МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Шанько О.О.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

2022

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії)

Пояснювальна записка

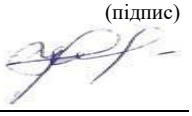
до дипломної роботи магістра
(освітній рівень)

на тему «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства»

Виконав: студент гр. МОА-21зм
напряму підготовки (спеціальності)
073 «Менеджмент»
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Шанько О.О.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Бучнєв М.М.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент Кушал І.М. 
(прізвище та ініціали) (підпис)

(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу Хандій О.О.

2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)
Інститут, факультет, відділення _Факультет економіки і управління
Кафедра, циклова комісія _____кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу
Освітній рівень __магістр_____
Спеціальність __073 Менеджмент_____
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідуючий кафедрою публічного управління, менеджменту та маркетингу
_____ проф. Хандій О.О.
23 вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

_____Шанько Олег Олександрович_____
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема роботи «Розробка та реалізація маркетингової стратегії підприємства» керівник роботи _Бучнєв М.М, к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 вересня 2022р. № 128/14.01
2. Строк подання студентом роботи 14.11.2022р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених пов'язаних з маркетинговою діяльністю, маркетинговим менеджментом та загальним і приватним питанням маркетингової стратегії підприємства; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретико-методологічні основи формування стратегії маркетингу підприємства дослідження питань щодо стану стратегічного управління маркетингом; пропозиції щодо удосконалення маркетингової стратегії промислового підприємства

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Організаційна структура підприємства; аналіз фінансової стійкості; показники динаміки, складу і структури фінансових результатів за 2019–2021; динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності у 2019-2021 рр.; аналіз показників рентабельності за 2019-2021 рр.; статистика персоналу підприємства за статевими та віковими критеріями, а також за наявністю вищої освіти; процес реалізації продукції; SWOT-аналіз; PEST – аналіз; проблеми маркетингового менеджменту; розрахунок собівартості виробництва комп'ютерного столу в ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», грн.; розрахунок

прибутку ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» при використанні стратегії проникнення на ринок; реструктуризована маркетингова служба ТОВ «ДАСк-Центр».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 23.09.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2022	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2022	виконано
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2022	виконано
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2022	виконано
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2022	виконано
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2022	виконано
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2022	виконано
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2022	виконано
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2022	виконано
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	листопад 2022	виконано

Студент _____ Шанько О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Бучнєв М.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 90, табл. 12, рис. 12.

Стратегія маркетингу, підприємство, комунікаційна політика, стратегічне управління, зовнішнє та внутрішнє середовище, маркетингова діяльність, цінова політика, концепція, цільовий ринок.

Розробка та реалізація маркетингових стратегій на підприємстві покликана забезпечити практичну реалізацію основних переваг підприємницької діяльності за рахунок безперервного пошуку нових вирішень, що у результаті повинне привести до позитивної зміни кількісних і якісних параметрів виробництва продукції, робіт і послуг та технології.

У магістерській роботі виявлено ролі функціональної маркетингової стратегії в розвитку підприємства; обґрунтовано вибір стратегії, комунікаційної політики промислового підприємства та надані практичні варіанти її реалізації; запропоновані рекомендації щодо вдосконалення цінової політики на цільовому ринку; розроблена концепція удосконалення маркетингової служби та функціональної маркетингової стратегії для об’єкта дослідження.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1. Економічна та функціональна стратегія маркетингу та її місце в розвитку підприємства 9
1.2. Обґрунтування та вибір стратегії комунікаційної політики промислового підприємства її реалізація 18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» 31
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» 31
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» 41
2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» 50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2 59
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА 61
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення цінової політики на цільовому ринку та розробка концепції удосконалення маркетингової служби 61
3.2. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства 70
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3 76
ВИСНОВКИ 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 84

ВСТУП

У ранній період зародження українського бізнесу, однієї із самих злободенних проблем, було нерозуміння принципів його ведення. Першим принципом наших менеджерів (тоді це слово не було поширено) був - "треба крутитися". Після "розкручування", підприємці поставали перед питанням "куди йти", а потім витіснялися більш сильними конкурентами чи зникали разом з формуванням ринку, тенденції якого не враховувалися. Чітка, продумана й ефективна маркетингова стратегія - рідкість на більшій частині українських підприємств і по нині.

Настала необхідність мислити стратегічно у тому, щоб визначити систему дій, вкладених у уточнення цілей і коштів певного шляху розвитку Всього кілька років тому стратегічний маркетинг визначав загальний напрямок діяльності організації, який був спрямований на майбутнє та на негайну реакцію на зміну умов довкілля. На сьогодні основний акцент робиться на формування ефективної системи організації та управління, орієнтованої на ринок та розподіл відповідно до цього ресурсів управління підприємством. Інакше кажучи, стратегічний маркетинг розглядають як об'єднану систему організації всієї діяльності підприємства.

Стратегічний маркетинг разом із тактичним рішенням повсякденних завдань є і єдиним процесом управління ринком із боку організацій - дистриб'юторів і виробників продукції. Як довгострокові, так і короткострокові маркетингові рішення потребують розробки та застосування стратегії, яка за певних умов змогла б забезпечити організації необхідний рівень активної та ефективної діяльності.

Вивченню проблем, пов’язаних з маркетинговою діяльністю, маркетинговим менеджментом та загальним і приватним питанням маркетингової стратегії підприємства реалізацією їх теоретичних положень, присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені: І.Ансофф, Н.В. Куденко, Ф.Котлер, М.Портер, Ж.Ж.Ламбен, Р.А.Фатхутдинов, А.А. Томпсон, А.Дж.Стрикленд, С.С. Гаркавенко, О.А. Овечкіна, А.Т. Зуб.

Стратегічний підхід складається в перетворенні будь-яких змін у позитивні можливості і їхнє використання, а план при цьому не догма. Актуальність цього питання не тільки не зменшилася з появою нових технологій, але і підвищилася. Загальна мода на впровадження комплексних інформаційних систем і комплексної автоматизації лише оголила і збільшила проблеми управління і необхідності системного стратегічного підходу до їхнього вирішення.

Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розробки функціональної маркетингової стратегії підприємства як складової загальноекономічної стратегії підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- виявлення ролі функціональної маркетингової стратегії в розвитку підприємства;
- обґрунтування та вибір стратегії комунікаційної політики промислового підприємства її реалізація;
- Надання рекомендацій щодо вдосконалення цінової політики на цільовому ринку та розробка концепції удосконалення маркетингової служби;
- розробка функціональної маркетингової стратегії для аналізованого підприємства.

Об’єктом дослідження є розробка функціональної маркетингової стратегії як невід’ємної частини загальної економічної стратегії підприємства.

Предметом дослідження є методологічні аспекти та засади загальної маркетингової стратегії підприємства та формування маркетингових стратегій торгових підприємств, як умова для максимізації прибутку та росту конкурентоспроможності підприємства

Практична значущість проведеного дослідження полягає в узагальненні науково-теоретичних і розробці практичних положень щодо розробки актуальної маркетингової стратегії підприємства.

Під час роботи над дипломною роботою для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: системний підхід (при

дослідженні проблем розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємства); фінансово-економічний аналіз (під час дослідження стану діяльності підприємства); графічний (для наочного зображення результатів дослідження), статистичний аналіз.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок. Містить 12 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна та функціональна стратегія маркетингу та її місце в розвитку підприємства

Стратегічне управління покликане забезпечити практичну реалізацію основних переваг підприємницької діяльності за рахунок безперервного пошуку нових вирішень, що у результаті повинне привести до позитивної зміни кількісних і якісних параметрів виробництва продукції, робіт і послуг та технології [4].

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

На основі різних найбільш відомих визначень економічної стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічного поводження господарюючих суб'єктів. Розгляд еволюції поняття "стратегії" у хронологічному порядку дозволяє глибше усвідомити сутність вироблюваного

підприємством стратегічного поводження і зрозуміти його структурний зміст (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до визначення економічної стратегії підприємства

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків по розміщенню ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/чи почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і погрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основна задача стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р.; Д.Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977 р., і інші автори	При розробці стратегії варто виділяти корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, що служать для цілей контролю по ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних і неекономічних переваг, що організація має намір надати основним зацікавленим групам	М.Мескон, 1988р.	Стратегія здобуває соціальну спрямованість і розглядається з погляду корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоздатності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
8. Стратегія, як набір дій і підходів по досягненню заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є преактивною (упереджуючою) і реактивною

З приведених визначень видно, що вироблення стратегії спрямоване, насамперед, на адаптацію організації до змін зовнішніх умов. З усіх різнохарактерних визначень, будемо дотримуватися думки, висловленої Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом і Дж. Лемпелом про те, що "економічна стратегія - це принцип поведінки чи наслідування деякої моделі поведінки" [38]. Тут, підприємство розглядається як учасник ринкових відносин, тобто як будь-який інший живий організм, що існує в середовищі собі подібних. Іншими словами, підійдемо до питання формування стратегічного поводження підприємства, як до свого власного поводження в суспільстві.

1. Аналіз літератури по стратегічному управлінню показує, що думки авторів щодо процесу розробки і реалізації економічної стратегії є неоднозначними. Різні автори пропонують різні підходи. І. Ансофф [2] виділяє наступну групу ключових рішень при формулюванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їхній добір і реалізація.

2. По М. Мескону [39] процес стратегічного управління складається з дев'яти кроків. Це: вироблення місії і цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація й оцінка стратегії.

С. Вутон і Т. Хорн [61] розглядають процес стратегічного планування в контексті трьох етапів, декомпозующихся, у свою чергу, на дев'ять кроків. Це:

1. стратегічний аналіз, що складається з: аналізів зовнішнього і внутрішнього середовища і їхньої сукупної оцінки;

2. вибір стратегічного напрямку, що включає: прогнозування; визначення місії і цілей; і виявлення стратегічних "розбіжностей" між прогнозами і цілями;
3. реалізація стратегії, що передбачає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанта на конкурентноздатність, сумісність, , ризик та інше; складання плану виконання стратегії.

Класична структурна схема формування стратегічного поводження представлена на рис. 1.1.

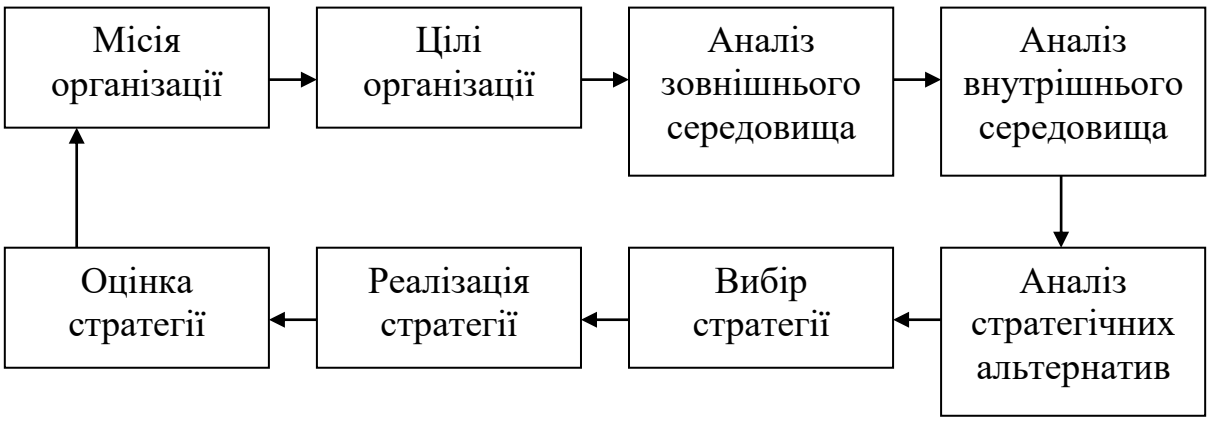


Рис. 1.1 Процес формування економічної стратегії по М. Мескону

Таким чином, сформулюємо власне визначення стратегії. *Стратегія* - це якісна послідовність дій і станів, що використовуються для досягнення цілей.

Управління підприємством на основі самоорганізації є розвитком підприємницького підходу до управління фірмою. Самоорганізація за рахунок формування і розвитку горизонтальних зв'язків мінімізує упущену вигоду за допомогою оптимізації:

- структури – при оптимізації якої зменшуються витрати, пов’язані із дублюванням функцій (можна скоротити зайвий персонал), зменшуються витрати, пов’язані із документообігом тощо;
- корпоративної культури - тобто середовища, в якому працює персонал організації, його внутрішнього мікроклімату;
- процесу формування, прийняття і реалізації рішень - за допомогою оптимізації якого підвищується особиста відповідальність особи, що

приймає відповідне рішення і підвищується ефективність контролю за виконанням даного рішення.

Зведемо послідовність формування стратегічного поводження до наступних чотирьох блоків (рис. 1.2):

1. "аналіз" (оцінка зовнішнього і внутрішнього оточення, визначення місії, формулювання цілей);
2. "планування" (планування стратегії, постановка задач);
3. "реалізація" (розробка планів, проведення структурних змін);
4. "контроль" (формування бюджетів, оперативне управління, оцінка і контроль).

Рис. 1.2. Процес планування економічної стратегії

Зі схеми видно, що аналіз зовнішнього оточення не відображається окремим етапом, а "розташований" як би "над" усім процесом стратегічного

управління. На нашу думку "аналіз, прогнозування і моніторинг" зовнішнього оточення варто представляти окремо, у виді базису, на якому будується модель стратегічного управління. Це пов'язано з тим, що оцінку зовнішнього оточення необхідно здійснювати постійно і цей процес не може бути виділений в окремий етап. (Крім того, фактори зовнішнього середовища, на відміну від внутрішнього, в основному не піддаються впливу, їх можна лише враховувати.) При такому підході (рис. 1.2), *по-перше*, збільшується ступінь контролю над змінами в зовнішнім оточенні, тому що аналіз середовища здійснюється як би паралельно з кожним етапом і, *по-друге*, забезпечується відповідність методологічному принципу сучасного стратегічного управління, що полягає в побудові стратегії від майбутнього через минуле до сьогодення (прогнозування → аналіз → моніторинг).

З врахуванням отриманих у ході стратегічного "аналізу" результатів здійснюється "планування" стратегії. Сполучною ланкою між етапами "планування" і "реалізація" служить "постановка задач". Роль цього кроку в загальному процесі стратегічного управління варто підсилити. Мова йде про те, що при необхідності внесення коректив у стратегічне поводження, не потребуючого перегляду місії і проведення аналізу внутрішнього середовища, процес управління доцільно обмежити постановкою додаткових (коригувальних) задач (рис. 1.2).

При розробці економічної стратегії створюється підсистема функціональних стратегій, розроблювальних для основних напрямків діяльності компанії. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в рамках головної стратегічної концепції, відносяться:

1. Стратегія маркетингу
2. Фінансова стратегія;
3. Інноваційна;
4. Виробнича;
5. Стратегія управління персоналом.

Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг і ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства необхідно розробити продуктово-маркетингову програму, що дозволить оптимально сполучати виробничі можливості і кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктовий профіль підприємства. Провести сегментацію ринку і диференціацію портфеля продукції на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини. Пріоритетними при цьому будуть групи з найбільшою рентабельністю, а групи з меншою рентабельністю, необхідні для обов'язкового асортименту, будуть вироблятися по залишковому принципі.

