виготовлення та розміщення реклами;

– в галузі будівництва: розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування; будівельні, будівельно-монтажні, оздоблювальні та ремонтні роботи; художньо-оформлювальні, дизайнерські та реставраційні роботи; здійснення електромонтажних та пусконаладжувальних робіт;

– в галузі виробництва: виготовлення поліграфічної продукції; видавнича та редакційна діяльність;

– в галузі транспортних послуг: здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень вантажів всіма видами транспорту; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів».

На рисунку 2.1 представлено організаційну структуру досліджуваного підприємства.

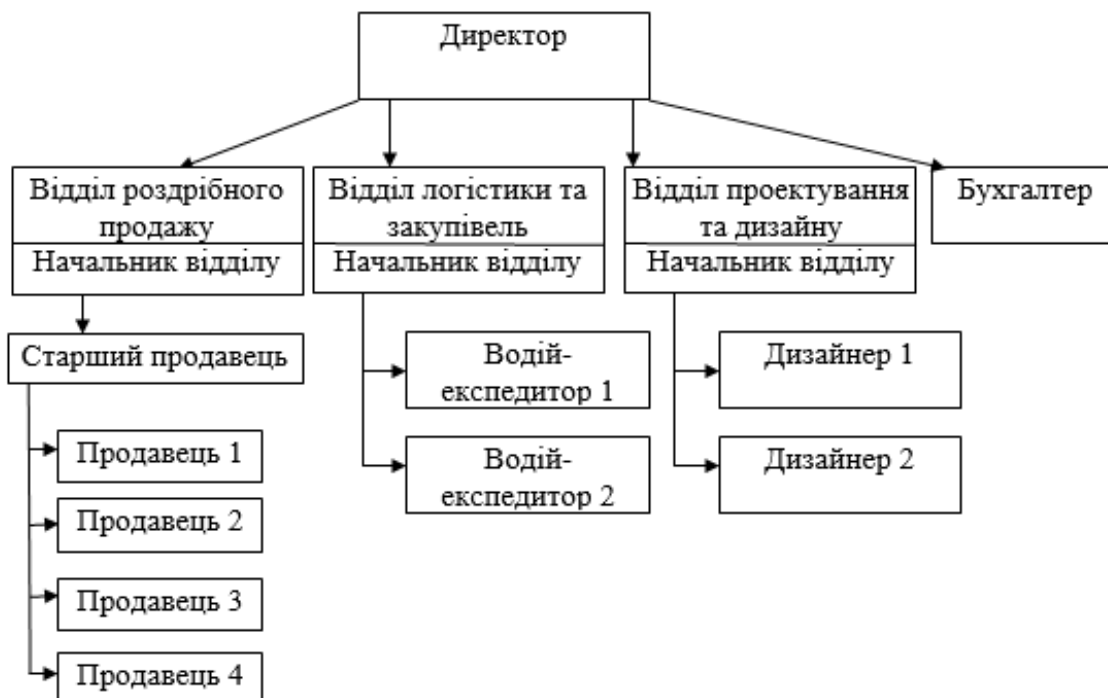


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ФОП Толстигін І. Л. [18]

Керівником підприємства виступає директор. Відділ роздрібної реалізації товарів несе основну відповідальність за всі операції, пов'язані з реалізацією товарів у магазині або на замовлення. У цей відділ входить безпосередньо магазин та його працівники і т. д. Також цей відділ займається реалізацією маркетингової діяльності підприємства, маркетинговими дослідженнями, підбором стратегій поведінки на ринку тощо. Відділ логістики та закупівель займається раціональною вибором постачальників, закупівлею товарів та контролює всі логістичні операції [18].

Старший продавець керує діяльністю всіх підрозділів салону. Продавці несуть відповідальність за рух товарів у окремому підпорядкованому їм відділі салону. Старший продавець відповідальний за організацію процесу реалізації товарів, управління діяльністю постачальників, інші продавці займаються консультуванням клієнтів, розрахунками тощо.

Співробітники підрозділу проєктування та дизайну здійснюють індивідуальні замовлення клієнтів, а також сприяють, щоб задовільнити всі запити клієнтів та споживачів. салону домашнього інтер'єру [18].

Характеризуючи діяльність досліджуваного підприємства необхідно розглянути асортимент товарів та послуг, які пропонує компанія. Повний асортимент складається з таких товарних груп: покриття для підлоги: ламінат, дерев'яна підлога, паркетна дошка; двері: вхідні та міжкімнатні двері, дверні коробки; ковані вироби: карнизи та ін; оздоблювальні матеріали: шпалери, фотошпалери, лакофарбові матеріали, вагонка, настінні покриття; будівельні матеріали: клеї для шпалер, будівельні суміші; плитка: керамічна, декоративна, з натурального каменю плитка, керамограніт; кріплення: дюбелі, шурупи, саморізи; текстиль: декоративний текстиль, текстиль для спальні, текстиль для кухні; карнизи та штори: карнизи, жалюзі, гардини, рулонні та римські штори, аксесуари для штор; декор: картини, фоторамки, вази, панно та настінний декор, квіткові та декоративні кошики, свічники, фігурки та статуетки, годинники, декоративні меблі; світлотехнічна продукція: люстри, бра, світильники, прожектори, торшери, світлотехніка, світлодіодна стрічка, трекові світильники, аксесуари для світильників; посуд: посуд та різноманітні кухонні аксесуари [18].

Слід зазначити, що Салон домашнього інтер'єру спеціалізується на продажу шпалер. Салон домашнього інтер'єру пропонує шпалери сучасних зарубіжних брендів та пропонують доставку по Україні. Салон «Art de Vivre» підтримує з постачальниками шпалер різних країн: Бельгія, Італія, Аргентина, Німеччина, Нідерландів, США, Швеція, Франція, Великобританія та ін. Салон пропонує велику асортиментність продукції, яка складається з близько 500 каталогів, в яких більше 20000 прикладів з різним дизайном.

Таким чином, досліджуване підприємство має достатній потенціал для розвитку, проте суттєвого розширення за 7 років роботи підприємства цього не сталося. Салон домашнього інтер'єру продає в більшості в роздріб, і, незважаючи на наявність необхідних потужностей, оптових замовлень не вистачає.

Маркетинговий механізм забезпечення збільшення продажу товарів, пропонуваніх салоном, розроблено та використовується не в повній мірі.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Аналіз будь-якого підприємства доцільно розпочинати з аналізу основних техніко-економічних показників його діяльності. В дослідженні досліджуються показники за останні три (2019-2021 рр.). Основні техніко-економічні показники ФОП Толстигін І. Л. наведені в таблиці 2.1. Показники розраховані на основі звітності підприємства (Додаток А).

З таблиці 2.1 робимо висновок, що найбільш прибутковий рік для ФОП Толстигін І. Л. 2019 р. В 2021 чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг зменшився майже на 13 % (в порівнянні з 2019 роком) та зріс майже на 6 % (в порівнянні з 2020 роком). На рисунку 2.2 представлено динаміку показника чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг для ФОП Толстигін І. Л. за 2019-2021 рр.

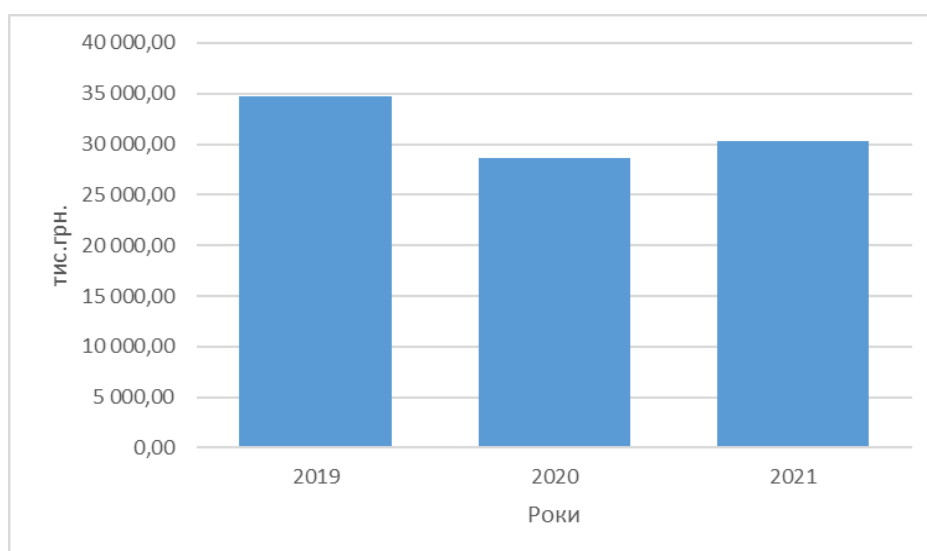


Рисунок 2.2 – Динаміку показника чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг для ФОП Толстигін І. Л. за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники для ФОП Толстигін І. Л., 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця вимірювання	Роки			Абсолютне відх.		Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019	2022 до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	34 680,40	28 690,20	30 332,40	-5 990,20	1 642,20	-17,27	5,72
Продуктивність праці персоналу	тис.грн/ос.	4 335,05	2 049,30	2 527,70	-2 285,75	478,40	-52,73	23,34
Середньооблікова чисельність персоналу	ос.	8	14	12	6	-2	75,00	-14,29
Фонд заробітної плати персоналу	тис.грн	1 320,80	1 420,70	1 535,60	99,90	114,90	7,56	8,09
Середньомісячна заробітна плата персоналу	тис.грн/ос.	13,75	8,45	10,25	-5,30	1,80	-38,55	21,30
Сукупні операційні витрати підприємства	тис.грн	3 840,80	4 130,40	4 558,20	289,60	427,80	7,54	10,36
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	31 310,70	26 010,70	28 256,30	-5 300,00	2 245,60	-16,93	8,63
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,90	0,91	0,93	0,01	0,02	0,42	2,75
Рентабельність (збитковість)	%	0,31	0,13	0,15	-18,82	2,86	-	-
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1 204,50	518	702,00	-686,50	184,00	-56,99	35,52
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	309,8	279,5	301,50	-30,30	22,00	-9,78	7,87
Фондовіддача	грн	111,94	102,65	100,60	-9,30	-2,04	-8,30	-1,99

ФОП Толстигін І.Л. досить невелике за кількістю працюючих підприємство. Епідеміологічна ситуація вплинула на діяльність підприємства: з 14 працюючих у 2020 році ця чисельність зменшилась до 12 осіб, тобто чисельність персоналу зменшилась на 14%. Відповідно, продуктивність також зменшилась у 2021 році в порівнянні з 2019 роком. Протягом 2019-2021 рр. спостерігається збільшення фонду заробітної плати. Середньомісячна заробітна плата у 2020 році скоротилася

на 39 % в порівнянні з 2019 роком та зросла на 21% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

На рисунку 2.3 представлено темпи зростання (спадання) вищезгаданих показників за досліджуваний період.

