

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Тетяна КНЯЗЄВА

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі логістичного підходу (на прикладі компанії «Алнат»)»

Виконавець: Бровіна Дар'я Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент Радченко Ганна Анатоліївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус Ольга Вікторівна

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Бровіної Дар'ї Сергіївни  
(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі логістичного підходу (на прикладі компанії «Алнат»)» затверджена наказом ректора від 12.10.2021 р. № 2224/ст.
2. Термін виконання роботи: з 11.10.2021 р. по 02.01.2022 р.
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні складові забезпечення розвитку підприємства з використанням логістичного підходу; аналіз операційної та маркетингової діяльності ТОВ «Алнат» та його стратегічного розвитку; розробка напрямків стратегічного розвитку компанії «Алнат» та підвищення її конкурентоспроможності; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: структура ринку вікон Європи; структура українського ринку вікон; структура продажу вікон за регіонам України; співвідношення торгових марок профільних систем за представленістю у роздрібній мережі України; негативні фактори, які впливали на розвиток компаній віконного бізнесу; цілі компаній віконного бізнесу; фактори, які позитивно вплинули на результати роботи відділів продажу компаній; основні перешкоди для розширення діяльності компаній; рейтинг основних проблем якості стану та функціонування встановлених металопластикових вікон; динаміка основних показників управління персоналом компанії; динаміка показників реалізованої продукції компанії; динаміка зведених фінансових показників; матриця SWOT-аналізу для компанії; PEST-аналіз компанії; карта позиціонування продукції на основі матриці БКГ, матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»; сучасні принципи управління якістю, запропоновані для компанії.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	11.10.2021	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	12.10.2021-17.10.2021	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	18.10.2021-24.10.2021	
4.	Написання теоретичної частини	25.10.2021-31.10.2021	
5.	Написання аналітичної частини	01.11.2021-14.11.2021	
6.	Написання практичної частини	15.11.2021-28.11.2021	
7.	Написання вступу та висновків	29.11.2021-30.11.2021	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	01.12.2021-05.12.2021	
10.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	06.12.2021-12.12.2021	

7. Дата видачі завдання: 11.10.2021 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Ганна РАДЧЕНКО  
(П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис здобувача)

Дар'я БРОВІНА  
(П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі логістичного підходу (на прикладі компанії «Алнат»)» 126 с., 29 рис., 16 табл., 51 літературне джерело, 2 додатки.

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, ЛОГІСТИКА, ЛОГІСТИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД, МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ, РИНОК, СПОЖИВАЧ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ, ЯКІСТЬ

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю компанії «Алнат», а предметом – методи і підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності компанії «Алнат».

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямків удосконалення маркетингової діяльності компанії «Алнат» та підвищення її конкурентоспроможності.

Методи дослідження – економіко-статистичні та економіко-математичні, табличний та графічний прийоми, системний та маркетинговий підхід, метод порівняння, експертних оцінок, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Метод БКГ, Мак-Кінсі Дженерал Електрик, логічного узагальнення та інші.

Теоретичною та методологічною основою досліджень є фундаментальні положення логістики, стратегічного маркетингового планування, конкурентоспроможності підприємства, маркетингових досліджень, а також праці провідних українських та зарубіжних вчених з проблем теорії та практики маркетингу.

Наукова новизна результатів даного дослідження полягає в наступному:

дістало подальшого розвитку: дослідження теоретичних і практичних аспектів взаємодії маркетингового та логістичного напрямів діяльності підприємства;

уточнено: систему управління маркетинговою діяльністю, що відрізняється від існуючих розкриттям змісту взаємозв'язку окремих функцій забезпечення управління маркетинговою діяльністю; мету, а також комплексність як сукупність елементів, взаємозв'язок яких забезпечений цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт, яка організована з метою надання підсистемі управління маркетинговою діяльністю бажаного стану;

удосконалено: процес ефективної маркетингової конкурентної стратегії компанії «Алнат», яка відрізняється від існуючих оцінюванням привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів в розрізі кожної групи товарів; стратегію виходу компанії «Алнат» в лідери ринку, яка відрізняється від існуючих врахуванням логістичного підходу при виборі стратегії.

Значущість кваліфікаційної роботи набули: ефективна маркетингова стратегія компанії «Алнат»; методика оцінювання привабливості стратегічної зони господарювання; програма досягнення компанією «Алнат» конкурентоспроможних позицій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані при формуванні й реалізації маркетингової діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання з метою забезпечення власної конкурентоспроможності.

Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в діяльності підприємства при організації та плануванні маркетингової діяльності та стратегічного розвитку, а також в навчальному процесі закладів вищої освіти.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ</b> .....	11
1.1. Теоретичні і практичні аспекти взаємодії маркетингового та логістичного напрямів діяльності підприємства.....	11
1.2. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління підприємством.....	21
1.3. Основні підходи до розробки маркетингових стратегій.....	31
Висновки до першого розділу.....	53
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛНАТ» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	55
2.1. Сучасний стан європейського та українського ринків металопластикових вікон.....	55
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії «Алнат».....	84
2.3. Аналіз маркетингової діяльності компанії «Алнат».....	82
2.4. Стратегія розвитку компанії «Алнат» та оцінка її конкурентних переваг .....	100
Висновки до другого розділу.....	94
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АЛНАТ» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b> .....	96
3.1. Обґрунтування стратегічних рішень для подальшого розвитку компанії «Алнат».....	96
3.2. Удосконалення маркетингових стратегій розвитку ТОВ «Алнат» на основі логістичного підходу.....	105
3.3. Система управління якістю як фундамент забезпечення конкурентоспроможності компанії.....	115
Висновки до третього розділу.....	120
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	123
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	127
<b>ДОДАТКИ</b> .....	132

## ВСТУП

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, на якому стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

Основні завдання стратегічного маркетингу полягають в уточненні місії підприємства, визначенні цілей, розробці стратегії розвитку й забезпеченні збалансованої структури товарного портфелю крізь максимально гнучке й ефективне використання наявних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи.

Отже, стратегічний маркетинг характеризується розробкою багатопланових проектів, які містять в собі постановку цілей маркетингу і підприємства, визначення основних ринків, на яких доцільно діяти, формуванням системи організації і управління в перспективному плані, покращенням ресурсного забезпечення, розвитком зв'язків підприємства в оточуючому його середовищі.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, а отже і подальшого стратегічного розвитку. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо зміцнення конкурентних переваг.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають його успішну діяльність на ринку.

Актуальність теми. Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного розвитку в ринкових умовах. Незважаючи на формальне надання економічним суб'єктам повної господарської самостійності, у них відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація виключно на виживання забезпечує успіх лише в короткостроковому періоді. Тому для успішної діяльності компанії необхідно розробити довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії організації з орієнтацією на ринкові потреби й врахування ринку як головного фактору зовнішнього середовища. Щоб досягти поставлених цілей компанія повинна максимально використати внутрішні ресурси, дослідити оточуюче ринкове середовище, спрогнозувати його розвиток і потреби задіявши при цьому усі інструменти стратегічного маркетингу та логістичного підходу.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямків удосконалення маркетингової діяльності компанії «Алнат» та підвищення її конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі основні завдання:

визначити сутність теоретичних і практичних аспектів взаємодії маркетингового та логістичного напрямів діяльності підприємства;

обґрунтувати доцільність взаємодії маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління підприємством;

дослідити основні підходи до розробки маркетингових стратегій;

провести аналіз сучасного стану європейського та українського ринків металопластикових вікон;



проаналізувати фінансово-економічну та маркетингову діяльності компанії «Алнат»;

оцінити конкурентні переваги компанії;

обґрунтувати стратегічні рішення для подальшого розвитку компанії;

запропонувати удосконалення маркетингових стратегій розвитку компанії на основі логістичного підходу

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю компанії «Алнат».

Предметом – методи і підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності компанії «Алнат».

У процесі проведення досліджень використовувались наступні методи: економіко-статистичні та економіко-математичні, табличний та графічний прийоми, системний та маркетинговий підхід, метод порівняння, експертних оцінок, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Метод БКГ, Мак-Кінсі – Дженерал Електрик, логічного узагальнення та інші.

Наукова новизна результатів даного дослідження полягає в наступному: дістало подальшого розвитку: дослідження теоретичних і практичних аспектів взаємодії маркетингового та логістичного напрямів діяльності підприємства;

уточнено: систему управління маркетинговою діяльністю, що відрізняється від існуючих розкриттям змісту взаємозв'язку окремих функцій забезпечення управління маркетинговою діяльністю; мету, а також комплексність як сукупність елементів, взаємозв'язок яких забезпечений цілеспрямованою дією суб'єкта на об'єкт, яка організована з метою надання підсистемі управління маркетинговою діяльністю бажаного стану;

удосконалено: процес ефективної маркетингової конкурентної стратегії компанії «Алнат», яка відрізняється від існуючих оцінюванням привабливості стратегічної зони господарювання для визначення узгодженості експертів в розрізі кожної групи товарів; стратегію виходу компанії «Алнат» в лідери ринку, яка відрізняється від існуючих врахуванням логістичного підходу при

виборі стратегії.

Матеріали дипломної роботи можуть бути використані в діяльності підприємства при організації та плануванні їх маркетингової діяльності та стратегічного розвитку, а також в навчальному процесі вищих навчальних закладів.

Теоретичною та методологічною основою досліджень є фундаментальні положення логістики, стратегічного маркетингового планування, конкурентоспроможності підприємства, маркетингових досліджень, а також праці провідних українських та зарубіжних вчених з проблем теорії та практики маркетингу.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців, дані Держкомстату України, мережа Інтернет, різні періодичні, спеціалізовані видання та статистичні дані компанії «Алнат».

Теоретичні й методологічні основи управління маркетинговою діяльністю на основі логістичного підходу знайшли своє цілісне відображення і розвиток у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема: Ансофф І., Котлер Ф., Ассель Г., Гаркавенко С.С., Герасимчук В.Г., Куденко Н.В., Ламбен Ж.-Ж., Павленко А.Ф., Портер М., Скибицький С.В., Еткінсон Дж., Уілсон Й.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ СКЛАДОВІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

### 1.1 Теоретичні і практичні аспекти взаємодії маркетингового та логістичного напрямів діяльності підприємства

В даний час все частіше піддається сумніву ефективність маркетингу в традиційному його розумінні. При класичній маркетинговій моделі поліпшення конкурентних позицій засноване на потужних брэндах, масовій рекламі в ЗМІ, і часто на ціновому факторі [1, с.3]. Однак у сучасних ринкових умовах вже недостатньо мати активно рекламований товар за привабливою ціною. Для того щоб домогтися успіху у підприємницькій діяльності потрібне застосування сучасних високоефективних способів і методів управління потоковими процесами. Найбільш прогресивним напрямком у цій галузі є логістика.

Питання розвитку сучасної логістики, логістичних організації в цілому мають непогане опрацювання у вітчизняній та зарубіжній літературі. Проблемам використання логістики як інструменту ринкової економіки присвячені роботи Д. Дж.Бауерсокса, Д. Вордлоу, Д. Вуда, Дж. Джонсона, Д. Дж. Клоса, П. Мерфі-мол., М. Ліндерса, Х. Фірона, Д. Стока, Д. Ламберта, Б. Анікіна, А. Гаджинського, Л. Міротіна, Ю. Неруша, В. Сергеева. Вагомий внесок у розвиток теорії логістики в Україні зробили Л.Балабанова, М. Григорак, Є. Крикавський, М. Окландер, Ю. Пономарьова, Л. Фролова, О. Сумець, Н. Чухрай, П. Гайдучський, Б. Губський, М. Малік, П. Саблук, А. Даниленко, О. Варченко, М. Каховська, Н.Струк, Ю. Пономарьов та ін. Проте перераховані автори здебільшого розглядали питання розвитку логістики в галузі транспорту, в процесах зберігання та постачання, економіки, розподілу та збуту. Однак, вивченню напрямків ефективного

ведення бізнесу на основі взаємодії маркетингу і логістики приділялося істотно менше уваги, що спонукує нас зосереджувати на цьому свою увагу.

На сучасному етапі ринкових відносини як для великих, так і для малих підприємств логістика є способом оптимізації процесу виробництва товарів і послуг. Це пов'язано з тим, що правильне управління логістичними процесами, як уже було сказано вище, допомагає забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Інтерес до логістики обумовлений можливостями підвищення ефективності функціонування матеріалопроводящих систем, значного збільшення прибутку за рахунок зниження витрат пов'язаних зі скороченням виробничих витрат, зменшення часового інтервалу на всіх стадіях виробничого циклу, і, як наслідок, створення нових конкурентних переваг для підприємства на ринку [2].

Логістична діяльність бізнесу може переслідувати різні цілі, але головною, визначальною є максимізація вигод всіх учасників процесу перевезення матеріалів, виробництва товару і споживання готових продуктів. Максимізація вигод досягається не автоматично тільки в силу використання інструментарію логістики, а усвідомлено, на основі мобілізації всього логістичного потенціалу кожного учасника і насамперед самого підприємства.

Діяльність в області логістики багатогранна. Вона включає управління транспортом, складським господарством, запасами, кадрами, організацію інформаційних систем, комерційну діяльність та багато іншого. Внаслідок цього, логістика підрозділяється на наступні напрямки за функціональною ознакою: заготовительная (закупівельна) логістика; виробнича логістика; сбутова логістика; торгівельна логістика; логістика систем пересування; логістика складування.

Здійснення логістичної діяльності тісно переплітається з іншими видами діяльності на підприємстві. Найбільш істотна взаємозв'язок логістики

з маркетингом. Так, визначення асортиментної політики підприємства і планування послуг, що вирішуються службою маркетингу, здійснюються спільно з підрозділами логістики. При цьому завданням логістики є забезпечення виробництва сировиною, управління запасами в розрізі тих видів продукції, випуск яких обґрунтований маркетингом.

Маркетинг і логістика на етапі розподілу продукції не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Таким чином, сутності логістики та маркетингу тісно переплітаються в процесі задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах.

Маркетинг і логістика, два напрямки однієї ланки - економіки, дві гілки, які виростаючи з одного кореня тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети - задоволення потреби й одержання максимального прибутку. Протягом всієї діяльності підприємства вони так чи інакше перегукуються один з одним.

Щодо цілей, способів їх досягнення та вирішуваних завдань логістика та маркетинг, по суті, являють собою частини єдиного процесу - процесу задоволення потреб споживачів. В цілому основна діяльність маркетингу, полягає у вивченні ринкової ситуації, а саме попиту на товари і послуги, піднімаю планку якості до рівня повної задоволеності потенційних споживачів. У той час, як логістика займається безпосередньо забезпеченням всієї цієї маркетингової діяльності організації. Завдяки логістиці здійснюється поставка товарів і послуг споживачам в місце і час, зручний для них, а також доставка товарів і послуг потрібної якості за взаємовигідним цінами. Крім того логістика забезпечує і саме підприємство-виробника матеріалами та засобами за вигідною ціною, у зручний для нього місце і час для виготовлення товарів та надання послуг.

Поширена формула «маркетинг формує попит, а логістика його реалізує» [4, с.363 .], що відображає певну взаємопов'язаність маркетингу та логістики.

Маркетинг може сприяти активізації попиту, сприяти інформуванню ринку про товар. Але власне попит - об'єктивний, він формується на ринку, його носіями є споживачі. Логістика реалізує попит.