Розробка і реалізація маркетингової програми, також як і вся стратегія, враховує ключові фактори успіху в галузі, що повинні бути встановлені і чітко сформульовані. Якщо не будуть прийматися маркетингові міри, то варто очікувати подальшого скорочення продажів і втрати ринку, унаслідок його захоплення конкурентами. Заходи повинні бути розроблені і представлені у виді конкретних рекомендацій до виконання - програми. Для розробки успішної маркетингової програми, треба оцінити ринкову ситуацію і її вплив на підприємство по ряду показників

Функціональна стратегія - тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також (за наявності взаємопов’язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Функціональна стратегія визначає напрямок діяльності тієї або іншої функціональної служби (або відділу) усередині однієї сфери бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії й

конкурентоздатності фірми, а також створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей компанії.

Важливо враховувати, що призначення тієї або іншої функції може бути різним залежно від обраної загальної й ділової стратегії, а також згодом змінюватися. Так, до 50-х рр. XX століття велике значення надавалося функції виробництва, в 60-і рр. величезне значення мала функція маркетингу, а в 70-і рр. на перший план виступили функції фінансів, кадрів й обробки даних. З 1980 р. найважливішою функцією стала вважатися функція інформаційного забезпечення.

Кожна функціональна стратегія має певний об'єкт, на який вона спрямована. У цьому зв'язку можуть розроблятися наступні функціональні стратегії: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія інновацій; стратегія виробництва; стратегія організаційних змін й ін.

Набір функціональних стратегій на тому або іншому конкретному підприємстві визначається складом специфічних цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства.

Будь-яка функціональна стратегія (тобто стратегія розвитку окремої функціональної підсистеми) має розроблятися з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв’язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери «перехресних інтересів»; переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності «вузько функціонального» підходу, конфліктів у розв’язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості між тенденціями розвитку підприємства та компетенцією фахівців, що є виконавцями робіт з окремих функцій, їхнього професіоналізму, етичних норм і підприємницького духу.

Урахування таких чинників і вимог дає змогу в ході розробки всіх стратегій функціонального типу сформувати високоефективний функціональний потенціал підприємства.

Стратегія маркетингу - це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі й визначає найбільш ефективні шляхи їхнього досягнення. Ціль установлює границі й сфери ринкової діяльності (конкурентні переваги, оволодіння новим ринком й ін.). Шляхи досягнення поставлених цілей формуються за допомогою вибору стратегічних напрямків розвитку й стратегічних зон господарювання. Відповідно розробляється й комплекс маркетингових заходів (товар, ціна, реклама й ін.). Розробка стратегії маркетингу опирається на прогнози щодо довгострокових перспектив розвитку ринку й потенційних можливостей підприємства.

Фінансова стратегія являє собою загальний напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставлених цілей управління фінансами підприємства. Цьому способу відповідає певний набір правил й обмежень для прийняття рішень. Стратегія дозволяє сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, що не суперечить прийнятій стратегії і відкинути інші варіанти.
Основою розробки фінансової стратегії служать аналіз факторів ефективного використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі й поставлені цілі. Цілями в цьому випадку можуть бути: максимізація прибутку при мінімізації витрат, оптимізація структури активів підприємства, забезпечення фінансової стабільності підприємства в майбутньому.

Інноваційну стратегію можна визначити як взаємозалежний комплекс технічних, технологічних й організаційних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоздатності підприємства й стійкий його розвиток.

Основу розробки інноваційної стратегії становлять теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція фірми й проведена нею науково-технічна політика.

Стратегія виробництва являє собою комплекс взаємозалежних заходів вибору продукції (послуг), технології й організації виробництва, що

дозволяють забезпечити стійкий ефективний розвиток підприємства. Для того, щоб реалізувати цілі підприємства, забезпечити конкурентоздатність продукції (послуг) і тим самим досягти успіху, необхідно організувати високоефективне виробництво.

Стратегія організаційного розвитку - це багаторівнева система перетворень, націлених на середньо - і довгострокову перспективу, які передбачають зміну організаційної структури управління, методів роботи, організаційної культури. В основі даної стратегії лежить бачення майбутнього, тобто ідеальний образ підприємства, до якого необхідно прагнути.

Між діловою стратегією й функціональною існує двостороння взаємодія. З одного боку, здійснюється координація функціональних стратегій, щоб не допускати орієнтації тільки на свої досить вузькі цілі. У той же час більш вузька в порівнянні з діловою стратегією функціональна дозволяє деталізувати окремі положення ділової стратегії. Стратегічна єдність і координація дій різних функціональних напрямків підсилюють ділову стратегію.

1.2. Обґрунтування та вибір стратегії комунікаційної політики промислового підприємства її реалізація

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішної діяльності. На сьогоднішній день управління асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства. Нова продукція доповнює товарний асортимент підприємства і дає йому можливість конкурувати з продукцією інших продавців, пропонуючи споживачам більше, ніж конкуренти, як з точки зору різноманітності товарів, так і з точки зору способів і умов їх реалізації, а також передпродажного і після продажного обслуговування.

Підприємство, яке постійно оновлює свій асортимент, розвивається, шукає нові технології має більш суттєві переваги у конкурентній боротьбі. Якщо підприємство пропонує більш широкий асортимент продукції, при цьому деякі товари знаходяться на різних етапах життєвого циклу і оновлення

продукції відбувається регулярно, то практично завжди воно буде забезпечено замовленнями і стабільним прибутком [24].

Посилення нестабільності зовнішнього оточення, посилення конкуренції, зміна переваг споживачів обумовлюють необхідність реалізації маркетингової концепції в практиці господарської діяльності торгівельних підприємств.

Управління асортиментом включає формування асортименту, його підтримку і зміна з метою максимального задоволення покупців, є частиною стратегії управління торгівельного підприємства, яке визначає його конкурентоспроможність.

Сутність планування, формування та управління асортиментом полягає в тому, щоб суб'єкт господарювання своєчасно пропонував певну сукупність товарів, які б, відповідаючи в цілому профілю його бізнес-діяльності, найбільш повно задовольняли вимогам певних категорій покупців.

Основні напрямки в області формування асортименту прописловим підприємством є: скорочення асортименту, розширення асортименту, стабілізація асортименту, оновлення асортименту. Оновлення асортименту спрямовано на якісні і кількісні зміни набору товарів, який здатний задовольнити змінилися потреби за рахунок нових товарів. До причин на підставі яких торгівельні підприємства приймають рішення щодо оновлення існуючого асортименту відносять: появу нових потреб, необхідність заміни морально застарілих товарів, необхідність підвищення якості та конкурентоспроможності, стимулювання попиту.

Окрім виділених напрямків діяльності торгівельних компаній на промисловому ринку щодо формування асортименту виділяють також удосконалення асортименту та його гармонізацію (рис.3.1).

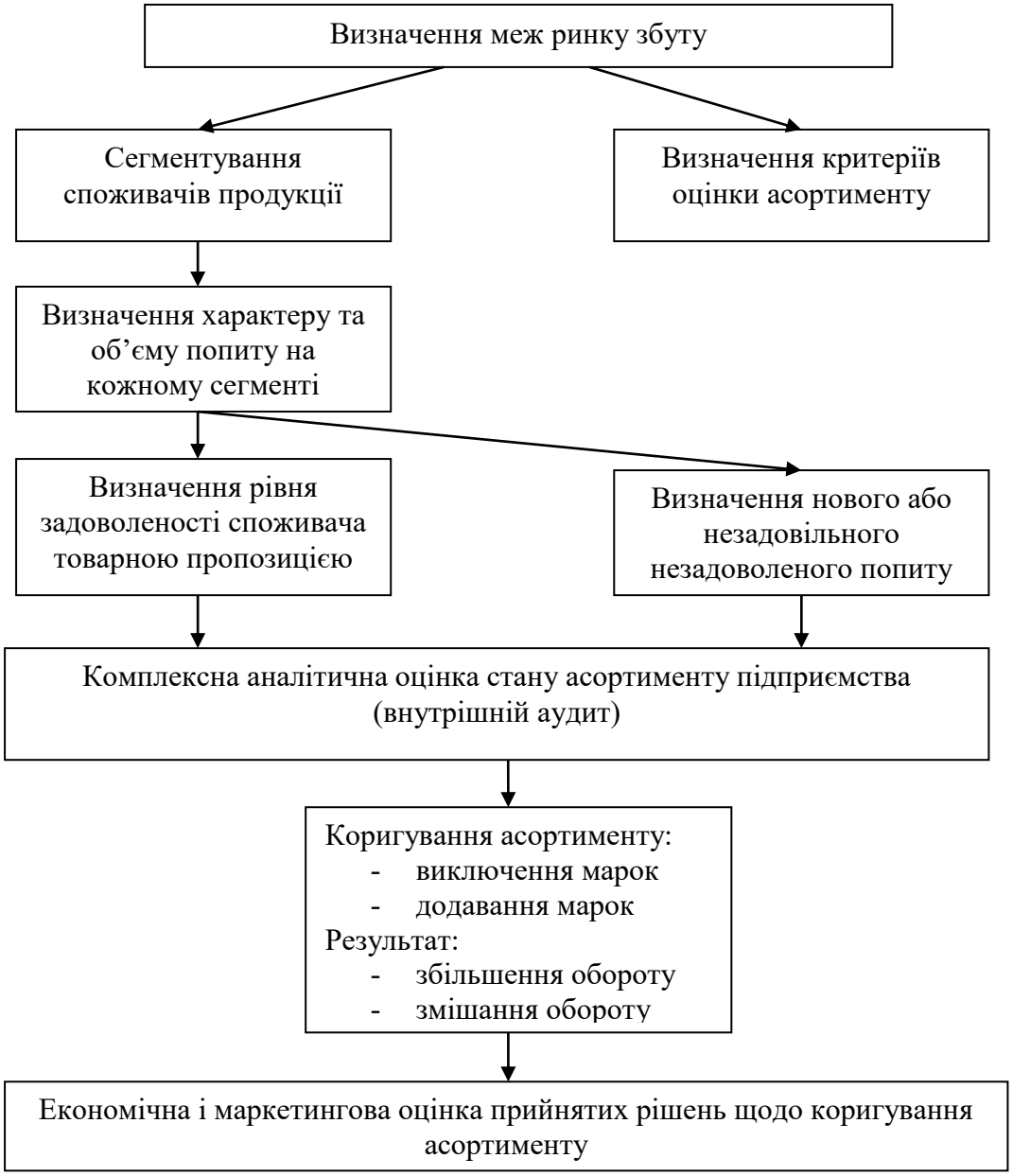


Рис. 1.3. Процес управління асортиментом

До факторів, що впливають на формування асортименту торгівельного підприємства на промисловому ринку можна віднести:

- попит;
- рентабельність;
- виробничі потужності виробників;
- спеціалізація торгівельної організації;
- канали розподілу; методи стимулювання збуту і формування попиту;

- матеріально-технічна база торгівельної організації;
- зміни у товарному асортименті конкурентів;
- ціна;
- фінансові можливості організації та інше.

Вибір методів управління асортиментом, в першу чергу, залежить від рівня, на якому здійснюється процес управління – на стратегічному або тактичному. На стратегічному рівні приймаються рішення, пов'язані з вибором стратегії управління асортиментом відповідно з ринковою кон'юнктурою. На тактичному рівні здійснюється вибір конкретних асортиментних позицій виходячи з рівня попиту і економічних показників по кожній позиції [6].

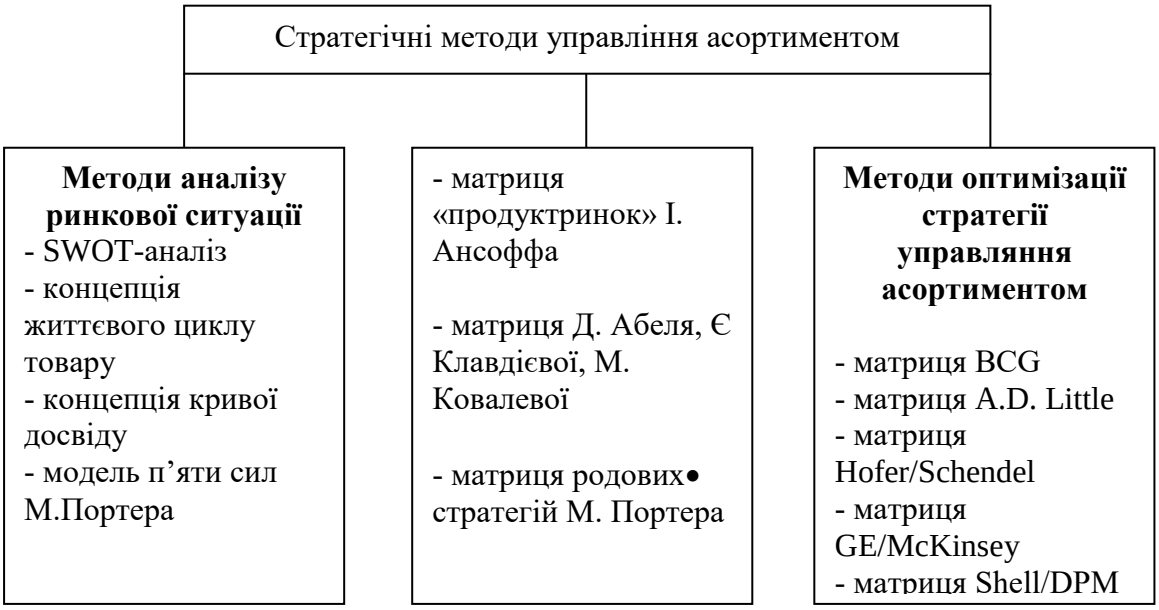


Рис. 1.4. Стратегічні методи управління асортиментом торгівельного підприємства

Таким чином, товарний асортимент торгової компанії – це динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу.

Товарний асортимент торгівельної компанії в сучасних умовах має тенденцію до розширення. Існує два шляхи розширення асортименту:

нарощування і насичення. Нарощування відбувається за рахунок виробництва або продажу нових видів товарів крім існуючої номенклатури, а насичення – внаслідок додавання нових виробів в межах існуючої номенклатури.

Нарощування асортименту означає включення в нього тих товарів, які раніше даним підприємством не пропонувалися. Нарощування асортименту, як правило, пов'язано зі зміною вартості і якості товарів та може здійснюватися такими трьома способами:

- шляхом включення в асортимент товарів більш низьких цін і, відповідно, більш низької якості (нарощування «вниз»);
- шляхом включення в асортимент товарів більш високих цін і більш високої якості (нарощування «вгору»);
- одночасне розширення асортименту «вгору» і «вниз».

Стратегія нарощування асортименту «вниз» застосовується при необхідності завоювання нових перспективних сегментів ринку, при зміні ринкової кон'юнктури, пов'язаної зі зниженням купівельної спроможності населення, а також в ході конкурентної боротьби.

Нарощування асортименту «вгору» може виявитися доцільним при підвищенні купівельної спроможності населення, коли фірма прагне і має ресурси для більш широкого охоплення всього можливого діапазону заможних покупців даної групи товарів та надання їм найбільш повного вибору. Нарощування одночасно «вгору» і «вниз» характерно при просуванні на ринок якісно нової групи товарів.

