

ДИПЛОМНА РОБОТА

"Удосконалення маркетингової стратегії розвитку ТМ Valentina на зовнішніх
ринках (на прикладі ФОП Похальчук О.О., м Вінниця)"

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент та бізнес-адміністрування
Назва

Шифр ДРМН. 019105.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група МН-19-2
Шифр

Підпис

Аміна ПОЛЯКОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., доцент
Науковий ступінь, звання

Підпис

Наталія КАРВАЦКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер _____

Підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування

Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 202__р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Полякова Аміна Віталіївна

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингової стратегії розвитку ТМ Valentina на зовнішніх ринках (на прикладі ФОП Похальчук О. О., м. Вінниця)»

керівник роботи: к.е.н., доц. Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання здобувачем роботи: _____ 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, фінансова, статистична звітність та аналітичні матеріали ТМ «Valentina Lingerie»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичний контекст маркетингової стратегії розвитку підприємства.

2 Дослідження господарської діяльності та маркетингових стратегій розвитку ТМ «Valentina Lingerie». 3 Організаційно-методичні заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії розвитку ТМ «Valentina Lingerie»

5. Перелік графічного матеріалу: Результати дослідження знайшли відображення у рисунках: 1.1 – Рівні стратегічного планування; 1.2– Процес стратегічного маркетингового планування бізнес-підрозділу; 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТМ «Valentina Lingerie» (2020- 2022 рр.); 3.1 - Матриця McKinsey послуг підприємства ТМ «Valentina Lingerie»; 3.2 - Процес побудови партнерських стосунків підприємства з споживачами; 3.3 – Стратегія просування продукту; 3.4 – Аналітична складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina Lingerie»; 3.5 – Стратегічна складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina

Lingerie»; 3.6 – Тактична складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina Lingerie» та таблицях ілюстративного матеріалу: 1.1 - Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства; 2.1 - Звіт про діяльність сторінки бренду в Instagram за період з 01.11.2022 по 30.05.2023 рр.; 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТМ «Valentina Lingerie» у період 2020- 2022 рр.; 2.3 - Фінансові результати діяльності ТМ «Valentina Lingerie» у період 2020- 2022 рр.; 2.4 - Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства; 2.5 - Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища ТМ «Valentina Lingerie»; 2.6 - SWOT - аналіз ринкового спрямування компанії ТМ «Valentina Lingerie»; 3.1 - Оцінка конкурентоспроможності та привабливості сегментів; 3.2 - Заходи щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТМ «Valentina Lingerie».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання: _____ 2023 року _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	03.03.2023 – 10.03.2023	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи керівником проектної групи	11.03.2023 – 13.03.2023	
3	Робота над вступом кваліфікаційної роботи	14.03.2023 – 17.03.2023	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.03.2023 – 01.04.2023	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	02.04.2023 – 17.04.2023	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	18.04.2023 – 29.04.2023	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	30.04.2023 – 18.05.2023	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	19.05.2023 – 04.06.2023	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	05.06.2023 - 10.06.2023	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	10.06.2023 - 25.06.2023	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	10.06.2023 - 25.06.2023	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023	

Студент

_____ (Підпис)

_____ (Ініціали, прізвище)

Керівник роботи

_____ (Підпис)

_____ (Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Полякова Аміна Віталіївна. Удосконалення маркетингової стратегії розвитку ТМ Valentina на зовнішніх ринках (на прикладі ФОП Похальчук О.О., м. Вінниця). Керівник роботи: кандидат економічних наук., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету, Карвацка Наталія Станіславівна. Дипломна робота бакалавра містить: 70 с., 9 рисунків, 9 таблиць, 30 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТИ, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ.

Проаналізовано діяльність ТМ «Valentina Lingerie» (на прикладі ФОП Похальчук О.О., м. Вінниця).

У кваліфікаційній роботі бакалавра розглянуто теоретико-методологічні основи поняття «маркетингової стратегії розвитку» зовнішньоекономічних досліджень ринку послуг підприємства. Визначено особливості маркетингової стратегії розвитку, її сутність, види, методики планування. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, проведено аналіз системи управління підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовища. Досліджено ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства. Розроблено пропозиції щодо удосконалення зовнішньоекономічних маркетингових стратегій розвитку та їх використання в управлінні мережі магазинів білизни ТМ «Valentina Lingerie».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства	8
1.2 Методика стратегічного маркетингового планування підприємства ...	12
1.3 Проблеми формування маркетингових стратегій розвитку підприємства	16
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ПОХАЛЬЧУК О.О.	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності	21
2.2 Аналіз системи управління	27
2.3 Аналіз внутрішнього за зовнішнього середовища	31
3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП ПОХАЛЬЧУК О.О.	35
3.1 Дослідження ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства	35
3.2 Рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічних маркетингових стратегій розвитку	39
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61
Додаток А – Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва	62
Додаток Б - Оцінка факторів внутрішнього середовища ТМ «VL»	68
Додаток В - Оцінка факторів макросередовища діяльності ТМ «VL»	69
Додаток Г - Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досвід функціонування підприємств у міжнародному та українському ринковому середовищі показує, що вони повинні мати чітке уявлення про свою майбутню діяльність. З урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі, виникає потреба в ефективному використанні маркетингового планування як основного інструменту управління, що допомагає підприємству пристосуватися до змінливих умов ринку.

Дослідженням питань маркетингового стратегічного планування присвячені праці таких вітчизняних вчених, як А.В. Войчак, Л. Е. Довгань, Н.В. Куденко, А.П. Наливайко, В.Д. Немцова, О.О. Орлов, З.Є. Шершньова та ін. Однак існують питання, які, через свою складність, вимагають додаткового глибокого дослідження. Зокрема, динамічний вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розробку та реалізацію стратегії підприємства вимагає постійного переосмислення цього процесу, зокрема визначення найефективніших шляхів, методів, принципів, правил та підходів до стратегічного планування в сучасних умовах. Це й зумовило вибір та актуальність теми дослідження.

Мета дослідження – дослідження теоретичних та практичних аспектів здійснення маркетингового стратегічного планування ФОП Похальчук О.О. ТМ «Valentina Lingerie», розробка пропозицій по його вдосконаленню зовнішньоекономічних маркетингових стратегій розвитку ТМ «Valentina Lingerie».

Для досягнення мети в дипломній роботі було поставлено такі **завдання**:

- з'ясувати сутність, види і завдання маркетингової стратегії розвитку підприємства;
- розглянути методики планування стратегій розвитку підприємства;
- розкрити проблеми формування маркетингових стратегій розвитку;

- провести організаційно-економічну характеристику ТМ «Valentina Lingerie»;
- проаналізувати стан та ефективність системи управління підприємства, внутрішнього та зовнішнього середовища ТМ «Valentina Lingerie»;
- дослідити ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства ТМ «Valentina Lingerie» та надати рекомендації щодо її удосконалення на зовнішньоекономічному просторі.

Об’єкт дослідження – маркетингове планування стратегії розвитку ФОП Похальчук О.О. ТМ «Valentina Lingerie».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти маркетингового стратегічного планування ФОП Похальчук О.О. ТМ «Valentina Lingerie».

Методи дослідження: аналіз та синтез при з’ясуванні – фінансово-господарської ефективності підприємства; метод теоретичного узагальнення – при визначенні поняття стратегія та маркетингове стратегічне планування на підприємстві; системний підхід – при з’ясуванні сильних та слабких сторін підприємства, його загроз та перспектив.

Практичне значення роботи полягає в тому, що рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії розвитку ФОП Похальчук О.О. ТМ «Valentina Lingerie» можуть бути використані на інших підприємствах мережевих магазинів.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види і значення маркетингової стратегії розвитку підприємства

Господарська діяльність будь-якого економічного суб'єкта характеризується своєю складністю та багатогранністю, де окремі її елементи є унікальними, проте вони не можуть існувати самостійно, оскільки вони взаємодіють та входять в загальний господарсько-економічний процес. Зокрема, маркетингова діяльність в межах різних видів діяльності підприємства відіграє важливу роль, оскільки вона стає визначальним фактором для подальшого успішного стратегічного розвитку [1, с. 27].

Маркетингова стратегія є стратегічним планом, спрямованим на досягнення довгострокових бізнес-цілей компанії. Її метою є ефективний вибір конкретних заходів, спрямованих на посилення репутації послуг або збільшення продажів на ринку, що дозволяє досягти визначених цілей.

Поняття маркетингової стратегії розглядається з декількох перспектив:

- як засіб досягнення поставленої мети;
- як загальний напрямок стратегічної діяльності, що узгоджує всі елементи маркетингового плану;
- як сукупність рішень, що стосуються вибору цільового ринку та пропозицій компанії;
- як оптимальне управління компанією та розподіл її ресурсів;
- як поєднання навичок та ресурсів організації з ризиками, що виникають у її середовищі.

Засоби, що використовуються для досягнення маркетингових цілей, спрямовані на:

- 1) конкретний цільовий ринок;
- 2) розробку маркетингової програми для його просування.

Маркетингова тактика відноситься до конкретних оперативних рішень, які підприємство приймає щоденно з метою втілення загальної маркетингової стратегії у практичні дії [1, с. 45].

На думку Ф. Котлера, маркетингова стратегія - це систематичний та раціональний підхід до організації маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення маркетингових цілей та збільшення прибутковості продажів. Вона включає в себе такі складові елементи, як стратегії для цільових ринків, алокування маркетингових витрат та комплекс маркетингових заходів [14, с. 12]. Маркетингова стратегія перш за все визначає ринкові сегменти, на які підприємство спрямовує свої зусилля. Вона включає дії, які підприємство здійснює в конкретних ринкових умовах, та визначає напрями використання маркетингових інструментів з метою розширення поширення товарів (робіт, послуг) на цільових ринках та досягнення позитивного фінансового результату. Основною метою маркетингового плану є відповідність маркетингових цілей підприємства його можливостям, вимогам споживачів та врахування слабких сторін конкурентів. В таблиці 1.1 розглянута класифікація маркетингових стратегій підприємства [15, с. 34].

Таблиця 1.1 - Класифікація маркетингових стратегій розвитку підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За загальним станом підприємства	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.
За напрямком розвитку	- стратегія інтенсивного розвитку; - стратегія інтеграційного розвитку; - стратегія диверсифікаційного розвитку.
За терміном реалізації	- довгострокова; - середньострокова; - короткострокова.
За стадією життєвого циклу товару	- на стадії впровадження; - на стадії росту; - на стадії насичення; - на стадії спаду.

Продовження таблиці 1.1

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За особливістю галузі	- стратегія в нових галузях; - зрілих галузях; - галузях у стані стагнації чи спаду; - роздроблених галузях на міжнародних ринках.
За конкурентним станом підприємства	- стратегія лідерства; - стратегія послідовників; - стратегія ринкової ніші.
За привабливістю окремих ринків	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання; - стратегія збирання врожаю; - стратегія елімінації.
За конкурентною перевагою	- стратегія цінового лідерства; - диференціації; - фокусування; - концентрації.
За охопленням ринків	- стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.
За видом спеціалізації	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - вибіркової спеціалізації повного охоплення.
За станом ринкового попиту	- стратегія конверсійного маркетингу; - креативного маркетингу; - стимулюючого маркетингу; - підтримуючого маркетингу; - стратегія демаркетингу.
За елементами комплексу маркетингу	- товарна стратегія; - цінова стратегія; - стратегія товароруху; - просування.

Підприємства, які успішно застосовують стратегічний маркетинг, вирізняються своєю здатністю ефективно адаптуватися до ринкових умов і мають значні конкурентні переваги. Маркетингова тактика обирається згідно з загальними стратегічними маркетинговими цілями підприємства. Маркетингові цілі повинні бути чіткими, вимірюваними в кількісних термінах і мати визначений часовий та просторовий орієнтир. "Стратегія переваг" є найбільш відомою маркетинговою стратегією, що полягає у створенні конкурентних переваг шляхом зміни технологічного процесу та впровадження логістичних послуг.

Маркетингова стратегія підприємства може бути описана як процес створення та впровадження загальної програми діяльності, спрямованої на

ефективний розподіл ресурсів для досягнення успішної позиції на цільовому ринку.

Маркетингова стратегія зосереджується на визначенні оптимальних способів просування товарів (робіт, послуг) на ринку. При розробці маркетингової стратегії поставлені такі основні завдання:

- визначення метою діяльності підприємства;
- забезпечення взаємної узгодженості сфер діяльності;
- проведення SWOT-аналізу для підприємства;
- розроблення альтернативних стратегій для діяльності підприємства;
- створення умов для передачі послуг підприємства;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Для визначення підприємством оптимальної маркетингової стратегії важливо забезпечити взаємозв'язок між маркетинговими цілями та загальними корпоративними цілями, щоб уникнути суперечностей між стратегіями та місією підприємства. Вибір маркетингової стратегії також залежить від ринкової позиції підприємства, наявних ресурсів, обсягу виробництва та маркетингових витрат.