Маркетинг і логістика - самостійні і взаємопов'язані галузі наукових знань і практичної діяльності. Основним об'єктом розгляду в маркетингу є споживач і його потреби. Логіка маркетингу - необхідно вивчити ринкову ситуацію і сформувати комплекс взаємопов'язаних рекомендації щодо продукту, ціни, збуту і просування продукту на ринок. У логістиці основним об'єктом вивчення є потоки - матеріальні, інформаційні, фінансові та ін. Логіка логістики - необхідно так організувати матеріальні та інші потоки, щоб необхідний споживачеві товар потрібної якості та кількості був доставлений в призначений час з мінімальними витратами.

Логістика, з одного боку, впливає на прийняття маркетингових рішень (як обмеження - по транспорту, по зберіганню і т.д.), з іншого боку, впливає на реалізацію вже прийнятих маркетингових рішень.

Завдання маркетингу полягає в тому, щоб знайти шляхи збільшення цінності товару для покупця, тобто покращувати якість сприйняття товару і намагатися при цьому максимально знизити сукупні витрати, які включають в себе вартість придбання і витрати на експлуатацію. Таким чином, метою стратегії маркетингу та логістики має бути пошук максимального поліпшення цього співвідношення в порівнянні з конкурентами.

У багатьох компаніях управління маркетингом і логістикою за традицією розділене. До останнього часу, взаємозв'язки між ними, також як і стратегічної важливості сервісу, що не надавалося особливого значення. Необхідність в ефективному керуванні областю взаємодії маркетингу і логістики зросла з насиченням ринків і з підвищенням чутливості споживачів до швидкості і якості обслуговування.

В результаті того, що споживачі стають більш вимогливими, особливо в плані рівня обслуговування, фізична послуга підприємства по збуту товару стає елементом, який може суттєво вплинути на рішення потенційного

клієнта зробити покупку, і за допомогою зміни параметрів цієї послуги підприємству можна досить вигідно конкурувати на ринку схожих товарів з рівною ціною. Таким чином, маркетингова логістика стає самостійним, активним інструментом маркетингу підприємства.

Взаємодія маркетингу та логістики в рамках конкретних організацій часто розглядається з точки зору, згідно якої логістика сприймається як друга половина маркетингу. Це стає можливим завдяки тому, що зв'язки між цими напрямки діяльності підприємства часто настільки сильно переплетені, що іноді буває важко розділити сфери інтересів цих ключових функцій будь бізнесу, в тому числі і малого [5].

Можна виділити наступні галузі взаємодії маркетингу і логістики. По-перше, це ціна, за якою взаємодія відбувається на предмет розробки політики ціноутворення, з урахуванням логістичних витрат.

По-друге, створення системи розподілу потрапляє в області розглянутого взаємодії. Маркетинг визначає учасників процесу купівлі та продажу, а логістика - учасників просування товарів на ринку збуту.

По-третє - це формування термінально-складської системи. Для даного процесу необхідно визначити обсяги продажів і ринків збуту, а також стратегії складування запасів, числа складів в мережі, місцезнаходженням і системою їх постачання, чим займаються маркетинг і логістика, відповідно.

По-четверте, маркетинг, здійснюючи максимальне задоволення при обслуговуванні клієнтів, взаємодіє з логістикою також в області політики обслуговування клієнтів, де логістика забезпечує гнучкий рівень обслуговування клієнтів, встановлення стандартів обслуговування з урахуванням логістичних витрат (табл. 1)[6].

Стратегія підприємства на основі маркетингу без урахування логістики неефективна. Логістика сприяє досягненню максимальної пристосованості підприємства до мінливої ситуації на ринку з найменшими витратами, підвищенню ринкової частки і отриманню переваг перед конкурентами. В економічній літературі часто використовують традиційне поняття

маркетингового міксу, або «семи Р»: «price-product-promotion-place – people – process - physical Evidence» («ціна-продукт-просування-розміщення-люди- процеси- фізична наявність»).

Таблиця 1.1

## Взаємодія маркетингу та логістики в розрізі 4Р маркетингу

4Р маркетингу	Взаємодія маркетингу та логістики
Ціна	На кінцеву ціну товару робить істотний вплив вартість складування, транспортування, доставки до виробництва сировини та інші моменти, пов'язані з логістикою. Рівень компетентності організації логістики повинен бути досить високий, щоб вартість товару виявилася привабливою для кінцевих споживачів.
Продукт	У виробництві самого продукту логістика бере участь в наступних процесах: доставка необхідних ресурсів на виробництво; організація дотримання необхідного режиму транспортування та зберігання товару; бере участь у розробці упаковки, тому необхідно узгодити її оптимальний варіант: вона повинна бути клієнтоорієнтована, подібна зовні і стимулювати до покупок, з одного боку, і відповідати вимогам схоронності товару, зручності його зберігання, відбору і укладання при транспортуванні, з іншого боку; при оновленні модельної лінії бере участь у визначенні послідовності підміни продукту, визначенні каналів підміни і розподіл даного процесу по регіонах.
Місце	Маркетинг визначає місце, а логістика забезпечує доставку товару на вказане місце. Необхідно погоджувати території та місця збуту, оскільки можливе привабливі з точки зору маркетингу місця можуть виявитися нерозумними, оскільки буде висока ступінь витрат на їх логістичне обслуговування або вони зажадають створення нової схеми транспортування та зберігання.
Просування	Навіть грамотно організована рекламна компанія може не досягти потрібного результату, якщо вчасно не буде доставлена рекламна продукція, якщо торговельні точки не будуть забезпечені достатньою кількістю товару, попит на який повинен зрости в результаті проведення рекламної компанії. Тому логістика важлива і на етапі просування товару

Логістичну місію часто трактують, як правило «семи R»: (right product — необхідний товар, right condition — необхідна якість, right quantity — необхідна кількість, right time — необхідний час, right place — потрібне місце, right customer — необхідний споживач, right cost — необхідні затрати). У правилі «семи R» відображені суттєві риси логістичної місії організації бізнесу, ключовими з яких є якість продукції, час і витрати.



Тоді взаємозв'язок логістики та маркетингу можна представити у вигляді схеми взаємодії маркетингового та логістичного міксів. Водночас треба зауважити, що така інтеграція повинна відбуватися на всіх ієрархічних рівнях в стратегічному та операційному аспектах і це гарантуватиме повноцінне розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнта «7P» відповідною логістичною концепцією у вигляді формули «7R». Взаємозв'язок логістики та маркетингу можна представити у вигляді схеми взаємодії маркетингового та логістичного міксів з орієнтацією на задоволення запитів споживачів (рис.1). Наочне представлення ключових складових маркетингу і логістики, дозволяє простежити пряму взаємодію між такими складовими, як продукт, місце і ціна (витрати).

І в тій і в іншій моделі на передній план виводиться поняття «товар», так як, і там і там він є точкою відправки. Без нього не потрібен би був ні маркетинг, ні логістика. У той час поки маркетологи вивчають ринок, генерують нові ідеї, шукають обхідні шляхи, виявляють приховані бажання своїх клієнтів, щоб створити той самий єдиний і неповторний товар, логісти обмірковують зворотний бік цього процесу. А як же цей самий товар доставити до споживача, організувати, врегулювати і проконтролювати процес функціонування сфери обігу продукції, товарів і послуг, створити інфраструктуру, яка забезпечує рух товару, а також управління ними і товарними запасами, враховуючи при цьому інтереси як компанії-виробника, так і самого клієнта. І самим ключовим моментом з точки зору логістики тут виступає фраза «потрібний товар», доставити можна все, що завгодно і куди завгодно, куди вигідніше не робити помилки плутаючи товари при процесі товароруку, тим самим порушуючи виробничий цикл.

Наступними важливими пунктами «Правила 7R» виступає така щабель, як «потрібну якість», «потрібну кількість», «потрібний час», «потрібне місце». В даному випадку маркетинг відповідає за вигадку і

втілення цього самого потрібного для споживача якості, визначає, шляхом проведення маркетингових досліджень необхідне для достатнього насичення ринку кількість товару, враховуючи це таким чином, щоб ринок був, не перенасичене, але і ситуації, коли попит не задоволений не виникало, в той час як логістика несе відповідальність за збереження цього самого товару при його транспортуванні, в необхідному, згідно з документацією кількості на шляху до пункту призначення. Тут же необхідно враховувати часовий фактор, тобто своєчасна доставка продукції в заздалегідь визначене місце.

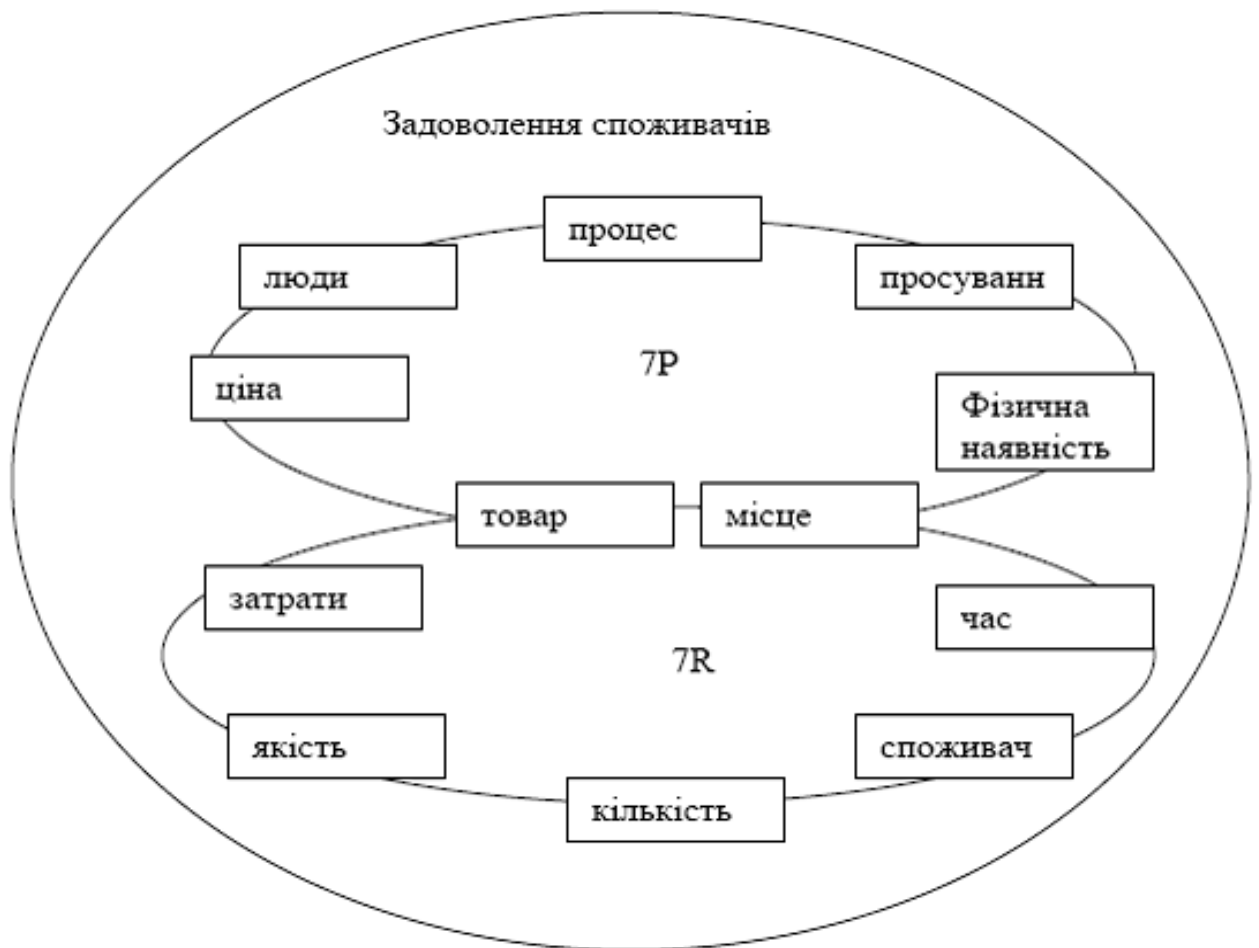


Рис. 1. Взаємозв'язок маркетингового і логістичного комплексів

Як маркетинг, так і логістика в кінцевому рахунку спрямовані на задоволення споживача, він виступає ключовою ланкою всієї цієї взаємозалежної системи. Задоволений споживач, який отримав те, що він

хоче, там, де йому це необхідно в потрібній кількості, хорошій якості і в зручний для нього час, ось головне завдання маркетингу та логістики, тут перегукуються вищеперелічені складові правила 7R і основні складові правила 7P- «люди» і «просування». При всьому при цьому, будь-яка компанія завжди прагне не тільки максимізувати прибуток, але й мінімізувати витрати. Отже, логістика надає важливе вплив на загальні сукупні витрати того чи іншого підприємства.

Маркетинг і логістика є рівноправними частинами одного цілого - системи реалізації продукції підприємства. При оптимальному одночасному використанні маркетингу та логістики підвищується не тільки ефективність збуту, але і всього підприємства. Проте все ж первинним вважається маркетинг, оскільки саме він дає інформацію про стан ринку та кількості необхідної продукції в тому чи іншому сегменті, а вже за допомогою логістики здійснюється безпосередньо сам механізм фізичного переміщення продукції.

На підприємстві служба маркетингу виконує безліч функцій, в тому числі це аналіз довкілля та ринкові дослідження, аналіз споживачів, планування товару і визначення асортиментної спеціалізації виробництва, а також планування послуг та оптимізацію ринкової поведінки по збуту послуг. Щодо цих функцій можна говорити про те, що зазначені вище напрямки аналізу можуть здійснюватися відділом маркетингу незалежно від логістики. Однак, що стосується планування товару або послуг, визначення асортименту та вибору тактики по збуту, то тут взаємодія цих двох відділом необхідно. Обґрунтувавши необхідність виробництва нового товару, служба маркетингу зіткнеться з необхідністю забезпечення виробництва сировиною,

управління запасами, перевезенням товарів, що можливо організувати тільки в тісному зв'язку зі службою логістики [7, с. 65].

Взаємодія маркетингу та логістики відбувається відносно всіх операцій і дій, здійснюваних підприємством в процесі реалізації своєї діяльності. Результатом їх організованого взаємозв'язку стає синергетичний ефект, який характеризується досягненням цілей підприємства за рахунок злагодженої роботи по всіх напрямках і на всіх стадіях роботи з товаром, що дозволяють організувати наявність потрібного споживачеві товару, який відповідає всім його потребам, в потрібний час у потрібному місці. Однак на практиці це взаємодія стикається з низкою проблем, що стосуються тих чи інших характеристик товару або способів його доставки і транспортування сировини та інших ресурсів.

Формування системи взаємодії маркетингу і логістики, яка б відповідала можливостям і вимогам підприємств малого бізнесу, стає одним з найважливіших факторів, що сприяють отриманню високих результатів діяльності компанії. Однак на практиці часто взаємодія маркетингу і логістики пов'язане з рядом проблем і протиріч, які знижують величину як ефекту від спільної діяльності, так і ефекту, очікуваного від зусиль в кожному з цих напрямків окремо. Неузгодженість дій, недостатнє володіння інформацією, небажання визнавати першочергову роль одного з напрямків - все це і багато іншого стає проблемами взаємодії маркетингу і логістики.

Вміле використання поєднання маркетингу і логістики дозволить приймати швидкі та раціональні рішення щодо забезпечення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства; – впровадження маркетинг-логістичного управління підприємством допоможе оптимізувати збутову діяльність за рахунок аналізу оборотності та

пришвидшення продажів; товарно-матеріальні запаси на підставі прогнозу реалізації; контроль ринкової кон'юнктури та поточних купівельних переваг; взаємовідносини із постачальниками та споживачами; виробничі та операційні витрати.