Одним із ключових факторів ефективної діяльності сучасних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках стає здатність стратегічно правильно організувати комплекс маркетингових комунікацій. Комплекс маркетингових комунікацій безпосередньо впливає на ресурсне забезпечення підприємства, взаємодію зі споживачами та клієнтами і таким чином забезпечує ефективність його діяльності та розвиток.

Маркетингові комунікації – двосторонній процес, який передбачає як вплив на цільові аудиторії, так і отримання зворотної інформації від споживачів.

На структуру комплексу маркетингових комунікацій впливають тип товару, ступінь купівельної спроможності потенційних споживачів, стратегія просування, стан конкурентів, фінансові можливості та цілі підприємства.

Роль маркетингових комунікації, в останні роки тільки невпинно зростає. Також виділяють теоретичні та емпіричні інструменти маркетингових комунікацій. Теоретичні комунікації загалом мають інформаційний характер, спрямовані на досягнення загального діалогу з аудиторією. Емпіричні комунікації мають більш практичний характер і передбачають особистий контакт зі споживачем. На основі цієї класифікації сформовано матрицю вибору інструментів маркетингових комунікацій в інноваційній діяльності підприємств (табл.1.1).

За даною матрицею комбінація традиційних та теоретичних інструментів забезпечує теоретичне роз’яснення інновацій традиційним способом. Сполучення традиційних та емпіричних комунікацій спрямоване на створення повноцінного спрямованого впливу з метою формування уподобань та потреб у споживачів. Поєднання теоретичних та віртуальних комунікацій забезпечує належну поінформованість споживачів про інноваційний продукт та створює віртуальний діалог між підприємством-новатором та потенційними споживачами. Сполучення віртуальних та емпіричних комунікацій забезпечує інтерактивний діалог зі споживачами та надає можливість ознайомитись із характеристиками інноваційного продукту.

Таблиця 1.2

Матриця вибору інструментів маркетингових комунікацій в інноваційній діяльності підприємства

	Теоретичні комунікації	Емпіричні комунікації
Традиційні комунікації	*Мета:* узагальнене роз'яснення особливостей новинок. *Інструменти:* особисті звернення, прямий маркетинг, акції, опитування, конкурси, спеціалізовані (а також територіальні) ЗМІ, автомобільні довідники	*Мета:* вплив на формування потреб, вподобань, смаків та особливостей сприйняття інформації споживачів. *Інструменти:* пробний маркетинг, виставково-ярмаркова діяльність, авто сайти, персональне представлення продукції; удосконалення внутрішньо корпоративних комунікацій, що впливає на переміщення персоналу.
Інтернет комунікації	*Мета:* досягнення загального діалогу про інноваційні розробки в інформаційних мережах. *Інструменти:* банерна реклама, медійна реклама на тематичних сайтах, сайти рейтингів, прямий он-лайн маркетинг.	*Мета:* встановлення інтерактивного діалогу із споживачем, участь споживачів у створенні і апробації новинок. *Інструменти:* діалоги на сайтах партнерах, в соціальних мережах, форумах, он-лайн опитування, інтернет голосування, обмін відгуками

Джерело: Складено автором

Більшість пов'язаних з бізнесом цілей орієнтовані на генерування та підтримку продажів. Цілі пов'язані з інструментами спрямовані на забезпечення споживчої лояльності, формування та підтримку інструментарію маркетингових комунікацій.

Особливу увагу для інноваційно орієнтованих підприємств становлять пов'язані з продуктом цілі. Саме підвищення обізнаності про новий продукт забезпечує просування та успіх інновації.

Пов'язані із брендом цілі представляють особливий інтерес, коли групи споживачів у нових ринкових сегментах, або географічних регіонах ще не знайомі з брендом. Забезпечення поінформованості про бренд у таких сегментах стає пріоритетною ціллю.

В умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку трудові ресурси стають одним із факторів конкурентної переваги. На ринку праці поступово відбувається перехід від «ринку роботодавця» до «ринку працівника». Для інноваційно орієнтованих підприємств своєчасне забезпечення людськими ресурсами відповідно до темпів розвитку підприємства є запорукою зростання інноваційного потенціалу. В цьому контексті доцільно розглянути маркетингові комунікації в сфері управління персоналом.

Маркетингові комунікації в HR (від англ. «human resourses» - людські ресурси) формують імідж підприємства на ринку праці – HR-бренд. Бренд роботодавця — це сукупність функціональних, психологічних і економічних переваг, що надаються роботодавцем і ототожнюваних з ним [8, с. 60]. Сильний бренд роботодавця дозволяє зацікавлювати та залучати кращих працівників на ринку праці. Окрім того, кращого роботодавця цінують і клієнти, адже в такій компанії співробітники працюють ефективніше, забезпечують високу якість продукції та послуг.

Для забезпечення ефективного функціонування комплексу маркетингових комунікацій в HR сфері та досягнення поставлених цілей щодо формування HRбренду кожен канал комунікації повинен бути правильно оформлений, а взаємодія всіх інструментів повинна забезпечувати синергетичний ефект. Для формування HR-бренду підприємства використовують наступні інструменти маркетингових комунікацій: соціальні мережі, сайт, блог, комунікації зі ЗМІ, презентації на виставках кар’єри, надання спонсорської підтримки, комунікація через пошту, інтернет реклама.

Таким чином ефективне функціонування комплексу маркетингових комунікацій інноваційно орієнтованого підприємства кількісно та якісно забезпечити підприємство трудовими ресурсами, що демонструє вплив маркетингових комунікацій на інноваційну діяльність. Розвиток маркетингових комунікацій напряму пов’язаний з розвитком маркетингу та інноваційним розвитком [62].

Так, Ф. Котлер зазначав, що маркетинг як елемент філософії, з одного боку, і як комплексна система дій, з іншого повинен бути спрямованим в інноваційний розвиток промислових підприємств [8].

Якісно сформований комплекс маркетингових комунікацій та інноваційна діяльність є рушійними силами розвитку та ефективного існування сучасного підприємства. Маркетинг дозволяє визначити потреби ринку та формує основу для створення інноваційного продукту, що матиме попит на ринку.

Сьогодні інновації та креативний підхід в конкурентному середовищі вважаються одними з головних факторів розвитку та успішного функціонування компанії. Здатність до інновацій – здатність компаній швидко генерувати нові ідеї, методи, впроваджувати нові продукти і послуги, або вдосконалювати вже існуючі. Одна з основних умов впровадження інновацій – наявність ефективної системи маркетингу, яка здійснює зв’язок підприємства з кінцевими споживачами для постійного виявлення нових потреб та вимог покупців.

Маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності підприємства, що включає середньо- та довгострокові рішення, що визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей. Маркетингова стратегія є однією із функціональних стратегій підприємства і включає в себе ринкову, товарну, цінову, збутову та комунікаційні стратегії.

Маркетингова комунікаційна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів та заходів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів [8].

Маркетингове планування – управлінський процес узгодження маркетингових цілей, потенціалу підприємства (можливостей та ресурсів) і умов зовнішнього середовища [8].

Планування маркетингових комунікацій – послідовний процес, що складається з декількох етапів.

З урахуванням комплексності ринкової взаємодії економічних агентів споживачів маркетингових комунікацій в забезпеченні інноваційних процесів слід організовувати упродовж усіх етапів інноваційного циклу. Зростаюча кількість інновацій та зниження часу між упровадженнями новинок вимагає належного комунікаційного забезпечення стосовно всіх етапів інноваційного циклу [15].

Планування маркетингових комунікацій інноваційних підприємств має певні особливості:

- необхідність враховувати зворотній вплив зовнішнього середовища;
- проблема вибору оптимальних засобів донесення інформації;
- необхідність застосовувати інтегрований підхід [62].

Як і при плануванні будь-якої економічної діяльності при плануванні маркетингових комунікацій можуть виникати певні перепони та труднощі:

- існування взаємозв’язку та взаємовпливу між елементами маркетингу;
- труднощі із визначенням базисних елементів у комплексі маркетингових комунікацій;
- постійне виникнення нових елементів маркетингових комунікацій;
- неузгодженість в роботі між підрозділами підприємства;
- недостатність ресурсів та інформації;
- неузгодженість між інформаційними повідомленнями та місією та цілями організації;
- відсутність розуміння необхідності планування комплексу маркетингових комунікацій.

Враховуючи все вище зазначене, основними завданнями комплексу маркетингу у системі управління інноваційно орієнтованими підприємствами є:

1.Ідентифікація незадоволених та невизначених споживчих потреб (Маркетингові дослідження та сегментація ринку за споживчими потребами

надають можливість не лише робити припущення щодо потенційних клієнтів, а і виявляти потенційні проблеми у споживачів та незадоволені потреби, що можуть вирішити інноваційні продукти).

2.Розуміння споживчої поведінки та ставлення до продукту (Аналіз маркетингових тенденцій виявляє культурну, соціальну та психологічну динаміку, що потрібно враховувати менеджменту підприємства при розробці інноваційного продукту та формуванні комунікацій зі споживачами).

3.Взаємодія зі споживачами (З використанням комплексу маркетингу інформуються потенційні споживачі про основне призначення, функціональні можливості та переваги застосування інноваційного продукту).

4.Розвиток всієї екосистеми споживчого досвіду (Впровадження інновацій можливо лише за комплексного підходу).

5.Визначення ринкової стратегії, що адаптована як до інноваційно орієнтованих підприємств так і до клієнтів (Акцент не лише на продукті, а на всіх елементах комплексу 4P: товар, ціна, місце, просування).

Приблизно від 60 до 80 % нових продуктів зазнають невдачі, причини чого базуються на відсутності орієнтації на клієнта, недооціненій ролі маркетингу та неефективному комплексу маркетингових комунікацій. Саме тому в процесі управління інноваційні менеджери та менеджери проектів повинні приділяти увагу системі маркетингу загалом та формуванню ефективного комплексу маркетингових комунікацій зокрема.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Стратегія маркетингу - це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі й визначає найбільш ефективні шляхи їхнього досягнення.

З врахуванням отриманих у ході стратегічного "аналізу" результатів здійснюється "планування" стратегії. Сполучною ланкою між етапами "планування" і "реалізація" служить "постановка задач". Роль цього кроку в загальному процесі стратегічного управління варто підсилити. Мова йде про те, що при необхідності внесення коректив у стратегічне поводження, не потребуючого перегляду місії і проведення аналізу внутрішнього середовища, процес управління доцільно обмежити постановкою додаткових (коригувальних) задач.

Таким чином, можна зробити висновок, що функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал) планують свій спосіб досягненні корпоративної і економічної стратегій (а значить місії і цілей організації).

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішної діяльності. На сьогоднішній день управління асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства.

Таким чином, товарний асортимент торгової компанії – це динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу.

Маркетингові комунікації – двосторонній процес, який передбачає як вплив на цільові аудиторії, так і отримання зворотної інформації від споживачів.

На структуру комплексу маркетингових комунікацій впливають тип товару, ступінь купівельної спроможності потенційних споживачів, стратегія просування, стан конкурентів, фінансові можливості та цілі підприємства.

Маркетингова комунікаційна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів та заходів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів.

РОЗДІЛ 2.
ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ ЩОДО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

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

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

На меблевому ринку України компанія «ДАСк-Центр»з'явилася в 1996 році. За цей час досягнуто багато чого: з роздрібного магазину компанія виросла до великого постачальника меблевої фурнітури і плитних матеріалів. Щоб переконатися в цьому – досить поглянути на партнерів ТОВ «ДАСк-Центр». Компанія є дилером заводів Swisspan by Sorbes, LuxeForm, SwissKrono, Kronospan, Egger, Черкаський ДОК, Alvic, Згода, ТМ "DC", ТМ "DTC", Hettich, Samet, Mesan, Rejs, Volpato, Donau, Franke, Rehau, Maag та ін.

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

Основними видами продукції ТОВ «ДАСк-Центр»є: фурнітура і комплектуючі для виробництва меблів; ручки меблеві; ДСП ламінована і шліфована; ДВП; OSB; фанера; стільниці; кромкові матеріали; метизи; петлі,

гачки; з'єднувальна фурнітура; замки меблеві; комплектуючі для торгового устаткування; висувні й підйомні механізми; кріплення для полиць; опори меблеві; фурнітура для скла і дзеркал; мийки і витяжки; комплектуючі для ліжок; полиці; професійний інструмент; системи освітлення; аксесуари для шаф; розсувні системи; аксесуари для кухонь; профілі; меблеві фасади, щити та ін.

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

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

ТОВ «ДАСк-Центр»має не складну організаційну структуру з не великою кількістю лінійних та функціональних відділів: економічний департамент, виробничі цехи, відділ оптової торгівлі з підрозділами продажів, поставок та складським господарством, відділ роздробної торгівлі з відділом продажів, мережа магазинів, відділ логістики, митний відділ, наявність якого спрощує митну процедуру та відділу логістики, який займається плануванням товарообороту готової продукції та управлінням цим процесом, а також оптимізацією транспортних маршрутів (рис.2.1).

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ДАСк-Центр»

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

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

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

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

На виробничих майданчиках компанії працює 550 співробітників.

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

До асортименту продукції ТОВ "ДАСк-Центр" входять:

– крісла: офісні крісла, комп'ютерні крісла, дитячі крісла, крісла для керівників, крісла для персоналу, ігрові крісла, конференц-крісла, крісла для кафе, барів і ресторанів;

– стільці: офісні стільці, стільці для кухні, стільці для дому, барні стільці, стільці для кафе, барів і ресторанів табурети, розкладні стільці, металеві стільці;

– столи: комп'ютерні столи, офісні столи, кухонні столи, обідні столи, журнальні столи, скляні столи, письмові столи, бази для столів,

– дивани: розкладні дивани, дивани для офісу, прямі дивани, кутові дивани, барів та ресторанів;

– ліжка: розкладачки, каркаси ліжок, двоспальні ліжка, односпальні ліжка, матраци Matroluxe, безпружинні матраци, дитячі матраци, тонкі матраци;

– меблі для офісу: крісла для керівників, офісні стільці, крісла для персоналу, конференц-крісла, дивани для офісу, офісні столи, офісні шафи, корпусні меблі АРТ МОБІЛ, корпусні меблі магістр, корпусні меблі омега, корпусні меблі стиль, корпусні меблі УНО.

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

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість. Фінансова стійкість характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання.

Відповідно до забезпеченості запасів можливими варіантами фінансування можливі чотири типи фінансової стійкості.

1. *Абсолютна стійкість* – для забезпечення запасів (З) достатньо власних обігових коштів; платоспроможність підприємства гарантована: $З < ВОК$.

2. *Нормальна стійкість* – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів залучаються довгострокові кредити та позики; платоспроможність гарантована: $З < ВОК + К^{Д}$.

3. *Нестійкий фінансовий стан* – для забезпечення запасів крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик залучаються короткострокові кредити та позики; платоспроможність порушена, але є можливість її відновити: $З < ВОК + К^{Д} + К^{К}$.

4. *Кризовий фінансовий стан* – для забезпечення запасів не вистачає „нормальних” джерел їх формування; підприємству загрожує банкрутство: $З > ВОК + К^{Д} + К^{К}$.

У таблиці 2.1 проведено розрахунок фінансової стійкості для ТОВ «ДАСк-Центр».