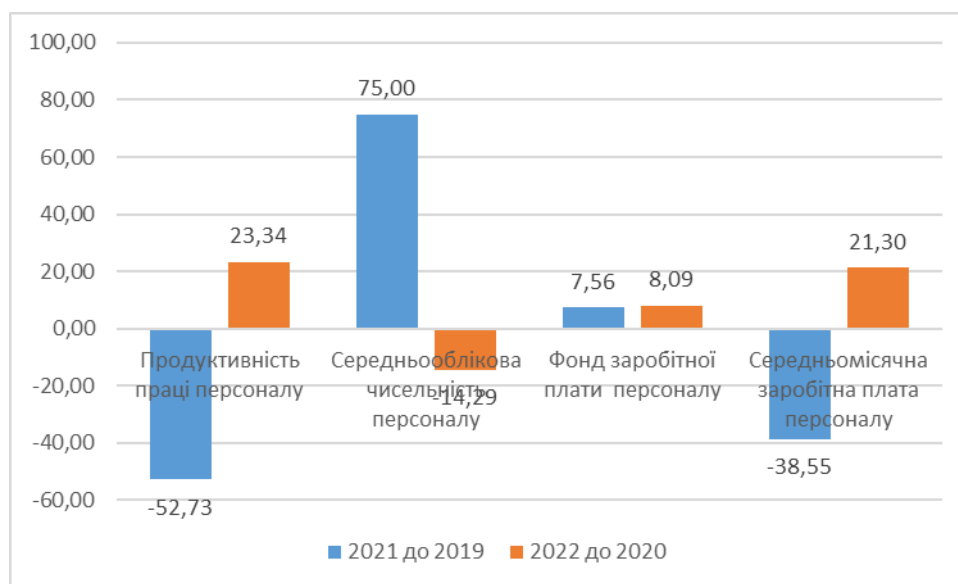


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ФОП Толстигін І. Л.

Зменшення собівартості продукції, робіт, послуг спостерігається у 2020 році на 17 % в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році відбулося зростання цього показника на 9%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції протягом досліджуваного періоду змінювалися незначною мірою. На рисунку 2.4 представлено динаміку цих показників.

Але абсолютний розмір прибутку не дає можливість зробити висновок про рівень ефективності діяльності підприємства в цілому. Тож оцінку ефективності господарсько-економічної діяльності підприємства використовують відносний показник, званий рентабельністю. На рисунку 2.5 представлено динаміку цього показника. Рентабельність ФОП Толстигін І. Л. протягом 2019-2021 рр. мала різнонаправлену динаміку. Так, у 2020 році вона зменшилась на 60% в порівнянні з попереднім 2019 роком, а у 2021 році цей показник зріс на 23% в порівнянні з 2020 роком.

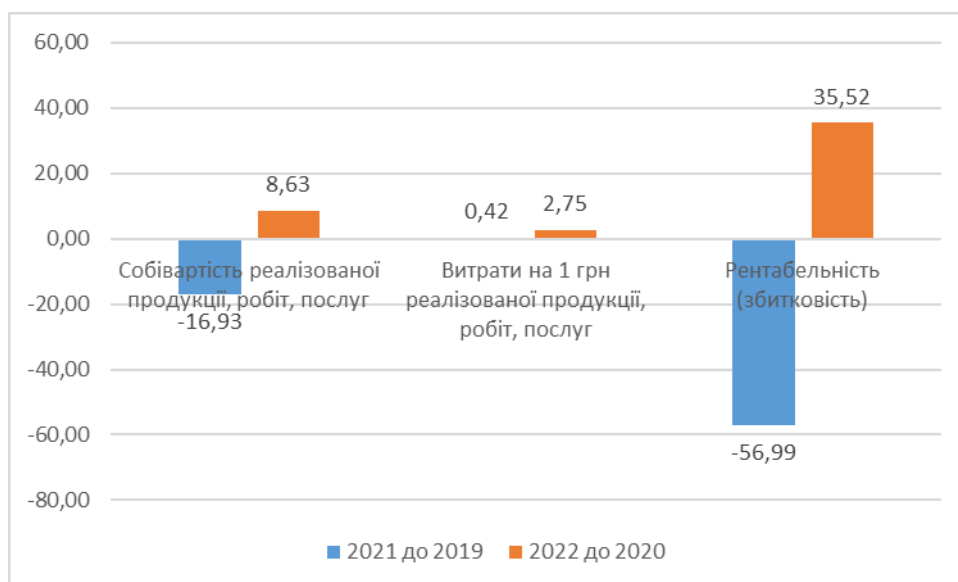


Рисунок 2.4 – Динаміка показників чистого доходу від реалізації та витрат ФОП Толстигін І. Л.

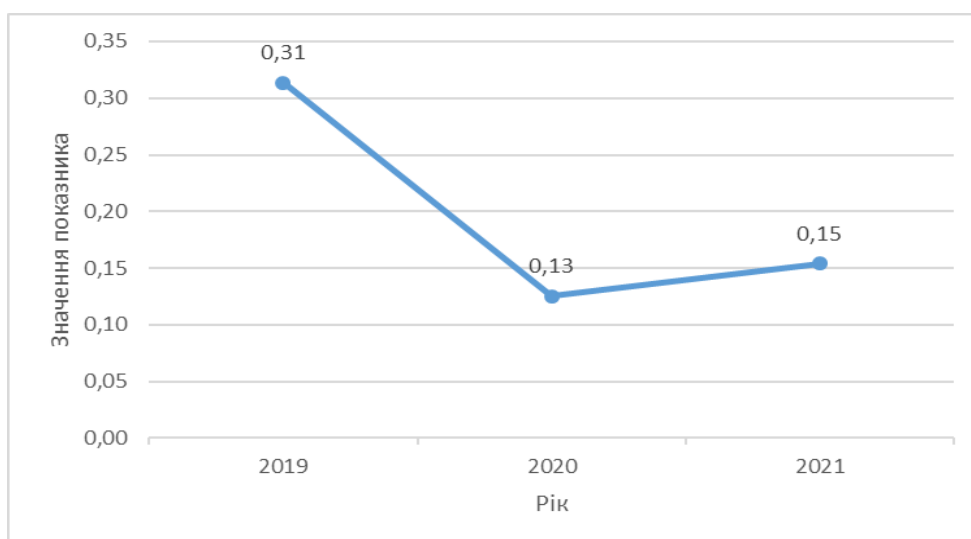


Рисунок 2.5 – Динаміка показника рентабельності ФОП Толстигін І. Л., 2019-2021 рр.

Така сама тенденція належить показнику ефективності використання основних фондів ФОП Толстигін І. Л. Вартість основних фондів в 2020 році зовсім не значно зменшилася, а в 2021 році - зросла на 3,8 %. Амортизація основних засобів в 2020 році зменшилась понад 50 % в порівнянні з 2019 роком, а в 2021 році незначно збільшилася, на 3,2 % в порівнянні з 2020 роком. В таблиці 2.2 представлено показники структури майна ФОП «Толстигін І.Л.».

Таблиця 2.2 – Показники структури майна ФОП Толстигін І. Л., 2019-2021 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки			Абсолютне відх.		Темп приросту, %	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Основні фонди, всього, у т.ч.:	тис.грн.	279,6	279,4	290	-0,2	10,6	-0,1	3,8
Обсяги реалізації	тис.грн.	41 670,50	34 460,40	36 582,50	-7210,1	2122,1	-17,3	6,2
Будинки, споруди, передавальні пристрої	тис.грн.	40,7	90,7	90,7	50	0	122,9	0,0
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	тис.грн.	170,7	145,6	150,2	-25,1	4,6	-14,7	3,2
Машини та обладнання	тис.грн.	68,2	43,1	52,1	-25,1	9	-36,8	20,9
Ступінь зношеності основних засобів (%)	тис.грн.	52,41	57,39	59,2	4,98	1,81	9,5	3,2
Товари	тис.грн.	506,7	552,2	520,2	45,5	-32	9,0	-5,8
Виробничі запаси	тис.грн.	0,1	1,7	1,8	1,6	0,1	1600,0	5,9
Кошти на рахунках і в касі	тис.грн.	143,5	255	236	111,5	-19	77,7	-7,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	тис.грн.	90	43,8	45,2	-46,2	1,4	-51,3	3,2

Дані таблиці 2.2 показують, що найбільша питома вага у майні ФОП Толстигін І. Л. належить оборотним активам, а найменша – виробничим запасам. На рисунку 2.6 представлено у вигляді кругової діаграми склад та питому вагу кожного розділу майна підприємства за кінцевий період дослідження, 2021 р.



Рисунок 2.6 – Склад майна ФОП Толстигін І. Л., 2021 р.

Таким чином, структуру активів досліджуваного підприємства можна назвати легкою, що говорить про їхню достатньо високу мобільність (рисунок 2.7).