Для визначення оптимальної маркетингової стратегії, підприємство повинно провести відповідне дослідження, щоб відповісти на такі питання:

1. яку спеціалізацію ми маємо?
2. хто є наші цільові клієнти?
3. де знаходяться наші цільові клієнти?
4. як ми розповсюджуємо наші продукти?
5. які продукти є найбільш популярними та вимаганими?
6. за яку ціну найчастіше купують наші продукти?
7. чи маємо ми потенціал стати лідером у нашій галузі?
8. чи можемо ми розширити асортимент наших послуг?
9. чи може компанія надавати інші нові послуги? [1, 39]

У цьому дослідженні під «продуктами» розуміються товари, послуги або роботи, які спеціалізується на виробництві (наданні, виконанні) саме дане

підприємство. Маркетингова стратегія, що розробляється на основі цього дослідження, стає основою маркетингового плану підприємства.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства є важливим етапом комплексного економічного аналізу діяльності підприємства, який є необхідною передумовою для успішного управління в умовах ринку та інтеграції підприємства до світової економічної системи. Сфера зовнішньоекономічної діяльності охоплює різні напрями тематичного аналізу, такі як комерційний, валютний, фінансовий, транспортний, міжнародні розрахунки та інші. Дослідження в цих напрямках дозволяють вивчити різні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємства [3, с. 38].

Аналіз маркетингової зовнішньоекономічної діяльності підприємства є системним та комплексним, охоплюючи всі аспекти міжнародних комерційних операцій та функціонування структурних підрозділів підприємства. Його основна мета полягає в об'єктивній оцінці досягнутих результатів, виявленні причин відхилень та розробці шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Комплексність аналізу передбачає всебічне дослідження зовнішньоринкової діяльності підприємства. Це досягається шляхом використання різноманітних джерел інформації та системи показників, а також різних методів та прийомів економічного аналізу. Такий підхід дозволяє отримати всебічний інсайт у функціонування підприємства на зовнішньому ринку та розробити ефективні стратегії управління [5, с. 30].

1.2 Методика стратегічного маркетингового планування підприємства

Маркетинг і стратегічне планування діяльності підприємства є тісно пов'язаними. Маркетингові дослідження допомагають підприємству встановити свої стратегічні цілі. Проте, без чіткого розуміння цілей, стратегій

і сфер діяльності підприємства, неможливо ефективно спеціалізуватися на маркетинговій діяльності. Тому термін "стратегічний план маркетингу" часто використовується для позначення цього взаємозв'язку. Стратегічне планування маркетингу включає широкий спектр методологічного інструментарію, в тому числі матричні методи. Стратегічне планування діяльності підприємства здійснюється на трьох рівнях, як зображено на рисунку 1.1.

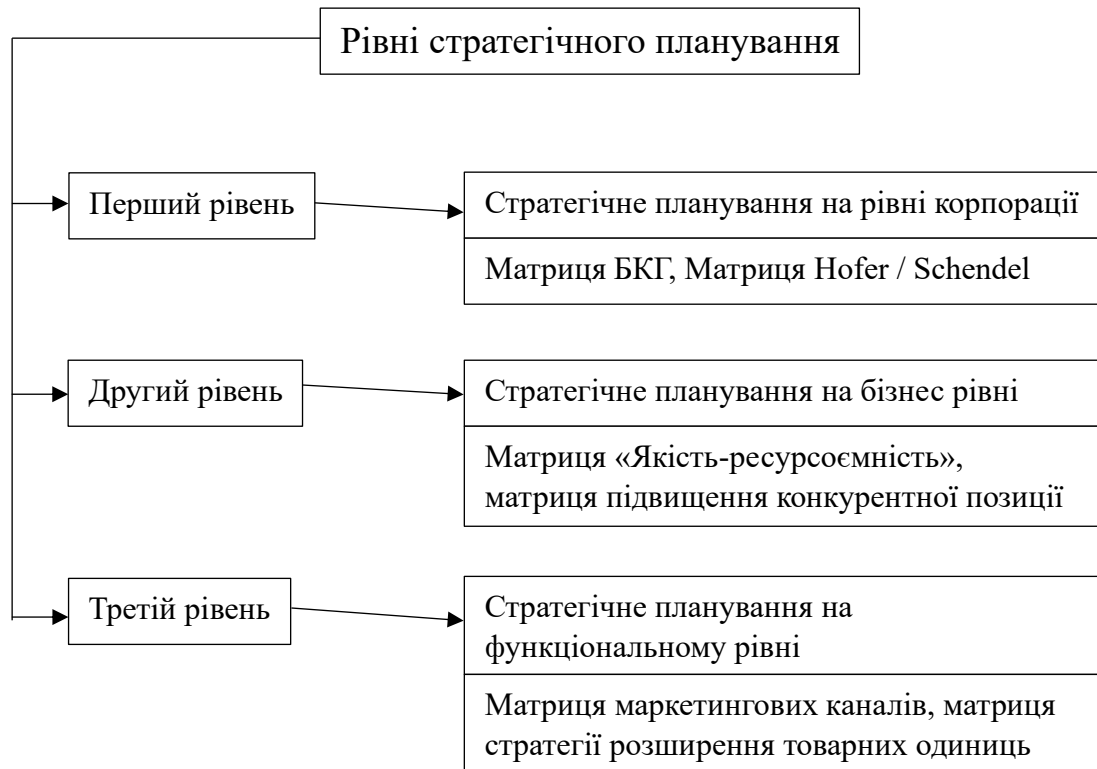


Рисунок 1.1 – Рівні стратегічного планування

На першому рівні проводиться оцінка стратегічного портфеля підприємства та загальної ринкової ситуації. Стратегічне планування на рівні бізнесу здійснюється шляхом використання матриць, які пов'язані з конкретною бізнес-одиницею і, зазвичай, продуктом. Це включає аналіз ринку та характеристик цього продукту.

На функціональному рівні стратегічний аналіз забезпечується шляхом розгляду факторів, що впливають на конкретні сфери діяльності підприємства, зокрема маркетинг і управління персоналом, як основними складовими.

Матричний підхід є важливою складовою стратегічного маркетингового планування і користується популярністю через свою практичну спрямованість.

Однак, використання виключно матричного підходу є недостатнім, оскільки ця методологія обмежується індивідуальною перспективою і не забезпечує повної картини стратегічного маркетингового планування. Проте, в поєднанні з іншими підходами, матричний підхід дозволяє чітко розпізнавати закономірності в діяльності підприємства і зробити обґрунтовані висновки.

Стратегічне управління є основою сучасного менеджменту в умовах постійно змінюючогося середовища та конкурентної напруги. Задоволення потреб споживачів є єдиним шляхом досягнення бізнес-цілей, спрямованих на досягнення стабільних фінансових результатів. У цьому процесі маркетинг відіграє особливу роль, встановлюючи координати для інших стратегічних сфер діяльності підприємства, таких як управління фінансами, логістикою, виробництвом і персоналом.

Все це пояснює значення маркетингового плану як неот'ємної частини стратегічного планування. Планування маркетингової стратегії в аеропорту - це процес, що включає аналіз маркетингового середовища та перспектив компанії, прийняття рішень щодо маркетингових заходів і їх реалізацію. Стратегічний маркетинговий план, подібно до загального плану, складається з чотирьох етапів: аналізу, планування, впровадження та контролю.

Маркетингова стратегія встановлює зв'язок між намірами підприємства та існуючими проблемами, тоді як маркетинговий план має на меті формалізувати процедури досягнення цілей і залучення всіх необхідних ресурсів з урахуванням маркетингового середовища. На практиці існує безліч маркетингових стратегій, і відсутній універсальний план розвитку. Кожне підприємство розробляє власну методологію маркетингу та загальну концепцію, що враховує його конкретні обставини. Основне завдання в процесі планування полягає в урахуванні того, що маркетинг є складною системою формування виробництва та збуту.

Розроблення маркетингової стратегії є постійним циклічним процесом зі зворотним зв'язком, в основі якого лежить досягнення бажаних цілей підприємства.

Важливим аспектом маркетингового планування є надання пріоритету розробці формального плану. Сам процес планування має універсальний характер і не залежить від внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Однак, ступінь формалізованості цього процесу залежить від розміру підприємства та рівня диверсифікації його продуктів і ринків. Схематичне зображення процесу формування стратегії маркетингу підприємства можна знайти на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2– Процес стратегічного маркетингового планування бізнес-підрозділу

Отже, під час розроблення стратегії маркетингу підприємства важливо враховувати такі моменти [11, 58]:

- встановлення бізнес-цілей;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища бізнесу;
- ідентифікація можливостей та наявних ресурсів для бізнесу;
- формулювання маркетингових цілей;
- розроблення стратегії для досягнення цих цілей;
- створення інформаційних систем та бази даних.

Представлена схема є одним зі способів візуального відображення процесу стратегії маркетингу, в якому основний акцент приділяється окремим його складовим. Кожне підприємство має визначити свої пріоритети серед цих складових. Слід відзначити, що автоматичне застосування передбачених процедур ускладнюється, оскільки підходи до формування стратегії в сучасному підприємстві залежать від різноманітних факторів, таких як рівень конкуренції, сегменти ринку, використовувані технології, взаємини та проблеми внутрішньої комунікації в підприємстві та багато інших.

1.3 Проблеми формування маркетингових стратегій розвитку підприємства

Можливо виокремити основні недоліки, які виявляються у діяльності підприємств з питань маркетингу [29]:

1. Ігнорування освіти. Недооцінка значення освіти є однією з основних помилок, які допускають підприємства у своїй маркетинговій діяльності. Вони часто недостатньо приділяють увагу освіті своїх співробітників, надаючи перевагу досвідченим працівникам на ринку незалежно від їх освітнього рівня. Це призводить до ситуації, коли персонал змушений самостійно підвищувати свою кваліфікацію, інвестувати у дороге навчання, а результатом є отримання

експертів, які можуть бути не володіють необхідними навичками і знаннями для успішного виконання своїх обов'язків.

2. Перехід підприємств на принципи маркетингу. За спостереженнями та досвідом спілкування з керівниками компаній, можна зробити висновок, що відсутність чіткої загальної маркетингової стратегії на підприємстві має негативний вплив на роль маркетингу та призводить до формування негативного іміджу. Це в свою чергу призводить до зниження ефективності маркетингової діяльності на ринку.

3. Визначення та розуміння власної місії та маркетингової стратегії на ринку. На підприємстві виявляється необізнаність не лише серед робітників, а іноді й керівників, коли до них ставляться запитання щодо місії та маркетингової стратегії компанії. Важливо зазначити, що це не означає, що топ-менеджери чи власники умисно затаюють цю інформацію, але проблема полягає в тому, що підприємство не має чітко визначеної місії та стратегічного бачення свого бізнесу. Це відсутність чітких вказівок призводить до проблем, таких як неефективна організаційна структура, відсутність ринкової стратегії, а також відсутність конкретних цілей і бачення розвитку підприємства.

4. Оптимізація організаційної структури. Серед найпоширеніших помилок, пов'язаних з формуванням організаційної структури підприємства, можна виділити такі: відсутність чіткої структури корпоративного управління, надмірна формалізація ієрархічної структури, а також зайве навантаження горизонтальних зв'язків.

Зазвичай це пов'язано з бажанням керівництва здійснювати прямий контроль над якомога більшою кількістю процесів на підприємстві і занадто глибокими вертикальними структурами. Це може призвести до надмірної бюрократизації підприємства, де всі рішення приймаються зверху, відсутні чіткі посадові обов'язки, застосовується стандартизація внутрішніх функцій та обміну інформацією.

Несправність у структури допоміжних функцій може призвести до суттєвих фінансових затрат підприємства, дублювання функцій, недбалого

виконання посадових обов'язків, зниження ініціативи та виникнення конфліктів в колективі.

З метою покращення стратегій розвитку маркетингу підприємства, керівникам рекомендується [28, с. 413]:

1. сконцентрувати увагу підприємства на споживачах – пересунути акцент з частки ринку, прибутків і конкурентів на споживачів як джерело конкурентних переваг, прибуткової діяльності та лідерства на ринку;

2. забезпечити співробітництво між різними функціональними областями для інтеграції стратегічних процесів - використовувати сучасний концептуальний підхід, що враховує взаємодію фінансів, маркетингу, управління персоналом, досліджень і розвитку, управління бізнесом;

3. зосередитися на довгостроковому позиціонуванні – розширити часовий горизонт для стратегічного планування, фокусуючись на майбутніх (ще не існуючих) тенденціях ринку та галузі;

4. підвищити інтелектуальний рівень стратегічного процесу – зростання значущості знань (неявних знань, ключових компетенцій) у стратегічному мисленні та прийнятті рішень – використання нелінійних інновацій, матричних методів розмежування та готових структур управління;

5. розширити участь у процесі формулювання та впровадженні стратегії: залучення менеджерів на всіх рівнях до стратегічного процесу для зміцнення стратегічного позиціонування підприємства на основі реалізації стратегічних перспектив у корпоративній культурі;

6. використовувати комп'ютерне моделювання стратегічних рішень - переходити від простої автоматизації, коли дані обробляються комп'ютерами, до створення майбутніх стратегічних моделей та застосування комп'ютерних експертних систем на всіх етапах стратегічного процесу.

Вітчизняні автори зосереджують увагу на SEO-оптимізації сайту підприємства, як основному джерелі пошуку, аналізу та збору інформації для подальших досліджень [26, с. 75]. Сосновська О. О. і Хамула Г. А. аналізують інструменти інтернет-маркетингу: SEO-оптимізація, тобто просування в

пошукових системах, e-mail розсилки, реклама в соціальних мережах (SMM), контекстна реклама, банерна реклама, публікація на сторінках сайтів графічних зображень, арбітраж трафіку, купівля веб-майстрами трафіку за певними цінами для більшої кількості продажів на більш вигідних умовах [22, с. 131].

Ні класичні, ні сучасні маркетингові стратегії не є вичерпними. Вони функціонують як консультативні рекомендації, тому для успішного впровадження таких стратегій потрібно не лише аналізувати ринкове оточення та вибирати відповідну маркетингову стратегію, але й досліджувати досвід конкурентів-попередників, які стикалися з подібними ситуаціями. Також варто розглядати можливість використання різноманітних підходів, а не обмежуватися одним. Вирішення стратегічних проблем підприємств в Україні потребує застосування системних механізмів на національному рівні.