Таблиця 2.2

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ДАСк-Центр»

№ п/п	Показник	2019	2020	2021
а	1	2	3	4
1	Власний капітал	193,40	186,20	227,16
2	Необоротні активи	158,10	205,90	251,20
3	Власні обігові кошти (р.1-р.2)	35,30	-19,70	-24,03
4	Довгострокові зобов’язання	0,00	0,00	0,00
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів (р.3 + р.4)	35,30	-19,70	-24,03
6	Короткострокові кредити та позики	0,00	517,30	631,11
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів (р.5+р.6)	35,30	497,60	607,07
8	Запаси	1115,80	1428,70	53,92

№ п/п	Показник	2019	2020	2021
9	Надлишок або нестача власних обігових коштів (р.3-р.8)	-1080,50	-1448,40	-77,95
10	Надлишок або нестача власних коштів і довгострокових кредитів і позик (р.5-р.8)	-1080,50	-1448,40	-77,95
11	Надлишок або нестача основних джерел покриття запасів (р.7-р.8)	-1080,50	-931,10	553,15
12	Тип фінансової стійкості	кризовий	кризовий	нестійкий

Таким чином, як свідчать дані таблиці 2.1, у 2021 році фінансова стійкість підприємства дещо покращилась у порівнянні з попередніми періодами і тип фінансової стійкості підприємства змінився з кризового на нестійкий.

Здійснимо аналіз основних результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДАСк-Центр» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.2

Показники динаміки, складу і структури фінансових результатів ТОВ "ДАСкЦентр" за 2019– 2021 роки, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2021/2019	
				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації	455000	502508	645543	190543	41,88
Собівартість реалізованої продукції	334576	374309	476246	141670	42,34
Валовий прибуток	120424	128199	169297	48873	40,58
Інші операційні доходи	33761	26744	25316	-8445	-25,01
Адміністративні витрати	15406	19999	23582	8176	53,07
Витрати на збут	53160	58446	83784	30624	57,61
Інші операційні витрати	44786	31667	30404	-14382	-32,11

Показник	2019	2020	2021	2021/2019	
				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Фінансовий результат від операційної діяльності	40833	44831	56843	16010	39,21
Інші доходи	122	96	217	95	77,87
Фінансовий результат до оподаткування	40952	44929	57050	16098	39,31
Податок на прибуток	7371	8087	10269	2898	39,32
Чистий прибуток	33581	36842	46781	13200	39,31

На основі даних таблиці 2.2 можемо зробити наступні висновки щодо динаміки і структури фінансових результатів ТОВ «ДАСк-Центр». Що стосується динаміки фінансових результатів, то вони є стабільними. Виручка від реалізації за аналізований період зросла на 41,88%, або на 190543 тис.грн., що було досить позитивним моментом й визвано збільшенням випуску меблів. Причиною таких змін було зменшення інших операційних витрат, які у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилися на 32,11%. В результаті зменшення інших операційних витрат підприємство отримало досить високий прибуток від операційної діяльності, який у 2021 р. становив 56843 тис. грн., частка фінансового результату від операційної діяльності становила 8,8% виручки від реалізації.

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

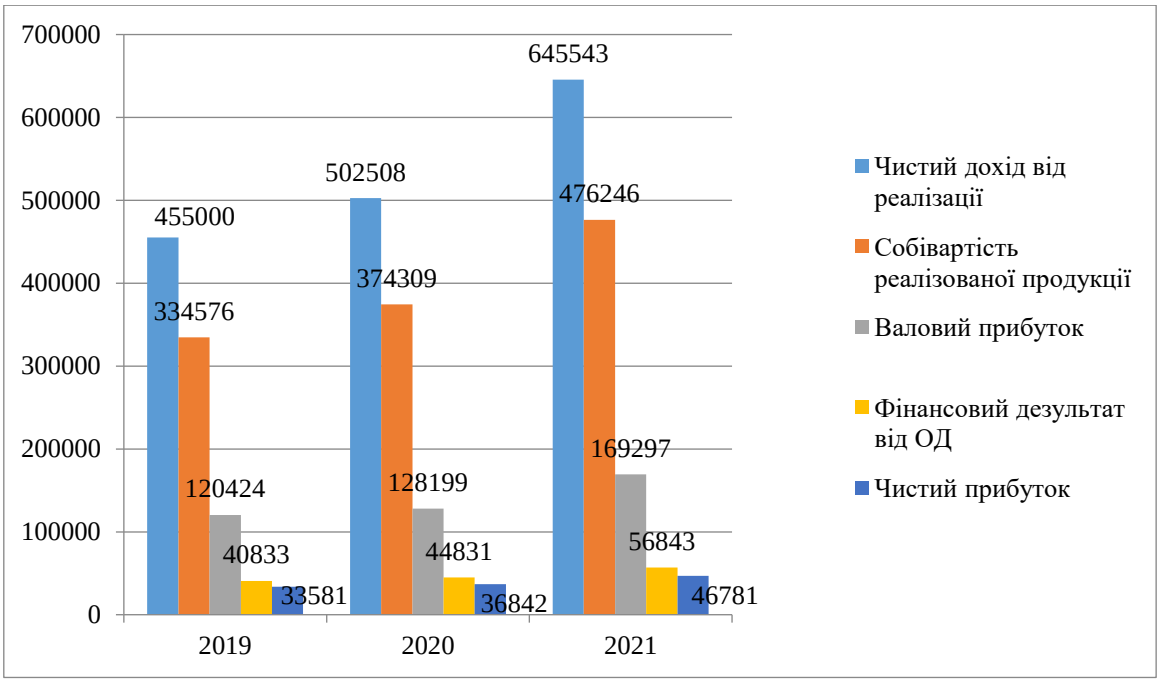


Рис. 2.2. Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДАСк-Центр» у 2019-2021 рр., тис. грн.

Показники, які характеризують рентабельність ТОВ "ДАСк-Центр" представлені в таблиці 2.3. На основі розрахунків коефіцієнтів рентабельності можна зробити ряд висновків про ефективність діяльності підприємства. Рентабельність діяльності характеризує прибутковість від реалізації продукції і відображає суму прибутку, що отримує підприємство на 1 грн. доходу.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ "ДАСк-Центр" за 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Відхилення +/-	
	2019	2020	2021	абсолютне	відносне, %
Рентабельність активів	0,13	0,14	0,15	0,02	15,38
Рентабельність власного капіталу	0,51	0,44	0,37	-0,14	-27,45
Рентабельність діяльності	0,09	0,09	0,09	0	0,00
Рентабельність продукції	0,07	0,07	0,07	0	0,00

На основі розрахованого значення показника можна сказати, що ТОВ «ДАСк-Центр» отримало 9 копійок з 1 гривні чистого доходу в 2019-2021 рр.

Даний коефіцієнт протягом періоду аналізу не змінився.

Розраховане значення показника рентабельності продукції для ТОВ «ДАСк-Центр» свідчить про те, що підприємство у 2019-2021 рр. отримало прибуток від основної діяльності в розмірі 7 копійок на 1 гривню затрат вкладених на отримання даного фінансового результату.

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

Показники рентабельності також свідчать про невисоку ефективність функціонування підприємства в 2019-2021 роках. У 2019-2021 рр. ТОВ «ДАСк-Центр» отримало прибуток й він має тенденцію до збільшення.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність його функціонування і показує що на 1 гривню власних джерел фінансування ТОВ «ДАСк-Центр» отримало від 37 копійки у 2021 р. чистого прибутку, у 2019 р. – 51 копійок чистого прибутку.

Протягом трьох років підприємство розширило свій персонал, а саме найняла бухгалтера, технолога, вантажників, експедитора, кадровика, водіїв, що говорить про збільшення обсягів реалізованої продукції підприємства та подальший розвиток.

Далі проаналізуємо персонал компанії ТОВ «ДАСк-Центр» за деякими критеріями (рис. 2.3.).

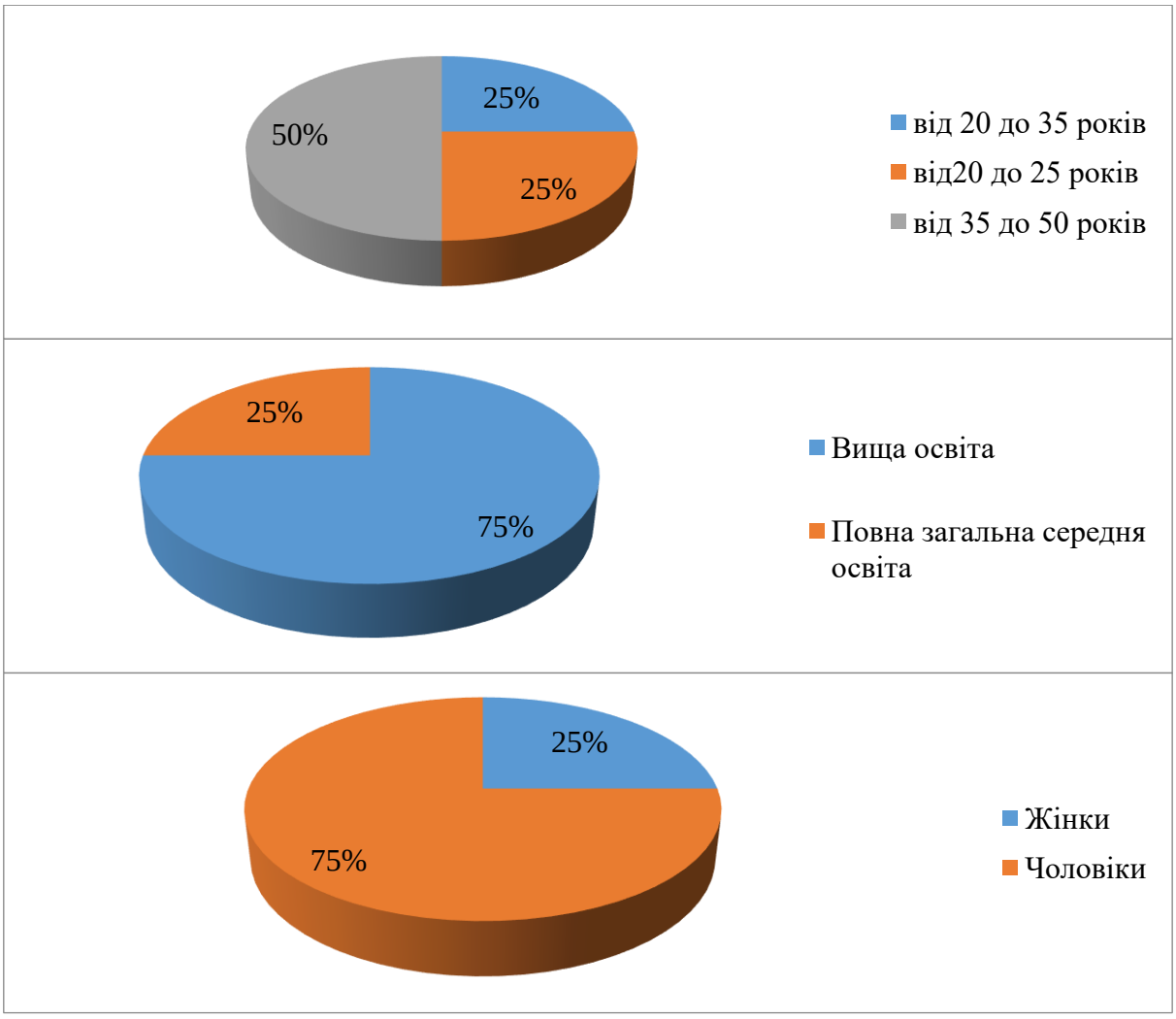


Рис. 2.3. Статистика персоналу підприємства за статевими та віковими критеріями, а також за наявністю вищої освіти

На підприємстві встановлено п'ятиденний робочий тиждень із двома вихідними. Робочий день 8 годин.

На підприємстві встановлено погодинно-преміальну форму оплати праці, що є поєднанням звичайної погодинної оплати праці з видачею премій за виконання кількісних та якісних показників за спеціальними положеннями про преміювання персоналу.

Закупівля товарів - складова частина комерційної діяльності підприємства, що включає: дослідження та прогнозування споживчого попиту; виявлення та аналіз джерел надходження та постачальників товарів; організацію господарських зв'язків із постачальниками товарів, включаючи розробку та укладання договорів поставки; організацію обліку та контролю за

тим, як, виконуються договірні зобов'язання. Процес закупівлі це ланцюжок взаємозалежних процесів. Починається він із складання заявок, а закінчується практичним надходженням необхідних товарів у потрібній кількості з дотриманням якості у задані терміни, а найголовніше, що може виявитися лімітуючим фактором, - на прийнятних умовах. Ефективність закупівель багато в чому залежить від правильного вибору джерел надходження та постачальників. Товар закуповується відповідно до замовлень покупців.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

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

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

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

У Дніпропетровській обл. функціонує понад 30 мебельних компаній, а також фірми з сусідніх регіонів, які займаються виробництвом та продажем

меблів. Основними конкурентами ТОВ «ДАСк-Центр» є наступні фірми, які виробляють і продають меблі:

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

На Рис 2.4 розглянемо процес реалізації продукції ТОВ «ДАСк-Центр».

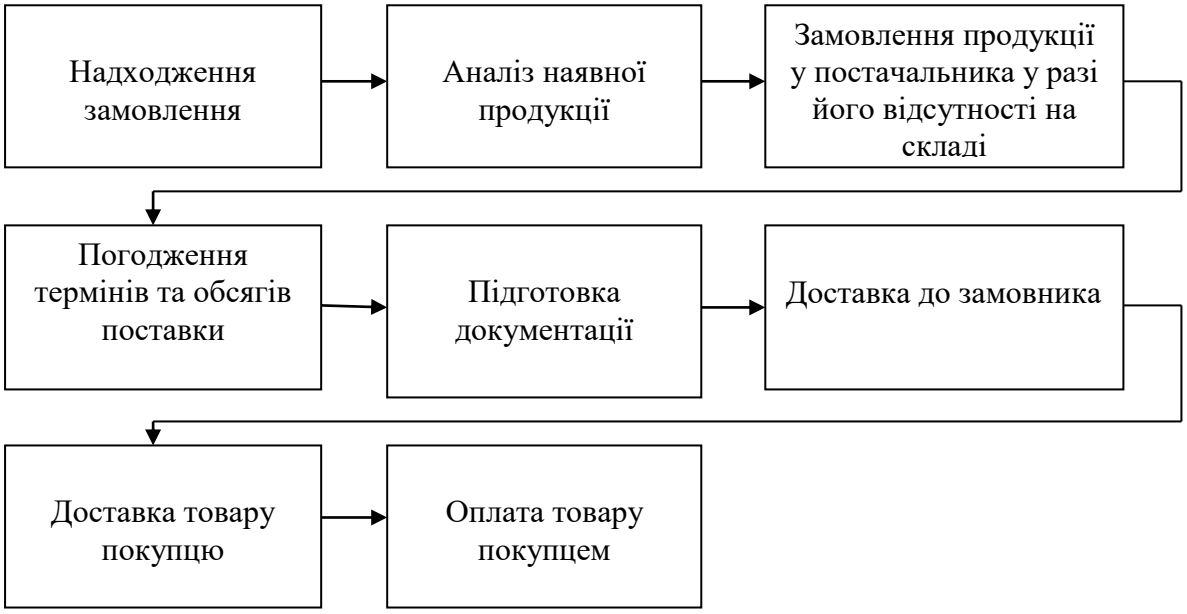


Рис. 2.4. Процес реалізації продукції ТОВ «ДАСк-Центр»

ТОВ «ДАСк-Центр» запровадило спеціальну цінову політику та робить знижки постійним покупцям, які купують комплектуючі у великих обсягах, а також встановлює різний розмір маржі на продукцію для кожного клієнта.