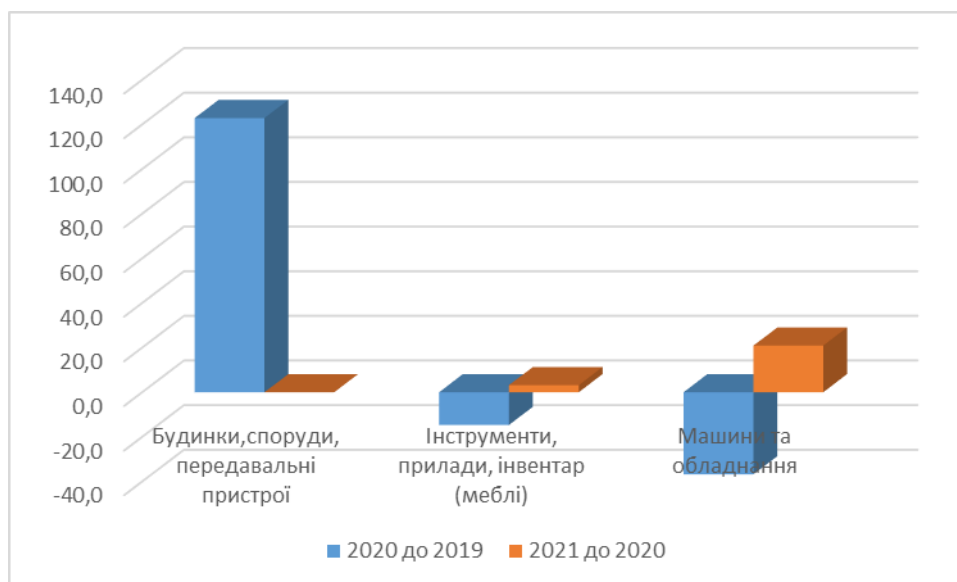


Рисунок 2.7 – Динаміка основних розділів майна ФОП Толстигін І. Л.

За досліджуваний період відбулося спочатку зменшення обсягу реалізації ФОП Толстигін І. Л. на 17,3% (у 2020 році), а потім незначне зростання – на 3,8 % у 2021 р. Дебіторська заборгованість та гроші на рахунках та в касі мають таку ж динаміку: в 2020 році розмір дебіторської заборгованості зменшився більше, ніж вдвічі, а в 2021 році цей показник незначно зріс (на 3,2%); гроші на рахунках і в касі – зросли на 77,7 % в 2020 році, зменшились на 7,5 % в 2021 році.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників ФОП Толстигін І. Л. дають підстави стверджувати, що протягом 2019-2021 рр. воно було прибутковим. Водночас присутні негативна динаміка для деяких показників.

## 2.3 Аналіз основних показників оцінювання фінансового стану підприємства

Ефективна, прибуткова діяльність будь-якого підприємства можливе за умови досягнення ним певних фінансових результатів. Оцінку фінансового стану підприємства у короткостроковій перспективі здійснюють за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. Розглянемо показники ліквідності для ФОП Толстигін І. Л.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує можливість підприємства забезпечити короткострокові зобов'язання частиною активів, оборотними коштами. Цей коефіцієнт найбільш загально характеризує ліквідність активів. Нормативним значенням коефіцієнта загальної ліквідності є діапазон 1,5-2,5, але не менше одиниці.

Розглянемо коефіцієнт загальної ліквідності для ФОП Толстигін І. Л. (таблиця 2.3). З таблиці бачимо, що для досліджуваного підприємства протягом 2019-2021 рр. цей показник має значення значно вище нормативного значення. Найбільше значення цей показник мав в кінці 2019 року – на початку 2020 року. Потім ситуація погіршилась. І до кінця досліджуваного періоду це показник почав зростати.

Коефіцієнт поточної ліквідності – показник, який показує, яку частину поточних зобов'язань суб'єкт здатний покрити за рахунок ліквідних оборотних коштів (грошових коштів та їх еквівалентів, дебіторської заборгованості та фінансових інвестицій). Коефіцієнт показує, які платіжні можливості є у підприємства, щоб погасити поточні зобов'язання у випадку своєчасного розрахунку з дебіторами. Значення коефіцієнта є достатнім, якщо воно більше 0,6.

Коефіцієнт поточної ліквідності для ФОП Толстигін І. Л. є значно вищим норми, але протягом 2019-2020 рр. зменшувався.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ФОП Толстигін І. Л., 2019-2021 рр.

Показники	Роки						Абсолютне відх. (початок року порівняно з кінцем року)			Темп зростання (початок року порівняно з кінцем року)		
	2019		2020		2021		2019	2020	2021	2019	2020	2021
	На поч. року	На кін. року	На поч. року	На кін. року	На поч. року	На кін. року						
Чистий оборотний капітал	633	747	747	792	792	805	114	45	13	1,18	1,06	1,02
Коефіцієнт загальної ліквідності	14,8	68,9	68,9	14,2	14,2	22,3	54,15	-54,71	8,1	4,67	0,21	1,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,85	13	13	4,25	4,25	7	10,15	-8,75	2,76	4,56	0,33	1,65
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,4	22,7	22,7	4,9	4,9	6,7	19,3	-17,82	1,81	6,63	0,22	1,37

Абсолютна ліквідність дає можливість визначити частку короткострокових зобов'язань, які суб'єкт може погасити найближчим часом, при цьому не чекаючи виплат по дебіторській заборгованості та реалізації інших активів. Значення цього коефіцієнта є достатнім, якщо воно більше 0,2-0,3. Для ФОП Толстигін І. Л. цей показник за досліджуваний період є досить позитивним.

Чистий оборотний капітал є обов'язковим, оскільки він забезпечує фінансову стійкість підприємства. Чистий оборотний капітал показує перевищення оборотних коштів підприємства над короткостроковими зобов'язаннями та означає, що суб'єкт може погасити не лише свої короткострокові зобов'язання, але і залишиться резерв для розширення його діяльності.

Чистий оборотний капітал ФОП Толстигін І. Л. за 2019-2021 рр. мав додатне значення, при цьому щороку збільшував своє значення, що є позитивною динамікою.

Основним завданням керівництва ФОП Толстигін І.Л. є ефективна організація роботи підприємства на ринку дизайну інтер'єрів в Україні. Результатом роботи підприємства також слугує позитивна динаміка ефективності

роботи в Інтернет-торгівлі.

Фінансова стабільність показує рівень стабільності фінансового стану підприємства, який можна забезпечити достатньою питомою вагою власного капіталу в структурі загальних джерел фінансування. Основні показники фінансової стабільності для ФОП Толстигін І.Л. представимо розрахунком коефіцієнту автономії та коефіцієнту фінансового ризику.

Коефіцієнт автономії описує частку коштів власників у загальній сумі коштів, авансованих у діяльність і розвиток. Високе значення цього показника характеризує рівень фінансової стійкості підприємства. Оптимальною є випадок, коли значення показника автономії знаходиться на рівні 35%.

Коефіцієнт фінансового ризику є узагальнюючим показником для аналізу фінансової стабільності. Зростання значення цього показника свідчить про міру залежності підприємства від позикових коштів і зниження фінансової стійкості відповідно. Рекомендоване значення  $\leq 1$ . Якщо значення коефіцієнту рівне 1, то це значить, що на одну гривню, що вкладена у власний капітал підприємства, припадає одна гривня позикових коштів.

У таблиці 2.4 представлено розрахунки показників фінансової стабільності ФОП Толстигін І.Л.

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стабільності ФОП Толстигін І.Л., 2019-2021 рр.

Показники	Роки						Абсолютне відх. (початок року порівняно з кінцем року)			Темп зростання (початок року порівняно з кінцем року)		
	2019		2020		2021		2019	2020	2021	2019	2020	2021
	На поч. року	На кін. року	На поч. року	На кін. року	На поч. року	На кін. року						
Коефіцієнт автономії	0,93	0,99	0,99	0,93	0,93	0,95	0,06	-0,06	0,02	1,06	0,94	1,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,09	0,03	0,03	0,08	0,08	0,1	-0,06	0,05	0,02	0,33	2,67	1,25

В результаті розрахунків робимо висновок, що ФОП Толстигін І.Л. має високу частку власного капіталу і низьку частку залученого. Коефіцієнт автономії ФОП Толстигін І.Л. на кінець 2021 році склав 0,95. Висока частка власного капіталу спричинила досить низький рівень фінансового ризику для досліджуваного підприємства.

Для аналізу і побудови маркетингової стратегії підприємства потрібно здійснити аналіз товарообороту досліджуваного підприємства. Квартальна динаміка товарообороту для ФОП Толстигін І. Л. має певні особливості (рисунок 2.8).

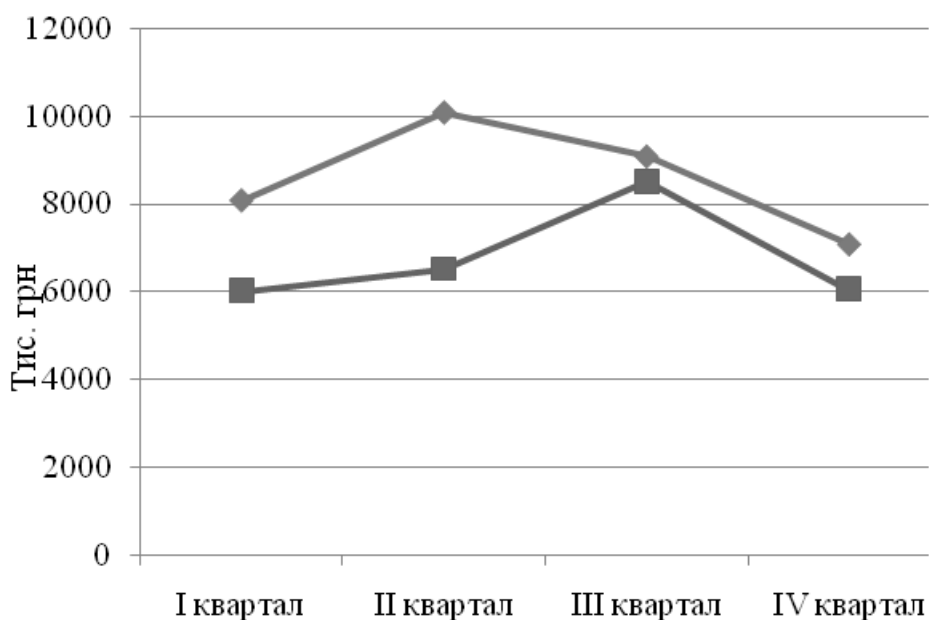


Рисунок 2.8 – Динаміка товарообороту ФОП Толстигін І.Л., 2021 р.

Обсяг товарообороту ФОП Толстигін І.Л. досліджувався за 2021 рік. Цей показник зростає різними темпами у різний період року. У I та IV кварталах відслідковується зменшення товарообороту. Це пов'язано із спаданням ділової активності (у холодний період року споживачі не бажають займатися ремонтними роботами, а також на це впливає передсвятковий період року, коли споживачі обирають інші види турбот). У II кварталі 2021 р. відбулося відчутне зростання

обсягу товарообороту. Відбулося це за рахунок проведення акцій по заохоченню споживача.