Один з основних напрямків цього механізму полягає у створенні національної системи стандартів для маркетингу та управління. Організація круглих столів з провідними експертами сприятиме широкому впровадженню сучасних методів управління, включаючи підвищення рівня обізнаності підприємців щодо причин своїх проблем. Національні пріоритети також повинні зазнати змін. Крім поліпшення макроекономічних показників, що сприяють становленню світового ринку, важливо підвищувати ефективність кожного окремого взятого підприємства.

Розвиток технічного прогресу та модернізація виробничих потужностей підприємств, а також зміцнення їх конкурентних позицій на внутрішньому і світовому ринках, де присутня недосконала конкуренція, залежать від фінансування інноваційної діяльності. Проте, переважна більшість фінансування корпоративних інновацій здійснюється за рахунок власних коштів. Державна підтримка та фінансування в цій сфері є дуже обмеженими.

У ситуації неповної конкуренції, збереження розробленого інноваційного потенціалу стає важливим завданням, яке потребує інтенсивного контролю для протидії зовнішнім загрозам і використання

ринкових можливостей. Крім того, необхідно ретельно аналізувати фінансово-економічний стан підприємства і оцінювати потенціал його персоналу.

Крім вирішення поточних фінансових проблем, підприємству необхідно активізувати свою інноваційну діяльність, що принесе результати і дозволить йому зайняти нові позиції на світових ринках з новими продуктами та технологіями. Це сприятиме досягненню високої продуктивності, зниженню собівартості виробництва, а також зменшенню енерго- та матеріаломісткості, що є важливими компонентами конкурентоспроможності в умовах недосконалої конкуренції.

Проблеми розвитку підприємств мають деякі основні аспекти, такі як зростаюча конкуренція, швидка зміна технологій і методів виробництва, а також глобалізація економічних відносин. Ці фактори знижують ефективність традиційних методів управління корпоративним розвитком і ставлять перед підприємствами завдання знаходження нових концепцій для досягнення довгострокового успіху на ринку.

Зростання вимог до якості та ефективності бізнес-процесів суттєво впливає на розширення спеціалізації в різних сферах управління підприємством. У таких умовах розвиток підприємства, при обмежених ресурсах, вимагає пристрасної уваги до факторів, що визначають умови розвитку, швидкої реакції на зміни, максимального й ефективного використання наявних і потенційних внутрішніх переваг і ресурсів, а також розроблення ефективної стратегії розвитку для досягнення стійкої конкурентної позиції та привабливості для інвестицій. Стратегія конкурентоспроможності та інвестиційна привабливість підприємства взаємодоповнюють один одного, і їх взаємодія є надійною гарантією стійкого розвитку та виживання підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

Для подальших досліджень важливим є вивчення особливостей інформаційного забезпечення планування діяльності підприємства в умовах недосконалої конкуренції.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ПОХАЛЬЧУК О.О.

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності

Інформаційною базою дослідження у дипломній роботі є мережа магазинів спідньої білизни ТМ «Valentina» Lingerie» ФОП Похальчук О.О., це український магазин нижньої білизни «Valentina Lingerie» - це мультибрендовий ритейлер, який виробляє та представляє власну білизну. Компанія має офіційні акаунти в Instagram, Facebook, Viber, YouTube і Telegram [30].

Історія створення власної білизни починається в 2019 році з ідеї розпочати бізнес у сфері білизни. Бажання виробляти для українок гарну та зручну білизну, грандіозні плани та енергія сприяли створенню цілої команди однодумців, почалось активне розширення асортименту продукції та збільшення обсягів поставок.

На сьогоднішній день компанія має:

- 16 офлайн магазинів по всій території України;
- франшизу, за допомогою якої можна відкрити філію магазину від будь-якому куточку світу;
- керує власним виробництвом, що спеціалізується також на опт та дропп продажах;
- 6 акаунтів у соціальних мережах з аудиторією майже 180 тисяч;
- власний цех по пошиттю асортименту магазину, який щодня набирає обертів.

Компанія розширила свої горизонти і у 2022 році відкрила власну майстерню з пошиття виробів «Valentina Lingerie», яку очолив співвласник

компанії Олександр Похальчук. Період відкриття був непростим, оскільки збігся з початком повномасштабного вторгнення на територію України.

Незважаючи на це, компанія продовжувала працювати і розвиватися з метою:

- одягнути кожну українку в якісний одяг за доступною ціною;
- підтримки економіки країни;
- передавати кошти армії та малозабезпеченим.

У команду по виробництву та продажу залучено більше сотні спеціалістів, котрі щодня «одягають жінок» більше 500 жінок, маючи при цьому близько пів мільйона гарних відгуків.

Найбільшу аудиторію «Valentina Lingerie» охоплює у Facebook (61,8 тис.), Instagram (52,1 тис.) і найменшу на каналі YouTube (1000 підписників). Останній використовується як освітня платформа, де запрошені експерти, такі як гінеколог А. Полосенко та сексолог Е. Яремчук, піднімають питання про жіноче здоров'я, правила вибору нижньої білизни та її вплив на самопочуття. Телеграм-канал створено 5 квітня 2021 року й служить платформою для сповіщень про знижки та спеціальні пропозиції. Сторінки в Instagram і Facebook схожі за змістом, тому, для комунікаційної кампанії характерні наступні ознаки:

- використання послуг професійних фотографів;
- розміщення текстових ілюстрацій і схематичних зображень;
- приблизне формування макета Instagram із підтримкою адекватності кольорової гама та візуалу;
- публікації інформативних постів, активне спілкування зі споживачами в коментарях, прикріплених до повідомлення;
- сприяння бодіпозитиву.

Компанія має високий ER і загальну кількість лайків, що свідчить про активну аудиторію та позитивну реакцію на контент акаунту. Статистика активності надається онлайн-сервісом Popsters (табл. 2.1).

До вторинної цільової аудиторії відносяться чоловіки, які шукають подарунки для своїх коханих, мам чи сестер, в також фотографи та стилісти, які шукають одяг для зйомок проекту.

Таблиця 2.1 - Звіт про діяльність сторінки бренду в Instagram за період з 01.11.2022 по 30.05.2023 рр.

Всього лайків	Всього коментарів	Всього записів	Підписників	ER day, %
27 115	655	185	4 645	1.280%
ER post, %	LR, %	TR, %	Лайків в середньому	Коментарів в середньому
3.232 %	3.155 %	0.076 %	147	4

Підприємство ТМ «Valentina Lingerie» має традиційну організаційну структуру, яка відображає дворівневий розподіл, поширений у середньому бізнесі. Тип організаційної структури ТМ «Valentina Lingerie» – лінійно-функціональна (комбінована структура управління), яка створена із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові (менеджер з продажу (збуту); менеджери із зовнішньої торгівлі та інші). Ця модель дозволяє менеджерам компанії вивчати виникаючі проблеми і приймати рішення, орієнтуючись на поточну діяльність.

Комбіноване керування усуває недоліки лінійного та багатофункціонального типів. У цій структурі управління функціональні відносини позбавлені права прямого впливу на виконавців; вони готують рішення для керівника, який безпосередньо впливає на виконавців. Спеціалізовані функціональні підрозділи (відділи, групи) будуть надавати підтримку лінійному керівнику у вирішенні конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм і планів. Ці підрозділи включають бухгалтерію, IT-службу, відділ кадрів, а також відділ аналізу та стратегічного планування. Вони будуть сприяти ефективному функціонуванню та розвитку організації, забезпечуючи необхідну експертну підтримку у відповідних сферах діяльності [24, 529].

За час існування підприємства в ролі ТМ «Valentina Lingerie» не змінював регіонального директора ондаїну – Романюк Олена Василівна та більшість керівників на вищих посадах теж не змінювались, що говорить про їхню кваліфікованість та професіоналізм.

Аналіз економічних показників необхідний кожному підприємству (Додаток А). Він проводиться шляхом порівняння діяльності підприємства за кілька років, щоб з'ясувати, наскільки ефективно воно працює. Проаналізуємо діяльність компанії за 2020-2022 рр. (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності ТМ «Valentina Lingerie» у період 2020- 2022 рр.

Показники	Од. вим.	Рік			Темпи зміни, %	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	4898,1	4763,2	4619	97,25	96,97
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	2899,1	2871,5	2809,2	99,05	97,83
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	305,1	314,5	320,7	103,08	101,97
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	18	20	20	111,11	100,00
Фонд заробітної плати	тис. грн	1908	2472	2602	129,56	105,26
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/особу	272,12	238,16	230,9	87,52	96,95
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис. грн / особу	9,9	10,3	11,0	104,04	106,80
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп	59,2	60,3	60,8	101,86	100,83
Чистий прибуток	тис. грн	196,3	36,2	76,7	18,44	211,88
Рентабельність продажу	%	4,01	0,74	1,66	18,45	224,32
Рентабельність витрат	%	6,8	1,23	2,73	18,09	221,95

Із табл. 2.2 та рис. 2.1 видно, що чистий дохід щороку зменшується, тобто у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком зменшився на 2,8%, а у 2022 році – майже на 3,1%. Аналогічна ситуація спостерігається із собівартістю реалізованої продукції, оскільки протягом трьох років вона також має тенденцію до зменшення. У підприємстві «VL» у 2021 році показник витрат на 1 грн реалізованої продукції збільшився на 1,8%, а у 2022 році – на 0,8%. Збільшення цього показника можна розцінювати, як негативне явище в роботі підприємства, оскільки зі збільшенням витрат на 1 грн продукції відповідно зменшується прибуток.

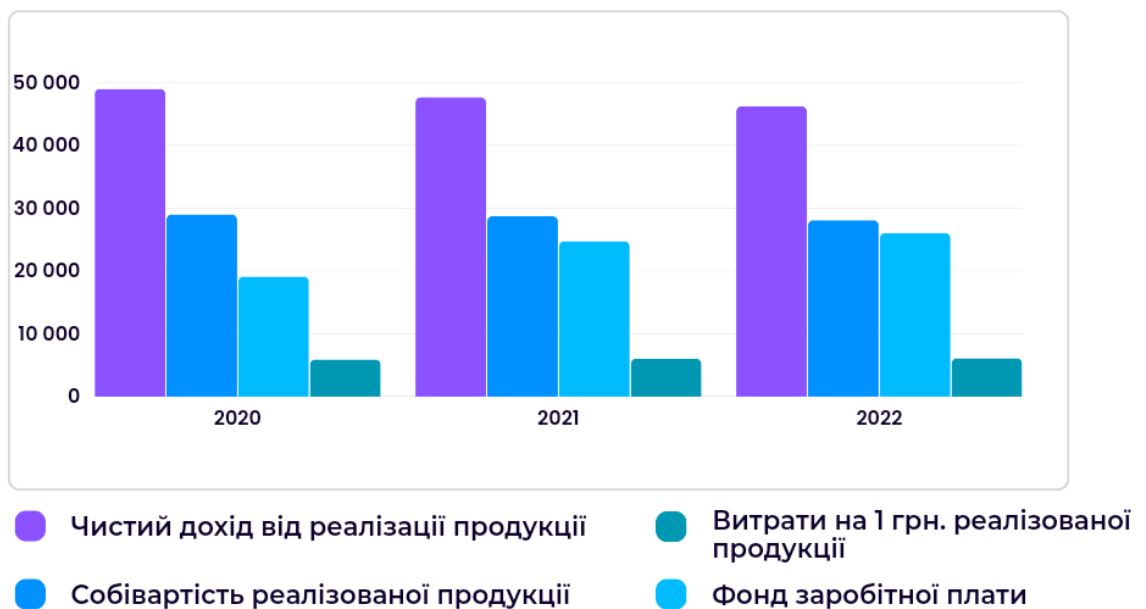


Рисунок 2.1 - Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТМ «Valentina Lingerie» (2020- 2022 рр.)

При цьому середньооблікова кількість працівників збільшилась у 2021 році на 2 особи. Працівники підприємства здійснюють усі необхідні види робіт, пов'язані з проведенням торговельних операцій та обслуговування покупців. Упродовж 2020-2021 рр. фонд заробітної плати у ТМ «VL» збільшився на 22,8%, а у 2022 році - на 5%, що сприяло зростанню середньорічної заробітної плати.

Аналіз ефективності системи управління допомагає виявити потенційні можливості й напрями розвитку організації, а також надає інформацію про необхідність розширення асортименту або введення нової продукції. Він також виявляє проблеми, пов'язані зі співпрацею між учасниками виробничого та управлінського процесу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Фінансові результати діяльності ТМ «Valentina Lingerie» у період 2020- 2022 рр.

Стаття	Рік			Темпи зміни, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2021/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4898,1	4763,2	4619	97,25	96,97
Інші операційні доходи	1287	1027,6	796,9	79,84	77,55
Інші доходи	2,2	25	37,5	1136,36	150,00
Разом доходи	6187,3	5815,8	5453,4	94,00	93,77
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2899,1	2871,5	2809,2	99,05	97,83
Інші операційні витрати	3036	2891,3	2550,6	95,23	88,22
Разом витрати	5935,1	5762,8	5359,8	97,10	93,01
Фінансовий результат до оподаткування	252,2	53	93,6	21,02	176,60
Податок на прибуток	55,9	16,8	16,9	30,05	100,60
Чистий прибуток (збиток)	196,3	36,2	76,7	18,44	211,88

Отже, відповідно розрахунків, валовий прибуток зменшився у 2021 році на 42,2 %, а у 2022 році збільшився на 52,8%. Інші операційні витрати мають

тенденцію до зменшення, зокрема, у 2021 році зменшились на 5%, а у 2022 році - на 13,3%.

