

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИСМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ

**РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПП «НАДІЯ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня «бакалавр»  
спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
освітньої програми IT підприємство  
Папазової Валерії Володимирівни  
Керівник: к.п.н., доц. Яковенко О.І.  
Рецензент: к.е.н., доц. Гизка У.Л.

Ізмаїл-2023

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри правових питань охорони здоров'я та туристичної діяльності  
(назва юридичної кафедри)

протокол № 14 від « 05 » серпня 2023 р.

Завідувач кафедри

М.Р. Метилі Д.К.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«13» серпня 2023 р.

Оцінка 62 задовільно  
(за загальною оцінкою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

М.Р. Метилі Д.К.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1.Сутність маркетингових стратегій та їх значення у господарській діяльності сучасних підприємств .....	6
1.2. Теоретичні засади аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії.....	12
1.3. Методика розробки маркетингової стратегії.....	16
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «НАДІЯ».....	23
2.1.Загальна характеристика підприємства ПП «Надія».....	23
2.2. Огляд основних тенденцій ринку.....	26
2.3. Аналіз господарської діяльності підприємства ПП «Надія».....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «НАДІЯ».....	47
3.1. Портфельний аналіз ПП «Надія».....	47
3.2. Розробка маркетингової стратегії ПП «Надія».....	53
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження маркетингової стратегії на підприємстві .....	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	70

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У наш час розробка маркетингової стратегії є дуже важливою для компанії. За допомогою маркетингової стратегії можна контролювати, збільшувати попит на продукцію та контролювати ринкову частку продукції, що випускається компанією.

Розробка маркетингової стратегії включає наступні заходи: аналіз сильних і слабких сторін компанії; аналіз ринкових можливостей, галузевий аналіз; оцінка потенціалу ринку; конкурентний аналіз; вивчення відносин з клієнтами та партнерами; аналіз впливу зовнішнього середовища, маркетинговий аудит; маркетинговий аудит внутрішнього середовища, визначення напрямів удосконалення старих і розробки нових продуктів, розробка маркетингового плану; моніторинг і контроль маркетингової діяльності.

Вивченням питання розробки маркетингової стратегії займалися такі вчені: В. Герасимчук, Ф. Котлер, Н. Куденко, Я.Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, А. Павленко, С. Скибінський, які зробили значний внесок у дослідження особливостей стратегічного маркетингового планування та формування маркетингових стратегій. Разом з тим деякі аспекти розробки маркетингової стратегії потребують подальшого вивчення та адаптації до діяльності певного підприємства.

**Мета написання кваліфікаційного дослідження** полягає у вивченні теоретичних засад та практичних аспектів розробки та обґрунтування маркетингової стратегії підприємства, діагностиці діяльності ПП «Надія» та формуванні для нього маркетингової стратегії.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формулювання маркетингової стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** виступає діяльність та маркетингова стратегія ПП «Надія».

Виходячи з мети роботи можна сформувані наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні основи розробки маркетингової стратегії підприємств;
- здійснити комплексну характеристику ПП «Надія»;
- провести розробку маркетингової стратегії ПП «Надія».

**Методи дослідження.** При написанні кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: узагальнення, теоретичне дослідження інформаційних джерел, порівняння, аналіз, синтез, прогнозування.

**Інформаційну базу склали:** результати досліджень науковців у фахових статтях і монографіях, підручники та навчальні посібники з даної тематики, зовнішня та внутрішня звітність підприємства, матеріали, розміщені в мережі Інтернет.

**Практичне значення результатів дослідження:** отримані результати можуть бути корисними керівництву ПП «Надія» при розробці маркетингової стратегії.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з дев'ятьма підрозділами, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел та літератури – 48. Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту, у т.ч. 8 малюнків та 19 таблиць.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1.Сутність маркетингових стратегій та їх значення у господарській діяльності сучасних підприємств**

Становлення ринкових відносин в Україні потребує посилення стратегічної орієнтації компаній. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності компанії займає її маркетингова стратегія, яка формує стратегічні ринкові орієнтири. Проте теоретична основа маркетингової стратегії компанії залишається слабкою. У діловій літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) немає єдиного погляду на сутність і зміст маркетингової стратегії підприємства.

Д. Хассі виступає за зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів маркетингового комплексу - товарів, цін, продажів і реклами, які «необхідно враховувати, думаючи про маркетингові стратегії товарів і послуг». З урахуванням змісту маркетингової стратегії він поступово оцінює маркетинговий продукт, ціноутворення, стратегії збуту та стратегії просування [6, с. 327].

Такого ж підходу дотримується М. Макдональд: «Маркетингові стратегії – це засоб и досягнення маркетингових цілей для комплексу маркетингу» [6, с. 329].

У підручнику «Стратегічний маркетинг» Ж. Ламбен не дає визначення маркетингової стратегії, а визначає зміст маркетингової стратегії як складової частини стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна включати наступні елементи: визначення одного або кількох цільових сегментів, позиціонування щодо пріоритетних конкурентів,

вимоги до асортименту, канали збуту, ціни та умови збуту, торговий персонал, його завдання та організація, реклама та збут. просування, обслуговування клієнтів, гарантії, послуги, дослідження ринку [6, с. 330].

Дж. Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів маркетингового комплексу [6, с. 332]. Крім того, він інтегрує дослідження ринку в елементи маркетингової стратегії. На нашу думку, дослідження ринку є передумовою маркетингової стратегії, але не може формувати її зміст.

Х. Хершген, М. Макдональд та інші розглядають маркетингову стратегію як стратегію, спрямовану на досягнення маркетингових цілей [6, с. 333].

Х. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії щодо впливу на покупців і переконання їх у покупці», але при цьому виділяє і розглядає ті види маркетингових стратегій, які безпосередньо не пов'язані з впливом на споживачів, наприклад: екологічна стратегія, стратегія ведення маркетингу, стратегія захисту довкілля, наступальні стратегії, стратегічний бізнес-портфель, тощо [4, с. 720].

Існуючі визначення категорії «стратегія маркетингу» зводяться до таких основних напрямів: стратегія маркетингу – це програма дій (план); маркетингова стратегія – засіб досягнення маркетингових цілей; маркетингова стратегія – метод (засіб) впливу на споживача; маркетингова стратегія – це довгострокові та середньострокові рішення, пов'язані з елементами маркетингового комплексу; маркетингова стратегія – це система організаційних, технічних і фінансових заходів, спрямованих на активний вплив на попит і пропозицію товарів.

Обмеження та слабкі сторони наведених вище підходів до визначення маркетингової стратегії, на нашу думку, полягають у наступному.

По-перше, недоцільно визначати маркетингову стратегію як план дій, оскільки маркетингова стратегія може не бути розгорнутим планом чи

програмою дій, а лише формулювати загальний напрям (вектор) цих дій [41, с. 28].

По-друге, визначення «маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей компанії» є надто загальним, оскільки воно наближає визначення загального терміну «стратегія» і не розкриває сутності та відмінностей маркетингової стратегії.

По-третє, слабкість визначення маркетингової стратегії як засобу впливу на компанію на її споживачів полягає в тому, що це визначення виключає конкурентів компанії. Багато маркетингових стратегій спрямовані не тільки на формування дій компанії щодо своїх клієнтів, але й визначають дії компанії щодо конкурентів (наприклад, конкурентні маркетингові стратегії).

По-четверте, неправильно зводити маркетингову стратегію підприємства до дій підприємства до елементів комплексу маркетингу, оскільки маркетингові стратегії до елементів комплексу маркетингу є лише одним із видів маркетингових стратегій підприємства. З іншого боку, комплекс маркетингу є вторинним (доставляючим) елементом будь-якої маркетингової стратегії, але сама маркетингова стратегія не може бути зведена до елементів комплексу маркетингу [9, с. 192].

Наприклад, маркетингова стратегія позиціонування спрямована на надання компанії належного відмітного місця у свідомості цільових споживачів. При цьому дана стратегія безпосередньо не визначає елементи маркетингового комплексу, але ефективна реалізація стратегії маркетингового позиціонування потребує розробки відповідного комплексу маркетингових інструментів. Тобто в даному випадку маркетингові стратегії для елементів комплексу маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом маркетингової стратегії позиціонування.

По-п'яте, неправильно визначати маркетингову стратегію як систему організаційно-технічних і фінансових заходів, спрямованих на активний



вплив на попит і пропозицію товарів (В. Марцін), оскільки перелік заходів (організаційно-технічних і фінансових) не передбачає включити їх до маркетингової діяльності. З такого підходу випливає, що формувати маркетингову стратегію можна за допомогою немаркетингових інструментів, що саме по собі є нонсенсом.

Враховуючи обмеженість і слабкість існуючих визначень маркетингової стратегії, необхідне нове, більш точне визначення цього терміна. Маркетингова стратегія, на нашу думку, – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових позицій на ринку. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності компанії, тобто його відносини зі споживачами та/або конкурентами. Тому кожна маркетингова стратегія визначає вектор дій компанії або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментування та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до ринкового попиту на компанію тощо), або по відношенню до конкурентів (наприклад, наступальні і захисні маркетингові стратегії, конкурентні маркетингові стратегії тощо) або по відношенню як до споживачів, так і до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації тощо) [8, с. 368].

Маркетингова стратегія має такі характеристики (рис. 1.1).

По-перше, маркетингова стратегія компанії пов'язана з довгостроковим аспектом її ринкових операцій. Зосередження на короткостроковій прибутковості змушує компанію приймати короткострокові рішення, які є фінансово надійними, але не послідовними. Це ускладнює бізнес і зрештою робить його неефективним. Стратегія часто охоплює п'ять-десять років або навіть більше. Маркетингова стратегія спрямована на довгострокове зростання ринку для компанії, а не на отримання короткострокового прибутку.

По-друге, маркетингова стратегія є засобом досягнення маркетингових цілей компанії.

По-третє, маркетингова стратегія пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною умовою формування маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз.

По-четверте, маркетингова стратегія є невід'ємною частиною процесу планування маркетингової стратегії і тому повинна узгоджуватися з цілями компанії, із загальною корпоративною стратегією та стратегіями нижчих стратегічних рівнів компанії.

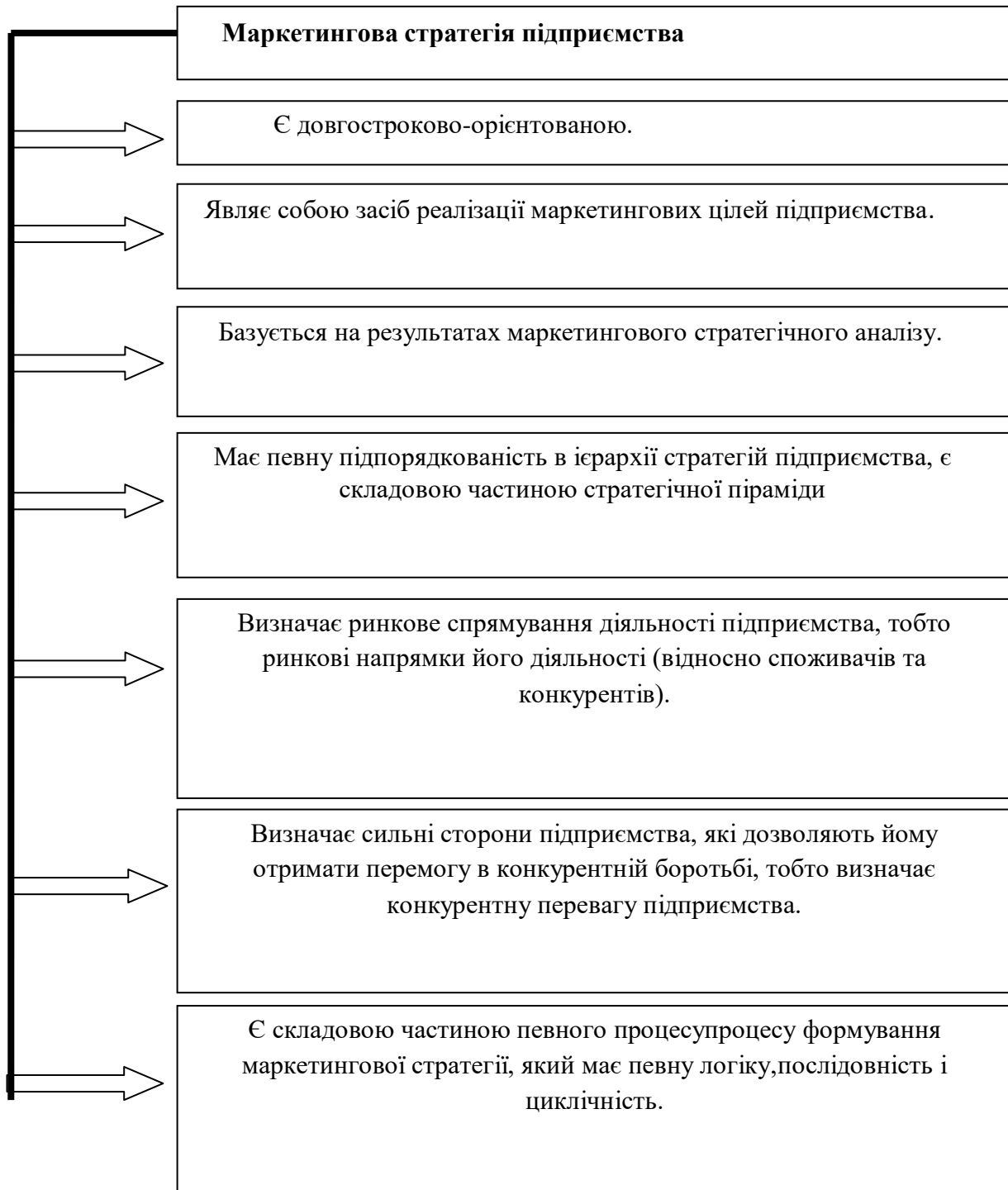


Рис. 1.1. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства ( узагальнено автором за джерелами [8, с. 368])

По-п'яте, основною метою маркетингової стратегії є побудова вектора ринкових дій компанії, тобто маркетингова стратегія дає відповіді на два основних стратегічних питання:

1. Хто є реальними і потенційними споживачами компанії, тобто де повинні конкурувати компанії? Відповідь на це питання передбачає визначення ринкової позиції компанії по відношенню до її клієнтів (цільових ринків).

2. Як, за рахунок чого компанія має конкурувати на цільовому ринку? Відповідь на це запитання передбачає визначення позиції компанії на ринку відносно її конкурентів [7, с. 360].

По суті, підвищення ефективності діяльності компанії є основним завданням компанії, на реалізацію якої впливають стратегії всіх функціональних сфер її діяльності: виробництва, фінансів, маркетингу та ін. Але головним завданням маркетингової стратегії є, що визначається як «розвиток виробничого процесу», є виробничим, а не маркетинговим концептуальним підходом до стратегічної діяльності компанії. Стосовно завдання «поліпшення асортименту та якості готової продукції, відкриття нових ринків збуту, збільшення продажів» – це можна розглядати як стратегічний напрямок, але не як загальну маркетингову стратегію, а як підпорядковану стратегію (стратегії елементів маркетингу) - маркетингова продуктова політика, промислові товари») і маркетингово-збутова політика («збільшення продажів»). Основна мета загальної маркетингової стратегії підприємства повинна визначатися шляхом визначення ринкової сфери його діяльності (визначення цільового ринку) і шляхом розробки засоби перемоги компанії в конкурентній боротьбі (її конкурентні переваги) [40, с. 202].

По-шосте, формування маркетингової стратегії має певну логічність, послідовність і циклічність.