## **1.2. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління підприємством**

Під час дослідження міжнародної збутової діяльності підприємства в стратегічному аспекті необхідно провести дослідження взаємозв'язку маркетингу і логістики. Так, концептуально стратегія збутової діяльності підприємства має маркетингову спрямованість, тоді як функціональний підхід відповідає логістичній концепції. Водночас зберігання, складування та доставка не можуть бути окремими видами розподілу. Це суперечить єдності збуту як процесу. Таким чином, визначення ролі маркетингу та логістики у збуті та формування міжнародних стратегій дистрибуції та розподілу необхідно розглядати через функціональний зміст стратегії збутової діяльності підприємства.

Логістика та маркетинг є глибоко інтегрованими функціональними аспектами під час здійснення збутової діяльності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Питання їх ролі та функцій досліджувалися багатьма вченими а саме О.О. Красноруцьким, Є.В. Крикавським, В.А. Герциком, Л.О. Черною, М.А. Окландером та іншими науковцями, проте більш глибокого дослідження потребують взаємозв'язок та взаємодія цих функціональних областей у процесі стратегічного управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства.

У своїй науковій праці О.О. Красноруцький визначає, що результатом реалізації конкурентної збутової стратегії підприємства є охоплення певної частки ринку, тому комерційну та логістичну компоненти можна розглядати як інструментарій реалізації збутової політики підприємства, які залучаються в результаті мобілізації інформаційної (маркетингової) компоненти. При цьому за цими компонентами виділено три стани системи розподілу (збуту) продукції. Ототожнюючи стани системи з етапами її формування, автор визначає, що канали збуту продукції оформлюються під час переходу від маркетингового етапу (стану) до комерційного, а канали розподілу – від комерційного до логістичного. Науковець пояснює, що на перших двох етапах – маркетинговому та комерційному – під час визначення та комунікацій із цільовим сегментом споживачів підприємство має на меті досягнути бажаний рівень прибутковості, а на логістичному етапі, який націлений на оптимізацію показників затрат, а отже, й максимізацію ефективності збутової діяльності, визначаються канали розподілу. Сформована оптимальна система розподілу дає можливість підприємству не лише досягати бажаної ефективності, але й здійснювати управління в динаміці [7, с. 56]. Однак цей підхід не визначає необхідність кореляції цілей різних рівнів управління та комплексності під час планування стратегічного управління.

В.А. Герцик також виділяє три підсистеми збуту – дистрибуцію, товарорух і продаж, – підкреслюючи, що в процесі управління збутом існує «стратегічна» частина, в якій передбачається формування каналів розподілу, і «тактична» частина циклу, в якій передбачаються організація реального руху товарів і контроль.

Однією з найбільш відомих є класифікація функцій збутової діяльності, що розроблена Ф. Котлером. На його думку, виконання п'яти функцій сприяє складанню угод – дослідницька робота, установлення контактів, проведення переговорів, просування товару, стимулювання збуту; а три – організація руху товарів, забезпечення сервісу, прийняття ризику – завершенню вже укладених угод [6; 7]. Л.В. Штерн частково дублює підхід Ф. Котлера, розглядаючи сукупність функцій (потоків), які послідовно виконують учасники каналу розподілу. Термін «потік» застосовується автором для опису руху з боку виробника і посередника [8, с. 25]. Функції переговорів, фінансування і ризику є двосторонніми, тоді як функції замовлень і сплати здійснюються односторонньо. Необхідно відзначити, що найімовірніше в цьому підході розглядаються функції, пов'язані з комерційною діяльністю – акцент ставиться на укладанні угод та безпосередньо продажі продукції.

Стосовно логістичного аспекту збуту варто відзначити віддання переваги трактуванню логістики, яке дають В.А. Миротин та Є.В. Крикаєвський. Вчені визначають, що логістика як наука вивчає переміщення та оптимальне управління матеріальними, а також супутніми їм інформаційними і фінансовими потоками [9, с. 36]. Недоліком запропонованого визначення є присвоєння логістиці загальних характеристик менеджменту, хоча серед позитивного варто відзначити концентрацію уваги на оптимальності процесів та визначення сутності потоків.

За безперечним твердженням М.А. Окдандера, логістика відрізняється від інших теорій бізнесу системним підходом до оптимізації матеріального потоку загалом, такий підхід спрямований на мінімізацію інтегральних

витрат, пов'язаних з цим потоком. Таку ж точку зору мають інші науковці, які першочерговим визначають оптимізацію переміщення ресурсів, а не виокремлення функцій управління, що є функціональною областю менеджменту. Тому А.І. Семенченко стверджує, що логістика є не просто інструментарієм управління, але й визначає її як «концептуальну методологію оптимізації процесів, до яких відносять організаційно-економічні, виробничокомерційні, ринково-господарські та інші потоково-процесні види діяльності» [10, с. 48]. Викладене є підґрунтям висновку щодо необхідності виділення не тільки логістичної функції в збутовій діяльності, але й організаційноуправлінської.

Л.О. Чорна розглядає функції розподілу як базові (планування, організація, мотивація та контроль) та специфічні (організація товароруку, розширення кола споживачів, інформаційна, стимулювання збуту, управління ціною та товарною політикою, здійснення маркетингових досліджень, забезпечення збереження споживчих властивостей товарів, передача прав власності та володіння, фінансування, прийняття ризику, створення іміджу товару та виробнику, планування продукту). В цій класифікації заслуговує на увагу підхід до розподілу з точки зору процесу управління і характеру функцій.

Різноманітність визначення та групування функцій, що виконуються під час збутової діяльності підприємства, обумовлена відсутністю єдиного класифікаційного принципу та визначає необхідність їх систематизації. В табл. 1 представлено групування функцій збутової діяльності та визначення їх сутності згідно з рівнями управління збутовою діяльністю.



Згідно з аналізом та систематизацією наукових підходів до функціонального наповнення збуту пропонується виділяти три узагальнюючі функції, що виконуються під час збутової діяльності:

1. маркетингова, яка об'єднує ринковий аналіз, дистрибуцію та безпосередньо продаж;
2. логістична, яка відповідає за фізичний розподіл продукції (товарорух);
3. організаційно-управлінська, яка забезпечує мотивацію та контроль збутової діяльності, формує організаційний механізм збуту.

Виконання функціональних завдань в збутовій діяльності залежить від рівня управління, тому розглянемо стратегічний аспект, а саме формування маркетингових та логістичних стратегій збуту.

Визначаючи маркетингові збутові стратегії, О.М. Свінцицька звертає увагу на те, що стратегія збуту і розподілу продукції полягає в тому, щоб забезпечити доставку товарів (залежно від обраного каналу товароруху і транспорту) до кінцевого споживача [11].

Характеризуючи стратегію розподілу (дистрибуції), П.І. Островський [14] виділяє прямі і непрямі канали збуту сільськогосподарської продукції та агропромислового комплексу. Прямий канал у своєму складі не має посередників. Непрямий канал передбачає участь одного або декількох посередників. Одночасне використання цих каналів збуту називається багатоканальною стратегією розподілу.

За основу базових логістичних стратегій розподілу продукції на зовнішньому ринку пропонується взяти визначення Л.В. Фролової про те, що логістика визначає методологію оптимізації логістичних потоків, інтегрованих в адаптивній мікро, мета-, мезо- або мегаекономічній системі на основі взаємодії, синхронізації потокових процесів, ефекту синергізму і досягнення поставленої мети логістизації, яка полягає в мінімізації сукупних

витрат, максимізації прибутків учасників і забезпеченні соціального ефекту. Тобто критерієм формування логістичної стратегії розподілу підприємства є або мінімізація сукупних затрат, або максимізація рівня сервісу та зручності взаємодії учасників.

1) Стратегія мінімізації загальних логістичних витрат в системі збуту має такі характеристики:

оптимізація логістичних затрат, пов'язаних з транспортуванням та зберіганням продукції під час збутової діяльності;

оптимізація рівнів запасів;

визначення альтернатив та вибір оптимальних варіантів організації переміщення матеріальних потоків;

організація системи логістичного розподілу за принципом мінімуму інвестиційних затрат.

Таблиця 1.2

## Систематизація функцій збутової діяльності

Функція	Функціональні елементи	Функціональні завдання	
		Стратегічний рівень управління	Тактичний рівень управління
Маркетингова	Ринковий аналіз; дистрибуція; продаж	Маркетингові дослідження; формування товарної політики; визначення методу дистрибуції; вибір учасників та формування дистрибутивного каналу	Визначення виробничої програми та цін на продукцію; встановлення контактів, підписання договорів, ведення розрахунків
Логістична	Розподіл	Визначення логістичної стратегії розподілу; формування системи логістичного розподілу продукції	Визначення параметрів та здійснення конкретних операцій з формування запасів, складування, транспортування продукції
Організаційно-управлінська	Організаційно-економічна система управління	Формування підсистеми організаційного, інформаційного та правового забезпечення	Розроблення документації та визначення функціональних

		збутової діяльності; створення системи контролінгу збутової діяльності; визначення виду комунікативної стратегії	параметрів взаємодії суб'єктів; розроблення заходів щодо стимулювання комерційного інтересу споживачів чи посередників
--	--	---	--

2) Стратегія підвищення рівня логістичного обслуговування характеризується:

підвищенням якості здійснення логістичних операцій і функцій під час збутової діяльності;

логістичною підтримкою передпродажного і післяпродажного сервісу;

використанням логістичних технологій підтримки функціонального життєвого циклу продукту;

функціонуванням системи контролю над рівнем сервісного обслуговування під час виконання логістичних функцій;

сертифікацією фірмової системи управління якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів.

Вибір стратегії мінімізації логістичних затрат веде до зниження рівня логістичного сервісу всередині системи розподілу, а отже, сприяє виникненню альтернативних затрат – упущених вигід в продажі продукції. За цією стратегією рішення щодо вибору більш дешевого способу транспортування може призвести до несвоєчасності поставок, збільшення частки пошкодженої продукції під час транспортування; відсутність розгалуженої складської системи вплине на якість взаємодії в каналах розподілу та партнерство з менш конкурентоздатними посередниками; скорочення рівня запасів продукції призведе до звуження асортиментного ряду продукції, а отже, знизить вірогідність здійснення покупки.

Під час формування міжнародної стратегії збутової діяльності необхідно мати на увазі поєднання маркетингових та логістичних функціональних елементів. Варто відзначити, що така координація повинна здійснюватися як на стратегічному, так і на тактичному рівнях управління, що забезпечить повне розширення маркетингової концепції задоволення потреб клієнта відповідною логістичною концепцією.

Є.В. Крикавський, досліджуючи інтегрування функцій маркетингу та логістики, визначав, що успіх інтеграції стратегій маркетингу і логістики залежить від конкретних умов здійснення вибраної стратегії конкуренції стосовно зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (формування логістичних кооперацій, логістична побудова постачання та дистрибуції, гармонізація інформаційного забезпечення, гармонізація транспортно-складської, пакувальної, маніпуляційної, комісійної інфраструктури) [12, с.82].

Отже, синергійний ефект інтеграції маркетингу і логістики в управлінні системою збуту продукції відображається в причинно-наслідковому зв'язку (рис. 1.2.).

Відзначені функціональні складові визначають певний рівень затрат ресурсів та часу, сервісу під час формування доданої вартості продукції під час її збуту, що узгоджується із стратегічними цілями підприємства.

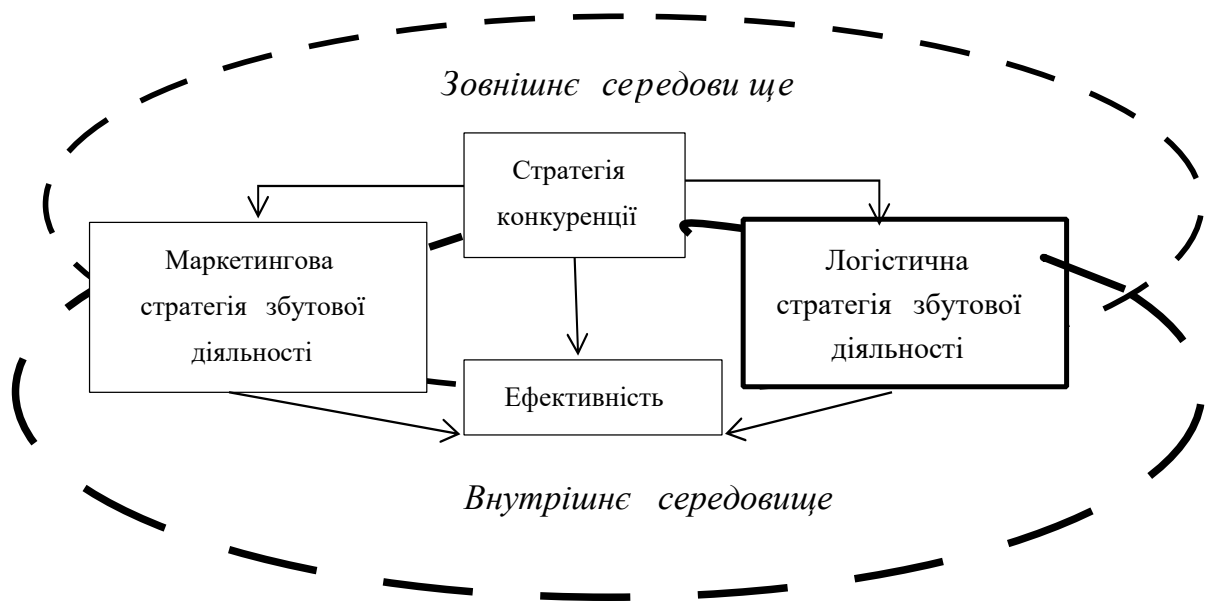


Рис. 1.2. Інтеграція загальнокорпоративної конкурентної стратегії та функціональних стратегій збутової діяльності підприємства

Щоб визначити взаємозв'язок та узгодження цілепокладання на загальнокорпоративному та функціональному стратегічному рівнях збутової діяльності, необхідно розглянути збутові стратегії охоплення ринку, що мають характерні риси як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках [14].

Стратегія інтенсивного збуту – максимальне охоплення ринку шляхом забезпечення найбільшої доступності продукту за допомогою використання якомога більшого числа оптових складів і роздрібних магазинів. Продукція підприємства не вирізняється специфічними характеристиками порівняно з конкурентними товарами. Перевагою стратегії є можливість отримати більшу частку ринку, а недоліками – зростання збутових витрат під час отримання великої кількості дрібних замовлень; підвищення ризику втрати контролю за реалізацією маркетингової стратегії підприємства; виникнення проблем з підтримкою іміджу марки і точним позиціонуванням на ринку.

1. Стратегія селективного збуту – виробник працює з небагатьма посередниками з числа наявних у визначеному районі. Стратегія використовується, коли продукт має особливу якість. Посередників виробник обирає за певними критеріями. З метою зниження збутових витрат добровільно обмежує доступність свого товару. Перевага – сприяє більш інтенсивній співпраці з посередниками, недолік – складність досягнення бажаного рівня охоплення ринку.

2. Стратегія ексклюзивного збуту – виробник довіряє дистрибуцію свого товару на певній географічній території тільки одному роздрібному посереднику за виконання останнім умови не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії. Продукція спрямована на вузький сегмент споживачів та підкреслює специфічність їх діяльності чи визначає високий соціокультурний статус. Перевагами є контроль та підтримка високого рівня іміджу компанії, можливість зайняти значну частину вузького цільового сегменту. Недоліком є зростання логістичних затрат за віддаленості посередника чи кінцевих споживачів.

Ці стратегії охоплення ринку враховують спеціалізацію товарного асортименту виробника та відповідають конкурентним стратегіям підприємства: стратегія інтенсивного збуту – стратегії підприємства-віолента; стратегія селективного збуту – патієнтній чи коммутантній стратегії; стратегія ексклюзивного збуту – патієнтній чи експлерентній конкурентній стратегії.