2.2 Аналіз системи управління

Питання аналізу та оцінки управлінських систем на підприємствах були предметом досліджень як у зарубіжній, так і вітчизняній фаховій літературі. Деякі автори, такі як Е. Гроув [2], Л. Друкер [10], М. Карпунін [18], А. Мельник [20], М. Мельник [23], Я. Рельяна [6], досліджували цю тему. Протягом тривалого часу аналіз управління розвивався як окрема тема, і тільки при проектуванні та впровадженні автоматизованих систем управління виникла потреба у загальній системній аналізі. У сучасних умовах, коли наука та практика розглядають проблеми з системного підходу, важливо розглядати аналіз управлінських систем як важливу складову та самостійний напрям у системі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства. Оскільки аналіз системи управління є менш розробленою складовою економічного аналізу, його актуальність для потреб управління потребує особливої уваги та подальшої розробки.

При формулюванні цілей та програми аналізу враховуються наступні аспекти: сутність проблеми, що потребує аналізу; особливості об'єкта, що підлягає аналізу; наявність бази для порівняння (аналогів, еталонів, моделей); доступність необхідної інформації; методичне забезпечення аналізу; наявність виконавців аналітичних робіт (кадровий та технічний потенціал); терміни виконання та інші фактори. Результати аналізу становлять основу для оцінки впливу управління на результативність керованого об'єкта і обґрунтування заходів щодо поліпшення організації управління з метою забезпечення стратегічного напрямку та підвищення ефективності управління. Проведений аналіз матеріалу використовується для оцінки ефективності системи

управління, виявлення передових методів та слабких сторін у процесі управління, а також для розробки планів розвитку системи управління з урахуванням пріоритетних напрямків та реальних можливостей підприємства. Цей аналітичний підхід дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану управлінської системи та знайти шляхи для її подальшого вдосконалення, враховуючи потенціал і потреби підприємства.

Для визначення стратегії ринкової поведінки та цілей планування підприємства необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища включає детальне дослідження постачальників ресурсів, споживачів продукції, наявних ринків збуту, наявних технологій, конкурентів, законодавства, можливостей фінансування та інших аспектів зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища означає корпоративний аналіз самого підприємства, включаючи ресурсне забезпечення, конкурентоспроможність продукції, використовувані технології виробництва, наявність кваліфікованого персоналу, позицію підприємства в галузі, можливості розширення діяльності, організаційну та виробничу структуру.

У додатку Б наведено оцінку внутрішнього середовища ТМ «Valentina Limgerie». Якщо середня бальна оцінка (у нашому випадку - 2,28) перевищує 0 і більш як 50% факторів мають позитивні оцінки, можна прогнозувати можливість розвитку підприємства. У випадку, коли оцінка факторів не задовольняє ці критерії, підприємство ризикує зазнати занепаду.

Після проведених розрахунків варто відзначити, що загальна сума балів компанії становить 57. Середня бальна оцінка всіх факторів складає 2,8 бали. Понад 80% факторів отримали середню бальну оцінку вище нуля. Це свідчить про позитивний та значний вплив середовищних факторів на підприємство (+2,8), що сприяє його розвитку у напрямку зростання.

Важливе значення для компанії також має вплив сильних і слабких сторін на внутрішнє середовище підприємства (табл. 2.4).

Після проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства було встановлено, що у нього виявлено значну кількість сильних сторін. Однак, для досягнення ще кращих позицій на ринку, необхідно активно працювати над вдосконаленням слабких сторін з метою зменшення їх впливу. Такий підхід дозволить збільшити конкурентоспроможність підприємства та створити переваги, що сприятимуть подальшому успіху на ринку.

Таблиця 2.4 - Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
Організація управління	Досвідчена команда управління	2	Недостатній контроль та підвищення ефективності працівників	3
Маркетинг	Ефективна комунікація з клієнтами	3	-	-
Персонал	Кваліфіковані та досвідчені працівники	3	-	-
Фінанси	Низький рівень фінансової стійкості	1	Недостатня ефективність управління фінансовими ресурсами	2
Організаційна культура та імідж	Висока впізнавальність на ринку	3	Мало проведення зборів та розборів в компанії	3

Будь-яка організація та підприємство функціонують як відкриті системи, які постійно взаємодіють з різними елементами зовнішнього середовища. Дослідження зовнішнього середовища має велике значення, оскільки воно визначає ступінь впливу та невизначеності, у яких приймаються управлінські рішення (табл. 2.5).

Таким чином, найбільший вплив мають: споживачі - у ступені мінливості потреб, вимог та смаків, а також у ступені прихильності до підприємства; постачальники - через конкурентну силу; конкуренти - через число активної конкуренції та з огляду на стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 - Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища ТМ «VL»

Група факторів	Фактори	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	2	3
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	1
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	2
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	3
	4. Купівельна спроможність споживачів	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	3
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	2
	3. Доцільність договірної політики	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	3
	2. Сила конкурентного тиску	2
	3. Число активних конкурентів	3

Отже, вплив зовнішнього середовища є вигідним для зросту та розвитку компанії. Також невід'ємною частиною в компанії є фактор макросередовища на підприємстві (додаток В). У додатку Г наведені можливості та загрози, які можуть впливати і зазначені можливі варіанти відповідних дій підприємства.

2.3 Аналіз внутрішнього за зовнішнього середовища

Процес аналізу маркетингового середовища, що включає збір інформації, передбачає наступні кроки:

- огляд основних факторів середовища та ідентифікація тих, які мають вплив на розвиток фірми, а також визначення напрямків прямого впливу цих факторів;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в контексті кожного маркетингового сегмента, в якому діє підприємство;
- аналіз стратегічних позицій підприємства;
- оцінка маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної стратегічної позиції для підприємства та надання рекомендацій щодо формування стратегії [17].

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз для її функціонування, сформованих зовнішніми умовами, має назву "SWOT-аналізу" (S – strength – сила, W – weakness – слабкість, O – opportunities – можливість, T – threats, тобто небезпека чи загроза). SWOT-аналіз дозволяє компанії зосередитись на своїх перевагах та слабкостях, оцінити можливості та визначити потенційні загрози в зовнішньому середовищі. Взаємозв'язки між цими факторами допомагають розробити стратегію, яка використовує сильні сторони, мінімізує вплив слабких сторін, а також використовує можливості та захищає від загроз [4].

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає особі, що приймає управлінські рішення зі стратегічного планування інструмент упорядкування процесу аналізу всієї наявної інформації.

Сильні сторони підприємства відображають ключові параметри, які надають йому конкурентну перевагу на ринку. Ці фактори можуть включати в себе майстерність, набутий досвід, цінні внутрішні ресурси або конкурентоспроможність, досягнення, що дозволяють підприємству мати переважну позицію на ринку. Наприклад, це може бути наявність якісної продукції, широка популярність торгової марки, володіння унікальною технологією або надання найкращого сервісного обслуговування, та інші фактори, які визначають успіх підприємства.

Слабкі сторони характеризують ті аспекти діяльності підприємства, у яких воно, порівняно з конкурентами, є слабшим (менш ефективним) і які, зрештою, можуть призвести до втрати фірмою наявних конкурентних позицій. Аналіз сильних і слабких сторін компанії можна порівняти зі складанням стратегічного балансу, де сильні сторони виступають як конкурентні активи, а слабкі сторони - як конкурентні пасиви. Стратегічні висновки повинні оцінювати перевагу сильних сторін над слабкими, тобто пасивами. Підприємство повинно передбачати заходи, спрямовані на перетворення сил компанії в ефективну стратегію, а також забезпечення переважання сильних сторін над слабкостями в стратегічному балансі.

Можливості представляють собою сукупність факторів зовнішнього середовища, які переважно мають позитивний вплив на діяльність організації. Вони є альтернативами, які підприємство може використати для досягнення своїх стратегічних цілей і отримання бажаних результатів.

Загрози включають сукупність факторів зовнішнього середовища, які переважно мають негативний вплив на діяльність організації. Вони можуть бути різними процесами або явищами, що заважають підприємству або організації досягти своїх визначених місії та цілей. Ці складові фактори існують об'єктивно у зовнішньому середовищі, а їх оцінка залежить від погляду та оцінки керівників підприємства.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства використовуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6). Отже, компанія ТМ «Valentina Lingerie»

має сильні сторони, що допомагають їй чинити опір негативним факторам та отримувати ряд переваг (досвід роботи на ринку України, унікальна продукція, якість та дизайн продукції, власна збутова мережа). Крім того, компанія вдало використовує тренд на «Made in Ukraine», має свої канали просування та комунікації через інтернет.

Таблиця 2.6 - SWOT - аналіз ринкового спрямування компанії ТМ «Valentina Lingerie»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - висока якість товару, що відзначається клієнтами; - високий рівень надання сервісу, що задовільняє потреби клієнтів; - укладення угод з новими постачальниками та партнерами для розширення асортименту продукції; - можливість співпраці як з вітчизняними, так і з іноземними виробниками; - використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> - високі витрати; - відсутність досвіду у підприємця; - слабкий рівень організації бізнесу; - лояльність українців до зарубіжних брендів; - незначний асортимент продукції у порівнянні з іноземними виробниками; - слабка система знижок та програм лояльності
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - значний попит на товар; - потенціал для подальшого розширення діяльності, включаючи відкриття нових філій і перетворення в повноцінний магазин одягу; - природне розширення ринку після періоду кризи; - зростання ринку інтернет торгівлі; - збільшення доходів українців; - покращення інвестиційної привабливості України; - нерівномірне розподілення доходів українців; - перевищення частки жінок у гендерній структурі населення; - популяризація тренду «Made in Ukraine»; - зростання використання Інтернету та соціальних мереж українцями; - велика частка міського населення - покращення маркетингової діяльності - розширення сегменту за рахунок розставлення продукції на зарубіжні ринки, зокрема Польщі 	<ul style="list-style-type: none"> - значна конкуренція, яка постійно зростає; - правове оточення підприємства, що може включати введення нових законодачих актів і податків, що ускладнюють функціонування підприємства; - нестабільна економічна ситуація в країні.

Даний SWOT-аналіз мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie» показує, що сильні сторони підприємства є такими:

- висока якість товару, що відзначається клієнтами;
- високий рівень надання сервісу, що задовільняє потреби клієнтів;
- укладення угод з новими постачальниками та партнерами для розширення асортименту продукції;
- можливість співпраці не тільки з вітчизняними, але іноземними виробниками;
- можливість співпраці як з вітчизняними, так і з іноземними виробниками;
- використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів.

Що до слабких сторін, то вони є такими:

- високі витрати;
- відсутність досвіду у підприємця;
- слабкий рівень організації бізнесу;
- лояльність українців до зарубіжних брендів;
- незначний асортимент продукції у порівнянні з іноземними виробниками;
- слабка система знижок та програм лояльності.

Використання стратегії розвитку у цій мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie» зможе зміцнити сильні сторони, та усунути слабкі, такі як: незначний асортимент продукції у порівнянні з іноземними виробниками, слабка система знижок та програм лояльності.

3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП ПОХАЛЬЧУК О.О.

3.1 Дослідження ефективності реалізації маркетингової стратегії підприємства

Сучасний етап розвитку ринкових відносин в Україні змушує підприємства всіх галузей використовувати нові сучасні методи і інструменти управління. Одним з таких методів є розробка і реалізація маркетингової стратегії. Проте важливо зазначити, що навіть найкраща сформульована стратегія не є гарантією комерційного успіху підприємства, якщо відсутній чіткий механізм її впровадження.

Стратегічний маркетинг суттєво відрізняється від існуючих підходів до управління, оскільки його основою є обов'язкове вивчення потреб споживачів на початковому етапі створення цінності. Маркетингова стратегія, заснована на цьому принципі, може бути досягнута через наступні етапи:

- збільшенням або стабілізацією ринкової частки;
- впевненістю керівника підприємства у доцільності виробництва конкретного продукту і наявністю на неї попиту на ринку;
- підвищенням рівня задоволення потреб споживачів;
- покращенням економічно-фінансових показників діяльності в довгостроковій перспективі [7].

Одним з ключових елементів успішної реалізації стратегії є демократизація управління, що передбачає залучення співробітників на всіх рівнях до стратегічного процесу. Це сприяє підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів і сприяє збільшенню інноваційності при розробці стратегії. Цей факт підтверджує П.Ю. Курмаєв, який вказує на зростаючу увагу до організаційної культури та різних форм демократизації, що

передбачають участь звичайних працівників у прибутках та виконанні управлінських функцій. [16, с. 243].

Одним з ключових факторів успішної реалізації стратегії є впровадження інформатизації та комп'ютеризації, які включають перехід від використання комп'ютерів переважно для оброблення даних до використання їх для побудови моделей стратегій. При успішному використанні цих технологій можна досягти кращих результатів у реалізації маркетингових стратегій.

Чисто «українських бізнес-складнощів», за словами співвласників, компанія не відчувала. Керівництво переконане, що світогляд нашого покоління розширився. Більшість членів команди, як і саме управління, багато подорожують та працюють за кордоном. «Я нічим не відрізняюся від дівчини з Іспанії, Болівії чи Америки. Ми знаємо англійську, читаємо книги та сайти англійською. Відсутність кордонів у голові звучить примітивно, але я розумію, наскільки це важливо», – пояснює засновниця компанії.