Відмінними рисами маркетингової стратегії підприємства є те, що вона орієнтована на довгострокову перспективу; є засобом досягнення маркетингових цілей компанії; за результатами аналізу маркетингової стратегії; має певну субординацію в ієрархії корпоративних стратегій;

визначає ринковий напрям діяльності компанії; є невід’ємною частиною розробки маркетингової стратегії, яка має певну логіку, послідовність і цикл.

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

Досвід багатьох провідних компаній за останнє десятиліття переконливо показав, що там, де принципово змінилися людські стосунки, значно зросла продуктивність праці, покращилася якість продукції, стабілізувався ринок і в цілому збільшився фінансовий прибуток компанії [2, с. 150].

Це обґрунтовує той факт, що в стратегічному плані всі дії повинні формувати сприятливе зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Стан зовнішнього середовища розглядається як фактор, що визначає специфіку структури і соціальних зв'язків в організації, обумовлює і визначає логіку організаційного розвитку та інших форм організаційних змін. Багатофакторний склад проявів зовнішнього середовища на діяльність підприємства визначає умови для формування різноманітних моделей зовнішнього середовища.

Процеси взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем є постійними. Вони охоплюють усі сфери діяльності та здійснюються на рівнях стратегічного, тактичного та оперативного управління. Аналіз зовнішнього середовища включає структурування зовнішнього середовища на макросередовище та мікросередовище (найближче оточення). В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко в підручнику зі стратегічного менеджменту зазначають, що «зовнішнє середовище організації – це не тільки середовище для реалізації її продукту, а й сфера, яка постійно відкриває нові можливості для розвитку бізнесу організації. Більше того, кожен фактор безпосереднього зовнішнього середовища організації повинен бути одним із центральних об'єктів її спеціалізованого стратегічного дослідження» [10, с. 384].

Автори статей і посібників з досліджуваних тем зазначають, що рушійною силою розвитку є зміни зовнішнього середовища функціонування підприємства, які вимагають взаємопов'язаних змін внутрішнього середовища підприємства. Існує традиційна точка зору, згідно з якою прийняття рішень компаніями та вибір поведінки майже завжди визначаються конкуренцією та ринковими умовами. Виробничі компанії діють відповідно до конкуренції та умов «попиту та пропозиції» на ринку, тобто сил, що знаходяться поза контролем компанії.

Макросередовище включає набір специфічних факторів, які діють за своїми законами, які однакові для всіх компаній на даному ринку, але по-різному впливають на кожну компанію [30, с. 20].

Мікросередовище складається із сил, які діють безпосередньо на саму компанію. Оскільки виробниче підприємство визначається як система, яка обробляє ресурси, мікросередовище підприємства складається зі споживачів, постачальників, конкурентів і посередників. Ці групи знаходяться в безпосередньому контакті з компанією, вплив цих груп, які представляють найближче оточення компанії, необхідно постійно прогнозувати і враховувати. Проте також важливо певним чином впливати на суб'єктів мікросередовища та регулювати їхні стосунки з ринковими партнерами. Тому фактори мікросередовища слід вважати відносно контрольованими [39, с. 213].

Постачальники – юридичні та фізичні особи, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами для здійснення господарської діяльності.

Споживачі (покупці) – це компанії та окремі особи або їх групи, які бажають придбати товари та послуги цієї компанії.

Конкуренти – це компанії, які конкурують з виробником за отримання переваги над покупцями при продажу своєї продукції на ринку аналогічної продукції [1, с. 250].

Посередники – це юридичні та фізичні особи, які допомагають компанії просувати, розповсюджувати та продавати товари на ринку.

Аналіз впливу зовнішніх факторів – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану аналізують зовнішні по відношенню до організації фактори, щоб визначити можливості та загрози для бізнесу. Аналіз середовища дуже важливий для розробки стратегії організації і є складним процесом, який вимагає ретельного моніторингу процесів, що відбуваються в середовищі, а також оцінки та встановлення зв'язку між факторами, сильними та слабкими сторонами організації як можливостей і ризиків, властивих зовнішньому середовищу [28, с. 74].

Досвід багатьох компаній показує, що стратегічний менеджмент, використовуючи весь арсенал своїх навичок, дозволив бізнес-одиницям не тільки вижити в умовах невизначеності зовнішнього середовища, але й досягти значних результатів у господарській діяльності.

Існує декілька методів аналізу діяльності підприємства, які дають змогу сформулювати завдання дослідження в результаті їх виконання з урахуванням стратегічних перспектив розвитку підприємства. Основними з них є аналіз PEST, аналіз SNW, матриця BCG і SWOT-аналіз.

Стратегічний аналіз використовує принцип групування факторів макrorівня, які розглядаються в системі аналізу PEST (ця система фокусує стратегічний аналіз лише на факторах макrorівня). Групи таких факторів поділяють макросередовище компанії на такі чотири типи, що позначаються аббревіатурою PEST:

Р – політико-правове середовище;

Е – економічне середовище;

S – соціокультурне середовище;

Т – технологічне середовище. PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив основних факторів зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних) на діяльність компанії.

За допомогою аналізу PEST проводиться аналіз макросередовища компанії, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, відповідну умовам макросередовища [31, с. 48].

При оцінці окремих факторів фінансового середовища з опосередкованим впливом величина їх позитивного («сприятливі можливості») або негативного («загрози») впливу на стратегічний фінансовий розвиток компанії зазвичай розраховується за п'ятибальною системою.

SWOT-аналіз є обов'язковим елементом дослідження, обов'язковим попереднім кроком у створенні стратегічних і маркетингових планів будь-



якого рівня. Дані, отримані в результаті ситуаційного аналізу – є базовими елементами в розробці стратегічних цілей компанії. За результатами аналізу ситуації можна визначити, чи є у компанії внутрішні сили та ресурси, щоб використати можливості та відбити загрози, а які внутрішні недоліки вимагають негайного усунення [27, с. 858].

Тому існує декілька методів аналізу корпоративної діяльності, які дозволяють формулювати дослідницькі завдання за результатами їх реалізації з урахуванням стратегічних перспектив розвитку компанії. Основними з них є аналіз PEST, аналіз SNW, матриця BCG і SWOT-аналіз, який є найефективнішим.

### **1.3. Методика розробки маркетингової стратегії**

Формування маркетингової стратегії є найважливішим етапом маркетингу, на якому можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи – фактори, аналіз яких передують розробці стратегії, тобто фактори проміжного середовища. і стратегічні цілі. компанія; Перші елементи – це стратегічні рішення щодо маркетингового комплексу, тобто сукупність компонентів маркетингу (товар, ціна, продаж, реклама). Таким чином, маркетингова стратегія є підпорядкованою корпоративній стратегії компанії. Його вибір залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів, найважливішими з яких є фактори, що характеризують стан галузі та конкурентні умови, а також фактори, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, його ринкову позицію та потенціал. При розробці стратегії необхідно враховувати стадію життєвого циклу компанії, характер і силу п'яти конкурентних сил і розмір конкурентів [19, с. 250].

Процес створення маркетингової стратегії зазвичай поділяють на дві фази:

1. процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їх досягнення;

2. процес управління як сукупність рішень і дій щодо реалізації стратегії, спрямованої на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін у зовнішньому, проміжному та внутрішньому середовищі.

Система планування маркетингової стратегії заснована на визначенні маркетингових цілей і дій щодо їх досягнення в заданий період на основі прогнозів майбутніх умов виконання плану.

Існує багато підходів до розробки маркетингових стратегій. Всі вони різні, але всі переслідують одну мету – підвищити ефективність компанії, а як кожна компанія вирішує сама. Усі автори вважають, що для початку розробки маркетингової стратегії необхідно провести аналіз ринкової привабливості. Ми згодні з цією точкою зору, тому що ринок складається з багатьох різних клієнтів, продуктів і потреб, і компанія повинна визначити, які сегменти пропонують найкращі можливості для досягнення цілей компанії. Вибір цільових сегментів ринку передбачає оцінку привабливості кожного сегмента ринку та вибір одного або кількох сегментів для розвитку. Потім необхідно визначити, які позиції в цих сегментах компанія хоче зайняти [13, с. 207].

На думку Ж-Ж Ламбена, В. П. Пилипчика, О. Ф. Остаха та Л. Коваленко, важливим етапом розробки маркетингової стратегії є виявлення можливих конкурентних переваг, на основі яких визначається місце підприємства на ринку. У сучасному світі, щоб бути успішною, компанія повинна задовольняти потреби своїх цільових клієнтів краще, ніж її конкуренти. Багато компаній давно прийшли до висновку, що утримати клієнта набагато дорожче, ніж його придбати. Надання якісних товарів і послуг є необхідною, але недостатньою умовою для досягнення лідерства на ринку. Компанія повинна проаналізувати галузь, визначити своє місце в ній,

а потім вирішити, як позиціонувати себе, щоб отримати конкурентну перевагу.

Просування та ціноутворення також є загальними рисами серед дослідників при розробці маркетингової стратегії. В цілому стимулювання збуту і цінову політику можна віднести до етапу формування стратегії, оскільки ціноутворення є етапом стимулювання збуту, спрямованим на залучення споживача. Отже, всі вчені сходяться на думці, що маркетингова стратегія насамперед спрямована на переконання споживача [14, с. 720].

Однак не всі думки авторів збігаються. Так, Ламбен Й.Ж. підкреслює, що формування маркетингової стратегії має істотний вплив на завершальний етап – продовження завоювання споживача після реалізації стратегії, тобто шляхом післяпродажного просування. Котлер, у свою чергу, наголошує на організації виробництва, сервісі та значному впливі реклами. Дей Дж. вважає, що найважливішим кроком є підведення підсумків - виявлення переваг чи недоліків обраної стратегії [18, с. 236].

Першим етапом процесу розробки маркетингової стратегії є маркетинговий аналіз ринкової ситуації. Цей етап слід розділити на два напрямки аналізу: аналіз проміжного середовища (маркетинг) і оцінка маркетингового потенціалу компанії (рис.1.3.).

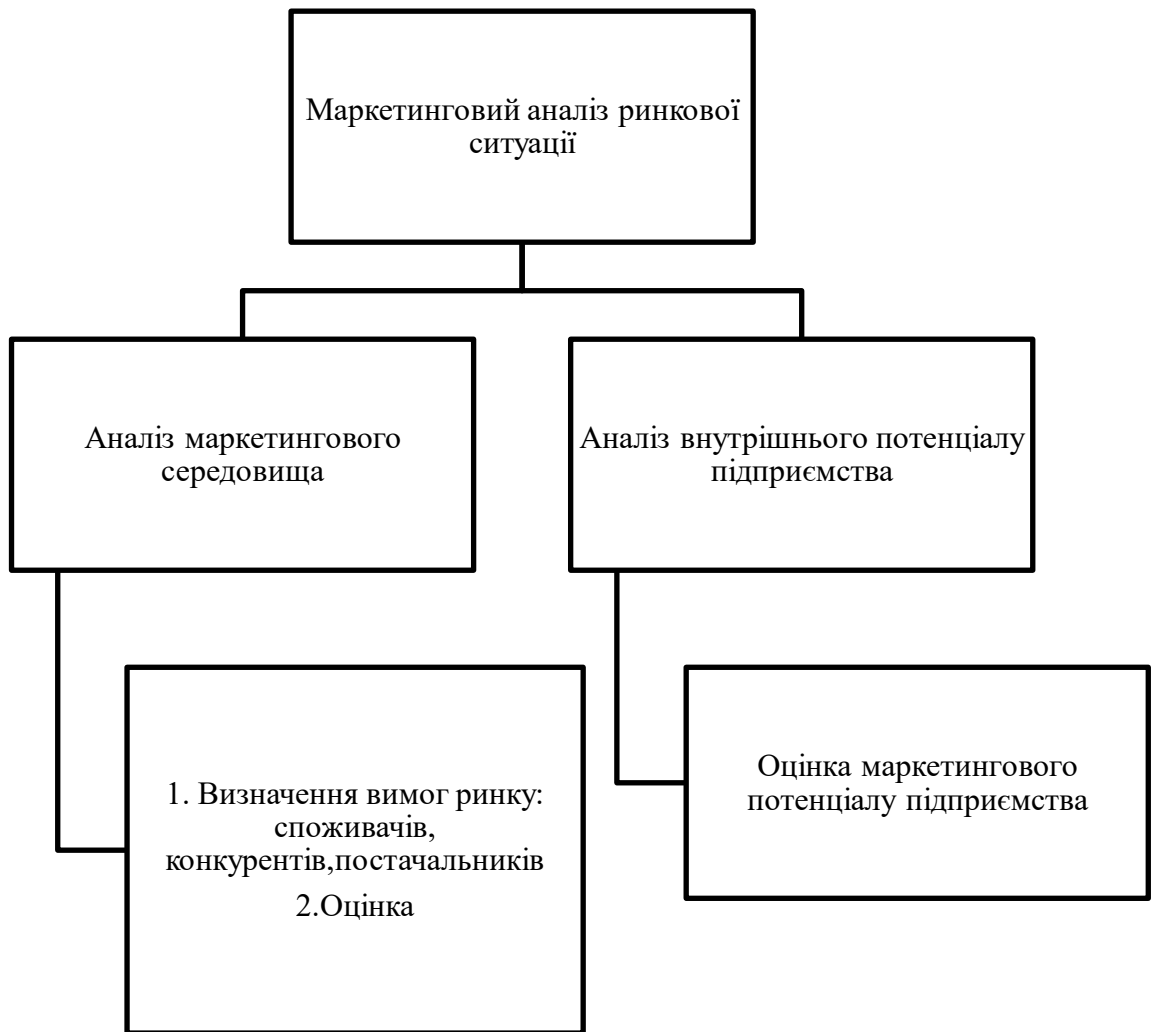


Рис. 1.3. Маркетинговий аналіз ринкової ситуації

Метою аналізу проміжного середовища є визначення ступеня нестабільності маркетингового середовища (вивчення сучасного ринку, визначення вимог споживачів, вивчення конкурентів і постачальників). Такий аналіз необхідний для того, щоб переконатися, що компанія готова до майбутніх змін у навколишньому середовищі та своєчасно та належним чином реагувати на ці зміни. Аналіз визначає, наскільки підприємство зайняло обрану ринкову нішу та відповідні сегменти ринку, вивчає та оцінює конкурентну позицію підприємства на ринку за основними факторами

конкурентоспроможності. Аналіз внутрішнього середовища компанії визначає можливості та маркетинговий потенціал, на які компанія може розраховувати для досягнення своїх маркетингових цілей. У ході цього аналізу оцінюється вся система управління компанією та її окремі підсистеми з метою реалізації можливостей, які надає компанії проміжне середовище [45].

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє зрозуміти і сформулювати маркетингові цілі. Залежно від позиції компанії на ринку, наявності ресурсів і тривалості продажів ми пропонуємо конкретизувати основні маркетингові цілі, зосереджуючись на: залученні споживачів і стимулюванні попиту, збільшенні обсягу продажів, залученні і збільшенні ринкових часток, досягненні конкурентна ринкова перевага.

Цілі корпоративного розвитку можуть бути досягнуті різними способами. На третьому етапі формування стратегії розглядається та вибирається одна з існуючих маркетингових стратегій. На цьому етапі приймаються рішення про те, як компанія має намір досягти своїх цілей. Пропонуються такі види маркетингових стратегій: товарно-товарна стратегія; стратегія просування товару (стимулювання збуту); цінова стратегія; інтегровані стратегії (рис.1.4.)[44].

Товарна стратегія – це підсистема маркетингової стратегії, спрямована на аналіз, розробку та прийняття стратегічних рішень щодо асортименту, асортименту, якості, продажу товарів, реалізації товарів на конкретних ринках. Вона спрямована на вирішення проблем розробки (впровадження) нового продукту, його підтримки та виведення з ринку застарілих товарів [17, с. 699].