На підприємстві застосовується диференційований спосіб ціноутворення - продаж одного й того самого товару фірмою за різними цінами. Підставою для застосування стратегій диференційованого ціноутворення є неоднорідність клієнтів, через що підприємство має можливість реалізовувати один і той же товар за різними цінами.

У фірмі застосовується стратегія зниження витрат, яка спрямована на досягнення лідерства в конкурентній боротьбі на ринку за рахунок нижчих цін. Не йдеться про низькі ціни як таких – йдеться про зниження витрат.

До цієї стратегії на підприємстві входить: пошук комплектуючих, що відповідають якості та мають невисоку ціну. Зниження витрат на доставку та транспортування продукції безпосередньо до споживача, зниження сервісних витрат при одночасному збереженні якості послуг (терміни, період доставки).

Стратегія унікальності показників товару передбачає надання унікальних характеристик товарам, внаслідок чого покладається націнка. Найчастіше націнка виправдана якісними характеристиками продукції (довговічність, надійність тощо), а також дизайном, високою якістю обслуговування клієнтів, доставки та транспортування за короткий проміжок часу.

Реалізація цієї стратегії для підприємства складається з пошуку унікальної сировини, відмінного від запропонованого конкурентами; наявності трендових аксесуарів високої якості (ці характеристики можна включити до споживчої конкурентоспроможності підприємства).

Проблеми, пов'язані із взаємодією із зовнішнім середовищем організації. Зроблений аналіз функціонування підприємства у розрізі умов існування олігополістичного ринку дозволяє виділити та сформулювати комплекс із двох основних блоків взаємопов'язаних проблем, що класифікуються за сферою взаємодії – зовнішні та внутрішні власні.

Проблеми зовнішньої взаємодії:

- застосування гнучкої політики продажів, що дозволяє фірмі не втрачати напрацьованих позицій в умовах жорсткої конкурентної боротьби, призводить до «конфлікту інтересів»: з одного боку – надання клієнтам вигідніших умов роботи (знижок) з метою їх стимуляції на великі закупівлі, з іншого – збереження меж рентабельності у заданому розмірі;
- складнощі з утриманням завойованих позицій на ринку та придбанням нових в умовах зростаючої конкуренції;

- загальний недостатньо стійкий стан української економіки веде до складності прогнозування функціонування ділового середовища підприємства (попиту на реалізовані товари, зміни цін, складу конкурентів тощо);
- фіксовані витрати, пов'язані з входом у нову галузь;

Проблеми власної структури:

- необхідність постійного збільшення активності персоналу підприємства, більш повного використання внутрішніх ресурсів для виконання намічених цілей спричиняє управлінські проблеми зі зміною рівня стимулювання та мотивації.

Деякі із зазначених проблем носять об'єктивний характер, що не залежить від підприємства; деякі – суто суб'єктивний. Відповідно, якщо на проблеми другої категорії можна (і потрібно) впливати шляхом цілеспрямованої реалізації комплексу спеціальних заходів, то до проблем першої категорії, краще постаратися максимально адаптувати підприємство з найменшими втратами.

Для діагностики та отримання рекомендацій були використані методи різних видів аналізу в рамках класичної стратегічної теорії планування із застосуванням SWOT-аналізу. Визначення сильних і слабких сторін організації, її можливостей та загроз ґрунтується на визначенні майбутнього стану організації через приведення її справжнього стану у відповідність до тенденцій розвитку її внутрішнього потенціалу та зовнішнього оточення.

Проведемо SWOT-аналіз для виявлення проблемних полів порівняно з конкурентами, а також можливостей та загроз довкілля (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ "ДАСк-Центр"

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні слабкі сторони
– ефективна власна збутова мережа; – висока якість продукції; – досвідчений персонал; – вигідне географічне місце розташування; – ціни нижчі, ніж у конкурентів; – широкий асортимент продукції;	– немає чіткого стратегічного розвитку; – застаріле устаткування; – відсутність рекламної активності
Потенційні зовнішні можливості фірми	Потенційні зовнішні загрози
– ослаблення позицій фірм-конкурентів; – розширення асортименту продукції для задоволення більших потреб споживачів; – вихід на міжнародний ринок збуту, експорт продукції; – закупівля вітчизняної та закордонної техніки для обробки деревини та виготовлення мебельної продукції; – удосконалення існуючого процесу виготовлення меблів; – формування стратегії розвитку.	– загострення конкуренції; – залежність від сезону; – технологічне відставання; – несприятливе політико – економічне становище; – недостатність державної підтримки галузі; – зростання витрат виробництва;

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

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

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

Законодавча сфера в Україні характеризується певною нестабільністю. ТОВ «ДАСк-Центр» об’єктивно підпадає під ризик несприятливих змін законодавчих актів, які регулюють ринок, на якому працює компанія, встановлюють митні бар’єри та пропонують податкові пільги вітчизняним підприємствам.

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

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

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

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

ТОВ «ДАСк-Центр» є достатньо розвиненим підприємством, яке вчасно реагує на поточні і прогнозовані чинники зовнішнього середовища та може звести їх до мінімуму, оскільки згідно з даною шкалою (табл. 2.5, табл.2.6) та аналізованими даними, підприємство знаходиться у зоні помірного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність даного підприємства.

Таблиця 2.5

PEST – аналіз ТОВ «ДАСк-Центр» (політичні та соціальні фактори)

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

Можливості підприємства у залученні нових споживачів за рахунок широкого асортименту, за доступними цінами та з якістю продукції та технологіями, як у конкурентів; покращити позицій на ринку, зайняти абсолютно лідируюче місце серед існуючих конкурентів (ймовірність появи нових мала, тому що високі бар'єри для входу на ринок) за рахунок ще доступніших цін за деякими позиціями, розширити асортимент унікальним. сировиною, займатися пошуком унікальних кондитерських та хлібопекарських сумішей та закріпити свою репутацію завдяки великому досвіду.

Таблиця 2.6

PEST – аналіз ТОВ «ДАСк-Центр» (економічні та технологічні чинники)

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

Нині розробка маркетингової стратегії передбачає виконання кількох умов: визначення маркетингових цілей, підпорядкованих стратегічним цілям підприємства, висування маркетингових стратегій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей; оцінку альтернативних варіантів та вибір найбільш оптимального, визначення заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізацію товарного асортименту, визначення цін на продукцію на основі оцінки попиту, планування каналів розподілу та збуту продукції: реклама, стимулювання збуту, персональні продажі, пропаганда.

Формування маркетингової стратегії передбачає узгодження мети маркетингової діяльності з вимогами покупців, конкурентної позиції на ринку і можливостями господарюючого суб’єкта. Надзвичайно важливе значення при цьому надається дослідженню переваг та недоліків в діяльності, а також

наявності ринкових можливостей і ризиків. В залежності від результативності зазначених дій здійснюється формування маркетингової стратегії продукту, дистрибуційних каналів, цінової політики і комунікаційних зв'язків.

Не менш важливим є визначення місця окремих довгострокових планів в загальній стратегії фірми. Підприємства та організації формують свої стратегічні плани по різному, але дотримуються загальноприйнятих моделей створення стратегії, а саме:

- планування;
- інтерпретації;
- нарощування; проникливого керівництва;
- екологічна модель;
- політична модель.

Використання усталених методів та моделей стратегічного підходу дає можливість підприємствам пристосуватися до частих перемін кон'юнктури ринку, запитів покупців й особливостей конкурентної боротьби.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

Для визначення резервів поліпшення маркетингової діяльності необхідно взяти до уваги її характер та особливості на ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, що визначають роль та становище компанії на ринку, а також позитивні аспекти та негативні наслідки, які вони викликають для компанії.

З проведеного дослідження можна зробити констатувати наступне: ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» поділив галузевий ринок з іншими виробниками меблів; сильні сторони компанії – її ринкова орієнтація, імідж, охоплення каналів продажу та особисті контакти. Щодо слабких сторін, на наш погляд до них можна віднести: необхідність покращення структури управління маркетингом, інформаційної системи та можливість незначного зниження існуючого рівня цін.

ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» намагається вести маркетингову діяльність, проте, на наш погляд, ефективність таких заходів є невисокою. Отже, управління маркетингової діяльністю у ТОВ «ДЗБМ» не є раціональним (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Проблеми маркетингового менеджменту ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

Мінуси маркетингової діяльності компанії	Напрямки їх усунення через використання маркетингової стратегії
Оцінка роботи менеджера зводиться оцінки обсягу укладених ним договорів купівлі-продажу. У той самий час більшість роботи залишається поза контролем та оцінкою. Це призводить до небажання докладати додаткових зусиль для пошуку нових клієнтів.	Основне завдання співробітників – покращити якість продукції, знайти нових клієнтів, просувати довгострокові відносини за рахунок збалансованих знижок, інформувати постійних клієнтів через Інтернет (або телефоном) про плани компанії на майбутнє.
Відсутня контрольної системи (крім показників продажів), що не дозволить адміністрації ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» оцінити роботу менеджерів	Поліпшення роботи персоналу у компанії з метою оцінки роботи менеджера не лише за обсягом укладених ним договорів, а й за кількістю нових клієнтів, кількістю запроваджених нововведень та нових ініціатив за звітний період.
Немає дієвих інструментів для планування та аналізу маркетингової діяльності.	Застосовувати всі доступні інструменти для стратегічного та поточного планування та аналізу маркетингової діяльності, реалізовувати регулюючу функцію диспетчеризації та розробляти два-три резервні бізнес-плани та маркетингові плани за умови виникнення форс-мажорних обставин на ринку.
Дослідження показників галузевого ринку проводиться на підставі даних Інтернету. Іноді інформацію отримують на підставі опитування клієнтів, але результати дослідження не обробляються та не аналізуються	Оцінювати попит та динаміку ринку на основі власного дослідження, вивчати показники конкурентів, постійно спостерігати за ринком збуту. Схема дослідження ринку може бути наступною: виявити проблеми та сформулювати цілі дослідження; сформувати джерела інформації; провести аналіз зібраної інформації.
Топ-менеджмент підприємства немає об'єктивного аналізу ринку меблевої продукції, немає гнучкої цінової політики на підприємстві, практично відсутні сучасні засоби комунікації.	Розробити та впровадити програми оперативного регулювання діяльності компанії з використанням гнучкої цінової політики, системи знижок, пільг для партнерів через виплату премій чи систему довгострокових контрактів.

Розгляд таких напрямків маркетингового управління як: маркетингові дослідження; дослідження та розробка нових маркетингових технологій; розробка маркетингової стратегії на зовнішньому та внутрішньому ринках; активна реклама; аналіз та контроль ринку; організація, загальний нагляд та контроль маркетингової діяльності окремих підрозділів на ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» не здійснюється або здійснюється безсистемно в індивідуальному порядку.

Для досліджуваного підприємства в якості генеральної маркетингової стратегії було обрано змішану стратегію, що включає дві нижчеперелічені:

1. Стратегія масового маркетингу, яка передбачає отримання переваг над конкурентами, що з витратами. Коли підприємство впроваджує цю стратегію, воно орієнтоване на клієнтів у цілому, тобто воно не загострює свою увагу на тому, чим одна група споживачів відрізняється від іншої, а концентрує свою увагу на тому, що спільного між цими групами. Мета підприємства – запропонувати ринку таку продукцію, яка буде зрозуміла та добре сприйнята більшістю клієнтів. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що така стратегія властива для підприємств, що широко охоплюють ринок, завдяки реалізації масового продукту за задовільною чи низькою ціною [48].
2. Стратегія концентрованого маркетингу передбачає, що організація загострює увагу одному сегменті ринку чи кількох і пропонує товари, розраховуючи задоволення попиту обраних груп споживачів [3].

Стратегія концентрованого маркетингу досить цікава для підприємств, у яких обмежені ресурси, для малих організацій, коли виключена концентрація уваги на невеликому сегменті ринку підприємство робить вибір зосередити свої сили на великій частці кількох або одного сегмента ринку. Підприємство зберігає за собою міцну позицію на ринку, оскільки добре знає всі нюанси вибраних сегментів, а також чудово поінформована про потреби клієнтів та зберігає відмінну репутацію в їхніх очах. Фірма отримує можливість

домогтися деякої економії в багатьох сферах своєї діяльності завдяки вузько спрямованій та спеціалізованій роботі.

Водночас, управління маркетинговою діяльністю як одне з функціональних завдань підприємства має реалізовуватися у відповідності до затвердженого плану маркетингу, який паралельно виступає складовою частиною загального плану діяльності підприємства. Взаємодія між функціями управління та функціями управління маркетинговою діяльністю відображається в процесі господарської діяльності за рахунок реалізації функцій маркетингового управління.

Отже, управління маркетинговою діяльністю підприємства є управлінням усіма функціями підприємства, усіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Здійснення управління маркетинговою діяльністю підприємства виступає важливим кроком на шляху до забезпечення ефективного розподілу обмежених ресурсів, реалізації готової продукції та задоволення потреб споживачів.

Функція контролю і аналізу маркетингової діяльності хоча і виступає останньою в переліку функцій, проте завжди в будь-якому виді підприємницької діяльності залишається актуальною. За допомогою контролю реалізації поставлених маркетингових задач співставляються бажання та можливості, відбувається зворотній зв'язок, корегуються плани, а також результати контролю та аналізу виступають підґрунтям для планування перспективної діяльності підприємства [1].

Слід виокремити базові напрями вдосконалення маркетингової діяльності промислового підприємства, зокрема:

– в маркетингових дослідженнях: необхідність проведення масштабних і локальних досліджень, моніторингу для виявлення купівельних переваг і кон'юнктурних зрушень;

– у розробці товару: інтенсивніше модифікувати продукцію та впроваджувати товари-новинки;

– в ціновій політиці: формування адаптивних цінових стратегій і методів ціноутворення;

– у рекламній діяльності: цільова реклама (галузеві журнали і газети, рекламні листки, виступи перед головними фахівцями на семінарах-нарадах), виставки;

– в персональних продажах: використання методів та інструментарію маркетингу взаємодії;

– в організації розповсюдження: створення довготривалих стосунків, конструктивне поєднання розширення дилерської мережі і прямих контактів із споживачами;

– в організаційній структурі: трансформація організаційно-управлінської структури маркетингової служби відповідно до стратегії і тактики функціонування [13].

Важливо визнати той факт, що ефективність діяльності підприємства на ринку безпосередньо пов’язана з процесом управління продажем, який необхідно здійснюватися в контексті загального стратегічного маркетингового плану. Тільки в цьому випадку, можна гарантувати, що зусилля з продажу будуть відповідати, а не суперечити іншим маркетинговим діям. У зв'язку з цим стратегії і тактики продажів можуть бути обрані, реалізовані й оцінені тільки в рамках загальних завдань компанії та процесів її стратегічного планування.