Бренд «Valentina Lingerie», у першу чергу, про культуру буття. «Іноді я перевіряю Instagram наших клієнтів. З більшістю з них хотілося б піти на обід», - зізнається власниця. За її словами, на перші зароблені \$3 тис. українки йдуть і купують сумку, тобто вішають на себе ще один соціальний маркер. А одяг «Valentina Lingerie» більше для тих, хто піклується про свій вигляд і живе, коли ніхто не дивиться. «Ми говоримо про дуже люблячих себе жінок у прямому сенсі цього слова. Ми працюємо для тих, хто любить життя і вміє жити професійно», – пояснює вона.

Нещодавно було оновлено базові моделі піжами тепер мають манжети на гудзиках, а штани - більш вільний крій. Тривалість розробки нової колекції залежить від ситуації, яку, наразі планують випустити протягом трьох тижнів. Товар надходить до замовника в середньому протягом тижня з моменту замовлення, а весь товар шиється вручну і ніколи не відлежується на складах. На виготовлення одного одягу йде вісім годин. На одне замовлення доступно 4-5 днів, щоб не було накладок у виробництві. Ще два дні й одяг

відправляється по всьому світу. За два роки замовлення компанії зросли майже на 200%.

Проведемо аналіз матриці McKinsey, яка дозволяє розробити подальші напрямки розвитку комерційної діяльності підприємства ТМ «Valentina Lingerie». Для розрахунку матриці було використано матеріали з Додатку А. Результати оцінки конкурентоспроможності та привабливості сегментів послуг представлені у табл. 3.1. На основі цих даних можна зробити повний аналіз матриці McKinsey.

Кожен з п'яти сегментів в межах кожного з двох факторів був оцінений від 1 до 10 балів. На поле матриці McKinsey, яке розділено на 9 квадратів, вносимо усі оцінені сегменти у вигляді кіл, діаметр котрих відповідає розміру ринку, для кожного з перенесених сегментів формується стратегічний план розвитку.

Таблиця 3.1 - Оцінка конкурентоспроможності та привабливості сегментів

		Конкурентоспроможність	Привабливість сегменту
Сегмент 1	Піжами	7,06	4,8
Сегмент 2	Білизна	4,46	4,08
Сегмент 3	Спортивні комплекти	5,35	4,3
Сегмент 4	Розміри XL	1,54	4,1
Сегмент 5	Купальники	4,51	3,26

За даними матриці можна зробити висновок, що усі сегменти знаходяться не на найкращих позиціях. Розглянемо кожний сегмент окремо:

Сегмент 1. *Продаж піжам* знаходиться у зоні Середнього бізнесу, для якого характерний середній рівень конкурентоспроможності та привабливості ринку. Для цієї зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, що орієнтована на одержання максимального прибутку, а також на пошук шляхів для переходу СГП (стратегічного господарського підрозділу) в зону зростання.

Сегмент 2. *Продаж білизни* перебуває також у секторі Середнього бізнесу, але відмінно від сегменту продажів піжам, рівень його конкурентоспроможності набагато нижче. Якщо рівень привабливості сегменту на ринку або конкурентоспроможності ще трохи зменшиться, то цей сегмент неодмінно буде у зоні Програєвших.

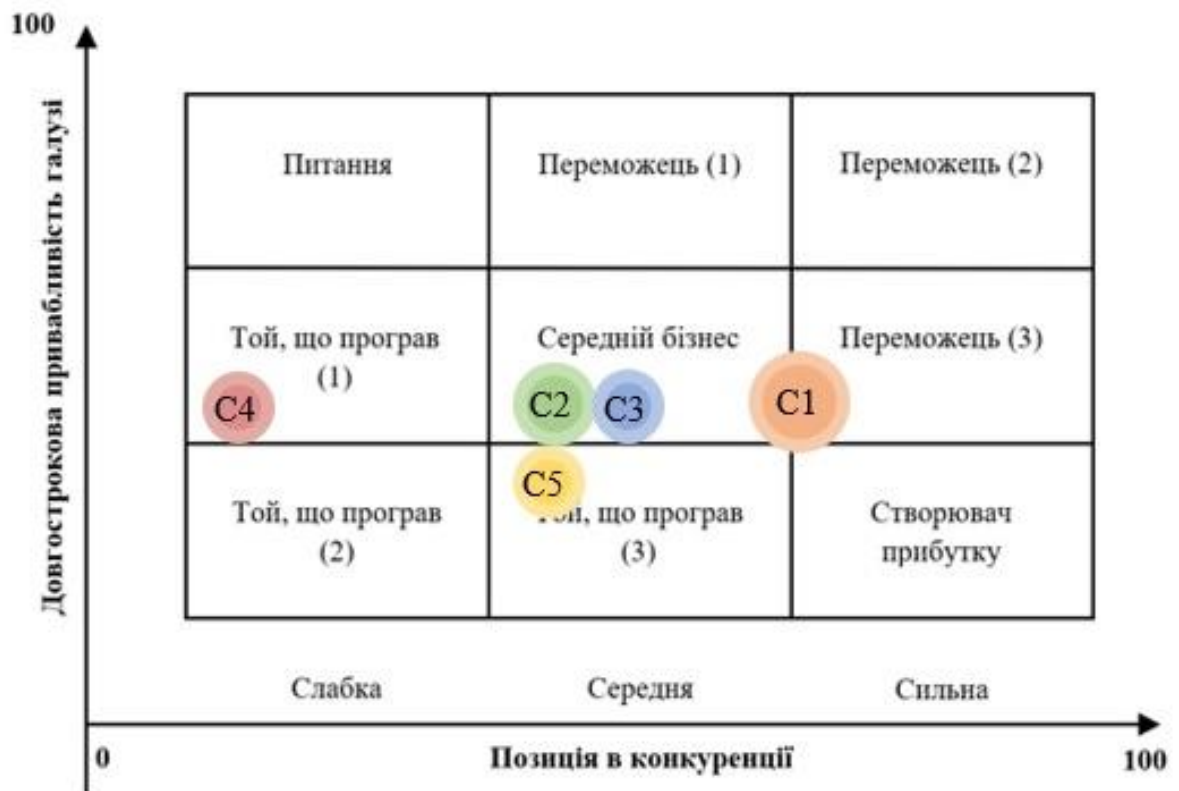


Рисунок 3.1 - Матриця McKinsey послуг підприємства ТМ «Valentina Lingerie»

Сегмент 3. *Спортивні комплекти* також знаходиться у зоні Середнього бізнесу. Також, як для попередніх сегментів, для нього рекомендується стратегія вибіркового розвитку та пошук шляхів для переходу підрозділу в зону зростання.

Сегмент 4. *Розміри XL* перебуває у зоні Той, що програв (1), яка характеризується середньою привабливістю ринку та слабкою позицією в конкуренції. Прийнятна стратегія підприємства у такій позиції зводиться до

розвитку бізнес-напрямків діяльності з низьким рівнем ризику чи взагалі покинути дану бізнес-галузь.

Сегмент 5. *Продаж купальників* знаходиться у секторі Той, що програв (3), якій притаманні низька привабливість ринку та середній рівень конкурентної позиції на ринку. Найбільш прийнятна стратегія – отримувати можливий прибуток, утриматися від інвестицій чи вийти з даного бізнесу.

У підприємства ТМ «Valentina Lingerie» відсутня маркетингова стратегія, оскільки вона не займається стратегічним плануванням маркетингової діяльності, хоча проводить операції в націоналізованому маркетинговому середовищі.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення зовнішньоекономічних маркетингових стратегій розвитку

Після проведення відповідного аналізу у другому розділі були виявлені ключові маркетингові проблеми, що впливають на підприємство. На основі цих проблем будуть розглянуті шляхи для вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

У сучасних умовах розвитку світового ринку значення маркетингової діяльності підприємства зросло, особливо в контексті продажу товарів. На зовнішньоекономічному рівні питання підвищення продуктивності маркетингової діяльності в сегменті продажу білизни є важливим і вирішується шляхом поліпшення системи управління маркетингом, зважаючи на специфіку даної галузі.

У процесі визначення шляхів покращення ефективності міжнародного маркетингу відзначається значна важливість маркетингового плану як складової управлінського механізму підприємства. Були визначені ключові аспекти успішної організації та реалізації цього плану:

- чітке визначення цілей фірми забезпечується, а також стабільність планування в часі, щоб забезпечити ефективну реалізацію цих цілей;
- структура між стратегічними та економічними підрозділами підприємства повинна бути узгодженою та взаємодіючою;
- довго-, середньо- та короткострокові частини плану повинні бути взаємопов'язаними та узгодженими між собою;
- формування цільового ринку є однією з основних цілей планування;
- орієнтація на утворення тривалих конкурентних переваг є важливою складовою стратегічного планування.

У розробці системи управління зовнішньоекономічною маркетинговою діяльністю, важливим аспектом є фокус на керуванні попитом. Це можна досягти шляхом розробки маркетингових інструментів, що впливають на час, характер і рівень попиту, і повинні бути відповідними стратегічним цілям підприємства на різних національних ринках, з урахуванням їх економічного та ринкового розвитку.

Система управління маркетингом мережі магазинів білизни ТМ «Valentina Lingerie» виявляється складною порівняно з підприємствами інших галузей через особливості сфери послуг і високий рівень конкуренції, а також збільшений ризик на зовнішньоекономічному рівні. Необхідно враховувати, що рівень попиту на підприємстві не є постійним і стабільним показником, але є гнучким, нерегулярним і дуже чутливим до будь-яких збоїв у співпраці підприємства з швеями.

Для забезпечення спрямованості підприємства і його чіткого розвитку в стратегічному напрямку так само важливо узгодження маркетингової місії з цілями і загальною метою мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie».

Для поліпшення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства, одним зі шляхів є встановлення партнерських відносин з представниками підприємств споживачів та спеціалізованими закладами. Партнерство є специфічним підходом до бізнесу, характеризується взаємною прихильністю між суб'єктами, які мають спільні цілі, інтереси та поведінку. Як

і конкурентні сили, партнерство може створювати переваги через довгострокові угоди, що ґрунтуються на взаємодовірі та підтримці. В сфері бізнесу, партнерські зв'язки виступають як важлива складова елемента реалізації ділових проєктів, дозволяють підприємствам отримувати прибуток шляхом обміну результатами діяльності. Кожен замовник зацікавлений у знаходженні найефективнішої форми партнерства, що можливо досягнути шляхом порівняльного аналізу різних варіантів співпраці. Маркетинг партнерських зв'язків спрямований на розвиток ефективних взаємовигідних форм співпраці, що включають використання всіх доступних ресурсів (праці, фінансів, матеріалів) для задоволення потреб і вимог підприємств. Для досягнення цієї мети необхідно постійно координувати ринкові інструменти зі змінюваними потребами споживачів. Через співпрацю, компанія ТМ «Valentina Lingerie» може розширити свою присутність на нових ринках, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію від масштабу, подолати державні та інвестиційні бар'єри швидше, ніж виконуючи це самостійно, і здійснити це за більш доступними витратами порівняно з придбанням іншого підприємства або злиттям з ним.

Інша ціль полягає в посиленні стратегічних позицій шляхом отримання знань від партнера. Готовність до засвоєння нових знань сприяє інноваціям як у виробництві, так і в технологічних процесах і управлінні. Фірма-партнер повинна зберігати гнучкість, що має особливу важливість у міжорганізаційних відносинах. Менеджери, які постійно зіштовхуються з управлінням різноманітними ризиками, повинні уникати повної залежності від однієї партнерської зв'язку, зберігаючи свої можливості вибору і формуючи стосунки в залежності від зміни ринкового середовища. Підприємства-партнери вже відчули свою силу і намагаються диктувати умови співпраці постачальникам. Варто зазначити, що партнерство між виробничим підприємством і роздрібними закладами є взаємовигідною справою. Для того, щоб стати постачальником для виробництва, достатньо побудувати відносини з

роздробом, враховуючи потреби роздрібників, які мають об'єктивні критерії при виборі постачальника [2].

Суть протиріччя між виробником-постачальником і підприємством-споживачем є простою. Виробник має інтерес просунути і реалізувати власний товар, зосереджуючи свої маркетингові зусилля на цьому, тоді як підприємству-споживачу важливий загальний товарообіг. Другими словами, підприємству-споживачу потрібно продавати якомога більше різних товарів, що визначає показники рентабельності, конкурентоспроможності і мотивації персоналу (з урахуванням маржі на різних групах товарів). Вибір постачальників є складним завданням і залежить від багатьох факторів. Проте, всі постачальники повинні відповідати основним вимогам, таким як асортимент, якість товарів і умови постачання. Якщо виробниче підприємство вирішило продавати свою продукцію через корпоративну мережу, воно повинно бути готовим забезпечувати стабільне виробництво, поставки товарів у відведений час і обсягах, пропонувати конкурентні ціни і забезпечувати високу якість. Підприємства-споживачі, з свого боку, забезпечують реалізацію продукції виробничого підприємства на великих територіях з великим потоком клієнтів. Крім того, у більшості випадків торговельні мережі пропонують спільні акції і дослідження. Така співпраця є корисною і дозволяє виробничому підприємству ТМ «Valentina Lingerie» уникнути необхідності в пошуку багатьох незалежних каналів збуту.