Стратегії просування товару є різними засобами впливу на споживачів, посередників і торговий персонал і повинні прискорювати реакцію ринку. Його основна мета – стимулювання попиту за допомогою реклами, персональних продажів і зв'язків з громадськістю.



Рис. 1.4. Процес формування маркетингової стратегії на підприємстві.

Цінова стратегія – це довгострокова цінова політика, яка повинна бути інструментом досягнення маркетингових цілей. Він пов'язує виробництво і споживання, попит і пропозицію.

Коливання цін сигналізують про диспропорції у сферах виробництва та обігу, вимагають зміни обсягів реалізованих товарів, заходів щодо подолання диспропорцій, збалансування попиту та пропозиції. При цьому ринкова рівновага може бути досягнута збільшенням (зменшенням) обсягів продажів або підвищенням (зниженням) цін, або тим і іншим одночасно. Ціна і цінова

політика є найважливішими елементами маркетингової стратегії підприємства [16, с. 318].

Комбіновані стратегії – це скоординоване використання кількох маркетингових інструментів одночасно для посилення впливу однієї стратегії на іншу.

Процес створення маркетингової стратегії можна охарактеризувати як узгодження маркетингових цілей з потребами споживачів.

Останнім етапом створення маркетингової стратегії є оцінка і контроль результатів, який здійснюється шляхом порівняння результатів з цілями. Цей процес забезпечує постійний зв'язок між досягненням мети та фактичними маркетинговими цілями. Цей механізм зворотного зв'язку використовується для моніторингу та коригування стратегії.

Нестабільність зовнішнього, а отже, внутрішнього середовища підвищила значення маркетингової стратегії в діяльності торгових підприємств. Вдало розроблена маркетингова стратегія дозволяє компанії приймати ефективні управлінські рішення в області маркетингу, пов'язані з її майбутнім розвитком, оскільки є інструментом зростання компанії, що дозволяє утримувати потенціал на високому рівні.

## **Висновки до розділу 1**

Маркетингова стратегія – це унікальна мета для кожного бізнесу, заснована на розумінні мети бізнесу та його місця на ринку.

Маркетинг включає не тільки маркетингові комунікації, а й дослідження ринку та стратегічний маркетинг. Тобто стратегічний маркетинг допомагає нам приймати важливі рішення щодо майбутнього напрямку розвитку компанії та її діяльності на ринку.

Отже, можна сказати, що кожен із розглянутих підходів до розробки маркетингової стратегії має свої загальні переваги та чітко визначає заходи щодо реалізації маркетингової стратегії. Однак ці підходи не вказують на належну важливість аналізу внутрішнього середовища компанії. Виявляється, вчені пропонують компаніям підлаштовуватися під ринок – споживачів і конкурентів, сліпо враховуючи свої внутрішні можливості. Таке ставлення може не тільки похитнути компанію, але й повністю її зруйнувати. На нашу думку, саме баланс між зовнішніми вимогами та можливостями внутрішнього середовища дає компанії перспективу для правильного проєктування та реалізації маркетингової стратегії.

Вивчивши існуючі визначення та враховуючи сучасні умови ведення бізнесу, маркетингова стратегія означає формування та реалізацію корпоративних цілей і завдань для кожного сегмента ринку та продукту на певний період часу, розроблених на основі маркетингових досліджень і прогнозів, раціональних логічних конструкції, на які компанія орієнтується для вирішення своїх маркетингових завдань. Спираючись на існуючі підходи та враховуючи специфіку галузі роздрібною торгівлі, пропонуємо загальну структурно-логічну схему процесу формування маркетингової стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення маркетингових цілей; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану для ефективного реалізації стратегії; оцінка та контроль результатів. Всі процеси йдуть один за одним послідовно. Але є і зворотний ефект, тобто можливість змінити маркетингові цілі або механізм реалізації стратегії, уточнити результати або переглянути та розробити нову маркетингову стратегію. Тому при розробці стратегії важливе значення має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, реалізації та реалізації маркетингової стратегії.



## **РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПП «НАДІЯ»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «Надія»**

ПП «Надія» зареєстрована 19 березня 2004 року за юридичною адресою Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Остафія Дашковича. Керівник організації – Саркісян Андраник Аразбекович. Розмір статутного капіталу 311 200,00 грн. Стан організації не знаходиться в стадії ліквідації.

Основний вид діяльності - будівництво житлових та нежитлових будівель. Інші види діяльності: Виробництво готових бетонних розчинів, неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, діяльність приватних охоронних служб, обслуговування систем безпеки, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля мисками та продовольчими ринками Продукти, напої та тютюнові вироби, роздрібна торгівля мисками та ринками текстильних виробів, одягу та взуття, роздрібна торгівля раковинами та ринками іншими товарами [47].

Основні види бетонної продукції що виробляють на ПП «Надія»:

- особливо важкі (> 2500 кг / куб. М.). До категорії особливо тяжких бетонів відносяться суміші, сформовані з додаванням сталеві тирси, стружки, залізної руди або бариту.

- важкі (від 1800 до 2500 кг / куб. М.) Бетон отримують при використанні як заповнювач граніту, вапняку або діабазу.

- легкі (від 500 до 1800 кг / куб. М.) Бетони виробляються на основі пористих заповнювачів, таких як керамзит, туф, пемза, шлак.

- особливо легкі (<500 кг / куб. М.). Сюди зараховують легкі ніздрюваті похідні бетону - пінобетон і газобетон.

ПП «Надія» у період 2018-2019 років займалось веденням будівництва семи житлових будинків за адресами: вул. Благовісна, 210; вул Байди Вишневецького, 18; вул. Байди Вишневецького, 42; вул. Героїні Сталінграда, 22А; вул. Гоголя, 251; вул. Припортова, 22/1; вул. Тараскова, 5, із загальною кількістю квартир – 793.

Результати діяльності підприємства за 2020-2022 роки свідчать про ведення будівництва п'яти житлових будинків за адресами: вул. Жужоми, 1; вул. Смілянська, 48, 50, 54; вул. Смілянська, 52, 54, 56; вул. Тараскова, 5; вул. Амброса, 35, із загальною кількістю квартир – 510.

ПП «Надія» здійснює свою діяльність відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу, Господарського кодексу України, Законів України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про власність», інших законодавчих та нормативних документів. та міжнародні договори. Підприємство здійснює самостійну маркетингову діяльність на принципах повної господарської самостійності, самоврядування, самофінансування та самоокупності.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що є найбільш раціональним, оскільки забезпечує високу професійну спеціалізацію працівників і дозволяє точно визначити місця прийняття рішень і необхідні ресурси. Керівником підприємства є керівник, йому підпорядковуються заступник керівника, головний інженер і головний бухгалтер, заступник бухгалтера, головний електрик та інші.

Керівник, який є вищою ланкою в управлінні та прийнятті господарських рішень, підпорядковується заступнику директора, головному бухгалтеру, головному інженеру, економічному відділу, відділу кадрів,

програмістам, відділу маркетингу та реклами, юрисконсультам. Керівництво виробничим відділом здійснює заступник директора.

Розглянемо організаційну структуру компанії «Надія»:

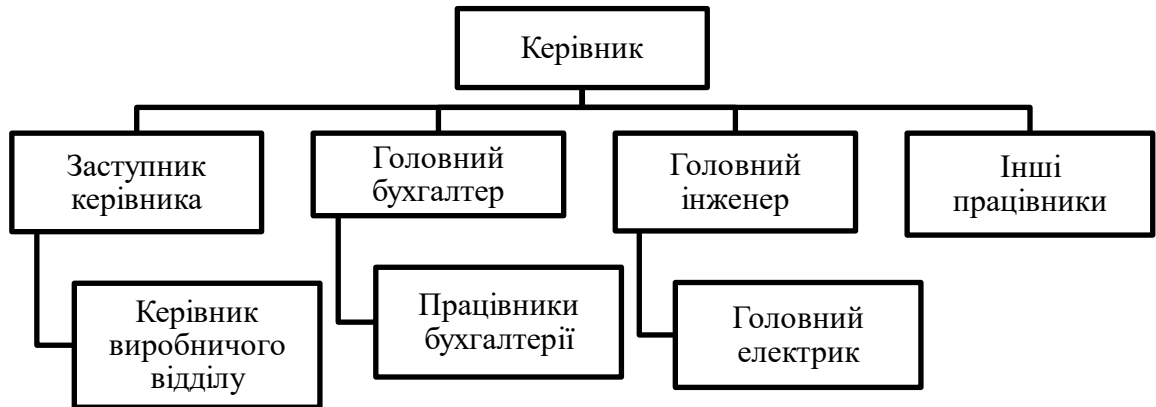


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Надія» [47]

Заробітна плата, податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний соціальний внесок (ЄСВ) та військовий збір (ВЗ) – ці платежі сплачує керівництво ПП «Надія», за працівників, що працюють на умовах трудового договору. Під час виплати заробітної плати відраховується 18 % ПДФО, 22 % ЄСВ та 1,5 % ВЗ.

Мінімальна заробітна плата – нараховується відповідно до ст. 3 Закону України «Про оплату праці». Нормальна тривалість робочого часу працівників не перевищує 40 годин на тиждень (ст. 50 Кодексу законів про працю України (КЗпПУ)).

Таблиця 2.1.

#### Заробітня плата працівників ПП «Надія» (грн)

Заробітня плата працівників ПП «Надія» станом на 2022 рік	
Керівник	17000
Заступник керівника	12000
Головний бухгалтер	9500
Головний інженер	9500
Керівник виробничого відділу	9500
Працівники бухгалтерії	8700
Головний електрик	8500
Інші працівники	8000 грн

Підприємство має свої земельні ділянки, має під своє управління багато транспорту, також підприємство має свій офіційний сайт у мережі Інтернет, де опублікована загальнодоступна інформація.

У результаті дослідження методом URSA 50, серед підприємців, які працюють в Україні, згідно з фінансовими показниками FinScore та MarketScore, будівельна компанія «Надія» офіційно нагороджена Національною премією «Вибір Країни» 2021 в номінації «Європейський рівень будівництва, професійність та надійність». Рейтинг формується за результатами досліджень у 49 відкритих джерелах, а також згідно з даними Держкомстату.

Будівельна компанія «Надія» забезпечує кращу якість послуг на ринку первинної нерухомості Черкас за доступними цінами завдяки застосуванню інноваційних стандартів будівництва, передових технологій і сучасних будівельних матеріалів, постійному вдосконаленню якості будівельних робіт, впровадженню знань і досвіду провідних закордонних та вітчизняних забудовників, використанню екологічно безпечних матеріалів і сучасних енергоефективних технологій. Компанія працює на умовах відкритості, прозорості та добросовісності.

На даний час Будівельною компанією «Надія» побудовано та введено в експлуатацію 21 багатоповерховий житловий будинок, 10 новобудов знаходиться в стадії будівництва, крім того, будуються об'єкти комерційної нерухомості. Промислові об'єкти (об'єкти генпідряду) – 37 завершено, 4 в стадії роботи.

ПП «Надія» приділяє не досить серйозну увагу маркетингу та рекламі. Функції відділу маркетингу виконують менеджери з відділу продажів. Спеціалісти відділу продажів розробили та провели декілька рекламних компаній на телебаченні, радіо та в пресі. Встановлені рекламні щити. Активно використовується реклама на транспорті. Економічний департамент

займається залученням фінансових інвестицій, обліком та контролем фінансових потоків, плануванням діяльності підприємства.

Таким чином, з метою розвитку діяльності ПП «Надія» створена організаційна структура, що дозволяє найефективніше використовувати засоби, вкладені в розвиток бізнесу компанії.

## **2.2. Огляд основних тенденцій ринку**

На момент розвитку соціально-економічної кризи, викликаній Covid-19 на початку 2020 року, ринок будматеріалів уже перебував у стані стійкої стагнації, яка почалася влітку 2018 року. Відповідно, з початком локдауну очікування більшості учасників ринку були ледь не панічними, роздрібний сегмент майже обвалився, інвестиційні програми розвитку масово скасовувалися. Тим більш неочікуваним для більшості учасників ринку стало стрімке відновлення попиту на будматеріали влітку/восени 2020 року, яке відбулося переважно через переорієнтацію споживчих витрат на внутрішній ринок. У підсумку падіння більшості підсегментів ринку будматеріалів за підсумками року виявилось значно меншим, ніж прогнозувалося раніше, а деякі сегменти навіть вийшли «в плюс». Вкотре підтвердилося спостереження про те, що промисловість будматеріалів, як «дзеркало будівництва», як правило, першою потрапляє в кризу і першою виходить з кризи [25, с. 950].

2021 рік був «роком дисбалансу». З одного боку, галузь загалом адаптувалася, незважаючи на триваючу «коронавірусну атаку», а також помірно зросла з огляду на низьку базу для порівняння. З іншого боку, відсутність фундаментальних тригерів обмежує зростання: позитивна динаміка була в основному зумовлена споживчим ринком, тоді як сегмент житла перебував у глибокій кризі, а корпоративний сегмент практично «мовчав» через неясну економічну ситуацію. державна політика. Державний

сегмент під «Великим будівництвом» був вибіркоким. Крім того, глобальна криза дефіциту та безпрецедентне зростання витрат на логістику та енергію вже вплинули на динаміку ринку. В результаті різні сегменти ринку будматеріалів показали контрастну динаміку.

2022 рік розпочався з обережним оптимізмом. Так, виклики слабкої економіки, коронавірусу, глобальної інфляції та кризи дефіциту поставок залишилися, але більшість компаній навчилися ставати сильнішими в умовах кризи та будували плани розвитку, а не виживання. Проте дедалі частіше рефреном звучала думка: «Щоб не було війни». Про це говорили, але зазвичай не вірили [21, с. 246].

Серед основних тенденцій ринку в довоєнний період варто виділити:

- підвищення загального рівня професіоналізму в будівництві, що призвело до зростання попиту на більш складні та ефективні технології та матеріали;

- криза недостатньої пропозиції, «супершторм» на логістиці та енергетичних ринках, який порушив ланцюги поставок і цінову стабільність;

- загальне зростання достатку споживачів, поступове зміщення попиту від дешевого до якісного, відмова від відверто неякісних матеріалів, зростання інтересу до сучасних, швидких і якісних технологій;

- цифровізація набирає обертів, але в будівництві вона стосувалася більше технологій просування продукту і меншою мірою дизайну, виробництва та процесу прийняття рішень;

- «сильні стають сильнішими»: швидкий розвиток сучасно мислячих компаній і занепад консервативних компаній;

- гостра нестача висококваліфікованих фахівців як в управлінні, так і в робочому ланці;

- паростки уваги в Україні до сталого розвитку та, можливо, революційних технологій у будівництві [24, с. 234].

Компанія Pro-Consulting провела дослідження ринку модульного будівництва в Україні. У рамках дослідження були оцінені загальні показники національного ринку модульного будівництва, проведено аналіз основних гравців, включаючи ринкове позиціонування та наявність унікальних пропозицій продажу, методи реклами. Розглянуте споживання, особливо інтернет-аудиторія. Оцінено сильні та слабкі сторони найважливіших конкурентів на національному та європейському ринках модульного будівництва та перераховано поточні ризики для національних операторів.

Під модульним будівництвом в Україні розуміється швидке будівництво промислових та адміністративних будівель: офісів, складів, майстерень тощо, а також вагончиків. Крім того, термін «модуль» включає як блок з металевого каркаса і стін із сендвіч-панелей, так і блок з дерев'яного каркасу. Перші частіше використовуються в промисловому будівництві, другі набирають популярність при будівництві приватних будинків.