Зміна потреб споживачів, посилення конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках вимагають від керівництва та провідних маркетологів підприємства формування адаптаційних механізмів маркетингу. На основі проведення аналізу та оцінювання роботи маркетингової служби та підбору інструментів удосконалення здійснення маркетингових досліджень, підприємство має змогу підвищити ефективність маркетингової діяльності, що позитивно вплине на реалізацію поточних та стратегічних цілей господарювання. Важливою функціональною складовою системи управління промислового підприємства є контроль, посилення якого

сприятиме вчасному внесенню корективів у попередньо сформовану маркетингову стратегію.

Таблиця 2.8

Ефективність управління маркетинговою діяльністю в ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

Ознаки, що виявляються	Оцінка ступеня прояву ознаки
Формулювання основної мети діяльності	Визначена нечітко
Встановлення конкретних цілей і стратегії компанії	Визначена нечітко
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації	Визначена не в повній мірі
Заходи із підвищення конкурентоздатності продукції підприємства	Визначена не в повній мірі
Адаптація підприємства до можливостей, що відкриваються	Визначена нечітко
Прив'язка поточного управління до реалізації стратегічних корпоративних цілей	Не визначена
Розмежування завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління	Не визначена
Наявність підрозділів, які надають внутрішні консультації щодо стратегічного розвитку	Не визначена
Передача частини робіт на аутсорсинг для вирішення неспецифічних задач	Визначена не в повній мірі
Систематичне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства	Визначена не в повній мірі
Висока корпоративна культура	Визначена не в повній мірі
Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу	Визначена нечітко

Загальна схема маркетингового менеджменту ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» наведенана рис. 2.5.

Рис. 2.5. Схема маркетингового менеджменту ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»

Поширення (місцезнаходження) - географія поширення досить широка. Таким чином, компанія практично повністю охопила територію Дніпропетровської області та налагодила ефективні стосунки із основними споживачами у сусідніх регіонах. Високі транспортні тарифи не дають змоги істотно розширити географію продажів.

Просування - Компанія займається активним просуванням власного продукту. ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» має власний сайт. Компанія розсилає рекламні буклети всім представникам меблевої галузі, які зазвичай активно купують комплектуючі матеріали та готову продукцію.

Ринок меблів в Україні оцінюється в $1,2 млрд. Сегменти домашніх та офісних меблів розвиваються найбільш динамічно. Відсутність

консолідованих гравців у сегменті м’яких меблів для сидіння, орієнтація мікро-виробників на залучення споживачів через соціальні мережі у поєднанні з низьким рівнем клієнтського сервісу через відсутність автоматизації бізнес-процесів створюють сприятливі можливості розвитку для нових компаній.

Компанії на ринку меблів України переважно розробляють та виводять продукти наступних категорій: «більш дешевий продукт», «оновлення продукту» та «розширення продуктової лінії».

Зазвичай у більшості компаній схема виведення нового продукту складається з чотирьох стандартних етапів: створення ідеї нового продукту; розробка концепції продукту; розробка маркетингової стратегії виведення нового продукту; комерціалізація. Маркетингова стратегія просування продукту передбачає застосування у роздрібній торгівлі зовнішні (реклама, зв’язки з громадськістю, прямий маркетинг) та внутрішні (особисті продажі, стимулювання збуту) інструменти маркетингової комунікації. Серед методів комунікаційного впливу найважливіше місце займають мерчандайзинг, POP- та POS-матеріали і рекламні листівки.

Відповідно до позиціонування, компанія переважно виводить на ринок такі категорії товарів, як: «більш дешевий товар» та «оновлений товар». Маркетингова діяльність ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» орієнтована на роздрібну, оптову торгівлю та прямі продажі. Незважаючи на десятки офлайн-магазинів в Україні, ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» також розвиває власний Інтернет-магазин, проте необхідність для споживачів спершу перевірити самостійно продукт в магазині, а вже потім його придбати, впливає на кількість онлайн-продажів. У зв’язку з таким розподілом, компанія при виведенні нового продукту на ринок орієнтується саме на каталог продукції у вигляді буклету як основний інструмент для заохочення споживачів відвідати офлайн-магазин. Для складання каталогу товарів ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» використовує детальний посібник з проектування. Під час виведення нових продуктів, «JYSK» не використовує інструменти інтернет-маркетингу або маркетингу в соціальних мережах з метою просування продукту або покращення обізнаності.

Підвищення рівня конкуренції на ринку меблів України, включаючи його фрагментованість, та відсутність консолідованого лідеру ринку, а також декларація нової маркетингової стратегії ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», що передбачає перехід до омніканальної системи комунікації з наявними та потенційними споживачами, передбачають створення диференціації та унікальної торгової пропозиції компанії «JYSK», що вплине не тільки на позиціонування, але і на загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

В результаті аналізу ринку було визначено, що одна з сучасних тенденцій на світовому та українському ринку меблів – попит на меблі-трансформери, які будуть практичними у будь-якому приміщення, універсальними та не займатимуть багато простору.

У зв’язку з усім вищевказаним, створення нового продукту в категорії «розширення товарної групи» дозволить ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» створити для споживачів додаткову ціннісну пропозицію, яка відрізнятиметься від товарного асортименту конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДАСк-Центр» (ТОВ «ДАСк- Центр») – один з найбільших виробників корпусних та офісних меблів у Дніпропетровській області. На меблевому ринку України компанія «ДАСк-Центр» з'явилася в 1996 році. За цей час досягнуто багато чого: з роздрібного магазину компанія виросла до великого постачальника меблевої фурнітури і плитних матеріалів. ТОВ «ДАСк-Центр» має не складну організаційну структуру з не великою кількістю лінійних та функціональних відділів: економічний департамент, виробничі цехи, відділ оптової торгівлі з підрозділами продажів, поставок та складським господарством, відділ роздробної торгівлі з відділом продажів, мережа магазинів, відділ логістики, митний відділ, наявність якого спрощує митну процедуру та відділу логістики, який займається плануванням товарообороту готової продукції та управлінням цим процесом, а також оптимізацією транспортних маршрутів.

Що стосується динаміки фінансових результатів, то вони є стабільними. Виручка від реалізації за аналізований період зросла на 41,88%, або на 190543 тис. грн., що було досить позитивним моментом й визвано збільшенням випуску меблів. Причиною таких змін було зменшення інших операційних витрат, які у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилися на 32,11%. В результаті зменшення інших операційних витрат підприємство отримало досить високий прибуток від операційної діяльності, який у 2021 р. становив 56843 тис. грн., частка фінансового результату від операційної діяльності становила 8,8% виручки від реалізації.

Рентабельність діяльності характеризує прибутковість від реалізації продукції і відображає суму прибутку, що отримує підприємство на 1 грн. доходу. Показники рентабельності активів характеризує ефективність використання майна ТОВ «ДАСк-Центр» і показує що на 1 гривню вкладених активів підприємство отримало від 13 до 15 копійок чистого прибутку в базовому та звітному році відповідно. За аналізований період

даний коефіцієнт збільшився, що є позитивним знаком в діяльності товариства.

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

Законодавча сфера в Україні характеризується певною нестабільністю. ТОВ «ДАСк-Центр» об’єктивно підпадає під ризик несприятливих змін законодавчих актів, які регулюють ринок, на якому працює компанія, встановлюють митні бар’єри та пропонують податкові пільги вітчизняним підприємствам.

Істотна проблема – це висока енергомісткість собівартості виробляємої продукції. Також гальмують інтенсивність подальшого розвитку підприємства занадто високі кредитні ставки національної банківської системи України.

З проведеного дослідження можна зробити констатувати наступне: ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» поділив галузевий ринок з іншими виробниками меблів; сильні сторони компанії – її ринкова орієнтація, імідж, охоплення каналів продажу та особисті контакти. Щодо слабких сторін, на наш погляд до них можна віднести: необхідність покращення структури управління маркетингом, інформаційної системи та можливість незначного зниження існуючого рівня цін.

РОЗДІЛ 3.
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення цінової політики на цільовому ринку та розробка концепції удосконалення маркетингової служби

Цінова політика є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку організації. Вона істотно впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, формування його іміджу і на рівень фінансового стану загалом. Цінова політика являє собою дієвий інструмент конкурентної боротьби на товарному ринку.

В умовах ринку обґрунтування цін спирається на використання всіх методів ціноутворення в сукупності.

Дієвим засобом вивчення результатів роботи підприємств є аналіз діяльності, який виконує три функції: оцінну, діагностичну і пошукову. Згідно з даними проведених досліджень, цінова політика підприємства полягає в тому, щоб покрити витрати й отримати задовільний прибуток.

Таким чином, аналіз є центральним етапом процесу цінової політики, дає змогу дати об'єктивне і повне уявлення про досягнутий рівень, динаміку і темпи розвитку підприємства, наявність невикористаних резервів і прогнозувати його розвиток у перспективі.

Спираючись на рекомендації щодо вдосконалення цінової політики ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», виділимо кілька актуальних напрямків для поглибленого аналізу і вироблення проектних рішень, зокрема:

- розрахунок оптимального обсягу виробництва (аналіз беззбитковості);
- ефект від зниження витрат при закупівлі запасних частин у інших постачальників;
- ефект від зниження ціни на ремонт виробів у цехах;
- ефект від перегляду структури заявок на окремі види продукції;

- ефект від додаткових інвестицій у виробництво і освоєння нових напрямків діяльності.

Вищенаведені напрямки розрахунків дозволяють визначити граничні витрати і доходи фірми; додаткові вигоди (прибуток) від зниження закупівельних цін; оптимальний варіант цін на ремонт виробів у цехах і в зв'язку з цим розмір додаткових робіт; збільшення виручки за рахунок перегляду асортименту використаних матеріалів.

Керівництву ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» необхідно рекомендувати таку цінову політику. Нова цінова політика ціноутворення повинна ґрунтуватися на тому, що в своїй роботі ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» орієнтована на довгострокові цілі. Саме підприємству необхідно:

- прорахувати на базі економічних ресурсів свої виробничі можливості;

- максимальні обсяги виробництва і продажів за всіма видами діяльності;

- визначити рівноважні ціни по пропонованих товарів і послуг, а також «стелі» цін з урахуванням витрат і бажаних доходів в роботі магазину ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»;

- розрахувати граничні витрати і граничні доходи з метою визначення оптимальної точки обсягів виробництва підприємства;

- розробити проект довготривалих стратегій, які б враховували мінливі умови ринку (стратегічне планування);

- регулярно здійснювати стратегічний і оперативний аудит для виявлення сильних і слабких сторін підприємства;

- розробити стратегію росту для включення в портфель нових товарів чи послуг (стратегія завоювання ринку);

- поглибити маркетингові дослідження з вимірювання попиту, визначивши і вибравши цільові сегменти ринку з найбільш вигідним позиціонуванням товарів і послуг ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР»;

- прийняти рішення про широту товарного асортименту в зв'язку з визначенням своєї продукції на ринку (виняток неходового товару і заповнення ніші);

- вибрати стратегію маркетингу для товарів, що користуються попитом з різним рівнем життєвого циклу товарів;

- розширити методику ціноутворення на основі цінності товару і з урахуванням поведінки конкурентів, найбільш гнучко реагуючи на стан ринку;

- сформувати програму просування товару на ринку;

- розглянути доцільність додаткових каналів розповсюдження товарів або послуг (розширення торгової мережі на умовах роздрібного і оптового продажу).

Вище розглянуті заходи сприятимуть оптимізації та стабілізації загального і фінансового стану ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», але вимагають додаткових витрат на їх розробку і впровадження, що має бути враховано при складанні бюджету. У плані вдосконалення цінової політики підприємству ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» рекомендується дотримуватися стратегії конкурентного ціноутворення, яка реалізується у вигляді стратегії проникнення на ринок. Ця стратегія заснована на використанні економії за рахунок масштабів виробництва.

ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» велике підприємство у нього дуже великий асортимент. Для цього необхідно розглянути собівартість одного виду продукції, на прикладі офісного столу. Розрахунок собівартості комп'ютерного столу наведено в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Розрахунок собівартості виробництва комп'ютерного столу в ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР», грн.

Стаття витрат	Змінні витрати	Постійні витрати
Сировина і матеріали	4500	
Куплені вироби, напівфабрикати, послуги виробничого характеру сторонніх організації	400	
Паливо і енергія на технологічні цілі	121	
Зароблена плата основних виробничих робітників	260	
Відрахування на соціальні потреби	152	
Загальновиробничі витрати		780
Загальногосподарські витрати		720
Інші витрати	67	
Разом:	5500	1500

Якщо ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках стратегії проникнення на ринок використовує розподіл витрат на постійні та змінні, то в собівартість продукції можливе включення тільки змінних витрат, а постійні витрати ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» може відшкодовувати за рахунок загальної виручки, яка збільшиться внаслідок зменшення собівартості та збільшення обсягів реалізації.

При цьому коефіцієнт еластичності, який свідчить наскільки зміниться обсяг реалізації при зменшенні ціни на 1%, взятий на рівні середньогалузевого значення і склав 1,5.

Розрахунок прибутку за рахунок збільшення обсягів реалізації комп'ютерного столу представлений в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Розрахунок прибутку ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» при використанні стратегії проникнення на ринок на прикладі комп'ютерного столу.

Показник	Відсутність цінової стратегії	Стратегія проникнення на ринок
1. Ціна	8 000	7800
2. Собівартість одиниці продукції, втому числі:	7 000	5500
- Змінні витрати	5 500	5500
- Постійні витрати	1 500	-
3.Об'єм реалізованої продукції	100	146
4. Загальна сума витрат (на весь випуск),в т.ч	700 000	953 000
- Постійні витрати	150 000	150 000
- Змінні витрати	550 000	803 000
5. Виручка	800 000	1 138 800
6. Прибуток	100 0000	185 800
7. Еластичність попиту за ціною	1,5	1,5

Як видно з таблиці 3.2, якщо в собівартість одиниці продукції не включати постійні витрати, а відшкодовувати із загальної суми виручки, то організація може знизити собівартість, тим самим збільшивши обсяг реалізованої продукції і виручку. В результаті запропонованої стратегії збільшується прибуток від реалізації комп'ютерного столу. Збільшення прибутку від реалізації складе за рік: 185 800 - 100000 = 85 800 грн.

У довгостроковій перспективі для підприємства «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках обраної стратегії ціноутворення рекомендується послідовно застосувати кілька методів (підходів) встановлення остаточної ціни протягом

фінансового року - отримані в результаті проекту ціни доцільно перевірити ще раз з позицій досягнення вихідних цілей цінової політики. Слід оцінити, яку реакцію ринку викличе ціна. Надзвичайно важливе значення набуває використання комбінованої системи методів визначення ціни продажу, яка забезпечила б заплановану величину прибутку.

При аналізі системи управління організаційна структура даного підприємства потребує певної модифікації. Насамперед потрібно створити окремий відділ маркетингу.

Впровадження концепції маркетингу у практику дає можливість підприємству оперативно реагувати на ринкову ситуацію та перемагати в умовах конкуренції.

Організація маркетингу передбачає:

– побудову та вдосконалення структури управління маркетингом; – добір фахівців з маркетингу належної кваліфікації;

– розподіл завдань, праві відповідальності серед працівників маркетингових служб;

– створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу;

– забезпечення ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами фірми.