Таким чином, інтеграція певних видів логістичної та дистрибуційної стратегій визначає тип збутової стратегії охоплення міжнародного ринку, що за своєю характеристикою підпорядковується загальнокорпоративній конкурентній стратегії.

### 1.3. Основні підходи до розробки маркетингових стратегій

Стратегія маркетингу – це приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

стратегічна модель Портера;

матриця «Дженерал Електрик»

підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках (рис. 1.4);

метод, що базується на матриці «Бостонської консалтингової групи»;

програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS).

Матриця можливостей по товарах/ринках передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація.

Матриця «товар/ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку.

ТОВАР	РИНОК	
	Наявний	Новий
Наявний	Проникнення на ринок	Розвиток ринку
Новий	Розробка товару	Диверсифікація

Рис. 1.4. Матриця можливостей по товарах/ринках

Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов:

стратегія проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується;

стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів і продукції, що вже існують;

стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;

стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі або лише для компанії.

Матриця товар/ринок використовується також для розподілу операцій між ринками та видами продуктів або послуг. Такий розподіл дає змогу визначити на яких категоріях споживачів доцільно зосередити увагу, які проігнорувати, виробництво яких товарів слід розвивати, а яких припинити.

Серед методів стратегічного аналізу, які застосовуються в маркетинговій діяльності, найбільше розповсюдження отримали графічні та матричні методи.



Розглянемо загальновідому матрицю «Бостонської консалтингової групи». Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень (рис. 1.5) [17, с.22].

Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	«ЗІРКА» маркетингова стратегія: використання прибутку для допомоги СБО, що збільшуються; підтримання існуючого становища	«ВАЖКІ ДІТИ» («?») маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
Низькі	«КОРОВА» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку	«СОБАКА» маркетингова стратегія: зменшення зусиль або продаж

Рис. 1.5. Матриця «Бостонської консалтингової групи»

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника.

Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»);

2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («важкі діти» або «?»);

3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зірки»);

4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («корови»).

Подібний розподіл та його аналіз дають можливість кількісно і якісно оцінити рішення про звільнення від неперспективних товарів та концентрацію зусиль на таких, які є важливими в стратегічному плані для забезпечення стійкого стану підприємства на ринку.

Інформація, яка аналізується, особливо наочна, якщо її подати в динаміці за деякий час.

В багатьох випадках аналіз переконує, що прибуток підприємства головним чином формується товарами, які випускаються (у відповідності з більшим, сталим попитом) великими серіями («корови»). Але цей прибуток «з'їдається» тими товарами, які вже або ще попиту не мають.

Взагалі, виробництво майже всіх нових товарів розпочинається як виробництво «важких дітей» і характеризується високими витратами на одиницю продукції, ринкова частка якої незалежно від збільшення обсягів реалізації цих товарів, невелика. Завдання маркетингу полягає в перетворенні названих товарів в клас «зірок» і далі – «корів».

В «зірках» – майбутнє підприємства як самостійного господарського суб'єкту. Тут ще має місце значна частина витрат на маркетинг, вдосконалення продукту, розширення та переобладнання підприємства, а

прибуток – порівняно невеликий. Оскільки ринок розвивається високими темпами, то «зірки» потребують високих інвестицій, таким чином «проїдаючи» зароблені ними гроші.

Але в перспективі досягається прибуток, необхідний для покриття витрат і розвитку підприємства. Урешті-решт «старі» товари повинні бути зняті з виробництва, тому що вони лише поглинають частину прибутку, створеного реалізацією інших товарів.

Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб забезпечити безперервну появу нових «зірок» на базі того, що дають «корови».

В основу даної матриці покладені наступні припущення: чим більше швидкість росту, тим більші можливості розвитку; чим більше частка ринку, тим сильніші позиції організації в конкурентній боротьбі.

Матриця БКГ будується як для окремих ринків, так і для сумарного ринку.

Окрім рівня окремих продуктів, ця матриця застосовується на рівні СБО і організації в цілому. В цьому випадку на матрицю наносяться не окремі продукти, а дані за результатами діяльності окремих СБО чи організацій-конкурентів в цілому. Відомі випадки використання матриці БКГ при проведенні міжкраїнних порівнянь. Тоді в матриці розміщуються данні, що характеризують, скажімо, збут металу на світових ринках окремими країнами.

Поруч з наглядністю і, здавалося б, простотою застосування матриця БКГ має певні недоліки. Перша група недоліків не має принципового характеру і може бути подолана. Тут перш за все слід відмітити труднощі збору даних про ринкову частку і темпи росту ринку. Для подолання цього недоліку можуть використовувати якісні шкали, використовуючи такі

градації як: більше, менше, рівно, та ін. Далі слід відмітити, що матриця БКГ дає статичну картину положення СБО, видів бізнесу на ринку, на основі якої неможливо робити прогностні оцінки типу: «Де через рік будуть розташовуватись на полі матриці продукти, які ми досліджуємо?». Даний недолік можна зменшити, проводячі через певні проміжки часу повторні виміри і фіксуючи напрямки переміщення на полі матриці окремі продукти. Така інформація вже має певну прогностну цінність.

До принципових недоліків матриці можна, перш за все, віднести наступне. Вона не враховує взаємозалежність (синергічний ефект) окремих видів бізнесу: якщо така залежність існує, дана матриця дає невірні результати. Далі слід відмітити, що оцінка привабливості ринку лише за показником швидкості зміни обсягу продажів, а сили позиції бізнесу лише за показником ринкової частки є сильним спрощенням. Скоріше, за кожним з цих напрямків повинна бути проведена багатокритеріальна оцінка, що і робиться при використанні матриці компанії «Дженерал Електрик» (ДЖЕ).

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консалтинговою фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик» і тому має подвійну назву «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консалтингової групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Показники, які відтворюють сутність факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність» при побудові матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність факторів «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність»

<b>ФАКТОР</b>		
<b>Привабливість ринку</b>	<b>Конкурентоспроможність СБО</b>	
Показники	Показники	
1.	Місткість ринку	1. Якість товару
	- національне виробництво	2. Абсолютна ринкова частка
	- сальдо експорту-імпорту	3. Відносна ринкова частка
2.	Темпи зростання ринку	4. Привабливість асортименту
3.	Рентабельність	5. Ефективність каналів збуту
4.	Рівень конкуренції	6. Ефективність рекламної діяльності
	- кількість конкурентів	7. Рівень ціни
	- концентрація конкурентів	8. Фінансові ресурси
	- ринкова частка найбільших конкурентів	9. Виробничі можливості
5.	Розмір необхідних інвестицій	
6.	Ризик ринку	
7.	Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	
8.	Державне регулювання ринку	

Матриця ДЖЕ, чи матриця Мак Кінсі, використовується при оцінці привабливості окремих СБО на основі двох координат: X характеризує конкурентоспроможність СБО в галузі, Y – привабливість галузі. Кожна з цих координат визначається з врахуванням декількох параметрів (рис. 1.6). Індекс сили позиції (конкурентоспроможності) визначається з врахуванням показника відносної ринкової частки, динаміки її зміни, величини отриманого прибутку, іміджу, ступеня конкурентності ціни, якості

продукту, ефективності збуту, географічних переваг ринку, ефективності роботи співробітників.

Прийнято три рівні градації даного індексу: сильна, середня, слабка. Індекс привабливості галузі визначається з врахуванням розміру і різноматнітності ринків, кількості конкурентів, середньогалузевої величини прибутку, циклічності попиту, структури галузевих витрат, цінової політики, законодавства, трудових ресурсів. Використовується три рівні градації даного індексу: висока, середня і низька [18, с. 14].

Перетин ліній, що характеризують різні рівні значень цих двох рівнів, утворюють решітку, яка поділяється на три зони: зону, в яку організація має інвестувати; зону, в якій організація має підтримувати інвестиції на даному рівні; зону, в якій потрібно отримати максимальний прибуток, після чого її слід покинути.

Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1,2,4 – зона росту:

квадрат 1 включає СБО, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції;

квадрат 4 включає ті СБО, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості;

квадрат 2 включає середні за конкурентним станом СБО, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

		Конкурентоспроможність СБО (стратегічної бізнес-одиниці)		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість СБО	Висока	<b>Стратегія захисту позиції</b> «Великі інвестиції» у розширення виробництва Підтримання конкурентних переваг	<b>Стратегія розвитку</b> Визнання конкурентних переваг Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції Посилення слабких позицій	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> Спеціалізація та обмеження переваг Пошук шляхів подолання слабких сторін Пошук можливостей співпраці Елімінування
	Середня	<b>Стратегія розвитку</b> Інвестування сегментів, що зростають Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока Спеціалізація на сегменті, що зростає Пошук шляхів отримання конкурентних переваг	<b>Стратегія «збору врожаю»</b> Спеціалізація Пошук ніші Зменшення інвестування
	Низька	<b>Стратегія вибіркового розвитку</b> Зберегти позицію, захистити ринкову частку Концентрація на привабливих сегментах Короткострокові перспективи Підтримувати рівень капіталовкладень	<b>Стратегія «збору врожаю»</b> Скоротити асортимент Звести до мінімуму капіталовкладення Короткострокові перспективи Зайняти позицію до відступу	<b>Стратегія елімінації</b> Припинити інвестування Знизити постійні витрати Продати частину бізнесу

 Зона «збору врожаю»

 Зона вибіркового росту

 Зона росту

Рис. 1.6. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

(«Мак Кінсі – Дженерал Електрик»)

Друга стратегічна зона (зона вибікового розвитку) охоплює квадрати 3, 5, 7:

квадрат 7 включає СБО великої конкурентоспроможності, які діють на малопривабливому ринку;

квадрат 5 включає середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства;

квадрат 3 включає неконкурентоспроможні СБО, які діють на високопривабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибікового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу цих СБО до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору урожаю) охоплює квадрати 6, 8, 9:

квадрат 8 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СБО, які діють на непривабливому ринку збуту,

квадрат 6 включає неконкурентоспроможні СБО, які діють на ринку середньої привабливості,

квадрат 9 включає неконкурентоспроможні СБО на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СБО необхідно перейти до їх ліквідації.

Стратегії, рекомендовані для окремих квадратів, можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Збереження і укріплення позицій на ринку шляхом:

інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю;



концентрації зусиль з підтримки сильних сторін бізнесу.

2. Інвестування в боротьбу за лідерство; вибіркоче інвестування в сильні сторони діяльності; укріплення найбільш вразливих сторін діяльності;

3. Забезпечення вибіркового росту шляхом:  
спеціалізації на основі сильних сторін діяльності;  
пошук шляхів подолання слабких сторін діяльності;  
вихід з ринку, якщо відсутнє прийнятне зростання продажів.

4. Значне інвестування в найбільш привабливі ринкові сегменти; підтримання спроможності протидіяти конкурентам; забезпечення високої прибутковості шляхом підвищення продуктивності.

5. Захист існуючих програм ринкової діяльності; концентрація інвестицій в сегменти, де прибутковість є високою, а ризик відносно низьким.

6. Обмежене розширення діяльності, чи «збір врожаю», забезпечується за рахунок пошуку шляхів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком, при цьому слід мінімізувати інвестиції і раціоналізувати всі виробничо-збутові операції.

7. Збереження позиції і перефокусування діяльності шляхом:  
перенесення акценту на заробляння поточних грошей;  
концентрації на привабливих сегментах;  
захисту сильних сторін діяльності.

8. Головний акцент на заробляння грошей шляхом:  
захисту позицій на найбільш прибуткових сегментах;  
модернізації продуктової лінії;  
мінімізації інвестицій.

9. Вихід з ринку. При цьому необхідно:

вчасно розпродати товари за вигідною ціною;

різко знизити постійні витрати, уникаючи при цьому інвестування.

Переваги матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»:

порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;

дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;

пропонує стратегічні альтернативи розвитку СБО підприємства;

вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

визначення факторів конкурентоспроможності СБО і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;

побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СБО з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора);

іноді важко визначити стратегію для тих СБО, які перебувають всередині моделі (тобто охоплюють 3,5,7 квадрати).

Згідно з результатами програми впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS) на прибуток найбільше впливають:

частка ринку відносно трьох головних конкурентів;

додана компанією вартість;

розвиток галузі;

рівень інновацій або диференціація та вертикальна інтеграція (володіння каналами збуту продукції) [21].

Дані PIMS свідчать про те, що більш висока частка ринку поліпшує надходження грошей. Це висновок схожий на результати матриці «Бостонської консалтингової групи».

Принципово можна виділити дві групи маркетингових стратегій, що доповнюють одна одну: стратегії по відношенню до продукту та стратегії по відношенню до ринку. Кожна з цих двох груп має свої альтернативні варіанти стратегій. Розглянемо їх.

Стратегії по відношенню до продукту – це стратегії, що забезпечують успішний збут продукції на ринку:

стратегія низьких витрат;

стратегія вузької спеціалізації (сконцентрована стратегія).

Таким чином, підприємство вирішує працювати на багатьох сегментах і розробляє для кожного з них окрему пропозицію. Пропонуючи різноманітні товари, фірми-продавці мають намір збільшити збут і здійснити більш глибоке проникнення на кожний із освоюваних ними сегментів ринку. Акцент робиться також на зростанні повторних покупок, оскільки кожний товар створений для цієї групи споживачів і відповідає їх побажанням.

Подібна стратегія націлена на великий сегмент і передбачає значні витрати та наявність багатьох індивідуалізованих товарів, що зорієнтовані на задоволення численних ринкових сегментів. Кожна група споживачів розглядає запропонований фірмою товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками, надійністю, безпекою. Тому, навіть якщо товар коштує більше, ніж при стратегії масового (недиференційованого) маркетингу, ціна для споживачів не має такого важливого значення, і вони виявляють достатню лояльність до торговельної марки.

Перший фактор диференціації продукту – забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей у порівнянні з товарами конкурентів. Якісні характеристики продукції вимірюються естетичними або споживчими перевагами (зручність, відповідність технічним стандартам і т.п.), а також експлуатаційними характеристиками. Для покупців, скажімо, виробничого устаткування це – показники продуктивності, витрати сировини, допоміжних матеріалів та енергії, трудові витрати на обслуговування та інші.

Другий фактор стратегії диференціації – технічне лідерство фірми на ринку завдяки принциповим запатентованим винаходам у сфері виробництва даного виду продукції або постійній роботі по вдосконаленню технічних характеристик продукції.

Третій фактор стратегії диференціації – збут продукції в комплексі із супутніми послугами.

Стратегія низьких витрат – політика підприємства, що забезпечує конкурентоздатність, завдяки дешевшому виробництву та збуту продукції. Тут слід визначити методи реалізації стратегії низьких витрат:

1. Зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.
2. Економія витрат за рахунок створення більш дешевих для виробництва моделей продукції.
3. Монополія на дешеву сировину тощо.

Стратегія вузької спеціалізації, власне кажучи, не є альтернативою попередніх двох стратегій і може базуватись або на диференціації продукту, або на використанні низьких витрат.

Стратегії по відношенню до продукту, які ми щойно розглянули, використовуються фірмами не тільки ізольовано, але і в різних комбінаціях.

Для оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно вирішити широке коло питань і насамперед одержати об'єктивну інформацію про ті ринки, де вже реалізується чи пропонується збувати товар, про його конкурентів. Аналізу ринків приділяється основна увага. Особливо це відноситься до оцінки тих потреб, що передбачуваний товар не задовольняє, до виявлення негативних і позитивних властивостей цього товару, що відзначають споживачі. Наприкінці зважується питання, чи відповідає в даний момент вироблена продукція вимогам кінцевих споживачів, і оцінюється конкурентоспроможність її в результаті комплексного дослідження ринку [22].