Як і вся будівельна галузь, розвиток модульного будівництва залежить в першу чергу від ситуації на ринку нерухомості. В цілому ринок нерухомості показав позитивну динаміку в аналізованому періоді. Сектор житлової нерухомості впав у 2020 році на тлі пандемії коронавірусу, але подальше зниження попиту допомогло відновити активність у ньому. Також слід розуміти, що з 2019 по 2021 рік відбувалося поетапне реформування ДАБІ (Державної архітектурно-будівельної інспекції). В рамках якого створено електронний реєстр. Його створення було пов'язане з труднощами передачі та введення даних. Крім того, після першого невдалого етапу реформи ринок фактично залишився без контролюючого органу, і попри прохання та потреби дозволи або не надавалися, або не надавалися відповідними [23, с. 326].

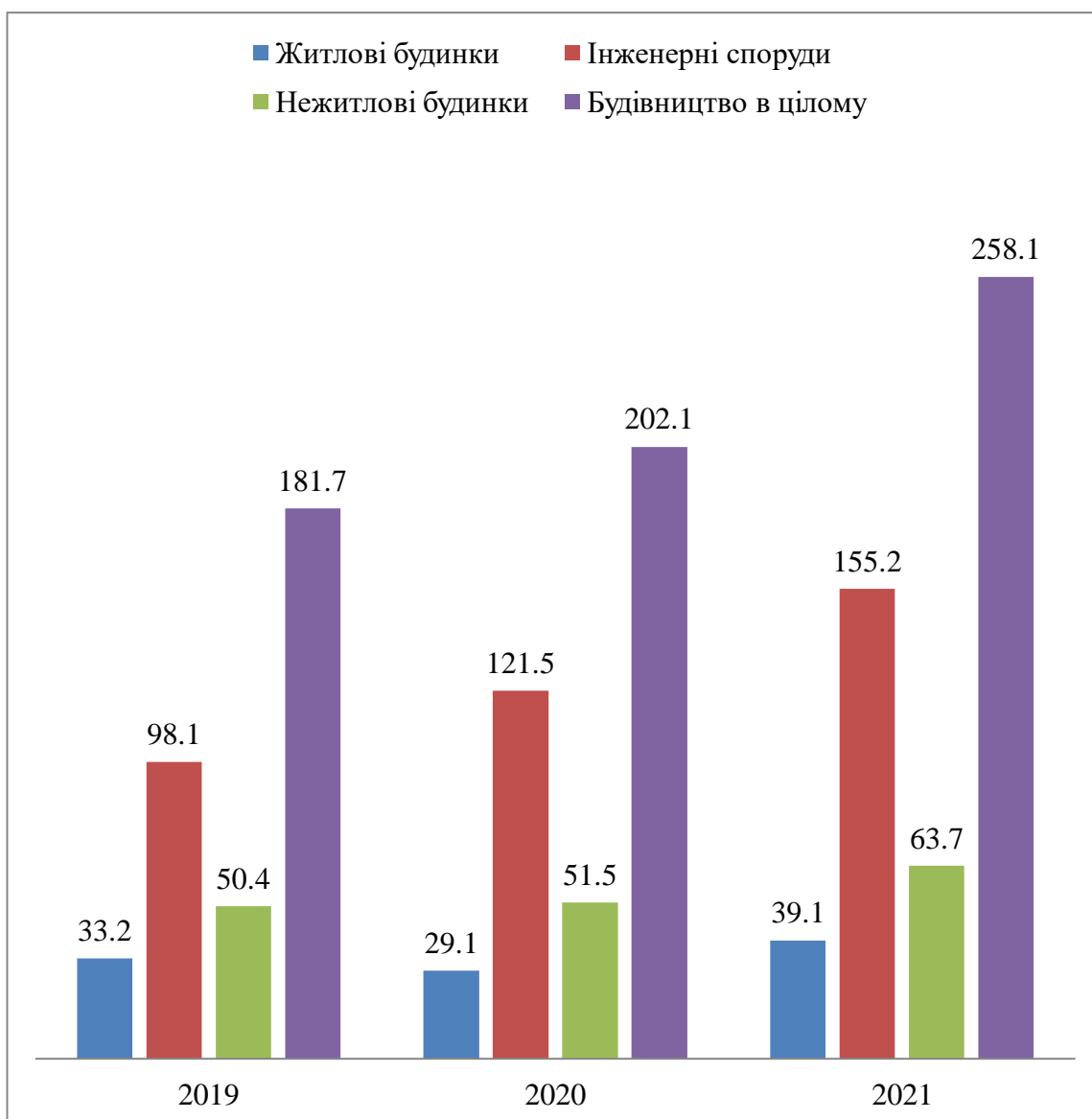


Рис. 2.2. Огляд будівельних робіт за 2019–2021 роки за типами будівель, у грошовому вираженні, млрд. грн. [29, с. 92]

Вплинула й пандемія COVID-19. За словами операторів ринку, тільки перші жорсткі карантинні обмеження в березні 2020 року негативно вплинули на операційну діяльність будівельних компаній, але з наступного кварталу вони змогли повернути практично докарантинні показники. Проте пандемія суттєво посилила тренд заміського життя, і в цілому увага до житла, його комфорту, технологій будівництва та супутньої інфраструктури зростає в



рази. На цьому тлі зріс інтерес і до модульних будинків, оскільки вони мобільні і не фіксуються на місці.

Набрало обертів і промислове малоповерхове будівництво. Цьому сприяли такі фактори:

- наявність постійних заявок на промислове будівництво;
- активність ринку складської та логістичної нерухомості за рахунок переходу рітейлерів на Інтернет та розвитку служб доставки. Це створило попит на відповідні об'єкти нерухомості для забезпечення діяльності таких компаній;
- розширення мережі продуктових супермаркетів;
- поява невеликих приватних виробництв;
- державні програми та реалізація об'єктів інфраструктури.

Загалом ринок модульного будівництва в Україні активно розвивається та розширюється, формуються нові сегменти ринку.

У 2021 році спостерігається стійка тенденція до зростання популярності модульного житла на кшталт котеджів, причому частка простих блок-контейнерів зменшується. Однак поточні події сприяють тому, що попит на подібні конструкції також зростає. Блокові модулі зараз необхідні для швидкого створення житла для біженців, об'єктів безпеки в районах активних бойових дій, своєчасного відновлення об'єктів промислової інфраструктури [48].

Вітчизняний ринок модульного будівництва з року в рік наближається до європейського. На обох ринках присутні як великі, так і малі компанії різної спрямованості. Перші здебільшого орієнтовані на сегмент B2B і будують промислові та адміністративні будівлі, повноцінні житлові комплекси та гуртожитки. Друге – реалізую індивідуальні проєкти невеликих ергономічних житлових будинків на замовлення клієнтів. Особливістю європейського ринку є активне використання модулів, що були у вжитку, їх

цільова закупівля та перепродаж з метою ресурсозбереження та охорони навколишнього середовища.

Наслідки війни для ринку будівельних матеріалів незаперечні. Ми не можемо дозволити собі «втому від війни». Суспільство має складатися з тих, хто безпосередньо захищає Україну, і тих, хто допомагає/постачає захисників. У цій війні поразка неможлива, тому що це війна за наше право на існування. Кожна людина щодня має працювати заради перемоги. Воююча армія повинна спиратися на функціонуючу економіку.

Підтримка армії може бути активною і пасивною. Пасивна допомога – це внесок у функціонування економіки. Зараз бездіяльність є злочином. Кожен має працювати, щоб платити податки, заробляти гроші, підтримувати споживчий ринок. Підприємства повинні повернутися до підтримки робочих місць, щоб підтримати людей та економіку. Активна допомога – це волонтерська діяльність, яка відповідає всім потребам захисників. З моєї точки зору, і компанії, і всі громадяни повинні активно допомагати в межах своїх можливостей [30, с. 20].

Особлива увага приділяється сегменту будівництва та будівельних матеріалів. Кожен день війни приносить нові руйнування. Відповідно, галузь має працювати і забезпечити відновлення інфраструктури. На жаль, були зруйновані деякі системоутворюючі підприємства (насамперед, виробник мінвати «Ізоват» та два заводи з виробництва гіпсокартону та сумішей у Соледарі та Бахмуті), а також низка логістичних складів будівельних матеріалів. Багато, якщо не більшість, виробників будівельних матеріалів припинили виробництво, деякі з них наразі відновили роботу, однак деякі залишаються зайнятими. На мою думку, і підприємці, і держава повинні зробити все можливе, щоб якнайшвидше відновити роботу всіх підприємств підконтрольної території – потреба в матеріалах обов'язково буде.

Важливим моментом є майбутній перерозподіл ринку у зв'язку з (абсолютно правильною) заборонаю товарів з рф. Є сегменти ринку, які

раніше сильно залежали від імпорту з країн-агресорів. Зокрема, це ринок скловати (до 98% поставок з РФ), ринок листового скла та ін.

Очевидно, що великі концерни, навіть якщо вони не будуть змушені виходити на російський ринок, який повністю залишить, однозначно буде змушений змінити свої логістичні ланцюги. Водночас це можлива точка зростання національних виробників – у тому числі післявоєнні інвестиції для розширення виробництва товарів, у яких є потреба і для яких відкриваються ринкові ніші.

Наразі можна констатувати, що товарообіг будматеріалів зменшився в десятки разів порівняно з відповідним періодом минулого року. Проте можна очікувати, що таке падіння матиме не лише об'єктивні, а й психологічні причини: в умовах війни люди ще психологічно не готові, інвестиції у будівництво/закупівлю будматеріалів потребуватимуть не лише відновлення інфраструктури, а й ситуація в Західній Україні, де у зв'язку з напливом внутрішніх мігрантів і відносно спокійним розташуванням буде потрібна термінова реконструкція існуючого фонду та будівництво нового житла, матеріально-технічних об'єктів (які наразі знаходяться в неймовірному стані). попит у західному регіоні), готельні фонди тощо.

З одного боку, дискусія про можливу націоналізацію компаній, які належать Росії чи її громадянам, загалом правильна – це буде одна зі складових ремонту пошкодженої української інфраструктури. Однак важливо, щоб цей процес був прозорим і вільним від корупції.

По-друге, держава не може бути фактичним власником націоналізованого виробництва, ним мають керувати професіонали. По-третє, важливо перевірити, чи ця процедура поширюється на всі компанії, кінцевими бенефіціарами яких є громадяни держави-агресора: вже є випадки, коли великі заводи, які де-факто знають про своє російське коріння, юридично розташовані в Чехії чи Естонія . Такого «приховування» не повинно бути, інакше весь процес не має сенсу [36, с. 33].

Крім того, уряд також має прийняти рішення щодо безперешкодного ввезення імпортованих матеріалів, необхідних для будівництва: нинішня ситуація така, що багато будматеріалів не потрапляють до переліку так званого критичного імпорту і тому не можуть бути оплачені – закупівля валюти для цих поставок буде заблокована.

Після перемоги, як всі сподіваються, «двері в Україну відкриються» для великих грошей і великого бізнесу. Дуже важливо, щоб після виходу на новий український ринок вони не відвернулися від нас через корупцію. Будівельна галузь першою входить і виходить з кризи, стаючи «локомотивом» відновлення.

У кожного буде своя стратегія в цих умовах, але в першу чергу варто звернути увагу на вищезазначені тренди, найважливішими з яких є цифровізація, нові технології та бажання змінюватися. Потенціал AIMap в Україні слугує аналітичним інструментом під час та після війни. Ця система є важливим інструментом для генерації потенційних клієнтів та аналізу, і залишатиметься такою у післявоєнний період.

AIMap інтенсивно розвивається і спочатку стане центром розвитку, інтерактивним дзеркалом галузі з безперервним оновленням даних – принаймні в конструкції, що зробить його унікальним інструментом щоденного аналізу.

Також очікується вихід AIMap на зовнішні ринки – система моніторингу ситуації на будівельних об'єктах і автоматизована генерація лідерів, ймовірно, буде затребувана на більш розвинутих, але і більш конкурентних ринках. У цьому напрямку варто відзначити новий проєкт АІМ, який дозволяє компаніям аналізувати структуру колишнього російського експорту в європейські країни і в розрізі номенклатури продукції.

У зв'язку з санкціями проти російської економіки для вітчизняних компаній з'являться нові можливості на розвинутих ринках [3, с. 107].

Розглянемо конкурентних учасників сучасного будівельного ринку (табл. 2.3., 2.4.).

Відмітимо, що серед гравців ринку можна виділити виробників будівельних матеріалів, які мають статус юридичних осіб, а також суб'єктів господарської діяльності фізичних осіб-підприємців.

Таблиця 2.3.

Кількість юридичних осіб – виробників будівельних матеріалів за видами діяльності ( тис. грн.)

Вид діяльності	Кількість на 01.01. 2022	Кількість на 01.01. 2023	Зміна абсолютна
Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	254	258	4
Виробництво щитового паркету	82	84	2
Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	1565	1577	12
Виробництво шпалер	26	26	0
Виробництво фарб, лаків і подібної продукції та мастик	433	438	5
Виробництво клеїв	44	45	1
Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас	622	626	4
Виробництво будівельних виробів із пластмас	1069	1088	19
Виробництво листового скла	28	29	1
Формування й оброблення листового скла	279	293	14
Виробництво керамічних плиток і плит	97	97	0
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	650	651	1
Виробництво цементу	59	61	2
Виробництво вапна та гіпсових сумішей	86	89	3
Виготовлення виробів із бетону для будівництва	1584	1633	49
Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва	63	67	4
Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	540	561	21
Виробництво сухих будівельних сумішей	211	216	5
Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу	307	321	14
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	806	816	10

Виробництво неметалевих мінеральних виробів, не віднесених до інших угруповань	502	508	6
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	2089	2161	72

Представимо у таблиці суб'єктів підприємницької діяльності даної галузі, які мають організаційно-правову форму діяльності ФОП.

Таблиця 2.4.

Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) – виробників будівельних матеріалів за видами діяльності

Вид діяльності	Кількість на 01.01. 2022	Кількість на 01.01. 2023	Зміна
Виробництво фанери, дерев'яних плит і панелей, шпону	62	64	2
Виробництво щитового паркету	22	20	-2
Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	2261	2280	19
Виробництво шпалер	3	3	0
Виробництво фарб, лаків і подібної продукції та мастик	61	67	6
Виробництво клеїв	7	8	1
Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас	83	84	1
Виробництво будівельних виробів із пластмас	387	381	-6
Виробництво листового скла	5	5	0
Формування й оброблення листового скла	205	207	2
Виробництво керамічних плиток і плит	17	19	2
Виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини	51	50	-1
Виробництво цементу	3	3	0
Виробництво вапна та гіпсових сумішей	31	32	1
Виготовлення виробів із бетону для будівництва	978	978	0
Виготовлення виробів із гіпсу для будівництва	36	42	6
Виробництво бетонних розчинів, готових для використання	65	67	2
Виробництво сухих будівельних сумішей	35	34	-1
Виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу	872	862	-10
Різання, оброблення та оздоблення декоративного та будівельного каменю	1907	1922	15
Виробництво неметалевих мінеральних виробів, не віднесених до інших угруповань	60	60	0
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	1058	12	-1046

Що стосується маркетингового аналізу в Україні, виявили, що 43% вітчизняних компаній припинили свою діяльність, а 33% призупинили або

скоротили свою діяльність. Для компаній, які не є операційно активними або балансують на межі виживання, тема аналітики, звичайно, не є принциповою. Спочатку фінансується утримання персоналу, основних засобів, функціональне обслуговування тощо, тоді як маркетингові послуги в умовах, коли компанії вибирають між поганим і дуже поганим сценаріями, є щонайменше другорядними.