Таким чином, аналіз динаміки товарообороту дає можливість зробити висновок, що резервом зростання товарообороту є збільшення ритмічності продажу, особливо зростання у I та IV кварталах. Тому варто підготувати комплекс маркетингових заходів на цей період. Аналіз товарообороту за категоріями ФОП Толстигін І.Л. представлено в таблиці 2.5.

З таблиці видно, що позитивну динаміку мають лише оздоблювальні матеріали. Товари інших категорій протягом досліджуваного періоду показують зменшення обсягів реалізації.

Обсяги продажів за категоріями товарів показують, що значну частину товарообороту підприємства займає категорія «шпалери». Вагому частку товарообороту у 2019 р. склала категорія «текстиль». У 2020 р. питома вага цієї категорії товарів у загальному товарообороті підприємства зменшилась до 14 %, натомість збільшилась питома вага категорії «оздоблювальні матеріали».

Таблиця 2.5 – Динаміка обсягу реалізації товарних категорій для ФОП Толстигін І.Л., 2020-2021 рр.

Товарна категорія	Рік				Абсолютне відх. 2021- 2020	Темп зростання, % (2021 до 2020)
	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %		
Шпалери	12 581	39	10 660	41	-1 921	85
Текстиль	8 380	26	3 570	14	-4 810	43
Ламінат	3 460	11	2 260	9	-1 200	65
Карнизи	3 101	10	1 180	5	-1 921	38
Оздоблювальні матеріали	2 810	9	7 212	28	4 402	257
Будівельні матеріали	2 001	5	770	3	-1 231	38
Всього	32 333	100	25 651	100	-6 682	79

Іншим товарним категоріям належить не основне значення у обсягу продажу ФОП Толстигін І. Л., але адміністрація салону намагається розширити асортиментність товарів для можливості комплексного обслуговування своїх клієнтів.

Як бачимо, менеджери ФОП Толстигін І. Л., як і багато інших невеликих торговельних підприємств України, допускають достатньо помилок в управлінні маркетингом, оскільки вони діють інтуїтивно.

SWOT-аналіз ФОП Толстигін І. Л. представлено в таблиці 2.6. SWOT-аналіз дозволив виявити основні ринкові загрози й потенційні можливості досліджуваного підприємства, а також виявити його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ФОП Толстигін І. Л.

<p style="text-align: center;"><u>Можливості підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринки в інших регіонах</li> <li>2. Збільшити продаж оптом</li> <li>3. Збільшити обороти продажу в роздріб</li> <li>4. Збільшити кількість нових постачальників товарів</li> <li>5. Розширити торговельні можливості</li> <li>6. Розширити асортиментність продукції</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвідчений персонал</li> <li>2. Лояльність покупців</li> <li>3. Перевага у нижчих витратах</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><u>Загрози підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька купівельна спроможність населення</li> <li>2. Високий рівень конкуренції на ринку</li> <li>3. Зміна потреб і вподобань покупців</li> <li>4. Уповільнення росту ринку</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Слабкі сторони підприємства</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від постачальників</li> <li>2. Відсутність єдиної інформаційної бази</li> <li>3. Неefективне управління</li> <li>4. Відставання у сфері маркетингових досліджень</li> <li>5. Внутріфірмові проблеми</li> <li>6. Обмеженість фінансових ресурсів</li> <li>7. Низька маркетингова спроможність</li> </ol>

Враховуючи слабкі сторони досліджуваного підприємства робимо висновок, що підприємство потребує реалізації комплексу маркетингових заходів для розвитку маркетингової стратегії підприємства.

## Висновки до другого розділу

Досліджуване підприємство - ФОП Толстигін І. Л. Підприємство представлено Салоном домашнього інтер'єру, який носить назву «Art de Vivre». Це мале торговельне підприємство, що спеціалізується на продажу в основному шпалер.

Аналіз основних техніко-економічних показників ФОП Толстигін І. Л. показали, що найбільш успішно підприємство функціонувало у 2019 році. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг за 2019-2021 рр. зменшився майже на 13 %. Середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства збільшилась на 4 особи за три роки. Суттєвого зменшення зазнала продуктивність праці персоналу досліджуваного підприємства, його рентабельність та фондівіддача.

Коефіцієнт поточної ліквідності для ФОП Толстигін І. Л. є значно вищим норми, але протягом 2019-2020 рр. зменшувався.

Чистий оборотний капітал ФОП Толстигін І. Л. за 2019-2021 рр. мав додатне значення, при цьому щороку збільшував своє значення, що є позитивною динамікою.

Аналіз динаміки товарообороту дає можливість зробити висновок, що резервом зростання товарообороту є збільшення ритмічності продажу, особливо зростання у I та IV кварталах. Тому варто підготувати комплекс маркетингових заходів на цей період.

Організація маркетингової діяльності ФОП Толстигін І. Л. протягом 2019–2021 рр. була не дуже високою. Враховуючи усі загрози, що представлені у SWOT-матриці, а також певні особливості забезпечення ефективного управління маркетингом, підприємству рекомендовано застосувати комплекс заходів розвитку маркетингової стратегії підприємства.

### 3 РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП ТОЛСТИГІН І. Л.

#### 3.1 Формування маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. в сучасних умовах

Основою для розвитку ФОП «Толстигін І.Л. слугує маркетингова стратегія, а також комплекс маркетингу, позиціонування товару та перелік цільових сегментів. При цьому зауважимо, що засоби маркетингової стратегії використовуються підприємством на всіх рівнях управління ним.

На розвиток ФОП Толстигін І.Л. в теперішніх умовах впливає велика кількість факторів, частина з них не може контролюватись зі сторони підприємства прикладом слугують (наприклад, обмеження у зв'язку з пандемією). Вагомий вплив на розвиток підприємства мають некеровані фактори зовнішнього середовища. До них відносять: військові ситуації, економічний рівень розвитку країни, зниження рівня доходів населення, рівень інфляції, конкуренція на ринку, політика уряду в податковій сферах тощо.

Керівництву варто прийняти до уваги вплив і внутрішніх чинників поряд із зовнішніми, оскільки вони мають суттєвий впливають на рівень конкурентоспроможності ФОП Толстигін І.Л. (рисунок 3.1).

Враховуючи численні чинники впливу на господарську діяльність підприємства, ФОП Толстигін І.Л. необхідно визначити стратегію конкурентної поведінки на ринку дизайну інтер'єрів. Базуючись на цих аргументах, саме методика формування маркетингової стратегії та використання електронного маркетингу, що ґрунтуються на відповідності стратегічних намірів та цілей господарюючого суб'єкта для забезпечення рівня конкурентоспроможності, якого прагнуть, дозволить ефективно функціонувати та займати бажані конкурентні позиції на ринку дизайну інтер'єрів в умовах цифрової економіки.

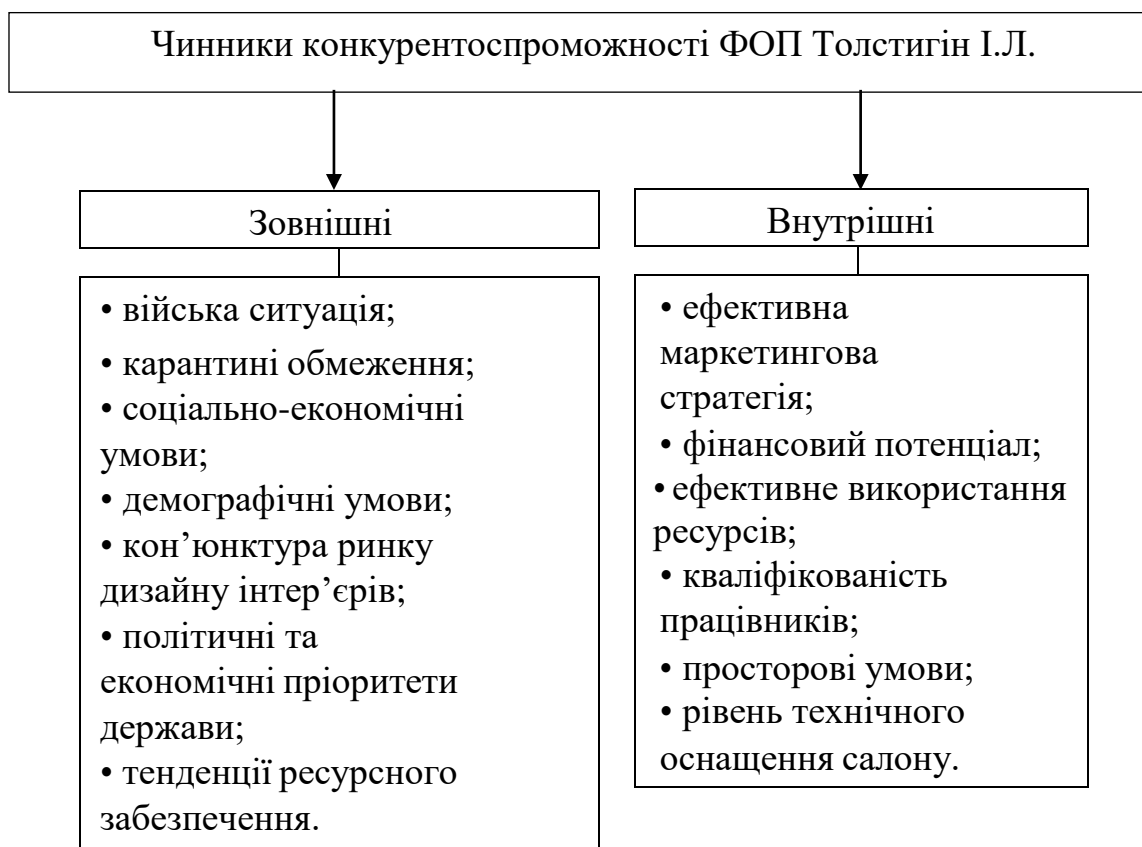


Рисунок 3.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність ФОП Толстигін І.Л. в сучасних умовах

Формування маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. з метою підвищення його конкурентоспроможності забезпечується шляхом реалізації наступних заходів:

- формування конкурентних стратегій використання в різних сферах функціонування та в умовах карантинних обмежень;
- дослідження впливу факторів макро- та мікросередовища, а також оцінка конкурентоспроможності на ринку дизайну інтер'єрів;
- забезпечення єдності стратегічного розвитку підприємства, що створює відповідність системи конкурентних стратегій місії підприємства та їх впровадження в корпоративну стратегію суб'єкта господарювання.