На рисунку 3.2 наведено приблизну схему процесу встановлення співпраці між виробничим підприємством ТМ «Valentina Lingerie» і торговельною мережею. Розглянемо послідовність кроків у цьому процесі. Компанії з великим товарообігом аналізують запити своїх клієнтів і їх здатність придбати товари, враховуючи це, вони визначають необхідний асортимент товарних груп і їх відносну вагу в торговельних залах своїх магазинів. Зрозуміло, що компанії стежать за відповідністю асортименту їх конкурентним перевагам на ринку. Іншими словами, вони орієнтуються на високоякісний і престижний товар з відомим брендом для преміум-класу магазинів або

вибирають товари за співвідношенням "ціна-якість" для інших підприємств. Виробник, який бажає увійти в мережу, повинен бути обізнаним з такою політикою і готовим виконувати умови, запропоновані торговельною мережею. Розраховується ціна, яка забезпечує рентабельність для кожної групи товарів з урахуванням запланованого обсягу продажів. Таким чином, формується асортимент товарів і цінова політика, враховуючи плани щодо товарообігу та прибутковості. З урахуванням популярності та масштабів компанії (з огляду на зростаючу конкуренцію на роздрібному ринку) передбачаються значні витрати на просування товарів у магазинах мережі та проведення різноманітних акцій для залучення покупців. Відповідна складова цих витрат враховується при формуванні ціни товару для постачальників.



Рисунок 3.2 - Процес побудови партнерських стосунків ТМ «Valentina Lingerie» з споживачами

На сьогоднішній день встановлення співпраці між промисловими підприємствами та великими роздрібними мережами здійснюється на умовах, що встановлені ритейлерами, і ці умови можуть бути змінені лише у випадку постачання унікального, ексклюзивного товару, який підприємство-клієнт мережі запитує і для якого немає альтернативних постачальників. Основними завданнями виробничого підприємства ТМ «Valentina Lingerie» при будівництві партнерства з мережею споживачів є наступні:

- встановити тісні маркетингові зв'язки з мережевими структурами та розвинути стійкі партнерські відносини;
- використовувати маркетингові комунікації як основний інструмент для розширення асортименту продукції у вже усталених мережах;
- впроваджувати та випробовувати ключові методи торговельного маркетингу для ефективного просування продукції в мережах;
- покращити логістичні процеси, пов'язані з мережами;
- створити ефективну систему контролю за процесами в кожній мережі.

Для проникнення на більші ринки збуту, виробниче підприємство ТМ «Valentina Lingerie» повинно зробити декілька важливих рішень.

По-перше, необхідно оцінити свої можливості і розглянути доцільність постачання продукції підприємства на запропонованих умовах з урахуванням планованого обсягу продажів. Зазвичай, введення кожної позиції в асортимент роздрібного продавця оплачується окремо, і постачання великої кількості товарних позицій може стати нерентабельним. Вибір саме запитуваних і прибуткових товарів у пропозиції дозволить виробничому підприємству отримати переваги завдяки більш широкому присутності на полицях магазинів.

По-друге, значна частина умов постачання фіксована на рівні першої пропозиції. У процесі переговорів малоімовірно отримати значні послаблення цих умов [27, с. 126].

Отже, можна зробити висновок, що наявність інформації, активне спілкування з відповідальними співробітниками і творчий підхід, з

урахуванням власних можливостей, дозволяють реалізувати співпрацю між виробничим підприємством ТМ «Valentina Lingerie» і торговельною компанією.

Ефективне просування на зовнішні ринки вимагає ретельного планування і бюджетування, врахування тенденцій розвитку стратегій просування продукції в Україні зокрема та в світі загалом. Для підвищення ефективності просування необхідні чітка стратегія та комплексне використання усіх елементів системи, що впливають на результат. Суть просування товару полягає у стимулюванні попиту з метою збільшення або збереження доходів підприємства та досягнення інших цілей. Система просування виконує основні функції: інформаційну, переконуючу та конкуруючу.

Інформаційна функція передбачає передачу необхідної інформації виробником (відправником) середовищу (одержувачам) через визначені канали та засоби комунікації. Це дозволяє споживачам отримати достовірну інформацію про товар, його характеристики, переваги та способи використання. Переконуюча функція просування полягає в завоюванні та утриманні покупців, а також у формуванні постійних, лояльних груп споживачів. Це досягається шляхом переконливих аргументів, рекламних акцій, знижок та інших заходів, що спонукають споживачів обрати саме наш товар і залишитися з ним на довгостроковій основі. Конкуруюча функція просування виявляється в розробці і використанні різноманітних нецінових інструментів конкурентної боротьби на ринку. Це можуть бути унікальні особливості товару, брендування, послуги післяпродажного обслуговування, програми лояльності та інші елементи, що виокремлюють нас від конкурентів і привертають увагу споживачів.

Стратегія просування продукту (рис. 3.3) включає просування товару до кінцевих споживачів через канали дистриб'юторів. Виробник здійснює маркетингову діяльність, таку як персональний продаж та стимулювання

торгівельних посередників, з метою стимулювання їх зусиль у просуванні товару до кінцевих споживачів.

Уже більше року підприємство ТМ «Valentina Lingerie» успішно продає товари оптом на зовнішньому ринку у Польщі. Ця досягнута позиція свідчить про здатність підприємства задовольняти потреби і вимоги клієнтів на цьому ринку, а також про його конкурентоспроможність і рентабельність в цьому сегменті. Проте, для подальшого успіху та зростання на зовнішньому ринку необхідно зосередитись на просуванні товарів за допомогою реклами. Впровадження рекламної стратегії на зовнішньому ринку має свою вагому необхідність і переваги.

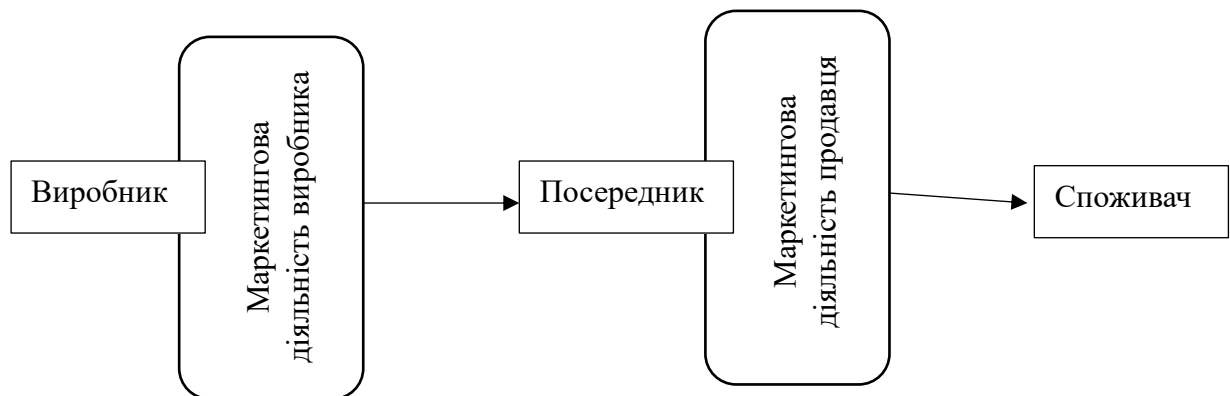


Рисунок 3.3 – Стратегія просування продукту ТМ «Valentina Lingerie»

По-перше, реклама дозволить підприємству ТМ «Valentina Lingerie» підвищити впізнаваність свого бренду та продуктів серед цільової аудиторії в Польщі. Це допоможе залучити нових клієнтів, розширити базу споживачів і збільшити обсяги продажів. Реклама створить позитивне враження про підприємство, його цінності та якість продукції, що сприятиме залученню нових клієнтів і збереженню вже існуючих.

По-друге, реклама дозволить підприємству ТМ «Valentina Lingerie» конкурувати з іншими гравцями на ринку. Польща є динамічним ринком з великою кількістю конкурентів. Через використання реклами ТМ «Valentina Lingerie» зможе виділитись серед інших брендів і залучити увагу споживачів

до своїх товарів. Це дозволить йому зберігати і розширювати свою частку на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність і збільшувати дохід підприємства.

По-третє, реклама допоможе створити і підтримувати позитивний імідж на зовнішньому ринку. Шляхом ефективного комунікування своєї цінності, якості та переваг товарів через рекламні канали, ТМ «Valentina Lingerie» зможе будувати довіру споживачів і сприяти побудові довгострокових відносин з клієнтами. Позитивний імідж допоможе підприємству залучати нових клієнтів, утримувати і збільшувати лояльність вже існуючих, а також стати привабливими для потенційних партнерів і дистриб'юторів.

Розрахунок рекламного бюджету підприємства ТМ «Valentina Lingerie» наведено у формулі 3.1.

$$P = \Pi \times E_p \div E_c \quad (3.1)$$

де, P – рекламний бюджет підприємства;

Π – загальний обсяг продажів підприємства;

E_p – еластичність попиту по рекламі;

E_c – еластичність попиту за ціною.

Еластичність попиту по рекламі визначити досить важко, тому цей показник краще взяти з маркетингових досліджень численних європейських торговельних марок, де визначено значення еластичності попиту по рекламі в 0,1. Еластичність попиту за ціною розраховується по наступній формулі:

$$E_c = (\Delta q/q)/(\Delta P/P) \quad (3.2)$$

де, Δq — зміна в загальному обсязі продажів на товар після зміни ціни;

q — загальний обсяг продажів товару перед зміною ціни;

ΔP — зміна ціни товару;

P — ціна товару до її зміни.

Розрахуємо рекламний бюджет підприємства ТМ «Valentina Lingerie» з наступних параметрів:

- вартість однієї одиниці товару – 695 грн;
- прогноз продажів – 400 од. товару, або 278000 грн;
- еластичність попиту по рекламі – 0,1;
- еластичність попиту за ціною – 0,65.

$$P = 278\,000 \times 0,1 \div 0,65 = 42\,769 \text{ грн} \quad (3.3)$$

Отже, на просування товарів на зовнішньому ринку у Польщі за допомогою реклами підприємству ТМ «Valentina Lingerie» необхідно виділити 42 769 грн, оскільки це дозволить підвищити відомість, конкурентоспроможність та позитивний імідж підприємства та продукції. Реклама стане ефективним інструментом для залучення нових клієнтів, збереження і розширення ринкової позиції та забезпечення успішного розвитку на зовнішньому ринку.

Коли виконання запланованих тактичних заходів призводить до успіху в підсиленні конкурентних переваг, підприємство здобуває стабільну позицію на ринку та забезпечує подальший економічний розвиток. У рамках розробленої та впровадженої програми лояльності споживачі стають прихильниками продукції даного підприємства, що створює між ними синергетичний ефект.

З метою адаптації запропонованого методологічного підходу до ефективного маркетингового забезпечення маркетингового управління конкурентними перевагами дана методика була апробована на ТМ «Valentina Lingerie». За результатами ґрунтовного аналізу існуючої управлінської складової, можливостей здійснення досліджень ринку та наявності внутрішніх резервів для здійснення інноваційних процесів на підприємстві означено зміст аналітичної складової для підприємства (рис. 3.4).

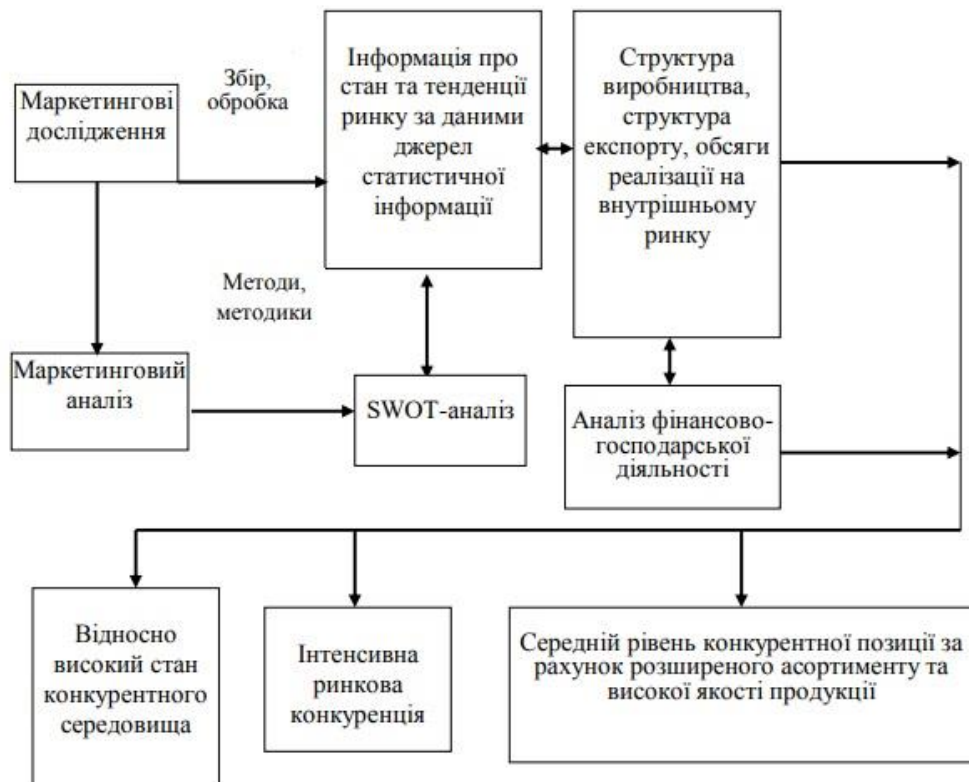


Рисунок 3.4 – Аналітична складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina Lingerie»

На стратегічному етапі здійснено формування стратегічного рішення та розробка комплексу маркетингових заходів по посиленню конкурентних переваг ТМ «Valentina Lingerie» (рис. 3.5).