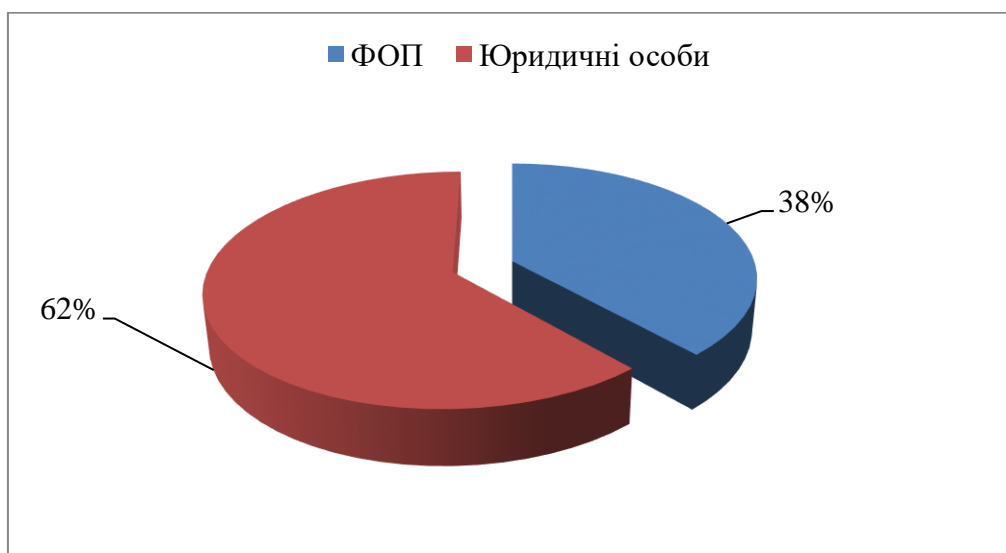


Рис. 2.3. Структура конкуренції серед виробників будівельних матеріалів за 2022 рік

Важливим способом аналізу тенденцій сучасного будівельного ринку є SWOT-аналіз.

За результати SWOT-аналіз побудуємо матрицю SWOT-аналіз підприємств будівельної галузі ( табл. 2.5.).

Таблиця 2.5.

#### SWOT-аналіз підприємств будівельної галузі

1	2	3
Складові SWOT-аналізу	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення розмірів боргів з оплати за виконані роботи;</li> <li>- контроль погіршення економічного стану будівельної галузі;</li> </ul>	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення обсягу будівельно-монтажних робіт;</li> <li>- скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізація обсягу замовлень;</li> <li>- розвиток малого та середнього бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі процентні ставки кредиту;</li> <li>- висока конкуренція;</li> <li>- зростання рівня вимог покупців і постачальників;</li> <li>- підвищення впливу несприятливих природних умов</li> </ul>
--	---	---

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізація вартості послуг;</li> <li>- забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці вперед;</li> <li>- достатній рівень можливостей для виконання замовлень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатній рівень виробничих потужностей сприятиме вчасному виконанню замовлень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками</li> </ul>
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення завантаженості виробництва;</li> <li>- зменшення кількості працівників;</li> <li>- нестача фінансування;</li> <li>- задовільний рівень результатів праці;</li> <li>- відсутність чіткого стратегічного напряму розвитку;</li> <li>- нестача ресурсів на фінансування потрібних змін для розвитку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяти стабілізації кількості працівників, підвищенню заробітної плати та продуктивності праці;</li> <li>- стабілізація обсягу оборотних коштів, достатніх для виконання робіт і задоволення попиту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників;</li> <li>- несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельномонтажних робіт та ускладнюють фінансовий стан</li> </ul>

Як бачимо з вище поданих даних, сучасний будівельний ринок має багато представників як окремих юридичних осіб так і ФОПів. Розвиток економіки, вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток будівельної галузі призводять до ряду існуючих проблем та слабких сторін, що потребують швидкого реагування, вирішення та запобігання.

В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке



управління як відкритої комплексної системи, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Щоб досягти успіху на ринку та досконалим впровадити стратегічні зміни, керівним ланкам організацій необхідно дослідити правильність стратегії свого розвитку. Правильно обрана стратегія, своєчасний стратегічний аналіз – є головним важелем в управлінні та впровадженні змін на підприємстві.

### **2.3. Аналіз господарської діяльності підприємства ПП «Надія»**

Техніко-економічний аналіз проводять економісти, інженерно-технічні працівники, робітники та органи управління на основі оперативних даних і даних періодичних звітів. Метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинно-наслідкових зв'язків і взаємодій різних техніко-економічних факторів і резервів виробництва, розробка заходів щодо раціонального використання ресурсів.

Техніко-економічний аналіз – переважно внутрішньоекономічний аналіз. У рамках такого аналізу досліджується діяльність усіх структурних підрозділів підприємства, служб, цехів, дільниць, бригад та окремих робочих місць. Джерелом інформації для такого аналізу є планові та нормативні дані, матеріали господарського обліку, необлікові дані. Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до підготовки остаточного звіту. За результатами аналізу приймаються важливі управлінські рішення [16, с. 318].

В даний час роль техніко-економічного аналізу зросла завдяки самостійному розрахунку і плануванню основних показників, що характеризують ефективність заходів щодо впровадження нової техніки, технологій, виробничих організацій і підприємств. Звідси виникає необхідність ретельного аналізу та обґрунтування техніко-економічних показників.

В умовах ринкової економіки суб'єкт господарювання (підприємство) набуває широких прав і можливостей щодо реалізації своїх економічних інтересів, вибору способів організації виробництва та реалізації продукції. При цьому компанії виходять із власних ресурсних можливостей і враховують різні фактори, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу. Техніко-економічний аналіз повинен не тільки виявити недоліки, а й визначити можливості для подальшого зростання економіки. У цих умовах зростає значення своєчасного економічного аналізу в галузі, особливо таких важливих показників, як показники виробництва готової продукції та її реалізації.

Виробництво та реалізація продукції впливає на фінансові результати діяльності підприємств, крім того, реалізація виготовленої продукції є основним джерелом формування підприємницького договору. Тому техніко-економічний аналіз роботи підприємства починається з аналізу обсягів виробництва та реалізації продукції [23, с. 326].

Джерела інформації для аналізу виробництва та реалізації продукції: форма № 1-П (річна) – «Виробничий звіт підприємства», форма № БП «Баланс виробничої потужності» або інші дані про виробничу потужність, форма № 2 «Звіт про фінансові результати», форма №1 – Компанія.

Фінансовий аналіз компанії – це частина роботи, яка допомагає заздалегідь оцінити ефективність компанії і зробити висновки про діяльність компанії.

Тепер розглянемо фінансову звітність (активи та пасиви) (табл. 2.6, 2,7), а також фінансові результати (табл. 2.8) ПП «Надія» за 2022 рік.

Таблиця 2.6

## Фінансова звітність підприємства за 2022 рік–Актив

Актив ( тис. грн.)			
1	2	3	4
Назва	На початку звітного року	На кінець звітного року, тис.	Абсолютне відхилення кінець звітного року

	року, тис. грн.	грн.	періоду до початку звітнього періоду
I. Необоротні активи, нематеріальні активи	4,50	4,20	-0,30
Первісна вартість	4,70	4,70	0,00
Накопичена амортизація	0,30	0,60	0,30
Незавершені капітальні інвестиції	0,01	0,01	0,00
Основні засоби	83 121,50	87 882,80	4 761,3
Первісна вартість	97 968,60	122 983,70	25 015,1
знос	14 847,20	35 100,60	20 253,4
Довгострокові біологічні активи	0,01	0,01	0,00
Довгострокові фінансові інвестиції	0,01	18 000,10	18 000,09
Інші необоротні активи	15,60	23,80	8,2
Усього за розділом I	83 141,40	105 910,80	22 769,4

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
II. Оборотні активи, запаси	8 986,10	13 291,10	4 305
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2 509,80	1 531,80	-978
Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	1 289,30	8 640,70	7 351,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 639,70	1 264,30	-1 375,4
Гроші та їх еквіваленти	76,10	504,60	428,5
Інші оборотні активи	0,01	3 528,90	3 528,89
Усього за розділом II.	15 500,60	28 761,30	13 260,7
БАЛАНС	98 641,90	134 672,20	36 030,3

Джерело [47]

Аналізуючи дану таблицю ми бачимо що:

- необоротні активи, нематеріальні активи з початку 2022 року по кінець 2022 року зросли на 22 769,4 тис. грн.;

- оборотні активи та запаси з початку 2022 року по кінець 2022 року зросли на 13 260,7 тис. грн.

Таблиця 2.7

### Фінансова звітність підприємства за 2022 рік- Пасив

Пасив (тис.грн.)			
1	2	3	4

Назва	На початку звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього року, тис. грн.	Абсолютне відхилення кінець звітнього періоду до початку звітнього періоду
I. Власний капітал, зареєстрований(пайовий) капітал	10 000,10	10 000,10	0,00
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,00
Резервний капітал	0,01	0,01	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2 221,10	4 880,10	2 659
Неоплачений капітал	2 848,40	2 848,40	0,00
Усього за розділом I	2 848,10	12 032,30	9 184,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,01	0,01	0,00
III. Поточні зобов'язання. Поточна кредитна заборгованість за: довгостроковими зобов'яз.	0,01	0,01	0,00
Товари, роботи, послуги	10 437,30	12 491,90	2 054,6

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Інші поточні зобов'язання	78 831,70	110 060,80	31 229,1
Усього за розділом III	89 268,90	122 639,80	33 370,9
БАЛАНС	98 641,90	134 672,20	36 030,3

*Джерело [47]*

Аналізуючи пасив підприємства «Надія» за даними таблиці 2.7 бачимо що:

- загальний власний капітал, зареєстрований (пайовий) капітал на кінець звітнього року зріс на 9 184,2 тис. грн.;
- поточні зобов'язання на кінець звітнього року зросли на 33 370,9 тис. грн..

Таблиця 2.7

## Звіт про фінансові результати підприємства «Надія»

Фінансові результати			
Назва	На початку звітнього року, тис. грн.	На кінець звітнього року, тис. грн.	Абсолютне відхилення кінець

			звітного періоду до початку звітного періоду
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,робіт,послуг)	20 074 ,60	29 674,80	9 600,2
Інші операційні доходи	1 287,10	6 277,40	4 990,3
Інші доходи	20,50	74,80	54,3
Разом доходи	21 381,80	36 026,90	14 645,1
Собівартість реалізованої продукції	14 152,80	25 658,40	11 505,6
Інші операційні витрати	3 926,20	9 331,80	5 405,6
Інші витрати	60,10	411,80	351,7
Разом витрати	18 139,10	35 401,80	17 262,7
Фінансовий результат до оподаткування	3 242,80	624,80	-2 618
Податок на прибуток	583,80	114,20	-469,6
Чистий прибуток (збиток)	2 659,30	510,90	-2 148,4

*Джерело [47]*

За даними таблиці 2.7 бачимо, що дохід підприємства збільшився на 14646 тис. грн. Також бачимо, що витрати зросли на 17 263 тис. грн. Крім того спостерігається зменшення податку на прибуток на 469,6 грн та чистого прибутку(збитку) на 2 148,4 грн.

Загалом ми бачимо, що компанія має значні витрати і відмінний заробіток. Власного капіталу достатньо, щоб покрити збитки компанії та підтримувати відмінну роботу компанії.

Витрати – це витрати на конкретні види продукції, а також витрати на основне і допоміжне виробництво. Також розрізняють прямі та непрямі витрати. Прямі витрати пов'язані з виробництвом окремих видів продукції (сировина, матеріали, заробітна плата виробничих робітників тощо) і безпосередньо відносяться на той чи інший об'єкт витрат. Непрямі витрати пов'язані з виробництвом кількох видів продукції, вони розподіляються за об'єктами витрат пропорційно відповідній базі (основна і додаткова заробітна плата працівників або всі прямі витрати, виробнича площа тощо).

Аналіз собівартості виробництва продукції передбачає дослідження собівартості виробництва будь-якої товарної продукції за економічними елементами.

Види витрат – це економічно однорідні витрати. Аналіз витрат за економічними елементами передбачає:

- вивчення складу статей витрат, питомої ваги кожної статті витрат;
- виявлення динаміки та напряму зміни окремих елементів витрат;
- оцінка виконання плану за загальними витратами;
- визначте причини економії або перевитрат для кожної статті витрат
- створить резерви скорочення витрат.

Метою аналізу витрат господарської діяльності є комплексна оцінка рівня, динаміки та структури витрат для обґрунтування управлінських рішень щодо подальшої оптимізації витрат. Для досягнення цієї мети аналіз дотримується принципів системного та комплексного підходів.

Проаналізуємо випуски ПП «Надія». Витрати звітного періоду по підприємству складаються з:

- собівартість продукції - 85,56% усіх витрат;
- адміністративні витрати – 1,81%;
- витрати на збут – 5,45%;
- інші операційні витрати (собівартість реалізованих виробничих запасів та ін.) – 1,5%;
- витрати на фінансування (відсотки за кредит) – 4,08%;
- інші витрати – 0,06%;
- витрати з податку на прибуток – 0,83%;
- надзвичайні витрати – 0,0004%.

Таблиця 2.8

Динаміка витрат ПП «Надія» з 2021- 2022рр.

	2022р.	(тис. грн.)	2022р. кінець року (тис. грн.)	Зміна 2022р. до кінця 2022 р. (тис. грн.)
				(+,-)
Собівартість реалізованої продукції	16 354		22 858	6 505

Адміністративні витрати	1 561	1721	161
Витрати на збут	1 501	2 301	801
Інші операційні витрати	3 926,20	9 331,80	5 405,70
Фінансові витрати	1361	1 588	230
Інші витрати	60,10	411,80	351,80
Витрати з податку на прибуток	221	551	331
Всього витрат	24 978	38 758	13 781

*Джерело [47]*

Аналізуючи дані таблиці 2.8, бачимо, що загальна сума витрат наприкінці 2022 року зросла порівняно з початком 2022 р. на 13 781 тис. грн. Показники абсолютного відхилення свідчать про підвищення собівартості продукції, адміністративних витрат та інших операційних витрат. Високі показники спостерігаємо також по витратах з податку на прибуток (+331 тис.грн).

Витрати з податку на прибуток залежить від прибутку до оподаткування. Так як наприкінці 2022 р. сума фінансового результату до оподаткування порівняно з початком 2022 р. зросла, також ми спостерігаємо за сумою витрат з податку на прибуток. Наприкінці 2022 р. порівняно з 2022 р. їх сума – 331 тис. грн.

Проаналізуємо динаміку складу (табл. 2.9) операційних витрат ПП «Надія». Операційні витрати включають матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати. На початку звітнього 2022 р. сума операційних витрат, понесених підприємством протягом року становила 3 927 тис. грн., наприкінці 2022 р. зросла на 5 405,61 та склала 9 332 тис. грн.

Таблиця 2.9

Динаміка складу операційних витрат ПП «Надія»

Показник	Початок звітнього 2022р. (тис. грн.)	Кінець звітнього 2022р. (тис. грн.)	Зміна на початку та кінець 2022р. (тис. грн.)
			(+,-)
Матеріальні затрати	10 151	12 751	2 600
Витрати на оплату праці	2 451	2 851	400
Відрахування на соціальні заходи	867	1 561	695
Амортизація	579	979	400
Інші операційні витрати	3 926,20	9 331,80	5 405,50
Разом	17 971	27 468	9 499

*Джерело [47]*

Найбільшу частку займають у структурі операційних витрат, які практично не змінилися і залишилися на рівні 76-76,7%. Вартість матеріалів у 2022 році зросла і в абсолютному виразі склала 2 601 тис. грн.