Виходячи з оцінки існуючої і перспективної конкурентоспроможності товару приймається рішення про подальшу виробничо-збутову політику: чи продовжувати виробництво даного товару і його збут; чи провести модернізацію для перетворення товару в товар ринкової новизни; чи зняти його з виробництва і приступити до випуску нового товару.

Наведемо загальну схему оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг (рис. 1.7).

При виборі шляхів підвищення конкурентоспроможності товару нерідко буває дуже своєчасним рішення не про запуск нового, не про зняття з виробництва морально застарілого, а про модифікацію товару. Рішення про модифікацію товару приймається з метою задоволення особливих вимог покупців для одержання більшого прибутку.

Безперечним є і розвиток такого напрямку підвищення конкурентоспроможності товару, як своєчасне надання комплексу послуг, пов'язаних зі збутом і використанням товару чи послуги. При вмілій організації сервіс є вирішальним фактором підвищення конкурентоспроможності товару.

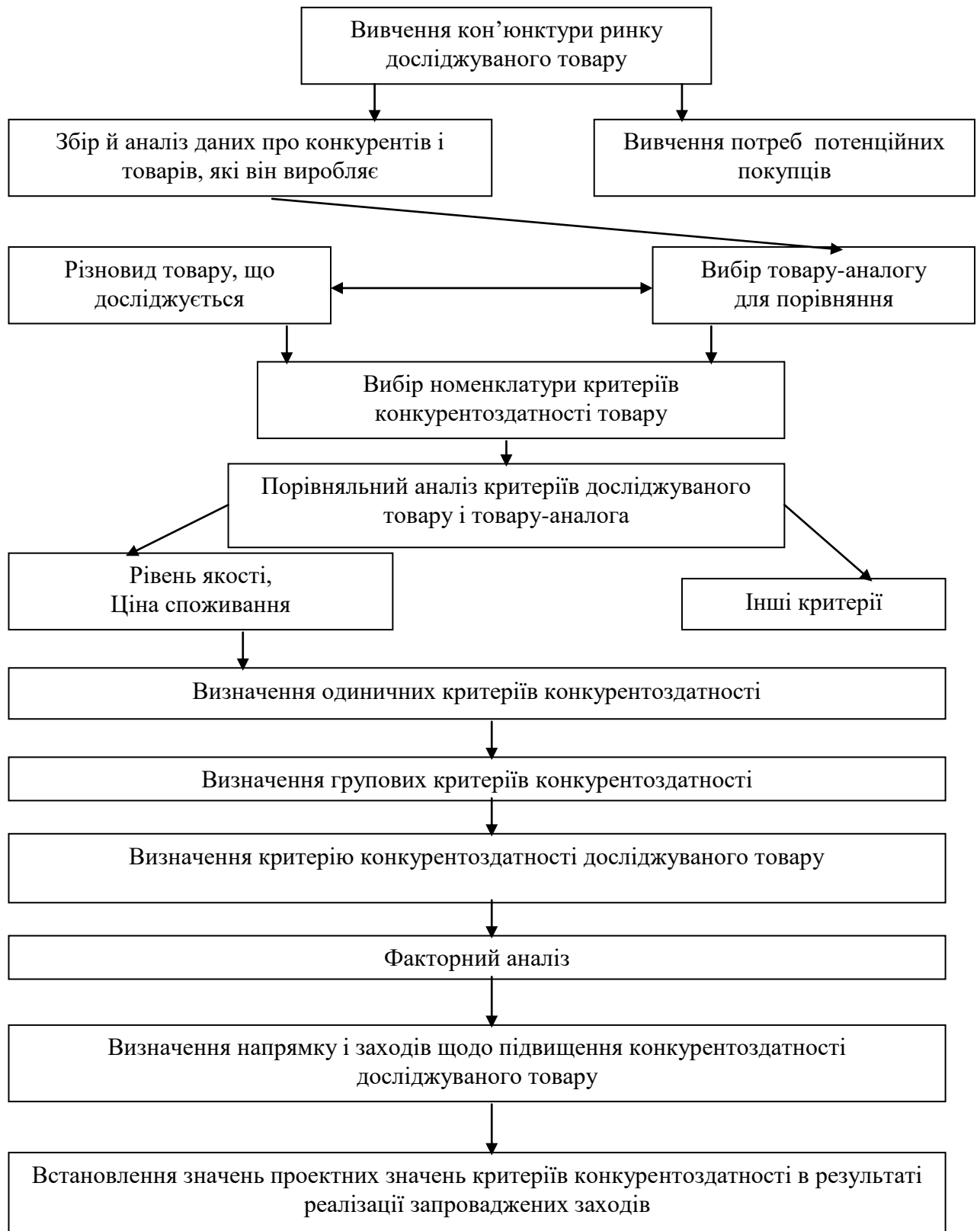


Рис. 1.7. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності товарів та послуг

У вирішенні задач підвищення конкурентоспроможності продукції з кожним роком все зростаюче значення набуває проблема вибору, і освоєння нових ринків збуту. У зв'язку з цим на будь-якому підприємстві дуже важливі аналітико-пошукові зусилля в цій області.

Нові ринки збуту істотно можуть змінити конкурентоспроможність товару і рентабельність збутової діяльності.

Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Отже, управління конкурентоспроможністю можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Основними принципами досягнення переваг над конкурентами є:

концентрація ресурсів – їх необхідно концентрувати там, де вони приносять максимальний ефект, оскільки ресурси обмежені;

маневрування ресурсами – спрямування ресурсів на скоординоване досягнення загальних цілей підприємства, а не розпилення їх на другорядні завдання конкурентної боротьби;

перехоплювання ініціативи – полягає в необхідності активно діяти, а не тільки реагувати на зміну зовнішнього середовища;

гнучке планування – прагнення одержати переваги шляхом гнучких дій з метою передбачати можливі зміни умов дії конкурентів; припускає здатність передбачати зміни в зовнішньому середовищі і можливі реакції конкурентів [23, с. 6-12].

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від низки факторів:

1. Джерела конкурентних переваг. Види конкурентних переваг:

набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів і т. п.);

набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, престиж торговельної марки, висококваліфікований персонал);

переваги високого рангу (високий імідж, розвинутий маркетинг, сучасний менеджмент) – довше зберігаються і дозволяють досягти високої прибутковості;

переваги низького рангу (дешева робоча сила, доступність джерел сировини) – не настільки стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Очевидність конкурентних переваг – при наявності явних джерел переваг зростає імовірність того, що конкурента намагатимуться позбавити підприємство цих переваг.

3. Швидкість інновацій – для утримання лідируючого положення термін впровадження інновацій повинний перевершувати термін можливого повторення інновацій конкурентами чи дорівнювати йому.

4. Здатність відмовлення від наявної конкурентної переваги для придбання нової – відмовлення від конкурентної переваги важливе для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів.

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям:

повинні бути значимими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху;

повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами [26].

Для визначення конкурентних переваг застосовується наступна система показників, що відбивають сильні та слабкі сторони в конкурентній позиції підприємства: До основних ознак «конкурентної сили» належать:

ступінь унікальності товару;

лідируюче положення на ринку;

високий ступінь диференціації товару;

інноваційні переваги;

гнучкий менеджмент;

До ознак «конкурентної слабкості» відносяться:



зростання доходів повільніше, ніж у середньому на ринку;  
падіння репутації у покупців;  
відносно високі витрати;  
незначний вплив підприємства на ринок;  
неможливість протистояти загрозі поглинання.

Конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової і конкурентної стратегій підприємств [52].

Визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг базується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю:

підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій – підприємство не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширяючи їх за допомогою розробки портфелю конкурентних маркетингових стратегій;

основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні покращання, нововведення і зміни;

конкурентні переваги перетворюють систему створення цінностей, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжки цінностей підприємства, постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими складає невід'ємну частину створення і підтримання переваг;

перевищення регламентаційних бар'єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів;

ставлення до персоналу як до найважливішого стратегічного ресурсу ;

виділення як пріоритетних найбільш сильних конкурентів в якості взірця для порівняння, джерела нових знань і стратегічної мотивації, стимулу для вдосконалення.

Стратегія підвищення якості товару є найважливішою складовою стратегії фірми. Об'єктами прогнозування є показники якості товару, які уступають аналогічним показникам товарів конкурентів.

Підвищення якості продукції має багатоспрямований вплив не тільки на діяльність підприємства, але й на його імідж (рис. 1.8).

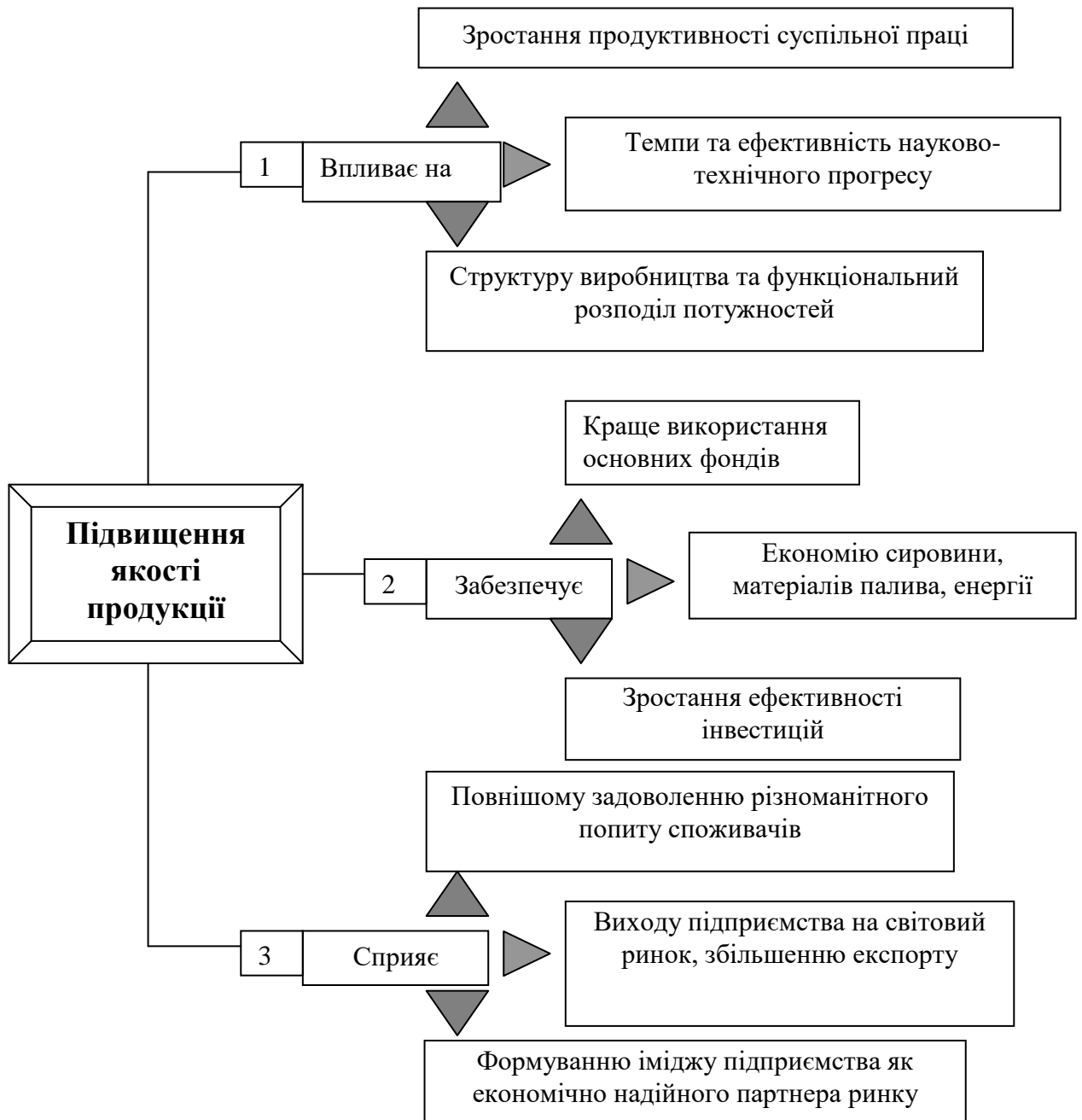


Рис. 1.8. Багатоспрямований вплив підвищення якості продукції на виробництво та імідж підприємства

Сім успішних факторів якості:

фокус на споживача;

фокус на процес і його результати;

управління участю/відповідальністю;

безупинне поліпшення;

проблеми, що залежать від робітників, повинні складати не більш 20%;

проведення вимірів;

постійно діючі наскрізні функціональні наради, що представляють собою постійно діючі команди щодо поліпшення якості.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути прийняті наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності:

зміна складу, асортименту, структури матеріалів (сировини, напівфабрикатів), які використовуються та комплектують товар або конструкцію продукції;

зміна порядку проектування продукції;

зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю якості, збереження, упакування, транспортування, монтажу;

зміна цін на продукцію, цін на послуги, по обслуговуванню і ремонту, цін на запасні частини;

зміна порядку реалізації продукції на ринку;

зміна структури і розміру інвестицій у розробку, виробництво і збут продукції;

зміна структури й обсягів коопераційних постачань при виробництві продукції і цін на комплектуючі вироби і складу обраних постачальників;

зміна системи стимулювання постачальників;

зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції [29, с. 21].

У міжнародній практиці вважається доцільним випускати не один товар, а досить широкий їх параметричний ряд, що утворить асортиментний набір. Чим більші параметричні ряди й асортиментні набори, тим вище імовірність того, що покупець знайде для себе оптимальний варіант. Кожному споживачу з урахуванням конкретних умов необхідні певні параметри товару чи послуги. Якщо продавець здатний їх забезпечити, покупка відбудеться, якщо ні – покупець буде шукати іншого продавця.

## Висновки до першого розділу

Здійснення логістичної діяльності тісно переплітається з іншими видами діяльності на підприємстві. Найбільш істотна взаємозв'язок логістики з маркетингом. Так, визначення асортиментної політики підприємства і планування послуг, що вирішуються службою маркетингу, здійснюються спільно з підрозділами логістики. При цьому завданням логістики є забезпечення виробництва сировиною, управління запасами в розрізі тих видів продукції, випуск яких обґрунтований маркетингом.

Маркетинг і логістика на етапі розподілу продукції не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Таким чином, сутності логістики та маркетингу тісно переплітаються в процесі задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах.

Маркетинг і логістика, два напрямки однієї ланки – економіки, дві гілки, які виростаючи з одного кореня тісно переплітаються на шляху досягнення кінцевої мети – задоволення потреби й одержання максимального прибутку. Протягом всієї діяльності підприємства вони так чи інакше перегукуються один з одним.

Вміле використання поєднання маркетингу і логістики дозволить приймати швидкі та раціональні рішення щодо забезпечення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства; – впровадження маркетинг-логістичного управління підприємством допоможе оптимізувати збутову діяльність за рахунок аналізу оборотності та пришвидшення продажів; товарно-матеріальні запаси на підставі прогнозу реалізації; контроль ринкової кон'юнктури та поточних купівельних

переваг; взаємовідносини із постачальниками та споживачами; виробничі та операційні витрати.

Стратегія маркетингу – це приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Виділяють кілька різновидів стратегій: залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища фірми та її конкурентів, конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту та ін.

У вирішенні задач підвищення конкурентоспроможності продукції з кожним роком все зростаюче значення набуває проблема вибору, і освоєння нових ринків збуту. У зв'язку з цим на будь-якому підприємстві дуже важливі аналітико-пошукові зусилля в цій області. Нові ринки збуту істотно можуть змінити конкурентоспроможність товару і рентабельність збутової діяльності.

Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємств на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і завойовувати споживачів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АЛНАТ» ТА ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

#### 2.1. Сучасний стан європейського та українського ринків металопластикових вікон

Протягом останніх п'яти років європейський ринок металопластикових вікон не зазнавав суттєвих змін. У 2016 році він становив 89,7 млн. одиниць. У 2017 році відбулось певне зниження на 0,3 відсотка – до 89,43 млн. одиниць вікон, а в 2018 році обсяг ринку зріс на 0,6 відсотка – до майже 90 млн. одиниць. У 2019-2020 рр. ринок також показав зростання на 0,9% (до 90,78 млн. одиниць) та 4,2% відповідно (рис. 2.1).

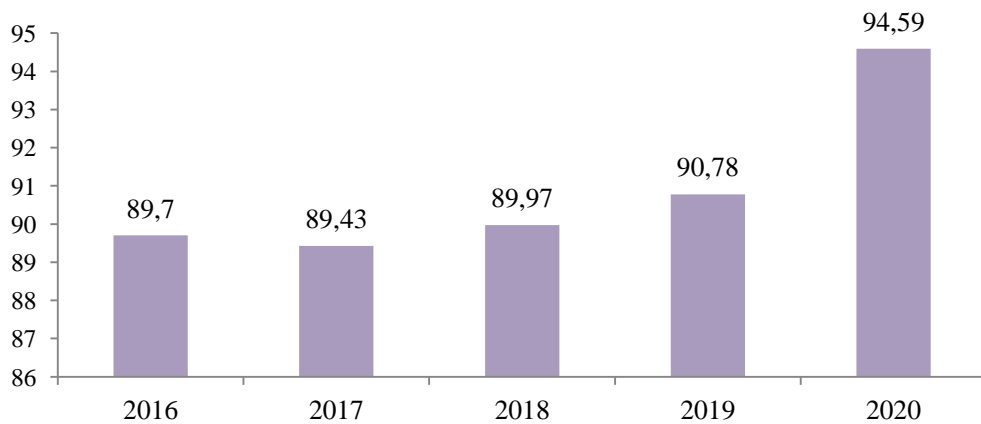


Рис. 2.1. Європейський ринок вікон, млн. одиниць

Ринок вікон в Центрально-Західній Європі (всі західноєвропейські країни за винятком Ісландії, Монако, Ліхтенштейну та Андорри) характеризується перевагою вікон з PVC. У 2020 році їх частка становила 39 відсотків (30,3 млн. одиниць). Деревина як каркасний матеріал займала 27,5 відсотків ринку. Алюмінієві та покриті алюмінієм вікна налічували 26,1 млн.

одиниць (рис. 2.2).

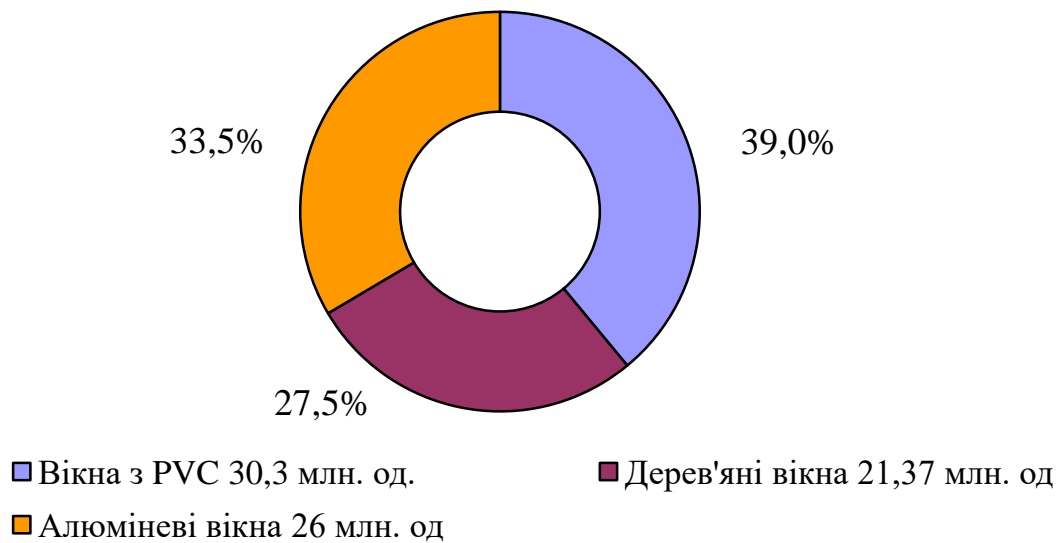


Рис. 2.2. Структура ринку вікон Центрально-Західної Європи у 2020 р.

Пластик з PVC є ключовим каркасним матеріалом в Європі з 1995 року і продовжуватиме захоплювати ринкову частку інших матеріалів. Ця тенденція пануватиме протягом наступних декількох років, хоча не матиме вже такого різкого зростання, як з початку.

У Центрально-Західній Європі від експансії PVC найбільше постраждали дерев'яні вікна. Хоча реальна картина має суттєві відмінності у різних країнах.

Сьогодні в більшості країн Європи житлове та нежитлове будівництво перебуває на підйомі. Як результат, це позитивно вплинуло на ринок вікон. Хоча деякі країни нині переживають циклічний спад економіки, що негативно позначається на загальних висхідних тенденціях. Зокрема, це стосується Німеччини – найбільшого національного ринку вікон в Європі [32].

Загалом, зміни попиту на будівельні елементи на ринку нового будівництва характеризували і продовжуватимуть визначати попит на вікна.



Водночас ринок заміни вікон дещо «зіпсував» промисловість стабільно високими показниками. Постійне розширення ринку заміни вікон спричинилося до того, що він був ключовим сегментом ринку вікон до середини 1990-х років. В 2001 році ця частка ринку складала більше, ніж 59 відсотків. Проте внаслідок спаду найбільше постраждав власне ринок заміни вікон, частка якого нині складає 43%.

Якщо аналізувати німецький ринок за каркасними матеріалами, то внаслідок низхідної тенденції найбільше постраждав сегмент дерев'яних вікон (24 % в 2020 році). Алюмінієві вікна, навпаки, захопили вільну частку ринку. У 2020 році їх кількість зросла на 2 відсотки. Це пов'язано із деяким зростанням нежитлового будівництва – адміністративних та офісних приміщень.

Кількість пластикових вікон в Німеччині зменшилася в цей самий період часу на 2 мільйони одиниць. А частка ринку дерев'яних вікон, покритих алюмінієм, навпаки, стійко зростала в 2019-2020 роках.

В Австрії заборонено використовувати пластикові вікна в центрі міст та урбанізованих районах. Більше того, як і в Німеччині, такі вікна є вилученими із урядових закупок. Проте, як не парадоксально, але Австрія належить до країн із найбільшою ринковою часткою пластикових вікон (51% у 2020 році).

Водночас в Бельгії, Данії, Норвегії, Нідерландах, Швеції ситуація є абсолютно протилежною. Там стійко дотримуються думки, що дерев'яні вікна найкращі. Саме тому їх частка на ринку перевищує 51, 38, 65, 44,5, 60 відсотків відповідно. В Скандинавських країнах велику частку ринку вікон поступово завойовують дерев'яні вікна, покриті алюмінієм. Нині їх частка становить приблизно 30-35 %.

Іспанський ринок зростає щороку в середньому на 4-5 відсотків. Там

панують алюмінієві вікна. Їх частка становить 74 відсотки (7,5 млн. одиниць). Подібна ситуація і в Італії. А в Португалії взагалі справжній бум алюмінієвих вікон. Маючи 91 відсоток ринку, вони, фактично, утримують монополію. Хоча португальські вікна мають дуже просту недосконалу конструкцію і коштують досить дешево (приблизно 75 євро за штуку).

У Франції спочатку на ринку вікон панувала деревина. Але нині, як і у Великобританії, на перше місце поволі виходить PVC (44 % у 2020 році). На грецькому ринку панують алюмінієві (48%) та дерев'яні вікна.

Таким чином, прослідковується чітка тенденція такого собі «районування» вікон. В Північній Європі панують дерев'яні вікна, Південній – алюмінієві, а в Західній – пластикові.

Окрім того, ринок країн Центрально-Західної Європи характеризується великими інноваційними потужностями. Прикладом може бути австрійська фірма «Tischlerei & Gläserei Sigg», яка запропонувала тип дерев'яного вікна, коефіцієнт проникнення тепла якого складає лише 0,79 Вт/м<sup>2</sup>К. Такого результату було досягнуто без використання додаткових ізоляційних матеріалів зсередини дерев'яної коробки. Взагалі технологія виглядає доволі нескладною, але як відомо, все геніальне – просте.

Ринок вікон країн Центрально-Східної Європи у 2018 році складав 10,8 млн. одиниць. В 2019 році зростання становило 4,1 відсотка, а в 2020 – 5,1. В 2020 році частка дерев'яних вікон становила 59,3 % (рис 2.3). Але нині вони відповідно до західноєвропейських тенденцій поступово замінюються пластиковими вікнами. Ринок вікон країн Центрально-Східної Європи має великі перспективи, оскільки, з одного боку, перед ним стоїть завдання реконструкції більшості будівель, як це було в Західній Європі. З іншого боку, при зростаючих інтеграційних процесах до ЄС вимоги до вікон, також

і в новобудовах, значно підвищуються.

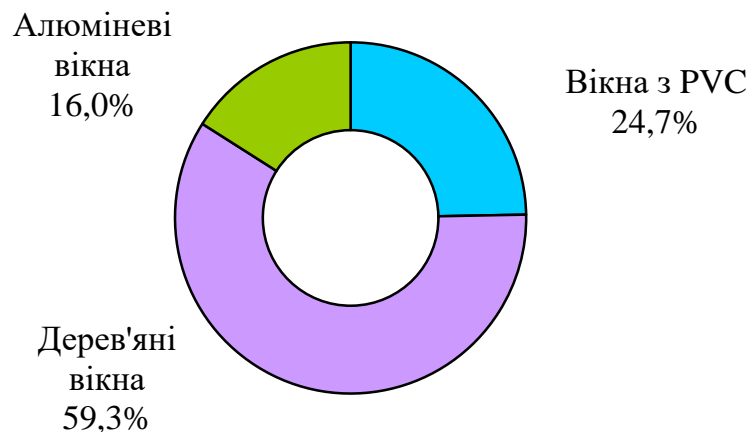


Рис. 2.3. Структура ринку вікон Центрально-Східної Європи у 2020 р.

Однак, якщо розглядати окремі країни, ситуація не є однорідною. Так, наприклад, в Болгарії, Естонії, Литві, Латвії, Угорщині, Румунії панують дерев'яні вікна (77%, 63%, 66%, 57%, 69%, 66% відповідно). В Прибалтійських країнах доволі значну частку ринку (15-20%) займають алюмінієві вікна. Проте, їх поволі витісняють пластикові вікна.

У Чехії ж частка пластикових вікон в минулому році становила 52 %. Такий успіх є результатом активності австрійських та німецьких постачальників, які експортують закінчені та напівзакінчені вироби на чеський ринок. Там, завдяки дешевій робочій силі, відбувається їх кінцеве виготовлення та подальше відвантаження до Німеччини та Австрії. В Словаччині така ж ситуація, як і в Чехії. Там частка пластикових вікон скоро перевищить позначку в 50 %.

На словацькому ринку історично переважають вікна, виготовлені з деревини м'яких порід. Їх частка все ще становить 62 %, проте у широке застосування поступово входять вікна з PVC. Загалом, останніми роками словацький віконний ринок зріс щонайменше на 6 відсотків, і за прогнозами, він продовжуватиме збільшуватись такими ж темпами.

Польський ринок вікон є найбільшим в Центрально-Східній Європі (5,4 млн. одиниць у 2020 році). Обсяги продажів за останні роки досягають вже майже 30 відсотків німецького ринку, а ціни відповідають рівню Західної Європи. В останні роки багато німецьких виробників вікон інвестували великі кошти в розвиток виробничих потужностей Польщі. Ці підприємства виготовляли вікна для польського та німецького ринків. Після того, як відчутним став спад на німецькому ринку, багато вікон йде на експорт в країни Східної Європи, зокрема і Україну. В Польщі переважають дерев'яні вікна. Алюмінієві вікна, на відміну від західноєвропейських країн, відіграють ще другорядну роль в нежитловому будівництві. Частка пластикових вікон зросла із 7 % в 2019 році до 36% в 2020-му [35, с. 45-56].

На сьогоднішній день український ринок металопластикових вікон представлений біля 1000 учасниками, з них кожен третій займається ремонтом пластикових вікон.

В 2020 році було виготовлено майже 600 тис. кв. м віконних блоків. Обсяг реалізації дерев'яних євровікон в грошовому виразі, за оцінками продавців спеціалізованих магазинів, складає 19 відсотків загального обсягу продажів євровікон (дерев'яних, алюмінієвих, PVC, комбінованих з герметичним склопакетом). Водночас реалізація звичайних дерев'яних вікон приблизно в 2,5 рази перевищує в грошовому виразі продаж євровікон з деревини [36].

Всього 10% українських виробників вікон можна віднести до великих (великої вважається фірма, яка виробляє не менше 100 виробів за зміну). 70% виробників – дрібні (фірми, що виробляють до 15 виробів за зміну). 20% складають середні компанії (середній вважається фірма, яка виробляє 25-100 виробів за зміну).

Регіонально більшість виробників зосереджено навколо великих міст – як наслідок, 40% всієї української віконної продукції – це вироби компаній, що виробляють вікна в Києві. А точніше, вікна в Києві на сьогоднішній день виробляють близько 200 компаній.

Серед виробників дерев'яних вікон можна назвати такі компанії, як «Фастко», «Квін-Свіг», «Євролекс», «Новий світ», «Amtek», «Білдінг-Сервіс», «Світанок», «Тисей» та інші.

Фірма «Фастко» виготовляє якісні євровікна, коробка і рама яких виготовлені з бруса (сосни, дуба чи ясена) тришарової склейки. Замикання вікон здійснюється металевого фурнітурою фірми «Roto» (Німеччина), яка дозволяє відчиняти конструкцію однією ручкою в двох площинах. Фірма «Квін-Свіг», окрім дерев'яних, виготовляє ще комбіновані вікна – із деревини та алюмінію чи деревини і пластику. Компанія «Євролекс» при виробництві вікон застосовує цілий ряд удосконалень, розроблених Інститутом віконних технологій ЄС (Розенхайм, Німеччина). До цих нововведень належать удосконалений профіль «Softline», другий водовідлив для посиленого захисту дерев'яної поверхні від вологи, елемент контурної фурнітури «Masomulti-trend», що захищає віконну конструкцію від передчасного зносу [37].

Харківське підприємство «Білдінг-Сервіс» – виробник і герметичного склопакету, і євробруса, що дає змогу знижувати ціну та випускати чималі обсяги продукції євровікон. Різноманітні комбінації клеєного бруса дозволяють робити його надійнішим, міцнішим і т. ін. Вивчивши західні технології, підприємство запропонувало на ринок комбінований брус – поєднання сосни і дуба (2/3 сосни та 1/3 дуба).

Раніше чимало дерев'яних вікон імпортувалось в Україну, адже

технологія клеєного бруса ще не була відомою. Такі вікна вважалися елітними. Нині сучасні українські вікна з деревини доволі важко розкручувати, оскільки у споживача склалася думка, що якщо євровікно дерев'яне, то воно обов'язково завезене з-за кордону. Нині ж на ринку дерев'яних вікон реальний імпорт вікон становить лише 10-15 відсотків. Вікна з PVC поволі втрачатимуть свої позиції в Україні, оскільки в наших кліматичних умовах тонкі пластмасові профілі промерзають. Сталою популярністю такі вікна можуть користуватись лише в південних областях.