Формування процесу маркетингового управління конкурентними перевагами в розрізі стратегічної орієнтації дозволить інтегрувати результати маркетингових досліджень та аналізу у ресурсний потенціал ТМ «Valentina Lingerie», залучити до виробничо-збутових процесів вітчизняних стейкхолдерів, сформуванню ефективну маркетингову стратегію, спрямовану на посилення уваги підприємства на вітчизняний сегмент ринку. Одним із важливих моментів у розвитку стратегічної складової є процес формування роздрібною фірмовою мережі по торгівлі власних дизайнерських рішень. Така послідовність за рахунок вірно обраної стратегії дозволить ефективно використати внутрішній потенціал підприємства, посилити конкурентні переваги, розпочати роботу над реалізацією першого етапу програми

лояльності, спрямованої на цільовий сегмент ринку. Але невід'ємною складовою у процесі управління конкурентними перевагами на зазначеному етапі повинні стати заходи по просуванню обраної політики підприємства в межах споживачів, що стали прихильниками продукції.

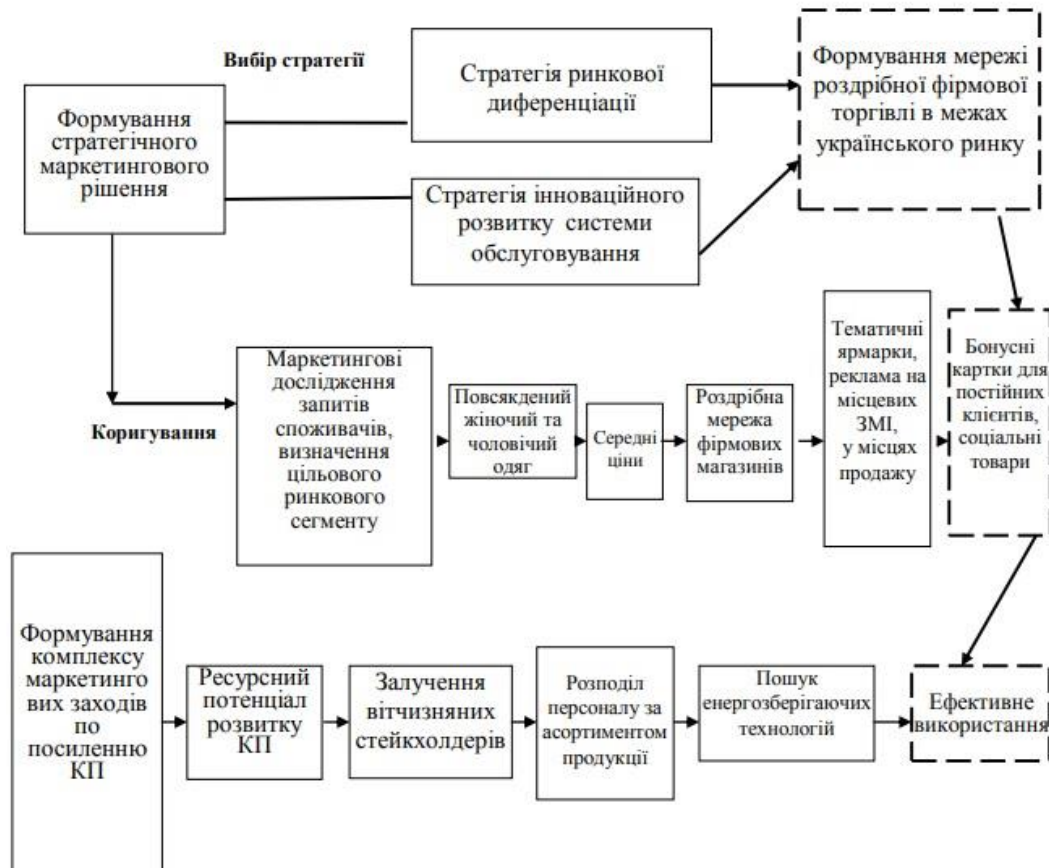


Рисунок 3.5 – Стратегічна складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina Lingerie»

З метою успішного досягнення стратегічних цілей ТМ «Valentina Lingerie» слід приділити значну увагу третьому етапу маркетингового управління конкурентними перевагами, а саме, – тактичному (рис. 3.6). На даному етапі рекомендовано запровадити на підприємстві набір тактичних маркетингових заходів по впровадженню стратегії, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг шляхом формування програми лояльності. Поєднання процесів управління конкурентними перевагами ринкової сили та ресурсними конкурентними перевагами шляхом координації та концентрації

маркетингової діяльності сприятиме на рівні структурного підрозділу ефективному впровадженню маркетингового інструментарію, що, в свою чергу, надасть можливість підприємству досягти стратегічно-сформованих конкурентних переваг та посилить конкурентні переваги, спрямовані на формування та утримання лояльності споживачів

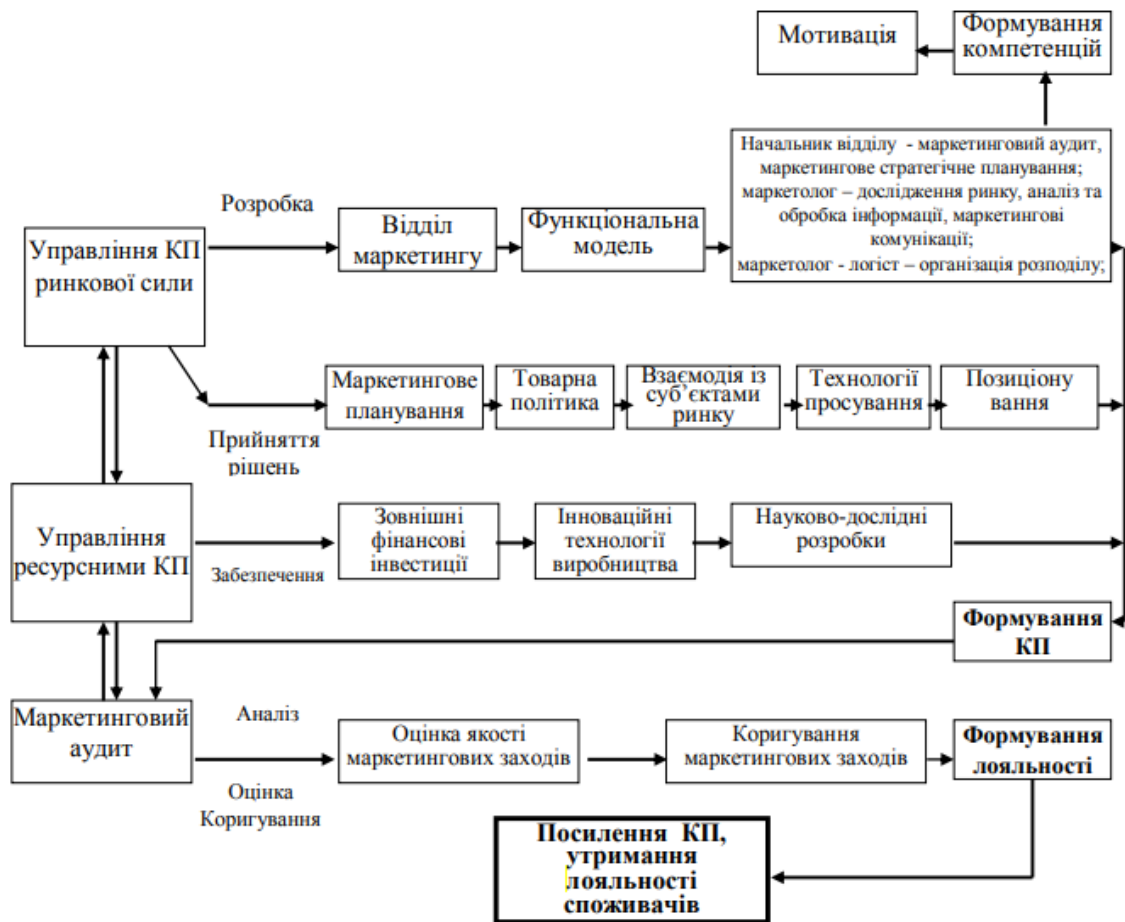


Рисунок 3.6 – Тактична складова процесу маркетингового забезпечення управління ТМ «Valentina Lingerie»

Програми лояльності – довгострокові програми взаємовигідної співпраці між клієнтами і підприємством ТМ «Valentina Lingerie». Це бізнес-процес ідентифікації, підтримки і збільшення доходів завдяки клієнтам з використанням інтерактивних комунікаційних відносин і формування емоційного взаємозв'язку клієнтів із брендом і бізнесом.

У таблиці 3.2 наведено всі запропоновані заходи, спрямовані на поліпшення маркетингової стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТМ «Valentina Lingerie».

Таблиця 3.2 - Заходи щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТМ «Valentina Lingerie»

№ з/П	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Підвищення кваліфікації власника мережі	Відсутність досвіду у підприємця суттєво впливає на економічні показники підприємства, оскільки недостатнє знання і навички управління бізнесом можуть призвести до неправильних стратегічних рішень, неефективного використання ресурсів та зниження конкурентоспроможності компанії.	Після підвищення кваліфікації підприємець отримає необхідні навички та знання управління бізнесом, що покращить фінансово-економічні показники мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie» та підвищить його конкурентоспроможність на зовнішньоекономічному ринку послуг.
2	Залучення СММ менеджера до просування акаунтів мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie»	На даному етапі підприємство має слабку систему знижок та програм лояльності. Залучення спеціаліста з СММ буде необхідним для підвищення конкурентоспроможності на цьому ринку.	Після залучення спеціаліста з СММ акаунти мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie» отримають збільшення аудиторії після рекламного просуву у соціальних мережах та її закріплення (отримання постійних покупців) через знижки до свят або визначних подій.
3	Співпраця з новими ринками збуту товару	Необхідно знайти нові ринки збуту товару, або почати співпрацю з українськими та зарубіжними маркетплейсами.	Після виходу на нові маркетплейси, або початку співпраці з партнерськими каналами збуту підприємству ТМ «Valentina Lingerie» не потрібно буде шукати самостійно своїх покупців, цим займеться компанія-партнер. Завдяки цьому підприємство ТМ «Valentina Lingerie» зможе зосередитись на покращенні якості виготовлення товару та збільшення обсягу виробництва.

Продовження таблиці 3.2

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
4	Реклама товару	Для подальшого успіху та зростання на зовнішньому ринку необхідно зосередитись на просуванні товарів за допомогою реклами.	Після складання бюджету на рекламу, підприємство підвищить позитивний імідж, конкурентоспроможність продукції. залучить нових клієнтів, і розширить ринкову позицію.
5	Впровадження програми лояльності	Відсутність програми лояльності негативно впливає на відношення покупців до підприємства ТМ «Valentina Lingerie».	Після впровадження програми лояльності доходи підприємства збільшаться, оскільки постійні споживачі стають прихильниками продукції даного підприємства, а також дана програма залучить нових покупців товарів на підприємстві ТМ «Valentina Lingerie».

Партнерство - це особливий спосіб організації бізнесу, що відрізняється взаємною прихильністю між суб'єктами за інтересами, намірами і поведінкою, спрямованими на спільне досягнення цілей. Подібно до конкурентних сил, які впливають на організацію, можна виділити потенційні джерела переваги, що виникають від партнерства, яке базується на довгострокових угодах, побудованих на відносинах довіри і прихильності між партнерами. Через співпрацю компанія може відкривати нові ринки, мати доступ до нових технологій, здійснювати економію масштабу, подолати державні та інвестиційні бар'єри швидше, ніж в одиночному порядку, використовуючи ринкові трансакції, а також здешевити процес порівняно з придбанням або злиттям з іншою компанією. Партнерство може стати життєво важливим елементом організаційної структури компаній, де стійка перевага залежить від здатності оптимально використовувати всі внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей та брати участь у партнерських угодах.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія представляє собою систематичний та логічний підхід до маркетингової діяльності, що дозволяє підприємству досягти своїх маркетингових цілей та забезпечити зростання продажів з прибутковим результатом. Вона включає в себе такі складові елементи, як стратегії для цільових ринків, маркетингові витрати та комплекс маркетингу. Розвиткова стратегія спрямована на досягнення збільшення прибутку та зміцнення позицій підприємства шляхом:

- використання наявних можливостей для досягнення успіху;
- сполучення з іншими об'єктами з метою забезпечення синергії;
- активне просування на нові ринки для розширення бізнесу.

Стратегічне планування діяльності підприємства включає наступні три рівні:

1. аналіз стратегічного портфеля підприємства та загальної ринкової ситуації, що включає оцінку різних бізнес-одиниць та урахування контексту ринку;

2. розробка матриць, пов'язаних з конкретною бізнес-одиницею або продуктом, включаючи аналіз ринку та особливостей цього продукту. Цей рівень забезпечує узгодженість стратегії з особливостями конкретного сегмента ринку;

3. розгляд факторів, що впливають на практичні аспекти діяльності підприємства, зокрема маркетингу та управління персоналом. Цей рівень забезпечує врахування важливих чинників управління в контексті стратегічного планування.

В процесі здійснення своєї маркетингової діяльності, підприємства часто роблять наступні основні помилки:

- ігнорування освіти;
- перехід підприємств на принципи маркетингу;

- не визначення та нерозуміння власної місії та маркетингової стратегії на ринку;
- оптимізація організаційної структури.

Чистий дохід ТМ «Valentina Lingerie» щороку зменшується, тобто у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком зменшився на 2,8%, а у 2022 році – майже на 3,1%. Аналогічна ситуація спостерігається із собівартістю реалізованої продукції, оскільки протягом трьох років вона також має тенденцію до зменшення. У підприємстві «Valentina Lingerie» у 2021 році показник витрат на 1 грн реалізованої продукції збільшився на 1,8%, а у 2022 році – на 0,8%. Збільшення цього показника можна розцінювати, як негативне явище в роботі підприємства, оскільки зі збільшенням витрат на 1 грн продукції відповідно зменшується прибуток.