Витрати на оплату праці в структурі операційних витрат у 2022 році склали 400 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи наприкінці 2022 року порівняно з початком 2022 року зросли на 695 тис. грн. (менше темпів зростання витрат праці).

Для того, щоб вижити в сучасних умовах, компанія повинна адаптуватися до мінливого середовища і постійно адаптуватися. Компанія повинна бути організована таким чином, щоб вона відстежувала постійні зміни зовнішнього середовища.

## **Висновки до розділу 2**

ПП організація «Надія» зареєстрована 19 березня 2004 року за юридичною адресою Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Остафія Дашковича. Керівник організації – Саркісян Андраник Аразбекович. Розмір статутного капіталу 311 200,00 грн. Стан організації не знаходиться в стадії ліквідації. Основний вид діяльності – будівництво житлових та нежитлових будівель.



Кожен день війни приносить нові руйнування. Відповідно, галузь має працювати і забезпечити відновлення інфраструктури. На жаль, були зруйновані деякі системоутворюючі підприємства (насамперед, виробник мінвати «Ізоват» та два заводи з виробництва гіпсокартону та сумішей у Соледарі та Бахмуті), а також низка логістичних складів будівельних матеріалів. Багато, якщо не більшість, виробників будівельних матеріалів припинили виробництво, деякі з них наразі відновили роботу, однак деякі залишаються зайнятими. На мою думку, і підприємці, і держава повинні зробити все можливе, щоб якнайшвидше відновити роботу всіх підприємств підконтрольної території – потреба в матеріалах обов’язково буде.

Як бачимо, аналіз основних техніко-економічних показників показує, що підприємство працює злагоджено, досягає позитивних фінансових результатів від здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, є рентабельним та прибутковим, ефективно використовує наявні ресурси для здійснення поточної діяльності. .

Найменшу питому вагу в структурі операційних витрат займає амортизація, яка динамічно зростає: з 579 тис. грн. на початку 2022 року до 979 тис. грн. В кінці 2022 року. Абсолютне значення суми амортизації на кінець 2022 року зросло вдвічі.

Інші операційні витрати в структурі операційних витрат на кінець 2022 року склали 9 332 тис. грн. що близько 5 млн 406 тис. грн. більше порівняно з початком 2022 року, що склало 3 млн 927 тис. грн.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «НАДІЯ»**

### **3.1. Портфельний аналіз ПП «Надія»**

Побудуємо матрицю БКГ на основі аналізу портфеля бізнесу ПП «Надія».

1. Збір та аналіз інформації про динаміку ринків збуту ПП «Надія» та її ринкові позиції за кожним стратегічним господарським підрозділом.

Таблиця 3.1

## Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПП «Надія», млн. грн	Місткість ринку, млн. грн	Темпи зростання ринку, %
Корпусні будівельні споруди	351	1810	3
Металева фурнітура	130	751	13
Плитний матеріал	171	1510	6
Метизна продукція	313	1316	9
Фасадні матеріали	59	651	4

*Джерело [47]*

2. Визначимо діапазон зміни розмірів ринку збуту. У нашому випадку мінімальне значення – 3 %, а максимальне – 13 %. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній вісі матриці БКГ (рис. 3.1).

Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень: від 0 до 14 %. У деяких випадках можливе зменшення попиту, і зростання ринку збуту відбувається у зворотному напрямку, тобто має знак «-».

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських одиниць ПП «Надія» (від найбільшого до найменшого). Відносну ринкову частку знаходимо як співвідношення ринкової частки фірми та найсильнішого у галузі конкурента ПрАТ «Прогрес» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Результати розрахунку відносної ринкової частки ПП «Надія» за видами продукції

Вид продукції	Ринкова частка фірми ПП «Надія», %	Ринкова частка найсильнішого у галузі конкурента ПрАТ «Прогрес», %	Відносна ринкова частка ПП «Надія», %
Корпусні будівельні споруди	19,5	18,3	1,2
Металева фурнітура	11,9	13,4	0,8
Плитний матеріал	4,7	5,8	0,9
Метизна продукція	23,8	15,7	1,6
Фасадні матеріали	8,8	7,3	1,3

*Джерело [47]*

4. Розділити поле матриці на 4 частини. Лінії розподілу проходять через середні значення площ, відкладених по осях координат. По горизонтальній осі - 1%, по вертикальній - 7%.

5. На полі матриці відзначаємо кожну МГП відповідно до координат відносної частки ринку та темпів зростання ринку її збуту.

Положення кожного SHP в матриці показано у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі SHP в загальних продажах компанії.

Результати наведені в таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3

#### Розрахункові дані для побудови матриці БКГ

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції ПП «Надія», тис. грн	Доля певного СГП у загальному обсязі продажу фірми, %
Корпусні будівельні споруди	351	39,7
Металева фурнітура	130	10,0
Плитний матеріал	171	8,1
Метизна продукція	313	35,6
Фасадні матеріали	59	6,7
Усього	1024	100

Матриця БКГ для ПП «Надія» наведена на рис 3.1.

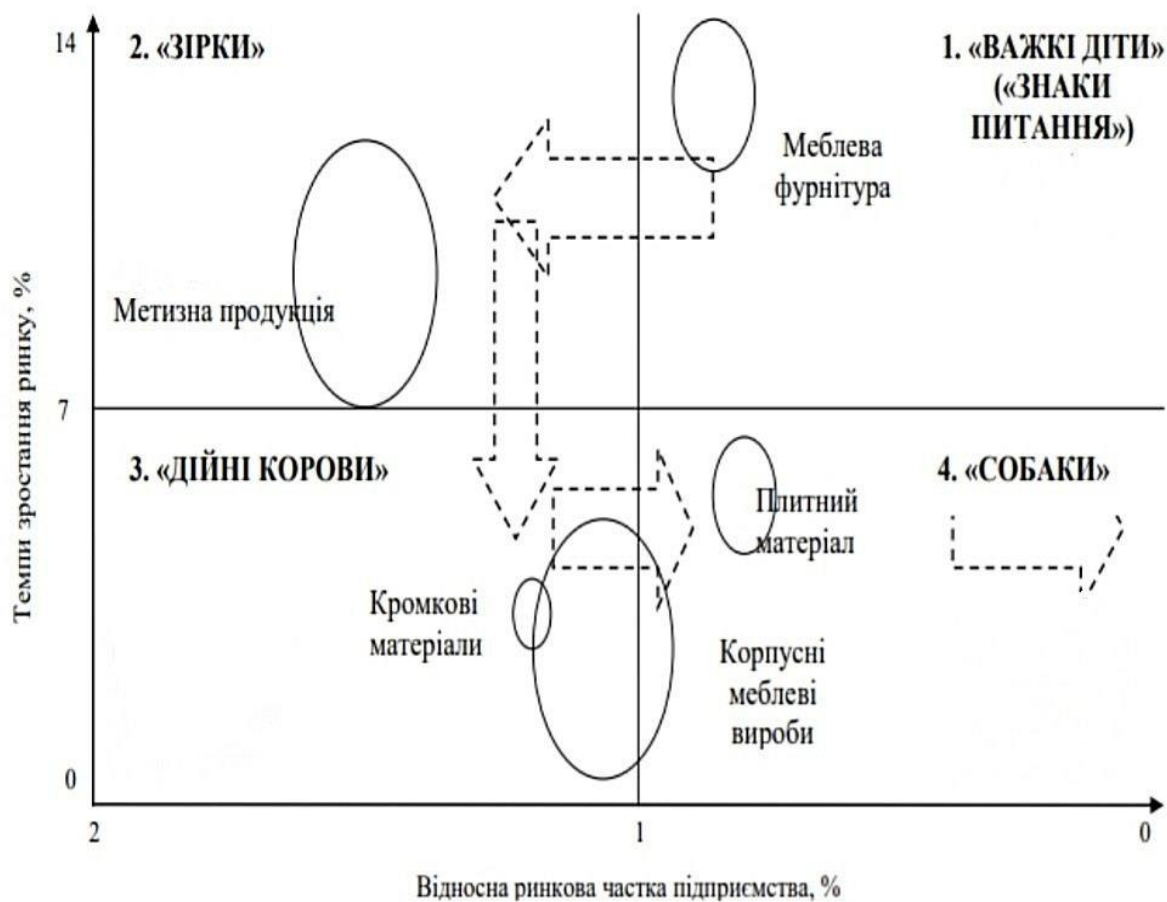


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ПП «Надія»

Поле матриці розбито на 4 поля, за розташуванням яких призначаються основні типи SHP компанії.

«Важкі діти». SGP, які вийшли в цю сферу, працюють на перспективних ринках, але займають невелику частку ринку. Вам буде виділена значна частина фінансових ресурсів компанії. Такі МГП можуть піднятися до рангу «зірок» і «дійних корів», тоді їх треба підтримувати. Якщо компанія не має фінансових ресурсів, доцільно було б вилучити ці товарні групи з бізнес-портфеля компанії. Рішення про доцільність слід, звичайно, приймати на основі точних економічних розрахунків. Ці ПМГ є проблематичними.

В даному випадку в будівництві бере участь SGP. Рекомендована стратегія – активізувати зусилля, тобто інвестувати кошти в розвиток МГЕС.

«Зірки». Це поле займають SGP з високою часткою ринку на ринках, що швидко розвиваються. Вони вимагають значних витрат на продаж, але сума доходу також досить висока, оскільки ці товари є лідерами на своїх ринках. Від наявності в компанії «зірок» залежить загальний стан її бізнес-портфеля. Якщо динаміка ринків збуту характеризується уповільненням темпів зростання (або їх падінням), то вони потрапляють у категорію «дійних корів».

У цьому прикладі це SHP, який продає обладнання. Рекомендованою стратегією є стратегія збереження конкурентних переваг, оскільки ця ПМП займає значну частину бізнес-портфеля компанії.

«Дійні корови». Це СГП з високою часткою ринку, які займають стійкі позиції на ринках з повільними темпами розвитку. «Дійні корови» приносять більше, ніж вкладено в них. Ці SWP представляють найбільшу цінність, оскільки від них залежить фінансове здоров'я компанії. Вони дають змогу формувати кошти на розвиток проблемних АЕС. При сильній конкуренції «дійні корови» можуть переходити в розряд собак [19, с. 250].

У нашому випадку це СХП, яке виготовляє кузовні комплектуючі. Рекомендованими стратегіями є збереження конкурентної переваги або стратегія «пожинання». Це пов'язано з тим, що будівельні комплектуючі займають значну частку в обсязі продажів ПП «Надія», а продаж фасадних матеріалів, навпаки, займає досить незначний відсоток.

«Собаки». Це продукти з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять ніякого доходу, а лише поглинають ресурси компанії. Для ефективного розвитку рекомендується від них позбутися або звести до мінімуму присутність в асортименті компанії. Їх потрібно виводити з ринку, якщо маркетологи не бачать перспектив розвитку. Утримання цих товарів потребує значних витрат. У нашому

випадку це СХП, що продає плитний матеріал. Рекомендованою стратегією є стратегія елімінації, тобто вилучення з бізнес-портфеля. Доцільно зосередити зусилля на більш привабливих ПМГ [8, с. 368].

Загальні висновки щодо складу та стану бізнес-портфеля ПП «Надія» є позитивними. Компанія має два СГП з розділу «Дійні корови» та один «Зірка», що дозволяє отримувати стабільні прибутки та залучати кошти на розвиток перспективного СГП з розділу «Важкі діти».

Отже, загальна характеристика основних типів стратегічних господарських підрозділів підприємства представлена в табл. 3.4.

Стратегія розвитку та інтенсифікації зусиль полягає у виділенні коштів на конкретну SGP компанії для активізації маркетингових зусиль з метою збільшення її частки ринку. Використовується для перспективній «собака».

Стратегія збереження конкурентних переваг полягає у захисті ринкових позицій СГП з метою збереження досягнутих ринкових часток. Вона передбачає вкладення певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для: «зірок», «дійних корів».

Стратегія полягає в зменшенні маркетингових зусиль на слабкі стратегічні бізнес-одиниці компанії, які втрачають свої позиції на ринку і не мають можливості їх відновити, але все ще можуть деякий час приносити певний прибуток [11, с. 336].

Таблиця 3.4

## Характеристика основних видів СГП ПП «Надія» за матрицею БКГ

	СГП (стратегічний господарський підрозділ)			
	«Зірки»	«Дійні корови»	«Собаки»	«Важкі діти»
1	2	3	4	5
Зміст	Напрямок діяльності, що швидко розвивається; товари, що	Напрямки діяльності чи товари з низькими темпами зростання ринку	Товари, що мають невелику частку ринку на швидкозростаючих	Напрямки діяльності чи товари з низькими темпами

	мають велику частку ринку	та великою часткою ринку	ринках	зростання та низькою часткою ринку
--	---------------------------	--------------------------	--------	------------------------------------

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Характеристика	Ринкові лідери; приносять прибутки; потребують значних інвестицій; перспективний ринок збуту	Високі прибутки; невеликі потреби в інвестуванні; ринок збуту зменшується	Неперспективний ринок збуту; низькі прибутки; низька конкурентоспроможність; слабкі ринкові позиції	Перспективний ринок збуту; невеликі прибутки; потребують значних інвестицій
Стратегічні альтернативи	Підтримання конкурентних переваг	Підтримання досягнутих позицій. Стратегія «збору врожаю»	Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль. Стратегія «збору врожаю». Стратегія елімінації	Стратегія розвитку. Стратегія елімінації

Він використовується для: слабких «дійних корів», які втрачають частку ринку і потребують занадто великих капіталовкладень для захисту; «Знаки питання», які не можуть трансформуватися в «зірки», «собаки».

СГП – це відокремлена зона бізнесу підприємства, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. Стратегія елімінації полягає у виключенні SHP зі складу портфеля компанії. Застосовується для тих СГП, які втратили позиції на ринку і увійшли (або мають перспективу увійти) в зону втрат – «собаки», «знаки питання».

В результаті проведення аналізу портфеля за допомогою матриці BCG компанія ПП «Надія» отримує можливість оцінити збалансованість свого портфеля, прийняти рішення щодо довгострокової стратегії продукції з



урахуванням її конкурентоспроможності, визначити фінансування потреби окремих сфер бізнесу.

Таким чином, застосовуючи свою стратегію по кожній товарній групі, продуктовий портфель ПП «Надія» буде складатися з товарів для фурнітури («Зірка»), а також продажу кромочного матеріалу («Дійна корова»). Продукти з продажу листового матеріалу повинні бути вилучені з виробництва, оскільки вони були перепрофільовані на продукти «Собаки», і слід застосувати стратегію скорочення.

Продумані стратегії для кожної товарної групи оптимізують продуктовий портфель ПП «Надія» в маркетинговій діяльності на національному та міжнародному ринках. Проведений аналіз діяльності ПП «Надія» на внутрішньому ринку доводить економічну доцільність перепрофільовання продуктового портфеля підприємства, тобто вдосконалення продуктів «Знаки питання» та розробка способів перетворення їх на продукти «зірки».

### **3.2. Розробка маркетингової стратегії ПП «Надія»**

Розробка маркетингової стратегії компанії – це процес складання та втілення в життя цілей компанії. Метою розробки маркетингової стратегії є ефективний розподіл ресурсів для досягнення цільового ринку.

Компанія «Надія» не має маркетингової стратегії, тому ми її розроблятимемо. Першим кроком є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Етапи стратегічного аналізу компанії включають наступні напрямки: маркетинг, фінанси, виробництво, кадри, організація управління.

Внутрішнє середовище компанії ПП «Надія» має відмінні фінанси, достатню кількість кадрів, веде маркетингову діяльність і має різноманітні види робіт, в яких компанія має відмінні показники.