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

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

До складу служби маркетингу ТОВ «ДАСк-Центр» можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи)

досліджень ринку, замовлення і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (не інтегровані маркетингові структури), або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури). Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів. Саме тому, а також виходячи з структури підприємства ТОВ «ДАСк-Центр» доцільно обрати інтегровану маркетингову структуру, що буде підпорядковуватись лише безпосередньо генеральному директору підприємства. Таке визначення організації маркетингу на підприємстві дає змогу перейти до визначення його цілей та основних завдань і, відповідно, до формування його організаційної структури. При цьому можуть бути використані ті чи інші моделі побудови відділу маркетингу. На рисунку 3.1. зображена змінена структура відділу маркетингу ТОВ «ДАСк-Центр»

Підрозділ «Division of marketing strategic management» призначений для подальшого зміцнення, утримання іміджу ТОВ «ДАСк-Центр» на необхідному рівні.

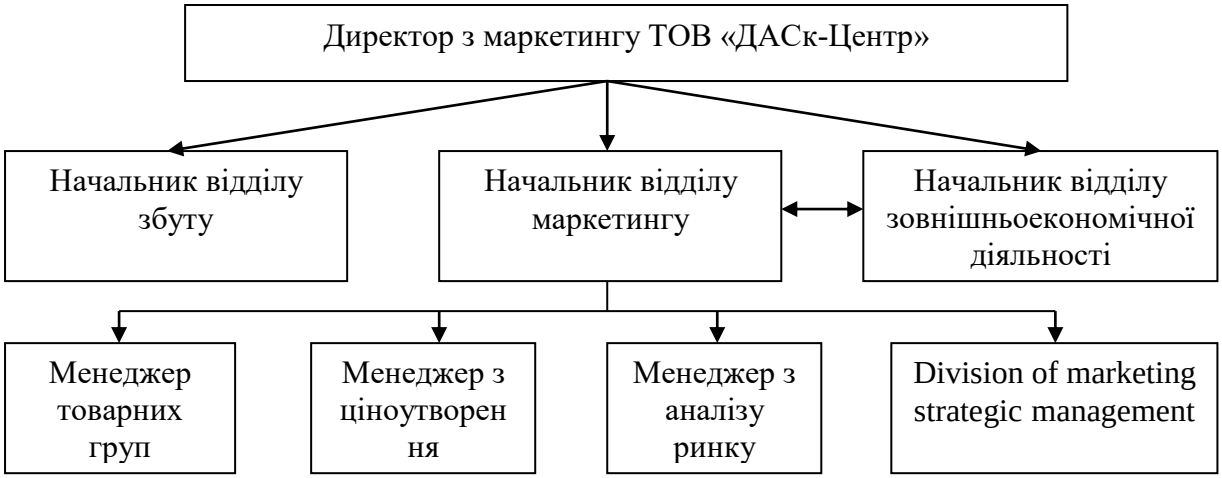


Рис. 3.1. Реструктуризована маркетингова служба ТОВ «ДАСк-Центр»

Команда буде нового підрозділу «Division of marketing strategic management» ТОВ «ДАСк-Центр» буде виконувати наступні завдання:

1. Дослідження сприйняття споживачами об’єкту позиціонування за визначеними критеріями;

2. Дослідження факторів внутрішнього середовища, які здатні забезпечити наявність відповідних критеріїв;

3. Вивчати основні напрямки діяльності та нових напрямків конкурентів;

4. Організація рекламних акцій - promotion; рекламної підтримки при проведенні будь-яких заходів разом з відділом зі стимулювання збуту;

5. Складання рекламного матеріалу для відділів компанії;

6. Координація за виконанням експортних замовлень, вироблення рекламної стратегії для зовнішньоекономічної діяльності;

7. Організація спонсорства на різних благодійних та рекламних заходах;

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

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

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

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

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

Виходячи з задач, підрозділ «Division of marketing strategic management» ТОВ «ДАСк-Центр» повинен складатися з 2-х людей, що числяться в штаті компанії.

Згідно оновленої структури, слід зазначити, що цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства мають бути взаємопов'язаними оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності. Для чіткого розподілу функцій між окремими

працівниками використаний матричний метод тобто побудова відповідних лінійних карт, в яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти наведено в таблиці 3.3. При цьому літерами позначено: Р - прийняття рішення; П - підготовка рішення; У - участь у підготовці рішення; С - участь в узгодженні рішення; К — контроль за виконанням рішення; В - виконання рішення.

Таблиця 3.3

Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків

Функції	Менеджер з аналізу ринку	Менеджер з ціноутворення	Підрозділ Division of marketing strategic management	Менеджер товарних груп	Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності
Дослідження	Р	С	П	С	П
Управління асортиментом продукції	К	У	С	В	С
Реклама	К	Р	В	С	Р
Розробка цін та ціновоїполітики	П	В	У	П	У

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

- відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість):

- системність знань, ерудиція;

- комунікабельність;

- спрямованість до нового, динамізм;

- дипломатичність, уміння запобігти виникненню конфліктів;

- знання іноземних мов.

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

Основний показник - це загальний обсяг витрат на маркетинг по підприємству. Проведемо розрахунок витрат на переведення на посаду керівника відділу маркетолога та переведення двох осіб на посаду маркетологів у підрозділ «Division of marketing strategic management», що працюють на сучасному етапі.

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

3.2. Розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії підприємства

Важливим елементом реалізації маркетингової стратегії виведення нового продукту є оцінка її ефективності. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій можна поділити на два види: комунікативну ефективність та економічну ефективність [50].

Для виведення нового продукту комунікативна ефективність при взаємодії компанії зі споживачами буде оцінюватися психологічний вплив та зміну думок цільової аудиторії про продукт та компанію після реалізації маркетингової стратегії.

Підвищення рівня конкуренції на ринку меблів України, включаючи його фрагментованість, та відсутність консолідованого лідеру ринку, а також декларація нової маркетингової стратегії ТОВ «ДАСк-Центр», що передбачає перехід до омніканальної системи комуніції з наявними та потенційними споживачами, передбачають створення диференціації та унікальної торгової пропозиції ТОВ «ДАСк-Центр», що вплине не тільки на позиціонування, але і на загальний рівень конкурентоспроможності компанії.

В результаті аналізу ринку було визначено, що одна з сучасних тенденцій на світовому та українському ринку меблів – попит на меблі-трансформери, які будуть практичними у будь-якому приміщення, універсальними та не займатимуть багато простору.

У зв’язку з усім вищевказаним, створення нового продукту в категорії «розширення товарної групи» дозволить ТОВ «ДАСк-Центр» створити для споживачів додаткову ціннісну пропозицію, яка відрізнятиметься від товарного асортименту конкурентів.

Стисненість у квадратних метрах і прагнення до практичності у всьому - ось що штовхає до покупки меблів, що трансформуються. Вона дає все необхідне у побуті людині, причому кількість предметів мінімальна. Диван-ліжко, диван-стіл, диван-двоярусне ліжко - варіацій маса. При цьому сучасні меблі трансформер виглядають цікаво, модно, можуть бути зроблені під будь-який дизайн квартири або будинку, а головне - вони зручні. При масі плюсів є деякі недоліки, адже у медалі, як відомо, дві сторони.

Переваги:

- Такі нестандартні вироби заощадять вам місце у приміщенні. Особливо це актуально, якщо ви мешкаєте в малогабаритній квартирі або винаймаєте кімнату.
- Купуючи один предмет-трансформер, ви отримуєте два і навіть більше.
- Такі меблі – ваше нестандартне рішення, цікаве, несхоже на безліч інших, що стоять у квартирах ваших друзів чи родичів.
- Перетворити один предмет на інший можна за лічені секунди.
- Меблі мають доступну для більшості ціну.
- За допомогою неї можна зонувати простір.
- Меблі-трансформер можуть бути виконані на замовлення, а значить, у вас є шанс втілити найшаленіші ідеї.

Недоліки:

- Не всі хочуть і можуть займатися розкладанням меблів.
- Предмети у процесі щоденних трансформацій швидше зношуються.

- З'єднання меблів на кшталт "гармошки" або коліщатка можуть травмувати ноги її господаря.
- Конструкція часто важить чимало.
- Одномоментно можна скористатися лише одним варіантом (або шафою, або ліжком, наприклад).

Пропонований продукт – диван-трансформер. Концепція продукту: модульне рішення для відпочинку, яке трансформується разом з вашим будинком.

Диван-трансформер – найбільш багатофункціональний та модульний диван серед усіх наявних. Диван, який трансформується у крісло та ліжко.

Диван-трансформер можна адаптувати до будь-якого простору.

Суттєва відмінність у товарній категорії «дивани» як ТОВ «ДАСк-Центр», так й інших конкурентів на ринку України – маркетингова стратегія виведення продукту. Аргументом на користь переходу від реклами у каталогах до омніканальних рішень є результати конкурентного аналізу, а саме стандартний для більшості компаній на ринку меблів України механізм виведення нових продуктів через каталоги та буклети без застосування додаткових каналів комунікацій. Таким чином, диван-трансформер буде мати наступні переваги та унікальні особливості (рис. 3.2):

- Практичність;
- Надійність;
- Універсальний;
- Легко очищується;
- Зручність;
- Мультифункціональність;
- Економія простору;
- Інноваційність;
- Швидкість установки;

Рис. 3.2 Диван-трансформер

Переваги для виробництва такої продукція: збільшення доходу шляхом продажів супутньої продукції (чохли, додаткові модифікації) та можливість зайняття лідерства шляхом розширеної торгової мережі по всьому світу. Продукт орієнтований на молоді сімейні подружжя, які планують або в процесу ремонту будинку та підбирають розумні та практичні інтер'єрні рішення. Вартість ринкових аналогів становить в межах $1320 з маржинальністю близько 50%.

Враховуючи обороти ТОВ «ДАСк-Центр» та обсяги потенційної реалізації, собівартість теоретично можна знизити на 15%, тому з маржинальністю 50% такий продукт в ТОВ «ДАСк-Центр» буде вартістю $1045. Використовуючи більш дешеві матеріали та реалізуючи в іншій комплектація також потенційно зменшить і собівартість продукту, і роздрібну вартість.

Бізнес-процеси тестування продукту на потенційних споживачах:

1. Визначення технологічного процесу виробництва;

2. Прорахування початкових інвестицій (капітальні витрати та собівартість);

3. Складання фінансового прогнозу (план продажів, доходів, попит);

4. Розробка тестової моделі;

5. Проведення фокус-групових досліджень на лояльних споживачах;

6. Збір та аналіз результатів маркетингових досліджень. У разі позитивної зворотного зв'язку вид респондентів, переходимо до розробки та реалізації стратегії виведення продукту на ринок.

Відповідно до загальної стратегії розвитку ТОВ «ДАСк-Центр», метою виведення нового продукту в категорії «розширення товарної групи» є збільшення частки ринку і завоювання лідируючих позицій на ринку меблів України.

Ґрунтуючись на класифікації конкурентних стратегій Ф. Котлера обрану стратегію можна позначити як «лобову атаку» конкурентів серед стратегій претендентів компаній на лідерство.

Таким чином, було прийнято рішення активно просувати новий продукт компанії, з позиціонуванням як «кращої та ексклюзивної» пропозиції серед аналогічних пропозицій конкурентів на ринку.

В рамках обраного напрямку були прийняті наступні етапи досягнення мети:

1. Стратегія розширення асортименту продукції – аналіз переваг і потреб клієнтів дозволить виділити ті моменти, які найбільш цінні в продукті «диван-трансформер» для споживачів. В подальшому планується розширити асортиментний ряд, виділити такі супутні продукти, як «чохли», «додаткові модифікації» та «гарантійне обслуговування».

2. Стратегія інновацій (вихід на ринок з новими продуктами або новими модифікаціями). Основною конкурентною перевагою продукту «Дивантрансформер» є практичність та зручність у використанні. Це відмінно вписується в позиціонуванні всієї компанії на ринку, оскільки позиціонування ТОВ «ДАСк-Центр» – недорогі, але якісні та практичні товари для дому.

3. Стратегія підвищення рівня обслуговування (нові або якісніші продукти) – поширюється як на новий продукт, так і на всі інші, адже компанія виділяє для себе ключовим завданням саме зручність оформлення та отримання замовлень для споживачів. Саме тому «диван-трансформер» можна

буде як придбати в офлайн-магазині, попередньо з ним ознайомившись, так і в онлайні.

4. Стратегія інновацій в розподілі (створення нових каналів розподілу продукції). Більшість компаній конкурентів використовують стандартні канали просування продукції: сайт і каталоги. Застосування омніканальної системи комунікацій дозволить виділитися серед конкурентів та охопити нові сегменти аудиторії.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Цінова політика є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку організації. Вона істотно впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, формування його іміджу і на рівень фінансового стану загалом. Цінова політика являє собою дієвий інструмент конкурентної боротьби на товарному ринку.

У плані вдосконалення цінової політики підприємству ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» рекомендується дотримуватися стратегії конкурентного ціноутворення, яка реалізується у вигляді стратегії проникнення на ринок. Ця стратегія заснована на використанні економії за рахунок масштабів виробництва.

Якщо ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках стратегії проникнення на ринок використовує розподіл витрат на постійні та змінні, то в собівартість продукції можливе включення тільки змінних витрат, а постійні витрати ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» може відшкодовувати за рахунок загальної виручки, яка збільшиться внаслідок зменшення собівартості та збільшення обсягів реалізації.

Якщо в собівартість одиниці продукції не включати постійні витрати, а відшкодовувати із загальної суми виручки, то організація може знизити собівартість, тим самим збільшивши обсяг реалізованої продукції і виручку. В результаті запропонованої стратегії збільшується прибуток від реалізації комп’ютерного столу. Збільшення прибутку від реалізації складе за рік: 185 800 - 100000 = 85 800 грн.

У довгостроковій перспективі для підприємства «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках обраної стратегії ціноутворення рекомендується послідовно застосувати кілька методів (підходів) встановлення остаточної ціни протягом фінансового року - отримані в результаті проекту ціни доцільно перевірити ще раз з позицій досягнення вихідних цілей цінової політики. Слід оцінити, яку реакцію ринку викличе ціна. Надзвичайно важливе значення набуває використання комбінованої системи методів визначення ціни продажу, яка забезпечила б заплановану величину прибутку.

Проведений прогноз ефективності нових заходів щодо впровадження маркетингової стратегії ТОВ "ДАСк-Центр" показав, що більш доцільним для підприємства є зміна структури відділу маркетингу. За допомогою такого заходу можна досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал. Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства - Division of marketing strategic management. 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.

Важливим елементом реалізації маркетингової стратегії виведення нового продукту є оцінка її ефективності. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій можна поділити на два види: комунікативну ефективність та економічну ефективність.

В результаті аналізу ринку було визначено, що одна з сучасних тенденцій на світовому та українському ринку меблів – попит на меблі-трансформери, які будуть практичними у будь-якому приміщення, універсальними та не займатимуть багато простору. Пропонований продукт – диван-трансформер. Концепція продукту: модульне рішення для відпочинку, яке трансформується разом з вашим будинком.

Враховуючи обороти ТОВ «ДАСк-Центр» та обсяги потенційної реалізації, собівартість теоретично можна знизити на 15%, тому з маржинальністю 50% такий продукт в ТОВ «ДАСк-Центр» буде вартістю $1045. Використовуючи більш дешеві матеріали та реалізуючи в іншій комплектація також потенційно зменшить і собівартість продукту, і роздрібну вартість.