Маркетингову стратегію слід розглядати як систему управлінських, організаційних заходів, що спрямовані на організацію ефективного

функціонування та розвитку ФОП Толстигін І.Л. з метою забезпечення прибуткової діяльності підприємства та стійких конкурентних позицій на ринку дизайну інтер'єрів. Успішна діяльність ФОП Толстигін І.Л. зумовлює необхідність постійної конкуренції та формування якісних конкурентних переваг. Характер конкурентних переваг залежить від ринкового середовища функціонування та можливостей у цифровій економіці.

Конкурентоспроможність ФОП Толстигін І.Л. має проявлятися через наступні характеристики:

- вміння підприємства правильно розподіляти власні ресурси, при цьому досягати більш сталого та довгострокового функціонування на ринку дизайну інтер'єрів в Україні;

- набір характеристик, ресурсів, властивостей, цінностей, якими володіє салон та інтернет-магазин і які забезпечують сильні конкурентні переваги перед іншими суб'єктами господарювання;

- більш ефективне управління процесами щодо кращої роботи в умовах пандемії над іншими сучасними зовнішніми викликами.

Для забезпечення ефективності стратегії маркетингового розвитку та її відповідності довгостроковим інтересам і цілям ФОП Толстигін І.Л. запропоновано метод моніторингу процесу стратегічного планування, заснований на структурно-логічній фільтрації внутрішніх і зовнішніх факторів несприятливого впливу, що забезпечує ефективну розробку стратегії управління процесами на всіх етапах розробки. Методика передбачає використання чотирьох структурно-логічних фільтрів, зображених на рисунку 3.2.

Процес фільтрації відбувається у послідовності, що забезпечує включення всіх необхідних компонентів до стратегії ФОП Толстигін І.Л. та підтримання відповідності місії до стратегічних цілей суб'єкта господарювання:

1. Цільовий фільтр забезпечує зіставлення цільової спрямованості конкурентної стратегії, що розробляється, з місією підприємства і загальною стратегією його розвитку на цільовому ринку. Конкурентна стратегія повинна

формуватися в рамках єдиної корпоративної стратегії, за винятком випадків, коли стратегія має антикризовий характер, особливо в період карантинних обмежень.

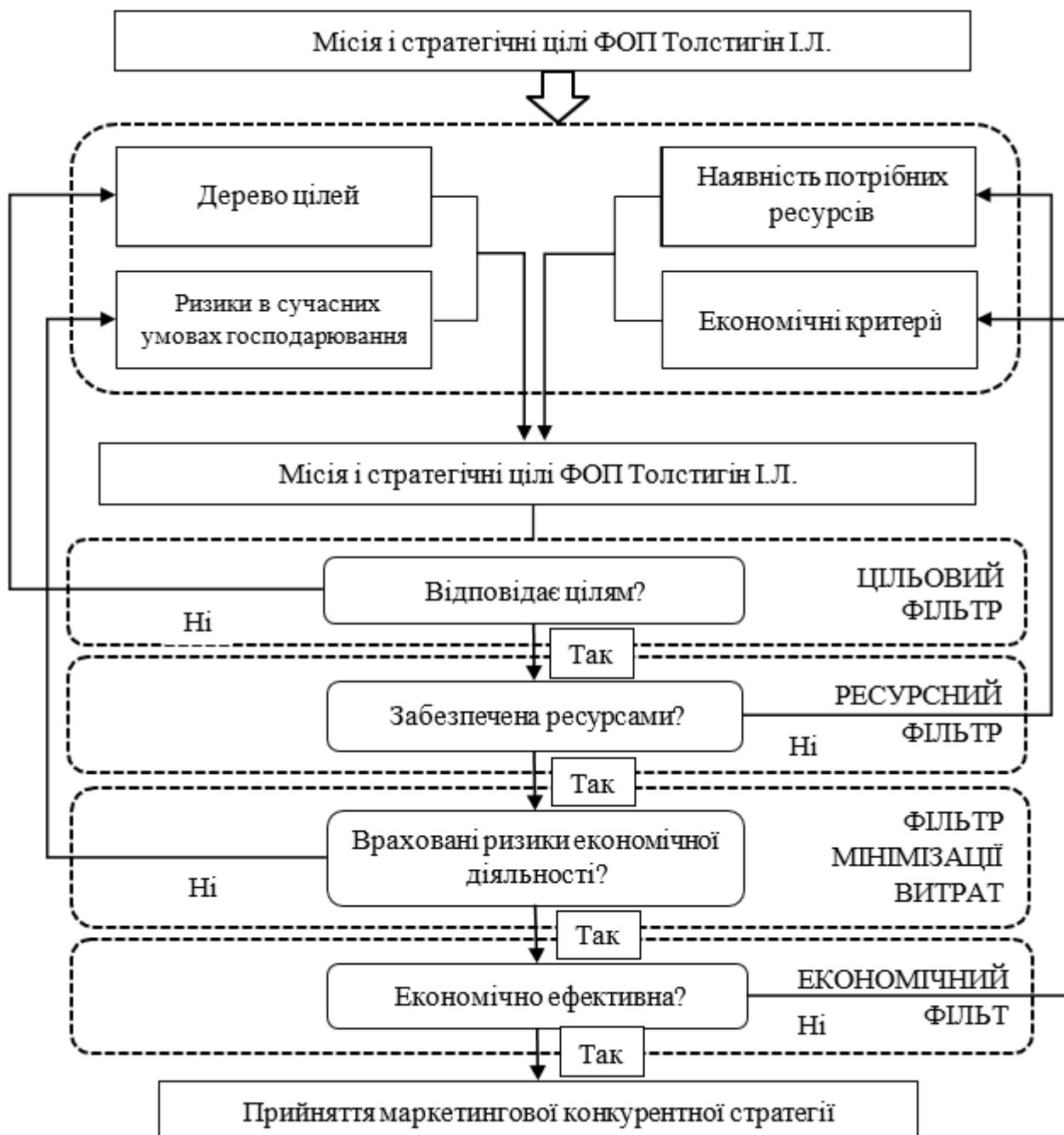


Рисунок 3.2 - Процес моніторингу маркетингової стратегії розвитку ФОП Толстигін І.Л.

Тому підвищення конкурентоспроможності ФОП Толстигін І.Л. в умовах цифрової економіки – це процес, що викликає певні протидії, що потребує оперативного управління та, зокрема, формування маркетингової стратегії

розвитку в сучасних умовах. Зміни мають відношення до всіх основних складових класичного бізнесу, в тому числі технології, кваліфікацію та структуру персоналу, обладнання. Відправною точкою підвищення конкурентоспроможності ФОП Толстигін І.Л. є розвиток маркетингової стратегії з огляду на аспекти подальших карантинних обмежень.

Формування маркетингової стратегії розвитку ФОП Толстигін І.Л. має забезпечуватися такими заходами:

- вивчення зовнішнього макро- та мікросередовища;
- оцінювання конкурентоспроможності конкурентів;
- запровадження механізмів формування стратегій конкурентоспроможності;
- реалізація методики забезпечення єдності стратегічного розвитку, котра передбачає дотримання системи маркетингових стратегій та їх впровадження в умовах цифрової економіки.итуації, всі стратегії мають бути приведені у відповідність до місії ФОП Толстигін І.Л., а якщо місія змінилася внаслідок кризи, то з новою місією.

2. Фільтр ресурсів. Усі стратегічні заходи в рамках конкурентної стратегії підприємства мають бути забезпечені ресурсами. Якщо одні й самі ресурси використовуються під час реалізації кількох конкурентних стратегій щодо різних видів діяльності, необхідно визначити рівень пріоритетності кожної зі стратегій і певну послідовність реалізації стратегічних заходів у цих умовах.

3. Фільтр мінімізації ризиків. По кожному із напрямів діяльності, сегментів ринку дизайну інтер'єрів конкурентну стратегію ФОП Толстигін І.Л. слід оцінювати з погляду ризиків, які можуть виникнути за його реалізації.

4. Економічний фільтр. Усі заходи стратегії варто оцінювати з погляду їхньої комерційної ефективності. За результатами цієї оцінки визначається економічна ефективність конкурентної стратегії підприємства у сучасних економічних умовах.

Важливою та складною складовою розвитку стратегічного управління ФОП Толстигін І.Л. є вибір місії, цілей й стратегії. У сучасних умовах ведення бізнесу при визначенні своєї місії доцільно враховувати такі основні цілі та завдання:

- задоволення потреб клієнтів під час карантинних обмежень;
- покращення сервісу;
- досягнення вигідних економічних відносин між всіма учасниками в коротко- та середньостроковій перспективі;
- використання переваг місцезнаходження.

Під час реалізації маркетингової стратегії необхідно для кожного рівня управління ФОП Толстигін І.Л. визначити завдання, розподілити відповідальність та функції. При цьому головна роль в реалізації маркетингової стратегії має належати вищому керівництву підприємства, оскільки на цьому етапі матеріалізуються всі напрацювання та задуми попередніх етапів.

Формування маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. багато в чому обумовлена галузевою активністю на ринку будматеріалів:

- салон під час карантинних обмежень не виконує функцій, властивих суб'єкту галузевої економіки;
- достатня чисельність конкурентів на цільовому ринку;
- залежність підприємства від зовнішніх факторів.

Тому підвищення конкурентоспроможності ФОП Толстигін І.Л. в умовах цифрової економіки – це процес, що викликає певні протидії, що потребує оперативного управління та, зокрема, формування маркетингової стратегії розвитку в сучасних умовах. Зміни мають відношення до всіх основних складових класичного бізнесу, в тому числі технології, кваліфікацію та структуру персоналу, обладнання. Відправною точкою підвищення конкурентоспроможності ФОП Толстигін І.Л. є розвиток маркетингової стратегії з огляду на аспекти подальших карантинних обмежень.

### 3.2 Шляхи вдосконалення маркетингової стратегії підприємства

За результатами аналізу існуючої маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л., проведеного раніше в роботі, можна стверджувати, що Салон домашнього інтер'єру немає відділу маркетингу, функції якого частково виконує директор, а частково відповідальний співробітник. Важливо розуміти, що у ринкових умовах, без маркетингових інструментів, сучасному підприємству складно конкурувати над ринком, тому доцільно включити до штату маркетолога.