Варто проаналізувати діяльність компанії та виявити недоліки та переваги, які існують як всередині, так і зовні. Для цього ми проводимо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.5

## SWOT-аналіз підприємства «Надія»

Критерії	Оцінка (бали)	Критерії	Оцінка(бали)
Сильні сторони		Слабкі сторони	
Значний досвід у сфері надання послуг з будівництва	7	Немає спеціально розробленої для ринку України будівельної стратегії	6
Є генеральним підрядником	4	Немає персоналу, який би відповідав за будівельну діяльність	4
Кваліфікований персонал, добре ознайомлений зі специфікою роботи	4	Майже відсутня інформація про фірму у ЗМІ	4
Можливості		Загрози	
Криза, змушує компанію шукати шляхи зниження витрат	7	Невіра потенційних клієнтів в економічну ефективність цього виду послуг	5
Позитивний досвід будівництва в розвинених країнах	6	Непевненість великих компаній в можливість передачі координування частини своєї діяльності іншій компанії	4

Низький рівень конкуренції у сфері послуг Будівництва в Україні	3	Майже відсутня інформація про фірму у ЗМІ	4
---	---	---	---

Підрахуємо кількість отриманих балів за кожним показником:

- сильні сторони =  $(7+4+4)*3=45$  очок;
- слабкі сторони =  $(6+4+4)*3= 42$  бали;
- можливості =  $(7+6+3)*3= 48$  очок;
- загрози =  $(5+4+4)*3 = 39$  балів.

Різниця між сильними і слабкими сторонами – 3 бали, між можливостями і загрозами – 9 балів. З цього можна зробити висновок, що зовнішнє середовище є більш сприятливим для діяльності підприємства, є перспективи та потенціал для значного розвитку, але пов'язані з цим фактори внутрішнього середовища є суттєвою перешкодою для цього [48].

Розробка якісного SWOT-аналізу є одним із етапів стратегічного планування. Для його реалізації вибираємо 6 критеріїв, пов'язаних з елементами зовнішнього та внутрішнього середовища компанії та впливають на маркетингову діяльність компанії. Ми ранжуємо ці критерії від найвпливовіших до найменш впливових і розміщуємо їх у відповідних стовпцях. Призначте певну вагу кожному критерію, пам'ятаючи, що 1 бал є найменш важливим, а 3 – найважливішим критерієм.

Фактори внутрішнього середовища:

- 1) значний досвід надання інжинірингових послуг;
- 2) немає маркетингової стратегії, спеціально розробленої для українського ринку;
- 3) відсутній персонал, відповідальний за маркетингову діяльність;
- 4) кваліфікований персонал, який добре знає специфіку роботи;
- 5) майже відсутня інформація про компанію в ЗМІ;
- 6) компанія є генпідрядником.

Фактори навколишнього середовища:

- 1) криза, яка змушує компанії шукати шляхи скорочення витрат;
- 2) позитивний досвід будівництва в розвинених країнах;
- 3) невіра з боку потенційних клієнтів в економічну ефективність даного виду послуг;
- 4) невпевненість великих компаній щодо можливості делегування координації частини своєї діяльності іншій компанії;
- 5) майже відсутня інформація про будівництво в ЗМІ;
- 6) низька конкуренція в будівництві в Україні.

Компанія має свій сайт в інтернеті, тобто є відповідальна особа, але інформації надто мало, пропозиція така: модернізувати сайт і доповнити його більш детальною інформацією. Наприклад, компанія може знайти постачальників або інвесторів. Більш детальна інформація на сайті компанії дозволить інвестору або постачальнику ознайомитися з роботою компанії, фінансами та персоналом. Якби у компанії «Надія» був більш деталізований сайт, це дозволило б компанії вдало вибрати цільовий сегмент, що значно збільшило б прибуток компанії та підвищило її конкурентоспроможність.

Завдяки цим заходам дві з трьох вразливостей компанії, виявлених під час SWOT-аналізу, стають сильними та більше не становлять загрози для компанії.

Крім того, компанія повинна мати власні маркетингові цілі. Маркетингові цілі - це конкретні зобов'язання компанії щодо обсягу продажів, прибутку або частки ринку, яких компанія може досягти за певний період часу.

Цілі маркетингової діяльності компанії «Надія»:

- збільшення прибутку підприємства;
- знайти зацікавлених інвесторів;
- розширення клієнтської бази;
- підвищення впізнаваності компанії;

Якщо говорити про цілі компанії, то можна зрозуміти, які з чотирьох цілей, три з яких ми можемо вирішити за допомогою реклами. Якщо у компанії відмінна розкрутка, інвесторам і клієнтам буде простіше познайомитися з компанією. Можемо запропонувати опублікувати інформацію в різних інформаційних джерелах.

При виборі медіа-каналу, за допомогою якого рекламний ефект має досягти цільової групи, важливо враховувати певні характеристики рекламованого продукту та компанії та ретельно зважувати переваги та недоліки всіх можливих рекламних засобів. Можна дати характеристику найпопулярнішим медіаканалам сучасності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Характеристика основних медіа-каналів

Засоби розповсюдження реклами	Переваги	Недоліки
1	2	3
Газети	Оперативність, гнучкість, багато чисельність аудиторії, низька вартість одного контакту.	Коротко тривалість існування, низька якість відтворення, незначна аудиторія «вторинних читачів», розміщення поруч з рекламою конкурентів.
Журнали	висока якість відтворення, довго тривалість існування, велика кількість «вторинних читачів», достовірність, престижність, висока вибірковість.	тривалий часовий розрив між купівлею місця і появою реклами; сусідство з рекламою конкурентів; відносно висока вартість.
Телебачення	ширина охоплення, багато чисельна аудиторія, поєднання зображення, звуку і руху, високий ступінь притягання уваги; сильний емоційний вплив.	висока абсолютна вартість, переважаність рекламою, швидкоплинність рекламного контакту, слабка вибірковість аудиторії.
Радіо	масовість аудиторії, відносно низька вартість одного рекламного	обмеженість звукового представлення; невисокий ступінь залучення уваги.

	контакту.	
«Діректмейл»	висока вибірковість аудиторії, гнучкість, особистісний характер, відсутність реклами конкурентів.	відносно висока вартість одного контакту, образ макулатурності.
Друкована реклама	висока якість відтворення, значна тривалість контакту (календарі), відсутність реклами конкурентів.	низька вибірковість аудиторії, неможливість контакту із віддаленими аудиторіями.
Зовнішня реклама	висока частота повторних контактів, гнучкість, помірна вартість.	відсутність вибіркової аудиторії, обмеження творчого характеру.
Реклама на місці продажу	стимулює «імпульсивну» покупку, гнучкість, помірна вартість.	вимагає додаткових знань навичок у справі оформлення вітрин і прилавків.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Сувенірна реклама	Сувеніри мають самостійну цінність, велика тривалість дії, здатність досягнути прихильності отримувача.	Дуже обмежені площі для розміщення звернення, високі витрати на один контакт, творчі обмеження.
Реклама у мережі Інтернет	вибірковість аудиторії, гнучкість, розширення географії.	Висока ціна, потребує сучасних засобів зв'язку, обмежена кількість адресатів.

*Джерело [32, с. 182]*

Ефективна реклама спонукає конкретного покупця придбати певний товар і ефективніше знаходити інвесторів або постачальників.

Тому якщо компанія впізнавана на ринку, має нових інвесторів і постачальників, то цілком зрозуміло, що вона має більші виробничі потужності і працює з вантажами.

Також можемо запропонувати наступні шляхи підвищення прибутковості компанії «Надія»:

- збільшення виробництва і реалізації товарів;
- здійснення заходів щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників;
- зниження собівартості продукції;
- використання потенціалу компанії з максимальною віддачею;
- кваліфікована реалізація цінової політики;
- грамотно встановлювати договірні відносини з постачальниками, посередниками, покупцями;
- виробляти тільки ту продукцію, яка безсумнівно користується попитом, при цьому підприємство повинно групувати свою продукцію за рентабельністю і орієнтуватися на продукцію з високою рентабельністю;
- вдосконалювати продукцію із середнім рівнем рентабельності;
- підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- чітке та своєчасне виконання договорів поставки продукції.

Для визначення оптимальної стратегії ПП «Надія» використано матрицю вибору стратегії розвитку підприємства (рис. 3.2).

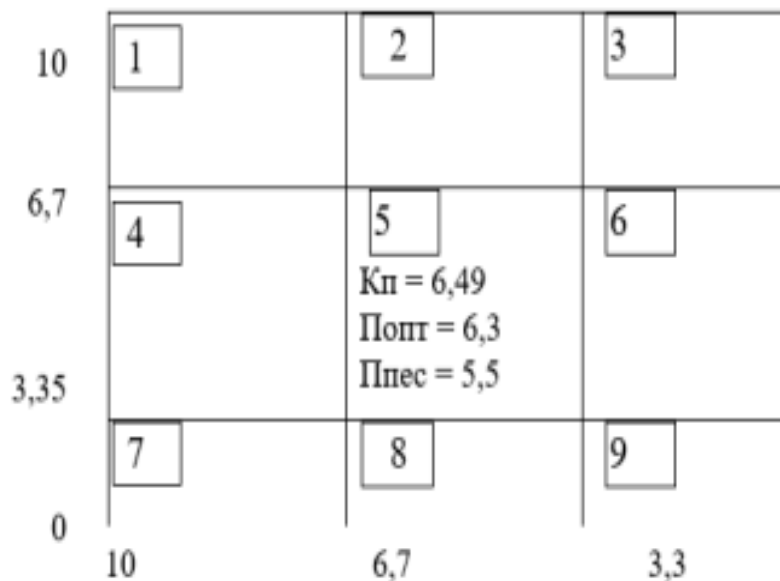


Рис. 3.2. Матриця вибору стратегії розвитку ПП «Надія»

Характеристика експертних висловлювань щодо вибору стратегії корпоративного розвитку.

1. Стратегія захисту позиції: інвестування в компанію з метою розширення ринку; Концентрація зусиль на підтримці та зміцненні конкурентних переваг підприємства.

2. Стратегія розвитку А: Інвестування в ринкові сегменти (ніші) з метою стати лідером; вибіркові інвестиції в розширення сильних сторін компанії.

3. Стратегія розвитку В: великі інвестиції в найбільш привабливі сегменти ринку; збереження здатності протистояти конкурентам; Збільшення прибутковості за рахунок ефекту масштабу.

4. Вибіркова стратегія розвитку А: забезпечення конкурентної позиції підприємства; Концентрація на привабливих сегментах компанії; короткострокова мета підвищення прибутковості.

5. Вибіркова стратегія розвитку Б: пошук шляхів отримання конкурентних переваг компанії; Концентрація інвестицій у сегментах з високою прибутковістю та відносно низьким ризиком.



6. Вибіркова стратегія розвитку С: спеціалізація на основі сильних сторін діяльності; шукати шляхи усунення слабких місць компанії; Вихід з ринку без перспектив зростання продажів.

7. Стратегія збору врожаю А: захист позицій у найбільш прибуткових сегментах компанії; максимізація інвестицій; короткострокові перспективи.

8. Стратегія врожаю В: органічне розширення компанії; пошук можливостей для розширення діяльності в нових сферах, які не становлять підвищеного ризику; Раціоналізація структури корпоративного управління.

9. Стратегія збору врожаю С: відсівання збиткових сегментів / реструктуризація; Зниження постійних витрат шляхом впровадження інновацій та залучення інвестицій [32, с. 182].

Тому ринкова економіка висуває низку вимог до компаній, що працюють у її межах. Однією з найважливіших вимог є здатність компаній адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це досягається шляхом формування маркетингової стратегії розвитку компанії, яка враховує вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на господарюючий суб'єкт і за допомогою якої можна досягти високої ефективності управління компанією. маркетингова діяльність. На нашу думку, для підприємства ПП «Надія» підходить «Стратегія вибіркового розвитку Б». Основні ознаки цієї стратегії: пошук шляхів отримання конкурентних переваг підприємства (висока якість продукції, підвищення рівня сервісу); Концентрація інвестицій у сегментах з високою прибутковістю та відносно низьким ризиком [40, с. 202].

І так, стратегію ПП «Надія» на найближчі роки можна сформулювати як активний розвиток, зміцнення ринкових позицій компанії в комерційному сегменті шляхом вдосконалення її діяльності.

Для досягнення цієї мети в подальшому розвитку ПП «Надія» необхідно реалізувати наступні підцілі (цілі другого рівня в свою чергу передбачають реалізацію цих цілей третього рівня):

- формування лояльності споживачів - провести опитування наявних клієнтів для визначення їх задоволеності діяльністю ПП «Надія» та визначити основні критерії лояльності клієнтів, розробити систему заходів щодо формування лояльності споживачів;

- розробка системи взаємодії з клієнтами, спрямованої на їх активне залучення та утримання;

- організація ефективних маркетингових і рекламних функцій.

Якщо реалізувати шляхи вдосконалення роботи ПП «Надія», підприємство має вийти на новий рівень своєї роботи.

### **3.3. Обґрунтування доцільності впровадження маркетингової стратегії на підприємстві**

Компанія «Надія» досить потужна компанія, яка працює багато років і має відмінну роботу, фінанси та прибутки.

Аналізуючи діяльність ПП «Надія» варто звернути увагу на позитивну динаміку показників рентабельності та збільшення обсягів продажів.

У результаті проведеного маркетингового аналізу та запропонованих нами шляхів удосконалення роботи в компанії «Надія» можна зробити наступний висновок:

- якщо компанія працює над своїми вразливими місцями, зазначеними в SWOT-аналізі, у компанії не буде вразливостей і загроз в майбутньому;

- якщо компанія більше зосереджена на тому, що рекламується, вона буде більш впізнаваною на ринку для споживачів, інвесторів, постачальників, а також посередників і конкурентів.

- компанія матиме більшу частку будівельних та інших робіт, в яких бере участь Компанія.

Якщо компанія хоче слідувати запропонованим нами способам покращення роботи, вона може:

- відкривати нові ринки і тим самим отримувати більше прибутку від своєї роботи;
- збільшення чистого прибутку підприємства на 3%;
- зменшить вартість позовів;
- залучайте нових інвесторів або спонсорів для своєї роботи.

Основним показником є загальний обсяг маркетингових витрат компанії. Розраховуємо вартість переведення на посаду керівника відділу маркетингу та переведення двох осіб на посаду спеціалістів з маркетингу спеціальних подій, які працюють на поточному етапі.

Витрати складаються з двох частин – витрати на заробітну плату спеціалістів і на створення робочих місць. Також плануються витрати на всі заходи в комплексі маркетингу.

На плановий рік у 2023 році запланована реалізація 2% від обсягу реалізації продукції ПП «Надія»:

$$29\,674,80 * 1,03 = 30\,565,044 \text{ тис. грн.}$$

Виробничу собівартість реалізованої продукції визначають з поправкою на її збільшення на 2 %:

$$25\,658,40 * 1,02 = 26\,171,568 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо додаткові витрати на рік, пов'язані з реалізацією проєкту.

1. Заробітна плата керівника проєкту: ..... 8010 грн.
  2. Нарахування заробітної плати (22%): ..... 1770 грн
  3. Загальновиробничі витрати (70% заробітної плати без нарахувань, включаючи витрати на відрядження, електроенергію, податки, банківські послуги.....5610 грн.
- Всього за місяць ..... 15370 грн
- Всього за рік ..... 184321 грн. або 184,1 тис. грн.