Деревообробний завод «Світанок» спеціалізується на виготовленні вікон з різних порід деревини. Віконні вироби компанії сертифіковані інститутом HFB Engineering GmbH (м. Лейпціг, Німеччина). Водночас «Світанок» вперше в Україні започаткував виробництво вікон з PVC. Сьогодні до найбільших виробників пластикових вікон належать також «Євровікнобуд», «Віндор», «Квін-Свіг», «БМС», «Інтервіндоус», «Енран-Акрос», «Білдінг-Сервіс», «Паритет», «Текко-Плюс» та багато інших. Пропозиція на ринку вікон з PVC є достатньо розманітною. В Україні такими вікнами займаються близько 400 фірм, половина з яких діє в Києві та Київській області.

Досліджуваний ринок утворюють покупці, яких можна об'єднати у такі сегменти:

організації-споживачі, які будують нові об'єкти промислового призначення або офіси, або проводять реконструкцію таких об'єктів;

будівельні організації, які виконують будівництво різноманітних об'єктів або здійснюють їх реконструкцію;

індивідуальні споживачі, які будують індивідуальне житло або проводять його реконструкцію;

торгові посередники, дилери.

Аналіз показав, що кожен сегмент має специфічні особливості у динаміці розвитку потреби і переростання її у попит.

Індивідуальні споживачі звертають увагу на співвідношення ціни і якості товарів. У перші роки становлення ринку цей сегмент характеризувався досить невисокою ймовірністю здійснення покупок. Часто низький рівень доходів частини індивідуальних споживачів не дозволяв здійснювати покупки і користуватися послугами будівельно-монтажних організацій у великих обсягах. Протягом останніх років проявляється стійка тенденція до зростання обсягів продаж на цьому сегменті. Це зумовлено, як вже відзначалося, зростанням доходів, прагненням покращити добробут та житлові умови.

Невеликі організації-споживачі можуть дозволити собі здійснювати покупки вікон та дверей, особливо ті з них, які знаходяться в стадії становлення і розвитку. Розвиток малого і середнього бізнесу обумовлює високу динаміку цього сегменту, щодо змін напрямів діяльності, а значить, і видів необхідних товарів і обсягів їх споживання. Представники цього мікросегменту досить часто вимагають індивідуального підходу адаптованого до їх специфічних потреб. За таких умов виробники конструкцій повинні застосовувати стратегію диференційованого маркетингу.

Великі будівельні компанії характеризуються більш рівномірним у часі споживанням пропонованої продукції. При чому і найбільшими обсягами замовлень у порівнянні з представниками інших мікросегментів. Для представників цього мікросегменту ключовими критеріями товарної пропозиції є ціна і оперативність постачання.

Аналіз показав, що структуру вітчизняного ринку вікон визначають обсяги продаж товарів з різних вихідних матеріалів: дерево – 29%; алюміній – 12%; металопластик – 59% (рис. 2.4).

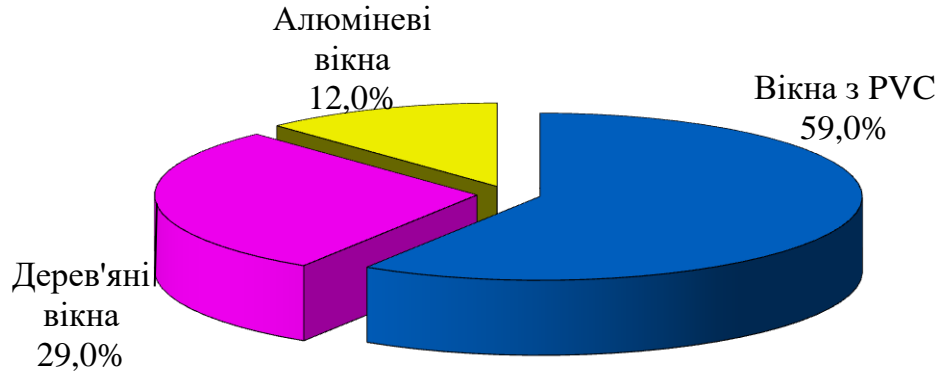


Рис. 2.4. Структура українського ринку вікон

Близько 70% алюмінієвих віконних конструкцій використовуються в центральному і західному регіонах України (рис. 2.5).

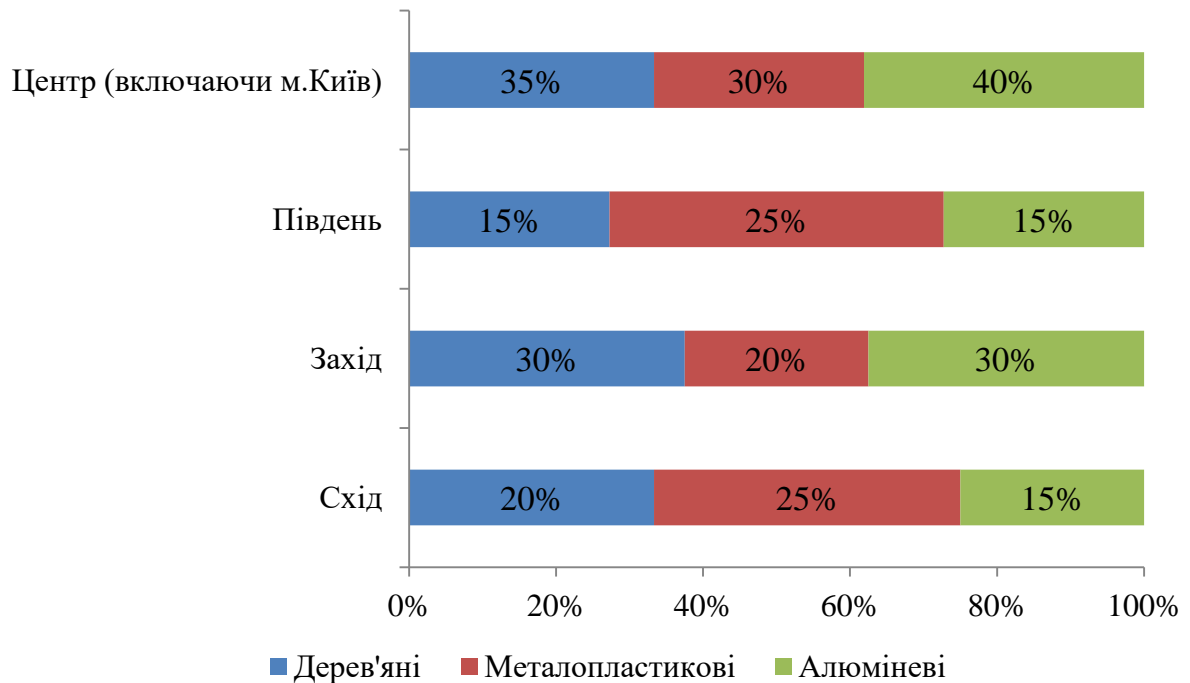


Рис. 2.5. Структура продажу вікон за регіонам України у 2020 р.



На українському ринку ПВХ-профілів сьогодні присутні товари більше ніж 40 торгових марок: Actual, Aluplast, ARTec, KBE, Kömmerling, NOTA, REHAU, Roplasto, Salamander, Schüco, Thyssen, Trocal, VECA, WDS, Winhouse, Open Teck та багато інших.

Структура ринку ПВХ-профілів за виробниками представлена на рис. 2.6.

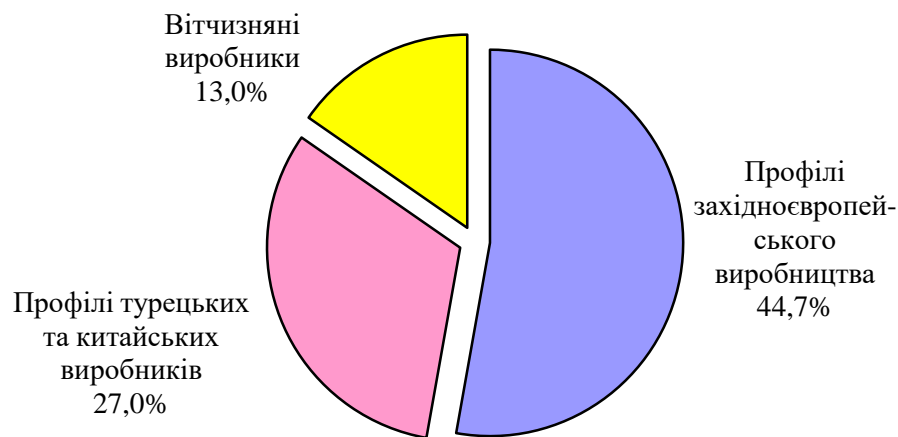


Рис. 2.6. Структура українського ринку ПВХ-профілів

Найбільш потужну ринкову нішу (біля 60%) утворюють профілі західноєвропейського виробництва: Завдяки значному досвіду роботи, високій якості товару, та високому рівню логістичного сервісу, стабільне лідерство у цій ринковій ніші багато років поспіль належить профілям німецького виробництва. Профільні системи німецьких виробників закупають більшість українських виробників віконних конструкцій, навіть за цінами, які перевищують середній рівень у цій ринковій ніші.

Значно меншою за обсягами продаж і ринкова ніша, яку утворюють торгові марки турецьких та китайських виробників ПВХ-профілів (до 27%). Ціни на продукцію більшості товарних марок у цій ринковій ніші і на 15% нижчими від цін на продукцію німецьких виробників. При цьому лише

декілька турецьких виробників мають в Україні свої представництва.

Третю ринкову нішу (13%) утворюють вітчизняні виробники віконних профілів: «Екопласт», «Вента Україна», «Лекс», «Гевіс». Лідером серед вітчизняних виробників за обсягами продажу є торгова марка «Екопласт», якому належить 9% українського ринку ПВХ-профілів. Рівень цін, на товари цієї торгової марки у середньому на 30-40% нижче від товарів німецьких виробників, і на 10% нижче турецьких товарів.

Структура українського ринку ПВХ-профілів за виробниками представлено на рис. 2.7.

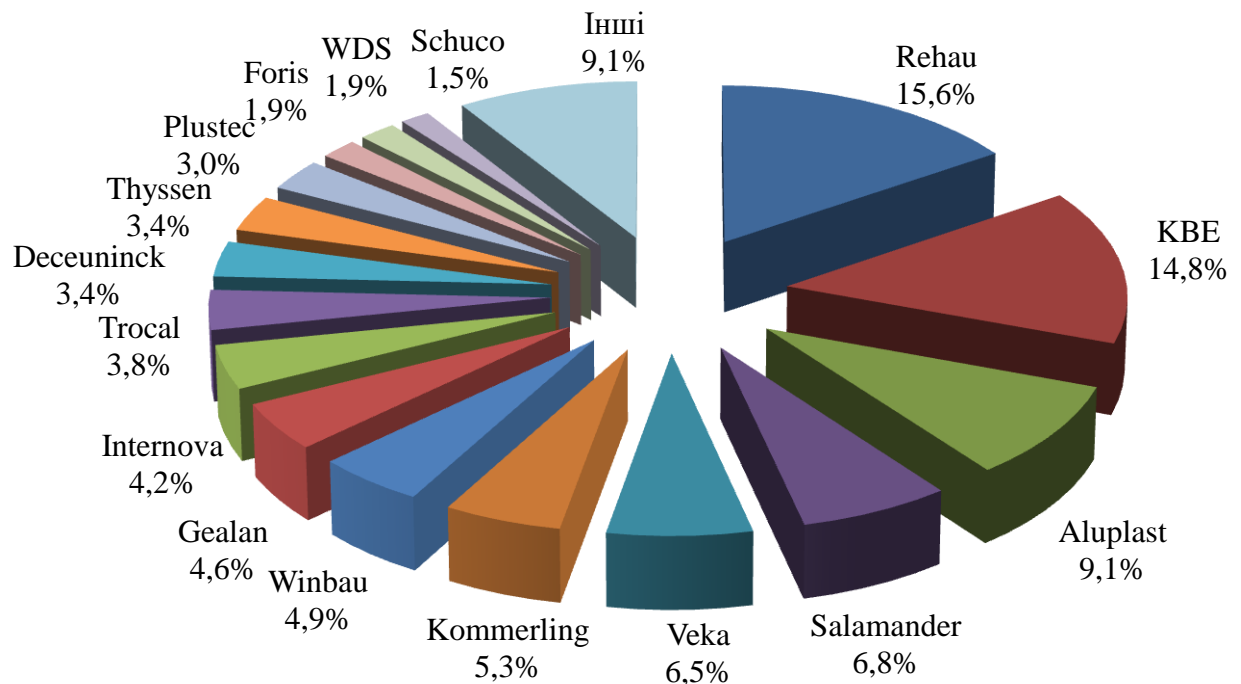


Рис. 2.7. Співвідношення торгових марок профільних систем за представленістю у роздрібній мережі України

Основні лідери профілів Rehau і KBE в 2020 році зуміли зберегти своє лідерство, як у столиці, так і в цілому по Україні. Найбільш сильно дані профілю крім столиці представлені в Львові, Одесі. Третє місце по Україні зайняв німецький профіль Aluplast, він лідирував у Харкові та

Дніпропетровську. На четвертому місці виявився вельми популярний у столиці, але несильно поширений в регіонах профіль Salamander, якому вдалося закріпитися на четвертій сходинці за рахунок столичних компаній. Торгова марка Veka хоч і не зайняла в жодному регіоні лідируючих позицій, але в той же час практично у всіх аналізованих містах займала середні позиції. Варто відзначити український профіль WinBau, який за короткий проміжок час присутності на ринку встиг просочитися майже в кожен регіон, а в рідному Харкові увійти до трійки лідерів. Також ряд профілів які в цілому по Україні мають недостатньо хороші показники займають лідируючі позиції в одному або кількох регіонах. Так, наприклад словацький профіль Internova входить до трійки лідерів у Дніпропетровську, профілі Thyssen і Foris мають хороші показники в Львові, а Gealan займає третю позицію в Одесі.

Підводячи підсумок можна сказати, що не один з представлених на території України профільних брендів, не може похвалитися абсолютним лідерство в цілому по Україні.

За даними діаграми можна зробити висновок, що всі представлені профільні системи умовно діляться на три цінові сегменти.

Економ-серія: Proline, WDS, Pimapen, Venta, Taurus, Master.

Середній сегмент: Veka, RheinPlast, Thyssen, Foris, Open Teck, KBE, WinBau, Rehau, Aluplast, Brugmann, Gealan, Salamander.

Преміум-сегмент: Kommerling, Trocal, Schuco.

Економ-серія представлена, в основному турецькими та вітчизняними профілями, середній сегмент захватили бюджетні серії німецьких профілів і ряд турецький і українських брендів і нарешті преміям сегмент представлений елітними серіями німецьких профілів.

Загальною тенденцією останнього десятиліття є поступове зростання обсягів продаж і частки у загальному обсязі вікон з ПВХ-профілю. Високий попит на віконні системи з ПВХ обумовлений причинами економічного і технічного характеру та перевагами таких вікон порівняно з аналогічними за основними технічними параметрами вікнами, виготовленими з дерева. Пластикові вікна не вимагають ніякого обслуговування і догляду, за винятком демонтажу після закінчення визначеного терміну, регулювання фурнітури і заміни ущільнення, не вимагають ніякого захисту поверхні засобами від корозії. ПВХ профіль не поглинає вологу, не вбирає в себе шкідливих речовин з атмосфери та є безпечними для здоров'я людини, має гарантовану стабільність розмірів і форми протягом усього терміну експлуатації (більш 50 років). Можна сказати, термін служби ПВХ вікон залежить, у першу чергу, від терміну служби фурнітури.