При цьому середньооблікова кількість працівників збільшилась у 2021 році на 2 особи. Працівники підприємства здійснюють усі необхідні види робіт, пов'язані з проведенням торговельних операцій та обслуговування покупців. Упродовж 2020-2021 рр. фонд заробітної плати у ТМ «Valentina Lingerie» збільшився на 22,8%, а у 2022 році - на 5%, що сприяло зростанню середньорічної заробітної плати.

Тип організаційної структури ТМ «Valentina Lingerie» – лінійно-функціональна (комбінована структура управління), яка створена із спеціалізованих ланок при кожному лінійному керівникові. Ця модель дозволяє менеджерам компанії вивчати виникаючі проблеми і приймати рішення, орієнтуючись на поточну діяльність.

Сильні сторони підприємства ТМ «Valentina Lingerie» є такими: вдосконалення якості товарів; підвищення рівня обслуговування; привертання нових постачальників та партнерів до співпраці; розширення асортименту продукції; можливість встановлення партнерських зв'язків як з вітчизняними, так і з міжнародними виробниками; використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів.

Підприємство ТМ «Valentina Lingerie» має такі слабкі сторони: високий рівень регулярних витрат; відсутність досвіду у підприємця; слабкий рівень організації бізнесу; лояльність українців до зарубіжних брендів; незначний асортимент продукції у порівнянні з іноземними виробниками; слабка система знижок та програм лояльності.

Можливостями підприємства ТМ «Valentina Lingerie» є: високий рівень попиту на товар; можливість подальшого розширення діяльності, відкриття додаткових філій, перекваліфікація в повноцінний магазин одягу; природне розширення ринку після кризи; зростання ринку інтернет торгівлі; перевищення частки жінок у гендерній структурі населення; популяризація тренду «Made in Ukraine»; розширення сегменту за рахунок розставлення продукції на зарубіжні ринки, зокрема Польщі.

Серед загроз можна виділити наступні фактори: інтенсивна конкуренція, яка прогнозується зростати; ризик введення нових законодавчих актів і податків, які можуть ускладнити розвиток проекту; нестабільність внутрішньої економіки країни.

У дипломній роботі було запропоновано такі заходи щодо удосконалення зовнішньоекономічної стратегії розвитку підприємства ТМ «Valentina Lingerie»:

- підвищення кваліфікації власника мережі;
- залучення СММ менеджера до просування акаунтів мережі магазинів ТМ «Valentina Lingerie»;
- співпраця з новими ринками збуту товару;
- реклама підприємства;
- впровадження програми лояльності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Т. А. Навроцька, І. Б. Шевченко, Л. П. Шендерівська, О. І. Петренко. Адаптивний менеджмент маркетингової підсистеми інноваційно орієнтованого підприємства в умовах діджиталізації, глобалізації та активізації безпекових механізмів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 1. С. 66-73.
2. О. Бурліцька. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2. С. 316-324.
3. О. Врублевська, Є. Майовець, О. Сакаль, А. Коваленко, Г. Штогрин, Л. Гебрин-Байди. Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. № 5. С. 373-386.
4. SWOT-аналіз підприємства : конспект лекцій. Дисципліна – "Маркетинг". [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.marketing-helping.com/konspekti-lekcz/17-konspektlekczi-discziplna-qmarketingq/306-swot-analz-pdprimstva.html>
5. Баченко Л.В. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі білизни кваліф. роб. (проєкт)– 2020. – 34 с.
6. В. І. Дубницький, Т. С. Мішустіна, О. В. Овчаренко. Методичні аспекти трансформації маркетингу взаємодії та маркетингу взаємовідносин в процесах цифрової економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 2. С. 6–24.
7. Гуторов О.І. Сучасний стан та основні стратегічні напрями розвитку вітчизняного садівництва на маркетингових засадах / О.І. Гуторов [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vkhnau_ekon/2012_10/pdf/01.pdf.

8. В. І. Дубницький, Т. С. Мішустіна, О. В. Овчаренко. Методичні аспекти трансформації маркетингу взаємодії та маркетингу взаємовідносин в процесах цифрової економіки. Європейський вектор економічного розвитку. 2022. № 2. С. 6–24.
9. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2010. – 440 с.
10. Г. В. Афенченко. Соціокультурна спрямованість сучасної практики маркетингової діяльності. Вісник Харківської державної академії культури. 2010. Вип. 30. С. 217-225.
11. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / С.М. Ілляшенко, Г.О. Пересадько; за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 328 с
12. Коновалова О.В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О.В. Коновалова, Т. Андрущакевич. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
13. Костецька Н.І. Використання SWOT-аналізу під час формування стратегії хлібопекарських підприємств / Н.І. Костецька, М.І. Хопчан // Сталій розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 214-219.
14. К. О. Коледіна. Роль та завдання маркетингу інновацій у промисловості України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2022. № 27. С. 23-28.
15. Н. Є. Кузьо, Н. С. Косар. Інтернет-торгівля в Україні: маркетинговий аспект. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Т. 6, № 3. С. 52-64.
16. Курмаєв П.Ю. Аналіз макроекономічних тенденцій розвитку сільського господарства України / П.Ю. Курмаєв //Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2012. – Вип. 81. – С. 241–246.

17. Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, В. С. Тесля, В. П. Комар, К. І. Христенко. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11.
18. Майданчик Б.І. Аналіз та обґрунтування господарських рішень / Б.І. Майданчик, М.Г. Карпунін та ін. – Фінанси і статистика, 2016. – 136 с.
19. В. П. Мартиненко, А. Ю. Куниця. Особливості маркетингової діяльності агропромислових господарств. *Economic synergy*. 2022. Iss. 4. С. 129-141.
20. Н. Маранчак. Соціальна мережа TikTok як засіб інтернет-маркетингу бібліотек України. Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2022. Вип. 10. С. 22-35.
21. Могилів Ю.М. SWOT – аналіз вуглевидобувного підприємства / Ю.М. Могилів. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.dspace.nbuiv.gov.ua/dspace/bitstream/handle/123456789/4276/st_28_21.pdf?sequence=1
22. О. О. Сосновська, О. Г. Хамула. Дослідження ієрархії зовнішніх факторів процесу управління маркетинговою діяльністю. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2020. № 2. С. 131–140.
23. Орловська Ю.В. SWOT-аналіз двовекторної інтеграції рівня зони вільної торгівлі для України / Ю.В. Орловська, К.В. Макусієнко // Економічний простір : зб. наук. праць. – 2012. – № 62. – С. 50-56.
24. Скібіцький О.М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посібн. [для студ. ВНЗ] / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька. – К. : Вид-во "Кондор", 2011. – 912 с.
25. Стеблецька Ю.І. – Львівська державна фінансова академія . Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.3
26. Турчин Л., Островерхов В. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. № 24. С. 75-85.
27. Чухрай Н.І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2011. 256 с.

28. Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, В. С. Тесля, В. П. Комар, К. І. Христенко. Маркетингові чинники формування конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 11.

29. Шкарупа О. В., Треус А. А., Часник О. О. / Економічні проблеми управління біоресурсами в Україні та Європейському Союзі. [Електронний ресурс] – Спосіб доступу: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_35/Olena_V_Shkarupa_Alla_An_TreusEconomic_Problems_of_Biological_Resource_Management_in_Ukraine_and_EU.pdf

30. Офіційний сайт компанії Valentina lingerie [Електронний ресурс]. Спосіб доступу: <https://vl-lingerie.com.ua/>

ДОДАТКИ

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

		Коди
Підприємство	Мережа магазинів спідньої білизни «Valentina Lingerie»	за ЄДРПОУ
Територія	6810100000	за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ 230
Вид економічної діяльності	47.71	за КВЕД
Середня кількість працівників, осіб	близько 20 осіб на 1 філію	
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	
Адреса, телефон:	21000 м.Вінниця, вул. Чорновола, 29, тел.: +380 (97) 186 03 95 21000 м.Вінниця, вул. Пирогова, 39, тел.: +380 (96) 931 50 62 21000 м.Вінниця, вул. Келецька, 121, тел.: +380 (96) 955 27 66 21012 м.Вінниця, вул. Євгена Пікуса 1а, тел.: +380 (96) 052 49 60 22401 м.Калинівка, пров.Незалежності, 7, тел.: +380 (97) 838 60 63 22800 м.Немирів, вул. Острівська, 94, тел.: +380 (68) 557 03 53 23600 м.Тульчин, вул. Леонтовича, 35, тел.: +380 (96) 761 15 92 46002 м.Тернопіль, вул. Текстильна, 28ч, тел.: +380 (67) 689 2564	

Баланс на 31.12.2022 р.
Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	324	317.4
- первісна вартість	1011	824.4	813.1
- знос	1012	(500.4)	(495.7)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		

Продовження додатку А

Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	324	317.4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	931.9	986
- у тому числі готова продукція	1103		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22.3	39.6
Гроші та їх еквіваленти	1165	53.3	35.2
Витрати майбутніх періодів	1170	3.6	2.5
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1011.1	1063.3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1335.1	1380.7

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	47.8	51.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	690.9	722.4
Неоплачений капітал	1425	()	()

Продовження додатку А

Усього за розділом І	1495	1088.7	1124
ІІ. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
ІІІ. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615		17.4
розрахунками з бюджетом	1620	118	110.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	16.8	16.9
- зі страхування	1625	21.9	20.8
- з оплати праці	1630	99.9	100.1
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	6.6	7.5
Усього за розділом ІІІ	1695	246.4	256.7
ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1335.1	1380.7

Звіт про фінансові результати за 2022 р.
Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4619	4763.2
Інші операційні доходи	2120	(796.9)	(1027.6)

Продовження додатку А

Інші доходи	2240	37.5	25
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5453.4	5815.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2809.2)	(2871.5)
Інші операційні витрати	2180	(2550.6)	(2891.3)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5359.8)	(5762.8)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	(93.6)	(53)
Податок на прибуток	2300	(16.9)	(16.8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	76.7	35,2

Баланс на 31.12.2021 р.
Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	305.1	324
- первісна вартість	1011	803.2	824.4
- знос	1012	(498.1)	(500.4)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	305.1	324
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	975.8	931.9

Продовження додатку А

- у тому числі готова продукція	1103		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	27	22.3
Гроші та їх еквіваленти	1165	37.8	53.3
Витрати майбутніх періодів	1170	2	3.6
Інші оборотні активи	1190	0.4	
Усього за розділом II	1195	1043	1011.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	1348.1	1335.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	350	350
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	46	47.8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	656.4	690.9
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1052.4	1088.7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		

Продовження додатку А

Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620	152.7	118
у тому числі з податку на прибуток	1621	55.9	16.8
- зі страхування	1625	39.4	21.9
- з оплати праці	1630	95.5	99.9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	8.1	6.6
Усього за розділом III	1695	295.7	246.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	1348.1	1335.1

Звіт про фінансові результати за 2021 р.
Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4763.2	4898.1
Інші операційні доходи	2120	(1027.6)	(1287)
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5815.8	6187.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2871.5)	(2899.1)
Інші операційні витрати	2180	(2891.3)	(3036)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5762.8)	(5935.1)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	(53)	(252.2)
Податок на прибуток	2300	(16.8)	(55.9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	36.2	196.3

Оцінка факторів внутрішнього середовища ТМ «VL»

Характеристика складових внутрішнього середовища	Бали		
	1	2	3
Персонал:			
- чисельність персоналу організації			+
- плинність кадрів організації	+		
- кваліфікація та підготовка персоналу		+	
- навчання та розвиток персоналу			+
- мотивація працівників			+
- оцінка результатів праці працівників			+
- умови праці		+	
Організація управління:			
- структура управління компанією		+	
- стратегія розвитку організації			+
- рівень корпоративної культури		+	
- ефективність системи менеджменту		+	
- імідж та репутація компанії			+
- досвід роботи організації		+	
Маркетинг:			
- збут продукції		+	
- цінова політика		+	
- реклама			+
- організація системи стимулювання збуту		+	
- асортимент товарного портфелю		+	
- якість продукції			+
- стабільність замовлень		+	
Фінанси:			
- наявний фінансовий стан		+	
- платоспроможність підприємства			+
- рівень заробітної плати		+	
- можливість залучення кредитів	+		
- наявність власних обігових коштів		+	

Оцінка факторів макросередовища діяльності ТМ «VL»

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	+	2
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	3
	3. Темп інфляції	-	2
	4. Рівень податкових ставок	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	3
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	2
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	-	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	+	1
	2. Статеві-віковий склад населення	-	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	2
	2. Нововведення в області технологій	+	2
	3. Нововведення в області менеджменту	+	2
Природні	1. Природні умови	-	1
	2. Стан природних ресурсів України	-	2
	3. Екологічний фактор	-	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	1

**Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і
безпосереднього оточення**

Фактори	Оцінка фактора, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1 Розширення збутової мережі	3	Відкриття нових мереж продажу
1.2 Розширення географічного сегменту	2	Розширити географічний сегмент за рахунок розставлення продукції на інші ринки
1.3 Покращення маркетингової діяльності	3	Застосування новітніх маркетингових інструментів для покращення
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.1. Поява нових конкурентів, загострення тиску з боку великих конкурентів;	3	Підвищувати довіру покупців та бути більш відкритими для просування продукції
2.2. Падіння рівня купівельної спроможності	3	Запровадити нові технології продажу
2.3 Втрата іміджу і репутації	3	Розвиток ребрендингу, використовуючи сучасні інструменти та рекламні для підприємства
2.4 Ризики, пов'язані з погіршенням якості продукції	2	Поступово зміна асортименту та зміна постачальника продукції,
2.5 Зміна попиту на продукцію	2	Розширення асортименту товарів