Оцінку перспективи розвитку ФОП Толстигін І.Л. на ринку дизайну інтер'єрів м.Хмельницького виконаємо за допомогою інструментів стратегічного аналізу. Зокрема, доцільно обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. із використанням методології SPACE аналізу, яку можна віднести до методів ситуаційного аналізу. SPACE-аналіз (strategic position and action estimation) призначений для аналізу стратегічної позиції та оцінки дій підприємства.

Метод SPACE є комплексним методом, призначений для аналізування позиції підприємства на ринку та вибору оптимальної стратегії для невеликих та середніх підприємств. Зважаючи на те, що в Україні переважають малі підприємства, цей метод досить привабливий для використання на практиці. Суть методу полягає в тому, що за методом SPACE розглядаються та оцінюються для аналізу 4 групи факторів:

- фактори стабільності ситуації;
- фактори конкурентних переваг;
- фактори промислового потенціалу;
- фактори фінансового потенціалу.

Таблиця 3.1 - SPACE-аналіз ФОП Толстигін І.Л.

№	Фактори	Бальна оцінка експерта
Фактори стабільності обстановки		
1	темпи інфляції	3
2	технологічні зміни	3
3	мінливість попиту	3
4	діапазон цін конкуруючих продуктів	2
5	тиск конкурентів	2
6	цінова еластичність попиту	4
Середня оцінка		2,8
Фактори промислового потенціалу		
1	потенціал прибутку	4
2	потенціал зростання	4
3	фінансова стабільність	3
4	ступінь використання ресурсів	3
5	рівень технології	3
6	продуктивність	3
Середня оцінка		3,3
Фактори конкурентних переваг		
1	частка ринку	1
2	життєвий цикл продукту	2
3	якість продукції	4
4	використання потужностей конкурентами	5
5	лояльність покупців	4
Середня оцінка		3,2
Фактори фінансового потенціалу		
1	фінансова залежність	4
2	прибуток на вкладення	3
3	ліквідність	3
4	ризик підприємства	3
5	потік коштів	3
Середня оцінка		3,4

Кожен з факторів оцінюється експертом за шкалою від 0 до 6 балів. При формуванні критеріїв для оцінки слід враховувати специфіку досліджуваного підприємства, його завдання та виробничі можливості, а також систему орієнтирів і цінностей, яка існує на підприємстві. У таблиці 3.1 представлено результати

аналізу.

На рисунку 3.3 представлено результати оцінювання стратегічного положення ФОП Толстигін І.Л. за методом SPACE-аналізу.



Рисунок 3.3 - Оцінка стратегічного положення ФОП Толстигін І.Л.

Оскільки фактор фінансового потенціалу (3,4) набув найбільшого значення, ФОП Толстигін І.Л. потрапляє у квадрант «Конкурентне середовище». За результатами аналізу SPACE можна відзначити, що досліджуване підприємство належить до конкурентного середовища. Проте ситуація на ринку така, що не варто забувати і про небезпеку переходу в інший квадрант (наприклад, в агресивне середовище).

У цілому конкурентна позиція характерна для активних, проте відносно нестабільних галузей (ринків), у яких продукція (товари, послуги) мають конкурентну перевагу. Для конкурентного середовища, в якому знаходиться ФОП Толстигін І.Л., можна надати такі рекомендації:

- звернути увагу на пошук фінансових ресурсів для підвищення маневреності підприємства. Ринок дизайну інтер'єрів є привабливий для ФОП Толстигін І.Л., але фінансово нестабільний. Тому доречно бути обережним із

вкладеннями та іншими витратами, які можуть в результаті призвести до фінансових складнощів;

- розвивати збутову політику. ФОП Толстигін І.Л. має знайти партнерів, які будуть посередником між клієнтом і салоном (наприклад, дизайнери квартир);

- зосередитися на певних нішах. Після аналізу діяльності салону домашнього інтер'єру було встановлено, що незважаючи на те, що салон є підприємством повного циклу, воно притримується стратегії нішевого лідерства. Підприємство обрало нішу шпалер;

- підвищити конкурентоспроможність продукції. Розглядаючи результати аналізу в дипломній роботі, можна відмітити, що ринок дизайну інтер'єрів в м.Хмельницькому є зростаючим і не дуже поширеним, тому всі конкуренти почуваються цілком комфортно. Однак така ситуація не може бути стійкою, тому необхідно заздалегідь формувати імідж виробника конкурентоспроможної продукції (товарів, послуг);

- розвивати партнерські взаємовідносини, тобто впроваджувати клієнтоорієнтований підхід до маркетингової діяльності, та маркетингову стратегію як основний документ, що її визначає.

У зв'язку з тим, що рекламні салони інтер'єрів відрізняються один від одного, необхідно мати на увазі, що процес розробки й вдосконалення маркетингової стратегії залежить від положення салону на ринку, рівня потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, зовнішнього середовища та специфіки наданих салоном послуг. Учасники ринку дизайну інтер'єру демонструють різні підходи формування маркетингової стратегії. Салони домашнього інтер'єру враховують власні конкурентні переваги. У разі конкуренції рекламні салони використовують різноманітні маркетингові стратегії, що впливає на формування корпоративного стилю управління та конкурентного іміджу підприємства. Для ФОП Толстигін І.Л. доцільно реалізувати всі можливі заходи, які допоможуть зміцнити його позиції в конкурентному середовищі.

### 3.3 Впровадження клієнторієнтованого підходу в маркетингову діяльність підприємства

На теперішньому етапі розвитку ФОП Толстигін І.Л. впроваджує лише окремі складові клієнторієнтованого підходу. Це потребує вирішення комплексу завдань у напрямку організації взаємовідносин із клієнтами, а саме:

- недостатня якість обслуговування клієнтів, що підтверджується наявністю негативних відгуків з їхнього боку та значною кількістю клієнтів, що не користуються послугами салону домашнього інтер'єру. Це вимагає підвищення рівня обслуговування в досліджуваному салоні;

- відсутність чіткого плану реалізації інноваційної діяльності в роботі з клієнтами, який може бути ефективно реалізований в рамках клієнторієнтованого підходу;

- нерозуміння ступеня важливості формування клієнтської політики та відсутність стратегій взаємодії салону домашнього інтер'єру з певними групами клієнтів;

- незадовільний рівень реалізації програм лояльності, яке пов'язано з недостатнім рівнем обслуговування в салоні та відсутність адекватного реагування на відгуки клієнтів;

- відсутність професійних клієнтських підрозділів, які відповідають за налагодження роботи із залучення, обслуговування, супроводу клієнтів.

Ключовим моментом реалізації клієнторієнтованого підходу є те, що відносини з різними групами клієнтів ФОП Толстигін І.Л. мають формуватися по-різному. Оскільки всі існуючі клієнти дуже різні за терміном, частотою покупок та грошовою оцінкою покупок, які в сукупності представляють грошовий еквівалент цінності клієнта, тому висока рентабельність салону може бути лише за рахунок спрямування ресурсів на підтримку та розширення найважливіших категорій клієнтів.

Пропонується впровадити клієнтоорієнтований підхід до роботи з клієнтами, який базуватиметься на 3 ключових положеннях, наведених у таблиці 3.2.

Клієнтоорієнтовані рішення ФОП Толстигін І.Л. мають містити в собі послідовні завдання, які реалізуються за наступними напрямками (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 - Клієнтоорієнтовані рішення для ФОП Толстигін І.Л.

Таблиця 3.2 - Основні положення впровадження клієнтоорієнтованого підходу у маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л.

№	Положення	Зміст
1	Інтеграція інформації	Інформація про клієнтів стає джерелом інтелектуального потенціалу досліджуваного підприємства та значимим джерелом конкурентної переваги.
2	Нова система відносин із клієнтами	Необхідність побудови такої системи взаємовідносин із клієнтами, яка буде мати довготривалі спільні цілі та буде передбачати взаємні дії і комунікації для підвищення прибутковості підприємства.
3	Зміна сприйняття клієнта	Перехід до сприйняття клієнта як джерела генерування прибутку та забезпечення надійності існування підприємства в майбутньому періоді.

З урахуванням деяких положень, клієнтоорієнтоване управління в ФОП Толстигін І.Л. пропонуємо розуміти як крос-функціональний процес вироблення та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на підтримку

довгострокової персоніфікованої взаємодії з клієнтами з метою зберегти/розширити їх та забезпечити підприємству високу рентабельність. Це вимагає встановлення нових цілей, які повинні бути деталізовані відповідно до горизонту планування. Перелік цілей ФОП Толстигін І.Л. представлено у таблиці 3.3.

Детальніше розглянемо запропоновані клієнтоорієнтовані рішення:

- досягнення задоволеності споживачів можливе за рахунок надання салоном сервіс-орієнтованих послуг, якість яких відповідає очікуванням клієнтів;

- Залучення нових клієнтів. ФОП Толстигін І.Л. повинне переорієнтуватися на залучення споживачів, що вигідні у довгостроковій періоді, а не на отримання поточних невеликих замовлень. Такі споживачі також привабливі тим, що сприятимуть покращити імідж салону домашнього інтер'єру на ринку, що сприятиме у свою чергу залученню нових клієнтів. Реалізація цього завдання можна досягти шляхом сегментації існуючого ринку. У конкурентному середовищі, щоб мати успіх в конкурентній боротьбі в довгостроковому періоді, ФОП Толстигін І.Л. повинне будувати вигідні та міцні відносини з багатьма сторонами;

- утримання та обслуговування існуючих клієнтів. Основою утримання клієнтів має стати системне забезпечення високої споживчої цінності протягом усього періоду співпраці споживача з салоном домашнього інтер'єру. Імовірність того, що клієнт вибере скористатися послугами конкурента знижується, якщо салон усвідомлює потреби, смаки та інтереси споживача, які змінюються з часом, і направляє зусилля на їх задоволення, пропонує інноваційну продукцію (товари, послуги) та високий рівень обслуговування;

- розширення відносин з клієнтами різних груп. Для салону домашнього інтер'єру лояльні споживачі набагато більш вигідні, якщо вони будуть звертатися в салон частіше та радити його своїм знайомим. Таким чином, ФОП Толстигін І.Л. не тільки зможе сформувати базу постійних клієнтів, але ця база може стати значним потенціалом для процвітання роботи салону.