ВИСНОВКИ

Стратегія маркетингу - це спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство вибирає цілі й визначає найбільш ефективні шляхи їхнього досягнення.

З врахуванням отриманих у ході стратегічного "аналізу" результатів здійснюється "планування" стратегії. Сполучною ланкою між етапами "планування" і "реалізація" служить "постановка задач". Роль цього кроку в загальному процесі стратегічного управління варто підсилити. Мова йде про те, що при необхідності внесення коректив у стратегічне поводження, не потребуючого перегляду місії і проведення аналізу внутрішнього середовища, процес управління доцільно обмежити постановкою додаткових (коригувальних) задач.

Таким чином, можна зробити висновок, що функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб на рівні виробничих підрозділів підприємства. Кожна функціональна структура (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал) планують свій спосіб досягненні корпоративної і економічної стратегій (а значить місії і цілей організації).

Правильний підбір асортименту – основоположний принцип роботи торгового підприємства, що сприяє його успішної діяльності. На сьогоднішній день управління асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства.

Таким чином, товарний асортимент торгової компанії – це динамічний набір номенклатурних позицій (типорозмірів, марок, моделей) продукції, яка користується потенційним попитом на ринку і забезпечує успішне функціонування підприємства на тривалу перспективу.

Маркетингові комунікації – двосторонній процес, який передбачає як вплив на цільові аудиторії, так і отримання зворотної інформації від споживачів.

На структуру комплексу маркетингових комунікацій впливають тип товару, ступінь купівельної спроможності потенційних споживачів, стратегія просування, стан конкурентів, фінансові можливості та цілі підприємства.

Маркетингова комунікаційна стратегія – комплексна програма дій, яка спрямована на вибір пріоритетних інструментів та заходів маркетингових комунікацій, їх оптимальне поєднання та посилення їх інтегративного впливу на споживачів.

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

Що стосується динаміки фінансових результатів, то вони є стабільними. Виручка від реалізації за аналізований період зросла на 41,88%, або на 190543 тис. грн., що було досить позитивним моментом й визвано збільшенням випуску меблів. Причиною таких змін було зменшення інших операційних витрат, які у 2021 р. в порівнянні з 2019 р. зменшилися на 32,11%. В результаті зменшення інших операційних витрат підприємство отримало досить високий прибуток від операційної діяльності, який у 2021 р. становив 56843 тис. грн., частка фінансового результату від операційної діяльності становила 8,8% виручки від реалізації.

Рентабельність діяльності характеризує прибутковість від реалізації продукції і відображає суму прибутку, що отримує підприємство на 1 грн. доходу. Показники рентабельності активів характеризує ефективність використання майна ТОВ «ДАСк-Центр» і показує що на 1 гривню вкладених активів підприємство отримало від 13 до 15 копійок чистого прибутку в базовому та звітному році відповідно. За аналізований період даний коефіцієнт збільшився, що є позитивним знаком в діяльності товариства.

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

Законодавча сфера в Україні характеризується певною нестабільністю. ТОВ «ДАСк-Центр» об’єктивно підпадає під ризик несприятливих змін законодавчих актів, які регулюють ринок, на якому працює компанія, встановлюють митні бар’єри та пропонують податкові пільги вітчизняним підприємствам.

Істотна проблема – це висока енергомісткість собівартості виробляємої продукції. Також гальмують інтенсивність подальшого розвитку підприємства занадто високі кредитні ставки національної банківської системи України.

З проведеного дослідження можна зробити констатувати наступне: ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» поділив галузевий ринок з іншими виробниками меблів; сильні сторони компанії – її ринкова орієнтація, імідж, охоплення каналів продажу та особисті контакти. Щодо слабких сторін, на наш погляд до них можна віднести: необхідність покращення структури управління маркетингом, інформаційної системи та можливість незначного зниження існуючого рівня цін.

Цінова політика є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку організації. Вона істотно впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, формування його іміджу і на рівень фінансового стану загалом. Цінова політика являє собою дієвий інструмент конкурентної боротьби на товарному ринку.

У плані вдосконалення цінової політики підприємству ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» рекомендується дотримуватися стратегії конкурентного ціноутворення, яка реалізується у вигляді стратегії проникнення на ринок. Ця стратегія заснована на використанні економії за рахунок масштабів виробництва.

Якщо ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках стратегії проникнення на ринок використовує розподіл витрат на постійні та змінні, то в собівартість продукції можливе включення тільки змінних витрат, а постійні витрати ТОВ «ДАСК-ЦЕНТР» може відшкодовувати за рахунок загальної виручки, яка збільшиться внаслідок зменшення собівартості та збільшення обсягів реалізації.

Якщо в собівартість одиниці продукції не включати постійні витрати, а відшкодовувати із загальної суми виручки, то організація може знизити собівартість, тим самим збільшивши обсяг реалізованої продукції і виручку. В результаті запропонованої стратегії збільшується прибуток від реалізації компютерного столу. Збільшення прибутку від реалізації складе за рік: 185 800 - 100000 = 85 800 грн.

У довгостроковій перспективі для підприємства «ДАСК-ЦЕНТР» в рамках обраної стратегії ціноутворення рекомендується послідовно

застосувати кілька методів (підходів) встановлення остаточної ціни протягом фінансового року - отримані в результаті проекту ціни доцільно перевірити ще раз з позицій досягнення вихідних цілей цінової політики. Слід оцінити, яку реакцію ринку викличе ціна. Надзвичайно важливе значення набуває використання комбінованої системи методів визначення ціни продажу, яка забезпечила б заплановану величину прибутку.

Проведений прогноз ефективності нових заходів щодо впровадження маркетингової стратегії ТОВ "ДАСк-Центр" показав, що більш доцільним для підприємства є зміна структури відділу маркетингу. За допомогою такого заходу можна досягти синергетичного ефекту за рахунок акумулювання коштів на проведення маркетингових заходів та можливості використати кваліфікований досвідчений персонал. Підрозділ, який варто організувати у відділі маркетингу підприємства - Division of marketing strategic management. 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.

Важливим елементом реалізації маркетингової стратегії виведення нового продукту є оцінка її ефективності. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій можна поділити на два види: комунікативну ефективність та економічну ефективність.

В результаті аналізу ринку було визначено, що одна з сучасних тенденцій на світовому та українському ринку меблів – попит на меблі-трансформери, які будуть практичними у будь-якому приміщення, універсальними та не займатимуть багато простору. Пропонований продукт – диван-трансформер. Концепція продукту: модульне рішення для відпочинку, яке трансформується разом з вашим будинком.

Враховуючи обороти ТОВ «ДАСк-Центр» та обсяги потенційної реалізації, собівартість теоретично можна знизити на 15%, тому з маржинальністю 50% такий продукт в ТОВ «ДАСк-Центр» буде вартістю

$1045. Використовуючи більш дешеві матеріали та реалізуючи в іншій комплектація також потенційно зменшить і собівартість продукту, і роздрібну вартість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією / І. А. Абрамович, Д. В. Воловик // Агросвіт. – 2020. – № 10. – С. 52–56.3, с. 55

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.

3. Балакирев, И. А. Алгоритм разработки позиционирования нового бренда на продовольственном рынке [Текст] / И. А. Балакирев // Бренд-менеджмент. – 2019. – № 4. – С. 262-276.

4. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2011. – 301 с.

5. Березін О.В. Стратегія підприємства: навчальний посібник / О.В. Березін, М.Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2013. – 224 с.

6. Беленов О.Н., Бугаева Т.М. Типология методов управления ассортиментом продукции / Маркетинг. Сучасна економіка: проблеми та їх вирішення. – 2010.

7. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом Pest / Step аналізу / Д.І. Берницька // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2012. – №11. – Частина 2. – С. 41-46.

8. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. Наук: 08.00.04 / Сумський Державний Університет. Суми, 2011. 499 с.

9. Бучнєв М. М. Актуальні питання стратегічного управління пріоритетними напрямами розвитку регіону / М. Бучнєв, Н. Держак, Р. Овчаренко// Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, вип. 6(262), 2020, с. 20-25, doi:10.33216/1998-7927-2020-262-6-20-25.

10.Бучнєв М.М. Особливості діагностики та управлінського обстеження мікро і макросередовища організації / М. М. Бучнєв // Научный взгляд в будущее. - Выпуск 17. Том 2. - Одесса: КУПРИЕНКО СВ, 2020 - С. 22-26.

11. Бучнєв М.М.Розвиток власності та його вплив на підвищення ефективності аграрних підприємств в період інституційних трансформацій: [монографія] / М.М. Бучнєв. - Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2020. - 273 с.: іл., табл.

12.Вєкслєр Д. М. Вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві / Д. М. Вєкслєр // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 74-81.

13. Войт Д. С. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Д. С. Войт // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу : www.economy.nayka.com.ua

14.Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. – 4-е. вид., доп. – К. : Лібра, 2013. – 717 с.

15. Гайтина Н.М., Ілляшенко Н.С. Новітні інструменти маркетингових комунікацій. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. За заг. Ред.: О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. – Суми : СумДУ, 2014. Т.2. С. 198-200

16.Геращенко С. О. Маркетингове середовище діяльності підприємств: можливі зміни в контексті стратегії зовнішньоекономічної інтеграції / С. О. Геращенко, В. Ю. Петруня // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. – 2013. – № 1. – С. 70-76.

17.Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посібн. / Т. Д. Гірченко. – Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 2014 – 256 с.

18.Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Алтера, 2013. – 478 с.

19.Доля отечественных производителей мебели в Украине составляет 60-70%, – Украинская ассоциация мебельщиков. Електронний ресурс. – Режим

доступу: https://ukranews.com/news/634436-dolya-otechestvennyh-proizvoditelej-mebeli-vukraine-sostavlyaet-60-70-ukrainskaya-assotsiatsiya

20.Дубодєлова А.В., Гербут М.В. SWOT-аналіз конкурентних можливостей підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – №657. – 2009. – С. 34-39.

21.Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСПО-ПРЕС, 2011. – 450 с.

22.Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 75-79. 92

23.Журавель Н.О. Використання SWOT-аналізу при визначенні відносин підприємства з постачальниками / Н.О. Журавель // Управління розвитком. – 2013. – №12. – С. 123 – 126.

24. Илляшенко С.М. Маркетинговая товарная политика: Учебник. – Сумы: ВТД «Университетская книга», 2005. – 234 с.

25.Каліберов О.Г. Маркетингова стратегія як підґрунтя зростання ефективності діяльності підприємства / О.Г. Каліберов // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 251-258.

26.Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища / Л. О. Карбовська, О. Ю. Могилевська // Сучасні питання економіки і права. – 2019. – №2. – С. 33-42.

27.Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.Н. Качалов. – М., 2017. – 228 с.

28.Ковальчук С. В. Вибір пріоритетів маркетингової стратегії – основа комерційного успіху підприємств легкої промисловості / С. В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 6, т. 3. – С. 52.

29.Корінєв В. Л. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства при формуванні маркетингової стратегії / В. Л. Корінєв, В. В.

Ащаулов // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2. – С. 98- 101.

30.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Ростинтэр, 1996. – 704 с.

31.Коц А. І. Етапи розроблення маркетингової стратегії для підприємства / А. І. Коц // Управління розвитком. – 2013. – № 12. – С. 144-146.

32.Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні 93 науки. – 2019. – №33. – С. 112-116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2019_33_24

33.Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Лам- бен; [пер. с франц. Б. И. Лифляндчик, В. Л. Дунаевского, С. А. Бурьяна]. – СПб. : Наука, 2016. – 610 с.

34.Липовецкая А. П. Маркетинговые стратегии предприятия / А. П. Липовецкая // Управління розвитком. – 2013. – № 16. – С. 135-136.

35.Мамедова А. У. гызы Научно обоснованное управление стратегическими изменениями на предприятиях как путь повышения эффективности / А. У. гызы Мамедова // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2019. – № 3. – С. 126-139.

36.Мебельный рынок Украины – 2018: инвестиции перерастают в экспорт. Електронний ресурс. – Режим доступу: http://sd.net.ua/2018/05/24/mebelnyyrynok-ukrainy-2018-investicii-pererastayut-v-eksport.html

37.Мелушова І. Ю. Визначення цілей управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Мелушова, О. В. Кот // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2018. – №2. – С. 200-211. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_2_19

38. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.

39. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.

40.Олейникова О. О. Управління конкурентним потенціалом підприємства на засадах стратегічного та системного підходів / О. О. Олейникова, М. О. Панченко, А. С. Чернишова // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – № 5(3). – С. 16-19. 94

41. Огляд ринку меблів України. Електронний ресурс. – Режим доступу: https://uafm.com.ua/ru/doslidzhennya-meblevogo-rynku/

42.О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2012. – 864 с.

43.Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова- К.: КНТЕУ, 2012. – 301 с.

44.Покропивний С.Ф. Підприємництво: Стратегія, організація, ефективність / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2008. – 352 с.

45.Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; [пер. с англ. – 2-е изд.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. – 454 с.

46.Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2017. – 304 с.

47.Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств / О. В. Прокопенко //Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2019. – №206. – С. 396-403.

48. Протопопова, Е. Э. Маркетинговые технологии в помощь стратегическому планированию [Текст] / Е. Э. Протопопова // Научные и технические библиотеки. – 2019. – № 5. – С. 36-48.

49.Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навч. посібник / К.І. Редченко. – 2- ге вид., доп. – Львів: Новий світ, 2011. – 271 с.

50. Романченко Н. В., Фіщук С. В. Ефективні способи взаємодії зі споживачами у сфері fashion-. – 2020. – С. 99.

51.Савчук О.А. Методичні засади експертного оцінювання розвитку галузі / О.А. Савчук, Ф.Б. Рогальський // Прогнозування соціально-економічного розвитку 95 Херсонської області : зб. матер. наук.-практ. конф. – Херсон: ХДТУ, 2013. – С.14-21.

52.Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / Саєнко М. Г. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

53.Самойленко В.В. Маркетингові основи розвитку ринку праці// Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економіка підприємства: проблеми теорії та практики». Дніпропетровськ: «Наука і освіта» – 2004. – С. 118-120.

54.СВОТ-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його аспекти і недоліки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Ключові аспекти наукової діяльності". – Дніпропетровськ : Дніпропет. нац. ун-т. ім. О. Гончара, 2010. – С. 5-9.

55.Сиволапенко Т. Л. Наукові підходи до вдосконалення механізмів організації стратегічного управління [Електронний ресурс] / Т. Л. Сиволапенко. //Державне будівництво. – 2018. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_5

56.Старостина А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посібник. – К.: Знання – Прес, 2014. – 320 с.

57.Таран О. М. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією [Електронний ресурс] / О. М. Таран, Ю. С. Таран, Ю. Л. Філімонов // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 106-118.

58.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Пер. с англ. – М. Юнити, 2018. – 576 с.

59.Терещенко І. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством / І. О. Терещенко, В. О. Кібальник // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 20. – С. 56-60.

60.Уткин Э. А. Маркетинг / под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : Ассоциация авторов и издателей "Тандем" ; Изд. ЭКМОС, 2018. – 320 с. 96

61. Wootton S., Home T., Strategic Planning: The Nine Step Programme. Kogan Page, 1997

62. Carsten Paulus Marketing Communication Performance Management in Industrial Project Business: dissertation 2018 / University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. Bamberg, 2017.