На основі розрахункових даних та з урахуванням досвіду попередніх років були змодельовані ключові економічні показники в проектному році (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

## Економічний ефект від запропонованих заходів

Показники	Од.вим.	Проектний рік, 2023
Виручка від реалізації	тис.грн.	30 565,044
Собівартість реалізованої на експорт продукції	тис.грн.	26 171,568
Додаткові витрати	тис.грн.	184,4
Валовий прибуток	тис.грн.	4 393,476
Рентабельність господарської діяльності як відношення валового прибутку до виручки	%	26,3

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні. Підприємство отримає валовий прибуток 4 393,476 тис. грн. (що на 4 393,476 – 2 100,100 = 2 293,376 тис. грн. більше, ніж у 2022 році), якісний рівень використання ресурсів зросте, в результаті зростання обсягу виробництва можна очікувати відносну економію сукупних ресурсів.

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

Визначимо ефективність інвестиційних витрат по проекту.

Загальна вартість проекту – 184,33 тис.грн.

Очікуваний річний додатковий валовий прибуток – 4 393,476 тис.грн.

після оподаткування:  $4\,393,476 \cdot (1 - 0,19) = 3\,558,415$  тис.грн.

Проектом передбачається щорічне зростання чистого прибутку на 4%.

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

Чистий приведений дохід (ЧПД) – це дисконтований дохід, який буде отримано після реалізації інвестиційного проекту. ЧПД, як і грошові потоки, може бути позитивним - якщо від проекту буде отримано прибуток, негативним - якщо проект збитковий та нульовим - якщо сума інвестицій буде дорівнювати сумі доходів. Для розрахунку використано ставку за кредити 20%. Розрахунок виконано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Розрахунок чистого приведенного доходу проекту, тис.грн.

Роки	Надходження	Видатки	Грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	ЧПД
2023	3558,415	197,96	3558,415	1,3	20997,18
2024	3745,546	0	3745,546	1,45	18340,52
2025	3969,234	0	3969,234	1,729	15895,12
2026	4224,122	0	4224,122	2,0737	13775,77
2027	4497,563	0	4497,563	2,48833	11938,98
Всього	19 994,88		19 994,88		80947,55

Чистий приведений дохід дорівнює 80947,55 тис. грн. Таким чином від портфелю проекту буде отримано прибуток.

Визначимо строк окупності інвестиційного проекту. Потрібно послідовно підсумувати грошові надходження, які дисконтовані за ставкою 0,2. Цю суму позначимо через  $S_j$ .

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що дорівнюватиме або більше за 184,321 тис. грн. Розрахунок виконано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Визначення строку окупності проєкту

Рік	$D_i/(1+q)^i$	$C_j$
2023	$3\,558,415/1,2 = 2\,965,345$	2 965,345

Таким чином, в нашому випадку:  $184,321 < 2\,965,345$

Отже, проєкт окупиться на другому місяці реалізації проєкту.

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

$$PI = \sum_{i=0}^j \frac{D_i}{(1+q)^i} / \sum_{i=0}^j \frac{B}{(1+q)^i} = 128,3 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

де B - витрати за проєктом

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

Отже, за розрахованими даними, можна зробити висновок, що вкладання коштів у впровадження запропонованого портфелю проєктів на ПП «Надія» є доцільним. ПП «Надія» отримає прибуток, якісний рівень використання ресурсів зросте, в результаті зростання обсягу продажів.

Таким чином, запропоновані заходи щодо реалізації маркетингової стратегії ПП «Надія» допоможуть досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал. Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства – Special Events. Об'єднання зусиль та фінансів підприємств для вдосконалення організації відділу маркетингу має бути більш ефективним ніж сучасний стан. За результатами розрахунків можна зробити висновок, що запропоновані заходи є економічно ефективні.

Компанія «Надія» досягне відмінних прибутків, якщо працюватиме над своїми слабкими сторонами та реалізує запропоновану нами стратегію.

### **Висновки до розділу 3**

Розробка маркетингової стратегії компанії – це процес створення або розробки загальної програми компанії.

Компанія «Надія» не має маркетингової стратегії, тому ми її розробили. При розробці маркетингової стратегії ми діємо наступним чином:

- проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище компанії «Надія»;
- визначено основні маркетингові цілі компанії;
- вибрати оптимальну маркетингову стратегію, що відповідає потребам внутрішнього та зовнішнього середовища компанії;
- пропозиції щодо підвищення прибутковості підприємства;
- аналізує подальшу роботу компанії, чи буде компанія дотримуватися або впроваджувати запропоновані нами методи для покращення роботи компанії.

Також побачили сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які ми перерахували в SWOT-аналізі. Компанія «Надія» досягне відмінних прибутків, якщо працюватиме над своїми слабкими сторонами та реалізує запропоновану нами стратегію.

Так само, побачили подальший розвиток подій, на який компанія чекає, коли впроваджуватиме у свою діяльність запропоновані нами шляхи підвищення прибутковості.

Також ми запропонували надати інформацію про компанію в різних інформаційних джерелах, медіа канали для публікації. Ефективна маркетингова стратегія підвищить результативність компанії та чистий прибуток.

Компанія «Надія» відмінно виконує свою роботу, здійснює маркетингову діяльність без маркетингової стратегії. Основним акціонером виступає ПрАТ «Прогрес». В результаті проведення аналізу портфеля з використанням матриці БКГ, ПП «Надія» підприємство змогло оцінити збалансованість свого портфеля, прийняти рішення щодо довгострокової стратегії продукції з урахуванням її конкурентоспроможності та визначити фінансування потреби окремих сфер бізнесу.

В результаті ми змогли проаналізувати діяльність компанії та запропонувати свою маркетингову стратегію для компанії.

## **ВИСНОВКИ**

В результаті написання дипломного дослідження, відносно встановлених завдань роботи, нами було отримано наступні результати:

1. Маркетингова стратегія – це унікальна мета для кожного бізнесу, заснована на розумінні мети бізнесу та усвідомленні його місця на ринку.

Маркетинг включає не тільки маркетингові комунікації, а й дослідження ринку та стратегічний маркетинг. Тобто стратегічний маркетинг допомагає нам приймати важливі рішення щодо майбутнього напрямку розвитку компанії та її діяльності на ринку.

Отже, можна сказати, що кожен із розглянутих підходів до розробки маркетингової стратегії має свої загальні переваги та чітко визначає заходи щодо реалізації маркетингової стратегії. Однак ці підходи не вказують на належну важливість аналізу внутрішнього середовища компанії. Виявляється, вчені пропонують компаніям підлаштовуватися під ринок – споживачів і конкурентів, сліпо враховуючи свої внутрішні можливості. Таке ставлення може не тільки похитнути компанію, але й повністю її зруйнувати.



На нашу думку, саме баланс між зовнішніми вимогами та можливостями внутрішнього середовища дає компанії перспективу для правильного проєктування та реалізації маркетингової стратегії.

Вивчивши існуючі визначення та враховуючи сучасні умови ведення бізнесу, маркетингова стратегія означає формування та реалізацію корпоративних цілей і завдань для кожного сегмента ринку та продукту на певний період часу, розроблених на основі маркетингових досліджень і прогнозів, раціональних логічних конструкції, на які компанія орієнтується для вирішення своїх маркетингових завдань. Спираючись на існуючі підходи та враховуючи специфіку галузі роздрібної торгівлі, пропонуємо загальну структурно-логічну схему процесу формування маркетингової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення маркетингових цілей; Вибір оптимальної маркетингової стратегії; Розробка маркетингового плану для ефективного реалізації стратегії; Оцінка та контроль результатів. Всі процеси йдуть один за одним послідовно. Але є і зворотний ефект, тобто можливість змінити маркетингові цілі або механізм реалізації стратегії, уточнити результати або переглянути та розробити нову маркетингову стратегію. Тому при розробці стратегії важливе значення має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, реалізації та реалізації маркетингової стратегії.

2. ПП організація «Надія» зареєстрована 19 березня 2004 року за юридичною адресою Україна, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Остафія Дашковича. Керівник організації – Саркісян Андраник Аразбекович. Розмір статутного капіталу 311 200,00 грн. Стан організації не знаходиться в стадії ліквідації. Основний вид діяльності - будівництво житлових та нежитлових будівель.

Кожен день війни приносить нові руйнування. Відповідно, галузь має працювати і забезпечити відновлення інфраструктури. На жаль, були зруйновані деякі системоутворюючі підприємства (насамперед, виробник мінвати «Ізоват» та два заводи з виробництва гіпсокартону та сумішей у Соледарі та Бахмуті), а також низка логістичних складів будівельних матеріалів. Багато, якщо не більшість, виробників будівельних матеріалів припинили виробництво, деякі з них наразі відновили роботу, однак деякі залишаються зайнятими. На мою думку, і підприємці, і держава повинні зробити все можливе, щоб якнайшвидше відновити роботу всіх підприємств підконтрольної території – потреба в матеріалах обов'язково буде.

Як бачимо, аналіз основних техніко-економічних показників показує, що підприємство працює злагоджено, досягає позитивних фінансових результатів від здійснення своєї фінансово-господарської діяльності, є рентабельним та прибутковим, ефективно використовує наявні ресурси для здійснення поточної діяльності.

Найменшу питому вагу в структурі операційних витрат займає амортизація, яка динамічно зростає: з 579 тис. грн. На початку 2022 року до 979 тис. грн. Кінець 2022 року. Абсолютне значення суми амортизації на кінець 2022 року зросло вдвічі.

Інші операційні витрати в структурі операційних витрат на кінець 2022 року склали 9 332 тис. грн. що близько 5 млн 406 тис. грн. більше порівняно з початком 2022 року, що склало 3 млн 927 тис. грн.

1. Розробка маркетингової стратегії компанії – це процес створення або розробки загальної програми компанії.

Компанія «Надія» не має маркетингової стратегії, тому ми її розробили. Компанія «Надія» відмінно виконує свою роботу, здійснює маркетингову діяльність без маркетингової стратегії. Основним акціонером виступає ПрАТ «Прогрес». В результаті проведення аналізу портфеля з використанням матриці БКГ, ПП «Надія» підприємство змогло оцінити збалансованість

свого портфеля, прийняти рішення щодо довгострокової стратегії продукції з урахуванням її конкурентоспроможності та визначити фінансування потреби окремих сфер бізнесу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУР**

1. Балабанова Л.В., Логвіна Ю.М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія, Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 250
2. Близнюк С. В. Стратегічний маркетинг торговельного підприємства: методологічні та організаційні аспекти управління. Київ: Логос. 2009. С.150
3. Бриндіна О. А., Труш М. К. Стратегічний комплекс товарної політики та стратегій управління товарним портфелем . Агросвіт. 2020. № 11. С. 107-114.

4. Векслер Д. М. Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. Вісник ХНАУ. Серія: економіка. 2018. № 4. С. 74-81.
5. Величко Т. Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 92-96.
6. Вініченко І. І., О. С. Павленко, Д. В. Маховський, Вибір стратегії вдосконалення конкурентоспроможного менеджменту підприємств / І. І. Вініченко, *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20-25.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра. 2016. С. 382.
8. Гаркавенко С., Харковенко С. Маркетинг: Підручник. 5-е вид. Київ : Терезієнштадт, 2014. С. 720.
9. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика. підручник. Київ: Вища школа. 2013. С. 327.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління компанією. Графічне моделювання Київ : КНЕУ, 2014. С. 360.
11. Данилишин Б. М., Любченко О. М. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку. Кіровоград: Імекс-ЛТД. 2017. С. 250.
12. Економічна енциклопедія. В 3-ох т. / відп. ред. С.В. Мочерний. Київ: Вид. центр «Академія». 2002. Т. 1. С. 950.
13. Єрмоменко В.В. Маркетинговий підхід в управлінні підприємством. Вісник економічної науки України. 2009. №2. С.48- 52.
14. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика: монографія Київ: НІСД, 2003. С. 368
15. Залізнюк В. П. Критеріальні показники ефективності маркетингової стратегії експортної діяльності промислового підприємства. Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки». № 4. 2015. С. 182–192.

16. Зозульов О., Підмогильна О. Принципи формування маркетингової стратегії: від унітарних до інтегрованих корпоративних маркетингових стратегій. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 3. С. 41–48
17. Казачков І. О. Особливості формування стратегічного речення на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. Т. 2. С. 17-21.
18. Каліберов О.Г. Маркетингова стратегія як основа підвищення ефективності діяльності фірми. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 251-258.
19. Карбовська Л.О., Карбовська О.Ю, Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі маркетингу в конкурентному середовищі. *Сучасні економіко-правові проблеми*. 2019. №2. С. 33-42.
20. Кардаш В.Я., Антонченко М.Ю. Маркетингова товарна політика. підручник. Київ: Вища школа. 2013. С. 327.
21. Коц А. І. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 144-146.
22. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Господь: економія. 2019. №33. С.112-116.: [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2019\\_33\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24) (дата звернення 04.04.23)
23. Майовець Є., Кузик О.В. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. С. 192
24. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2010. С. 384.
25. Максимова Т. С., Файвішенко Д. С. Економічна оцінка ефективності брендингу в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю

- підприємства . Новітні маркетингові технології: методи та інструментарій: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. С. 336.
- 26.Мальська М. П., Мандюк Н. Л. Основи маркетингу - підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. С. 336.
- 27.Мальчик М.В. Маркетингова складова в системі управління промисловим підприємством. Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції: Збірник наукових праць. – Рівне, НУВГП, 2013. Випуск ХІХ (№ 3). С.188– 193.
- 28.Маркетингові комунікації – Одеса: Одеський державний економічний університет, 2016. 234 с.
- 29.Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту.* 2009. № 3. С. 213– 219.
- 30.Міронова Ю. В. Науково-теоретичні основи дослідження маркетингових комунікаційних процесів на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету.* Економічні науки. 2016. № 1. С. 207-214.
- 31.Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Київ: КНЕУ. 2014. С. 246.
- 32.Панасюк О.В. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами . *Вісник КНУТД* 2013. №3, С.202-207
- 33.Пилипчик В. П. Контроль, оцінки та аналіз ефективності маркетингової діяльності. *Маркетинг в Україні.* №1. 2008. С. 28-32.
- 34.Подольна В. В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Вісник КНУДТ.*  
[URL:http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian\\_editions/Podolnaya\\_1.pdf](http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Podolnaya_1.pdf). (дата зверення: 03.04.2023)
- 35.ПП "Надія",  
[URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21356758/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21356758/)

36. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління забезпеченням стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 206. С. 396-403.
37. Пустота І. А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2018. С-720.
38. Розробка маркетингової стратегії компанії.  
URL: <https://buklib.net/books/28652/#> (дата звернення 05.04.2023).
39. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. Державне будівництво. 2018. № 2.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_5) (дата звернення 05.04.23).
40. Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління. Державне будівництво. 2018. № 2.  
URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_5) (дата звернення 04.04.23).
41. Скибінський С. В., Штуль В. П. Маркетинг. підручник. Київ: КНЕУ. 2018. С. 224.
42. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг. навчальний посібник. Київ: Знання Прес. 2014. С. 326.
43. Таран О. М., Таран Ю.М., Таран М.С., Філімонов Ю. Л. Теоретичні основи формування системи стратегічного управління організацією. *Вісник ХНАУ. Серія: економіка*. 2019. № 3. С. 106-118.
44. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості. Київ: Центр учбової літератури. 2017. С. 248.
45. Турченко М. О., Турченко М. Д., Швець Турченко М. Д. Маркетинг: Підручник Київ: Знання, 2011. С. 318.
46. Управління інноваційною діяльністю: магістратура (Основи інноваційного менеджменту): Підручник / За заг.ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 858 с.
47. Шершньова З. Стратегічний менеджмент. Підручник Київ : КНЕУ, 2016. С. 699.

48. Шиліпук О.Я., Артеменко Л.П. Сучасний маркетинговий інструментарій компаній в умовах євроінтеграції. Київ, 1 грудня 2018. С. 236.
49. Яцковий Д. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Т. 4 (51). С. 183–188