Одним із напрямків вдосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л., базуючись на клієнтоорієнтованому підході, є розробка клієнтоорієнтованої продукції – персоналізованої пропозиції для групи клієнтів із якісним рівнем обслуговування, тобто продукції (послуги), від якої клієнтам складно було б відмовитися.

Таблиця 3.3 - Орієнтовні цілі для ФОП Толстигін І.Л.

№	Тривалість планування	Цілі	Завдання
1	Короткострокові тривалістю до року	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення річного об'єму продажів продукції (послуг) на 10%;</li> <li>- збільшення оптових продаж на 15 %;</li> <li>- вихід на нові ринки збуту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшити ринкову частку салону домашнього інтер'єру за рахунок розширення клієнтоорієнтованого підходу;</li> <li>- провести маркетингові дослідження в великих містах протягом року та визначити потреби клієнтів і кінцевих споживачів;</li> <li>- збільшити на 15%-20% об'єм продажів окремих видів продукції (послуг) протягом року;</li> <li>- розширити партнерську базу.</li> </ul>
2	Середньострокові тривалістю 2-3 роки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення стабільної довгострокової конкурентної позиції на ринку послуг інтер'єрних послуг;</li> <li>- постійне збільшення прибутку ФОП Толстигін І.Л. на 5-7% в рік за рахунок збільшення ринкової частки підприємства і об'єму продажів продукції (послуг) підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- провести маркетингові дослідження за визначенням потреб споживачів;</li> <li>- розробити ефективну рекламну концепцію, яка буде направлена на конкретні клієнтські групи;</li> <li>- провести маркетингові дослідження на ринку великих міст України.</li> </ul>

Серед переваг клієнтоорієнтованої продукції (послуги) для салону домашнього інтер'єру можуть бути:

- підвищення лояльності клієнтів. Споживачі цінують ті послуги, які найкраще відповідають їхнім потребам;
- зменшення негативних відгуків та скарг від клієнтів;

- збільшення додаткових конкурентних переваг. Коли послуги салону будуть клієнтоорієнтованими, салон отримає збільшення конкурентоспроможності.

Пропонуємо кілька інструментів, впровадження яких зробить послуги ФОП Толстигін І.Л. більш клієнтоорієнтованими:

- розгляд скарг та негативних відгуків в мережі. Сьогодні салон робить все можливе, щоб уникнути скарг від споживачів. Але потрібно розуміти, що для підприємства краще, якщо незадоволений споживач може висловити свої невдоволення, оскільки саме скарга дає зрозуміти, чого не вистачає або заважає споживачу. Тому працівники салону повинні поводитися так, щоб клієнт хотів поділитися своїм сприйняттям наданої продукції. Провівши детальний аналіз причини скарг та негативних відгуків в мережі, ФОП Толстигін І.Л. зможе вдосконалити продукцію (послугу) і таким чином в результаті підвищити лояльність споживачів;

- проводити опитування клієнтів та партнерів. Найдоступніше джерело ідей – наявні клієнти та партнери. Саме до їхньої думки, перш за все, варто прислухатися, намагаючись зробити продукцію (послугу) більш орієнтованим на клієнта. Розроблення анкет, опитувальних листів, а також відстеження та аналіз відгуків про салон допоможуть встановити зворотній зв'язок з існуючими клієнтами;

Процес розробки та реалізації наведено на рисунку 3.5.

- проведення методів мозкових штурмів та швидких нарад. Це допоможе залучити до роботи ключових працівників ФОП Толстигін І.Л. до розробки клієнтоорієнтованих продуктів (послуг);

- моніторинг продукції (послуг) конкурентів. Це обов'язковий захід, який необхідно постійно впроваджувати в роботу Салону домашнього інтер'єру, оскільки важливо розуміти, аналізувати, що роблять конкуренти, які нові послуги чи продукти вони пропонують. Моніторинг продукції (послуг) конкурентів повинен стати частиною маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л.

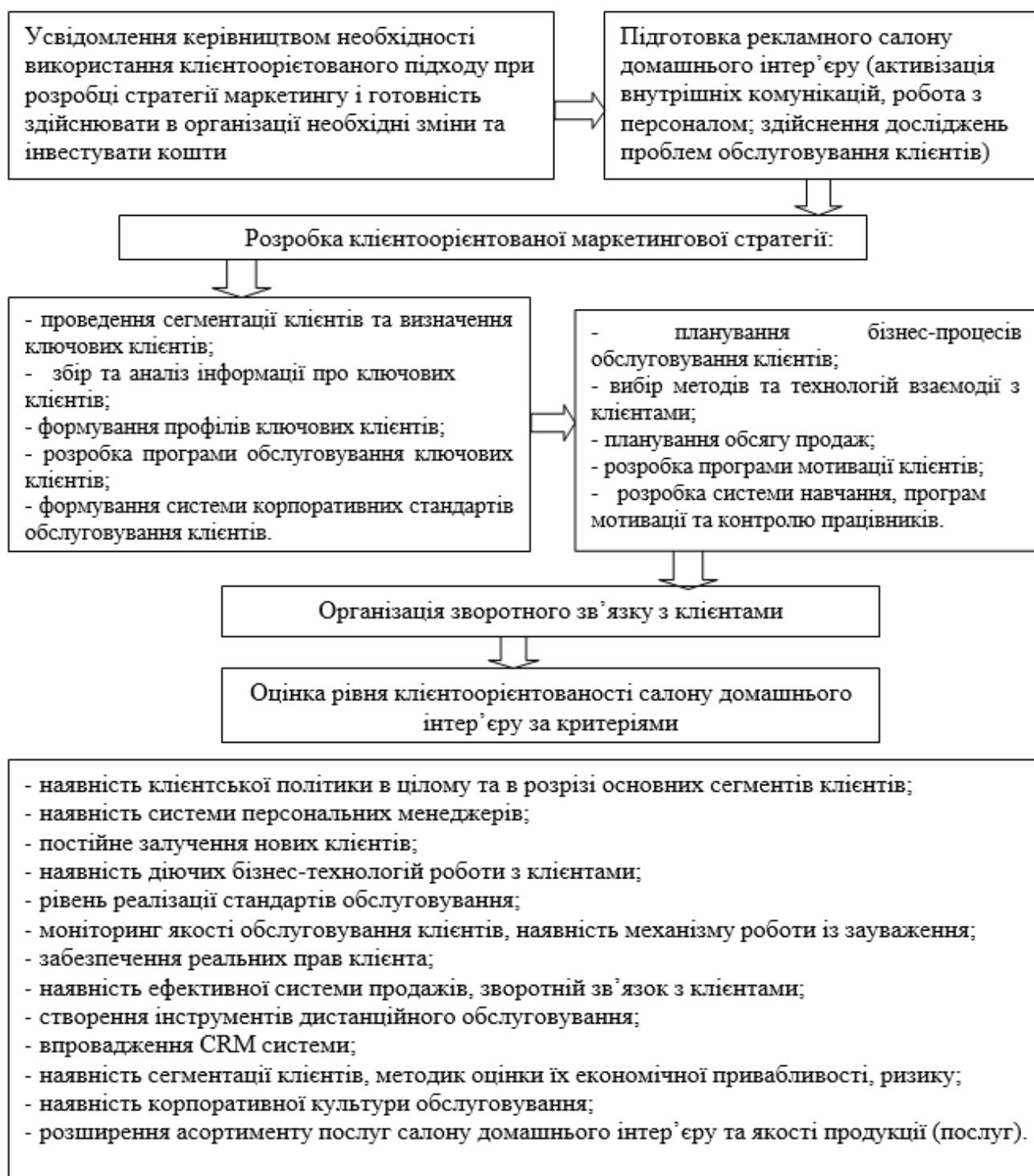


Рисунок 3.5 - Етапи вдосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. на основі клієнтоорієтованого підходу

Підприємство має знати, що подобається споживачам у послугах чи продуктах конкурентів, і, якщо можливо, включити це у свій виробничий процес.

І навпаки, потрібно постійно здійснювати моніторинг помилок в продукції (послугах) конкурентів, щоб не повторити їх;

- міжгалузевий бенчмаркінг. Знаходження кращих рішень в інших сферах та в роботі інших підприємств, робота яких не пов'язана зі наданням інтер'єрних послуг (продажу відповідної продукції), що дасть можливість виявити переваги та ідеї у їхніх пропозиціях (роботі з клієнтами) та реалізовувати їх у діяльність ФОП Толстигін І.Л.

Використання цих інструментів можливе лише за наявності у структурі ФОП Толстигін І.Л. кваліфікованого маркетолога, який розуміється в маркетинговій діяльності та в принципах роботи салону домашнього інтер'єру, має практичний досвід роботи у цій сфері.

Завдяки такому підходу ФОП Толстигін І.Л. має розробити ефективну маркетингову стратегію, яка буде заснована на клієнтоорієнтованому підході, та визначити основні показники, за якими контролюватиметься ефективність її реалізації.

### Висновки до третього розділу

Підсумовуючи викладене у третьому розділі дипломної роботи можна зробити висновок, що основні тенденції ринку, такі як інтеграція, глобалізація, розвиток мереж, концентрація, консолідація та диверсифікація роблять вагомий вплив на діяльність підприємств.

Удосконалення маркетингової стратегії ФОП Толстигін І.Л. також вимагає врахування цих факторів. За результатами аналізу найбільше значення отримав фактор фінансового потенціалу (середній бал - 3,4). ФОП Толстигін І.Л. потрапляє у квадрант «Конкурентне середовище». За результатами аналізу SPACE можна відзначити, що досліджуване підприємство належить до конкурентного

середовища. Проте ситуація на ринку така, що не варто забувати і про небезпеку переходу в інший квадрант (наприклад, в агресивне середовище).

Розроблено пропозиції щодо впровадження на досліджуваному підприємстві клієнторієнтованого підходу в маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л. Ключовим моментом впровадження клієнтоорієнтованого підходу є те, що відносини з різними групами споживачів ФОП Толстигін І.Л. варто будувати по-різному. Оскільки всі існуючі клієнти дуже різні за терміном, частотою покупок та грошовою оцінкою покупок, які в сукупності представляють грошовий еквівалент цінності клієнта, тому висока рентабельність салону може бути лише за рахунок спрямування ресурсів на підтримку та розширення найважливіших категорій клієнтів.

## ВИСНОВКИ

В магістерській роботі досліджено питання розвитку маркетингової стратегії підприємства. Відповідно до поставлених мети і завдань було отримано наступні результати:

- Розглянуто сутність маркетингової стратегії підприємства. В літературних джерелах запропоновано велику кількість підходів до трактування цього поняття, але єдиного визначення, прийнятого всіма вченими не існує.

- Розглянуто маркетингову стратегію як ключову складову системи управління підприємством. Маркетинговій стратегії належить важлива роль у формуванні загальної стратегії функціонування суб'єктів господарювання. Маркетингова стратегія виступає основою для довгострокового та оперативного планування. У зв'язку з цим в умовах нестабільної економічної ситуації та в умовах жорсткої конкуренції дуже важливо розробити й реалізувати маркетингову стратегію, яка буде найкраще відповідати загальній стратегії підприємства. При цьому будь-яка маркетингова стратегія повинна мати динамічний характер.

- Досліджено методичні підходи розробки маркетингової стратегії підприємства. Маркетинговій стратегії належить важлива роль у формуванні загальної стратегії функціонування суб'єктів господарювання. Маркетингова стратегія виступає основою для довгострокового та оперативного планування. У зв'язку з цим в умовах нестабільної економічної ситуації та в умовах жорсткої конкуренції дуже важливо розробити й реалізувати маркетингову стратегію, яка буде найкраще відповідати загальній стратегії підприємства. При цьому будь-яка маркетингова стратегія повинна мати динамічний характер.

- Здійснено аналіз підприємства. Досліджуване підприємство - ФОП Толстигін І. Л. Підприємство представлено Салоном домашнього інтер'єру, який носить назву «Art de Vivre». Це мале торговельне підприємство, що спеціалізується на продажу в основному шпалер.

- Аналіз основних техніко-економічних показників ФОП Толстигін І. Л. показали, що найбільш успішно підприємство функціонував у 2019 році. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг за 2019-2021 рр. зменшився майже на 13 %. Середньооблікова чисельність персоналу досліджуваного підприємства збільшилась на 4 особи за три роки. Суттєвого зменшення зазнала продуктивність праці персоналу досліджуваного підприємства, його рентабельність та фондівдача. Коефіцієнт поточної ліквідності для ФОП Толстигін І. Л. є значно вищим норми, але протягом 2019-2020 рр. зменшувався. Чистий оборотний капітал ФОП Толстигін І. Л. за 2019-2021 рр. мав додатне значення, при цьому щороку збільшував своє значення, що є позитивною динамікою. Аналіз динаміки товарообороту дає можливість зробити висновок, що резервом зростання товарообороту є збільшення ритмічності продажу, особливо зростання у I та IV кварталах. Тому варто підготувати комплекс маркетингових заходів на цей період. В результаті аналізу зроблено висновок, що організація маркетингової діяльності ФОП Толстигін І. Л. протягом 2019–2021 рр. була не дуже високою. Враховуючи усі загрози, що представлені у SWOT-матриці, а також певні особливості забезпечення ефективного управління маркетингом, підприємству рекомендовано застосувати комплекс заходів розвитку маркетингової стратегії підприємства.

- Обґрунтовано можливі напрямки удосконалення маркетингової стратегії підприємства з використанням SPACE-аналізу. За результатами аналізу найбільше значення отримав фактор фінансового потенціалу (середній бал - 3,4). ФОП Толстигін І.Л. потрапляє у квадрант «Конкурентне середовище». За результатами аналізу SPACE можна відзначити, що досліджуване підприємство належить до конкурентного середовища. Проте ситуація на ринку така, що не варто забувати і про небезпеку переходу в інший квадрант (наприклад, в агресивне середовище).

- Розроблено пропозиції щодо впровадження на досліджуваному підприємстві клієнторієнтованого підходу в маркетингову стратегію ФОП Толстигін І.Л. Ключовим моментом впровадження клієнтоорієнтованого підходу

є те, що відносини з різними групами споживачів ФОП Толстигін І.Л. варто будувати по-різному. Оскільки всі існуючі клієнти дуже різні за терміном, частотою покупок та грошовою оцінкою покупок, які в сукупності представляють грошовий еквівалент цінності клієнта, тому висока рентабельність салону може бути лише за рахунок спрямування ресурсів на підтримку та розширення найважливіших категорій клієнтів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011. № 4 (31). 2011. С. 77-81.
2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: [підручник]. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
3. Ільчук П. Г. Формування маркетингових стратегій інтернаціоналізації підприємств : автореф. д-ра. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2016. 43с.
4. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. Економічний простір. 2017. №119. С. 165-172.
5. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингових стратегій. Маркетингі менеджмент інновацій. 2011. №4(2). С. 98-104.
6. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3 (Т.1). С. 213-219.
7. Куденко Н. В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». «Логістика». 2004. № 499. С. 72-78.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
9. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». Економіка і регіон. 2011.
10. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
11. Сичова О.Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг / О. Є. Сичова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 63. - С. 234-240. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_63\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_63_32)
12. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

13. Руделіус В., Азарян О.М., Виноградов О.А. та ін: Маркетинг: підручник / ред.-упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
15. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
16. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С. 237 – 243.
17. Маркетинг : підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С. А. Єрохіна. Київ : Національна академія управління, 2011. 632 с.
18. Art de Vivre [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.artdevivre.in.ua/>
19. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтовний спосіб ведення бізнесу як інноваційний шлях розвитку підприємництва [Електронний ресурс] / Є.О. Голишева // Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу : збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми : ТОВ «Папірус», 2013. – С. 56 – Режим доступу: [https://essuir.sumdu.edu.ua/.../Holysheva\\_business%20devel](https://essuir.sumdu.edu.ua/.../Holysheva_business%20devel).
20. Грінка Т.І. Клієнтоорієнтованість як фактор забезпечення конкурентоспроможності сервісного підприємства [Електронний ресурс] / Т.І. Грінка. – Режим доступу: <dspace.kntu.kr.ua/.../Materiali%20konferents%2031-10-201>.
21. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» [Електронний ресурс] / І.В. Зозуля. – Режим доступу: <ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/.../3004.pdf>.
22. Зеленська М.О. Формування механізму управління потенціалом поліграфічного підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу / М.О. Зеленська [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – № 10. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2011\\_10\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_32).

23. Карачина Н.П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки [Електроний ресурс] / Н.П. Карачина. Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.

24. Ковальчук С. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції [Електроний ресурс] / С. Ковальчук. – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104\\_IV\\_P009-010.pdf](https://er.knutd.edu.ua/.../Konf20161104_IV_P009-010.pdf).

25. Кулешова Н.А. Модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії туристичного підприємства [Електронний ресурс] / Н.А. Кулешова // Економіка і регіон. – 2013. – № 2. – С. 58-64. – Режим доступу: [nbuv.gov.ua/.../cgiirbis\\_64.exe?](http://nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?).

26. Масляк Т.А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві [Електроний ресурс] / Т.А. Масляк. – Режим доступу: [repository.hneu.edu.ua/.../Масляк%20Т.%20А.%20](http://repository.hneu.edu.ua/.../Масляк%20Т.%20А.%20).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Фінансова звітність ФОП Толстигін І.Л.



Салон домашнього інтер'єру

"Art de Vivre"

ФОП Толстигін І.Л.

Art de Vivre

Салон домашнього інтер'єру

м. Хмельницький, м-н. Озерна

Старокостянтинівське шосе 2/16

ТЦ 'Агора'

+38(097) 076-2009

info @artdevivre.in.ua

Основні техніко-економічні показники діяльності Салону домашнього інтер'єру  
«Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.)

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	34 360,40	34 680,40	28 690,20
Середньооблікова чисельність персоналу, ос.	6	8	14
Продуктивність праці персоналу, тис.грн/ос.	5 726,73	4 335,05	2 049,30
Фонд заробітної плати персоналу, тис.грн	1 130,30	1 320,80	1 420,70
Середньомісячна заробітна плата персоналу, тис.грн/ос.	15,69	13,75	8,45
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг, тис.грн	31 370,40	31 310,70	26 010,70
Сукупні операційні витрати підприємства, тис.грн	3 510,60	3 840,80	4 130,40
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг, грн	0,91	0,90	0,91
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1 016,50	1 204,50	518,00
Рентабельність (збитковість), %	3,24	2,00	1,99
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	360,00	309,80	279,50

Склад та структура майна підприємства Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» (ФОП Толстигіна І. Л.), тис.грн

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Основні фонди, всього	340,000	279,600	279,400
у т.ч.			
Будинки, споруди, передавальні пристрої	40,900	40,700	90,700
Машини та обладнання	128,400	68,200	43,100
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	170,700	170,700	145,600
Ступінь зношеності основних засобів (%)	39,300	52,410	57,390
Обсяги реалізації	41 300,500	41 670,500	34 460,400
Виробничі запаси	0,500	0,100	1,700
Товари	520,200	506,700	552,200
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	27,300	90,000	43,800
Кошти на рахунках і в касі	131,800	143,500	255,000

Ефективність діяльності Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre» з витратами компанії на збут

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	34 360,400	34 680,400	28 690,200
Продуктивність праці персоналу, тис.грн/чол.	5 726,733	4 335,050	2 049,300
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1 016,500	1 204,500	518,000
Фондовіддача, грн	95,45	111,94	102,65
Рентабельність (збитковість), %	3,24	2,00	1,99
Витрати на збут, тис.грн	1 330,60	1 360,80	1 390,60

Динаміка обсягу реалізації продукції у товарних категоріях Салону домашнього інтер'єру «Art de Vivre»

Товарна група	Рік			
	2019	частка, %	2020	частка, %
1. Шпалери	12 580,96	38,91	10 660,22	41,56
2. <a href="#">Ламінат</a>	3 460,29	10,70	2 260,09	8,81
3. Текстиль	8 380,23	25,92	3 570,12	13,92
4. <a href="#">Карнизи</a>	3 100,69	9,59	1 180,18	4,60
5. Будівельні матеріали	2 000,66	6,19	770,08	3,00
6. <a href="#">Оздоблювальні</a> матеріали	2 810,57	8,69	7 210,95	28,11
Всього	32 333,40	100,00	25 651,64	100,00