Ситуація на ринку фурнітури з одного боку більш проста, тому що не ньому присутні набагато менше торгових марок ніж, наприклад, на ринку профілів, але в той же час більш складна, оскільки явного лідера на ній немає і розрив між першим номер і другим дуже невеликий (рис. 2.8).

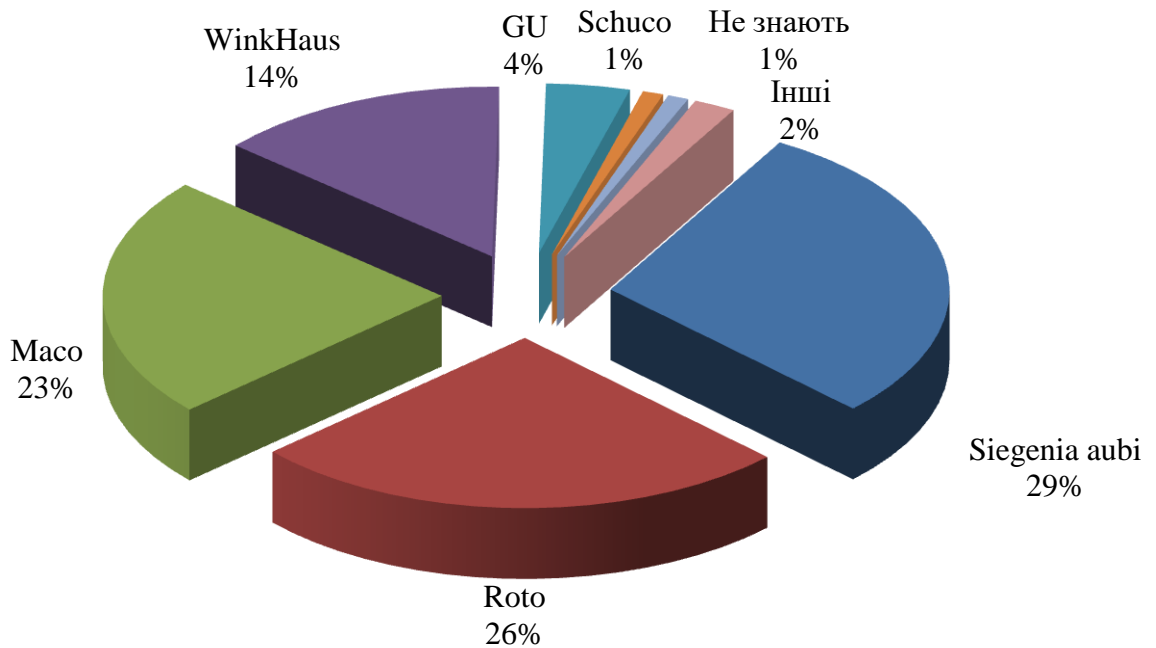


Рис. 2.8. Співвідношення торгових марок фурнітури за представленістю у роздрібній мережі України

Залежно від установленної фурнітури розрізняють наступні види вікон:

1. Відкидні вікна – відкриваються зверху. Вони використовуються на сходових прольотах, де інші вікна можуть стати джерелом небезпеки, у підвалах, а також у приміщеннях, де відкриті вікна можуть заважати. Ці вікна повинні бути легко доступні для відходу й чищення як зсередини, так і зовні.

2. Поворотні й поворотно-відкидні вікна – на відміну від поворотних вікон, які відкриваються тільки в одному напрямку, велике поширення одержали поворотно-відкидні вікна. Вони можуть, як відкриватися усередину приміщення поворотом, так і відкидатися.

3. Багатостворчаті вікна – двостворчаті вікна переважно відкриваються поворотом або відкидаються. Зверніть увагу на правильні пропорції обох створок. Співвідношення ширини, що рекомендується, створок 3:5. Ця пропорція відповідає золотій середині – співвідношенню

величин, властивому образотворчому мистецтву, сприймається більшістю людей як найбільш вдале й пропорційне.

4. Нерухливі (глухі) вікна – є можливість заблокувати одну зі створок, щоб вона не відкривалася. Таку створку можна зробити нерухливою – глухою.

У загальному випадку ціна на вікно складається з вартості: склопакета; фурнітури; матеріалів (профіль, герметики, ущільнювачі та інші); виробничих витрат на виготовлення вікна, оплати праці, прибуток підприємства; монтажу та доставки. Ціна готового виробу залежить від профілю, фурнітури та різновиду вікна (кількості стулок). Наприклад, глухе вікно розміром 1,65x2 м, виготовлене з вітчизняного профілю, коштує \$100 (\$30 за 1 кв.м). Вартість глухого вікна розміром 1,2x1,8 м з імпортного профілю – \$100 (\$46 за 1 кв.м). Квадратний метр поворотно-відкидного одноствулкового вікна з вітчизняного профілю може коштувати \$85. Квадратний метр такого ж вікна, але з імпортного «ПВХ», – \$100. Двокамерні та трикамерні вікна у розрахунку на кожний «шар» скла коштують на \$10-20 дорожче.

Ціни на фурнітуру диктують зарубіжні виробники. Частка вартості фурнітури від ціни готового виробу від 5 до 35 % залежно від конфігурації вікна, розмірів та способів відкривання. Та останнє, в чому фірми-виробники однакові, – це вартість доставки, монтажу та демонтажу, котра складає біля 15 % вартості замовлення.

Сьогодні на передній план купівельних переваг виходять не тільки брендові профілі, але і фірмова фурнітура, здатна безвідмовно служити протягом, як мінімум, десяти років. Навіть покупці, які претендують на металопластикові вікна економ класу, намагаються замовити висококласне

оснащення віконних систем протівовзломними ручками і навісами обов'язково європейського виробництва. Така тенденція визначається досить стабільною якістю склопакетів і профілів на тлі широкого розкиду експлуатаційних характеристик використовуваної фурнітури.

На піку попиту сьогодні знаходяться металопластикові вікна з так званими енергозберігаючим склом (і-скло), які зберігають оптимальний клімат внутрішніх приміщень. Саме такі склопакети знижують рівень споживання енергоносіїв, що особливо актуально при зростаючих цінах на газ і електрику. Меншим попитом стали користуватися склопакети, заповнені інертним газом, оскільки ця технологія вже дискредитувала себе в очах користувачів і фахівців.

П'ятірка безумовних лідерів виробництва профілів для металопластикових вікон в даний час збереглася без особливих змін – це компанії REHAU, Salamander, Veka, KBE і WDS. На думку експертів, саме ці бренди будуть визначати попит на українському ринку і в найближчі роки. Через падіння гривні вартість металопластикових вікон вже виросла на 25-30%, і надалі не виключено поступове подорожчання цієї продукції через високу імпорتنу залежності даної галузі [39].

Компанією AXOR INDASTRY було проведено дослідження стану ринку металопластикових конструкцій України. В дослідженні взяли участь керівники великих і середніх компаній-виробників металопластикових конструкцій в Україні. Це дозволило відобразити думку широкого кола основних представників цього бізнесу.

Розуміння ситуації на ринку дуже важливо для всіх його учасників. На сьогоднішній день виробники металопластикових вікон та дверей знаходяться в досить складній ситуації. З одного боку падіння рівня

платоспроможності населення, з іншого – все зростаюча конкуренція серйозно ускладнює ведення бізнесу. У результаті багатьом компаніям доводиться переглядати довгострокові і короткотермінові плани розвитку, а також оптимізувати структуру операційної діяльності [42].

Практично всі учасники опитування висловили думку, що ситуація на ринку металопластикових конструкцій України у 2020 році погіршилася щодо 2019 року. Найбільші труднощі вітчизняних виробників обумовлені падінням доходів населення і, як наслідок, його низькою купівельною спроможністю. Зокрема цей фактор виділили 75% респондентів, а в сукупності з падінням попиту (50%), обидва чинники сумарно демонструють основну причину складності ведення віконного бізнесу в Україні (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Негативні фактори, які впливали на розвиток компаній віконного бізнесу у 2020 році

Наступним фактором є демпінг конкурентів. Його виділили 63% респондентів. В умовах зниження платоспроможності населення та посилення боротьби за споживача, багато гравців ринку обирають шлях



зниження цін щодо конкурентів, як найбільш простий і, часто, єдино доступний, в силу обмеженості конкурентних переваг. Такі ж чинники, як нестача виробничих потужностей, перебої з поставками і некваліфікована робоча сила практично не відчутні на сьогоднішній день для виробників [41].

Практично всі без винятку учасники опитування відзначили падіння попиту в 2020 р. При цьому, в 2021 році більшість респондентів планують зосередити свої зусилля на збільшенні обсягу продажів (75%) (рис. 2.10). Крім цього були також виділені поліпшення якості сервісу (50%), оптимізація бізнес процесів (38%) і зниження собівартості продукції (38%) [42].



Рис. 2.10. Цілі компаній віконного бізнесу на 2020 рік

Посилення конкуренції, і як результат, прагнення підвищити ефективність бізнесу, є причиною того, що сьогодні великі українські компанії-виробники розуміють і будують свою діяльність, використовуючи практично всі доступні в їх арсеналі засоби. При цьому, 63% респондентів

виділили розвиненість регіональної структури, як один з найбільш важливих факторів, що зробили позитивний вплив на результати їх діяльності в 2020 році (рис. 2.11).

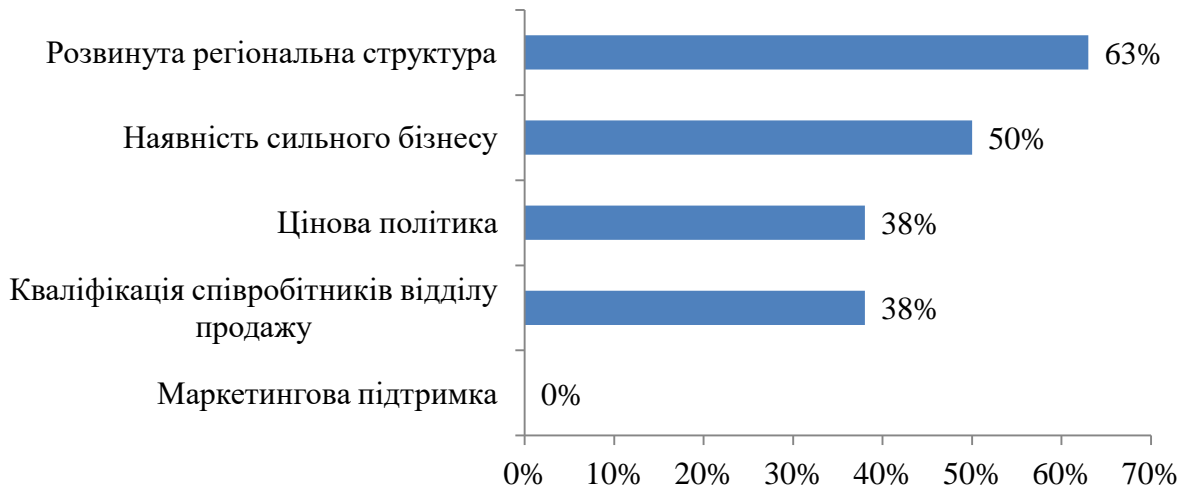


Рис. 2.11. Фактори, які позитивно вплинули на результати роботи відділів продажу компаній у 2020 р.

Територіальна представленість дозволила їм підтримати рівень збуту. Другим, за значимістю, чинником є «розкрученість» бренду (50%), який демонструє, що попри низьку платоспроможність українські споживачі все ж звертають значну увагу на ім'я компанії, асоціюючи його з гарантією якості і високим рівнем обслуговування. По суті, бренд становить третину успіху компанії. При цьому, ціновій політиці відводиться відносно невелика роль (38%), що може здатися дивним, особливо з урахуванням непростой економічної ситуації в країні, коли споживач особливо чутливий до ціни. Крім цього, досить високо керівники оцінюють роботу персоналу, відводячи своїм співробітникам високу роль в успіху діяльності компанії (38%). Окремої уваги також заслуговує те, що всі респонденти проігнорували маркетингову підтримку. Це при тому, що практично у всіх компаніях на маркетинг витрачаються чималі кошти, але як показує практика, його реальний внесок оцінюється дуже низько, а в даному випадку і зовсім відсутній [42].

Рекламну підтримку своїх брендів компанії на сьогоднішній день в основному проводять в мережі за допомогою ЗМІ. Значення цих каналів комунікації зі споживачем було відзначено 25% респондентами (рис. 2.12). У 2 рази менше респондентів (13%) використовували зовнішню рекламу. При цьому, частина респондентів (25%) взагалі не витрачали кошти на просування своєї продукції за допомогою реклами, віддаючи перевагу іншим способам роботи зі споживачем.

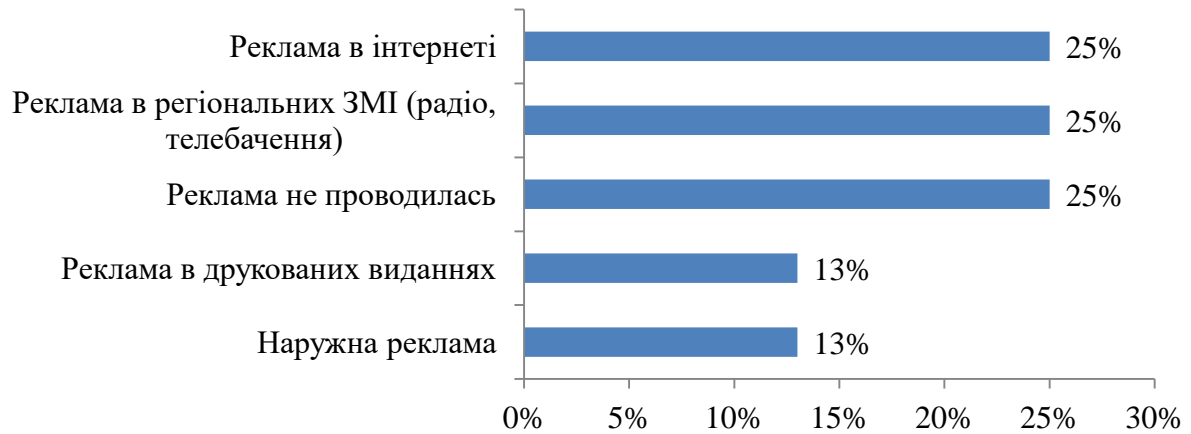


Рис. 2.12. Види реклами, які найбільш активно використовувались компаніями

На сьогоднішній день, основною перешкодою для розширення діяльності компаній є наявність сильних конкурентів і відсутність необхідного попиту для економічного обґрунтування цього самого розширення. Ці фактори відзначили 88% і 75% опитаних керівників відповідно (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Основні перешкоди для розширення діяльності компаній

При цьому, складність заходу в новий регіон є яскравим свідченням

того, що віконний ринок України вже давно поділений основними гравцями, які мають достатньо можливостей і ресурсів для успішного захисту своїх позицій.

Однак складна економічна ситуація в країні і, як наслідок, зменшення платоспроможного попиту на продукцію, що не дозволяє компаніям агресивно діяти на «чужій» території. При цьому, виробничі потужності компаній, як правило, дозволяють наростити обсяги виробництва в разі необхідності, тим більше що зараз багато з них просто не завантажені на 100% [42].

На сьогоднішній день, процес розпочався, втім, як і припинення співпраці виробника з дилером, є результатом цілого ряду факторів. Підтвердженням цього є отримані дані, що демонструють практично рівноважний розподіл між запропонованими відповідями (рис. 2.14).

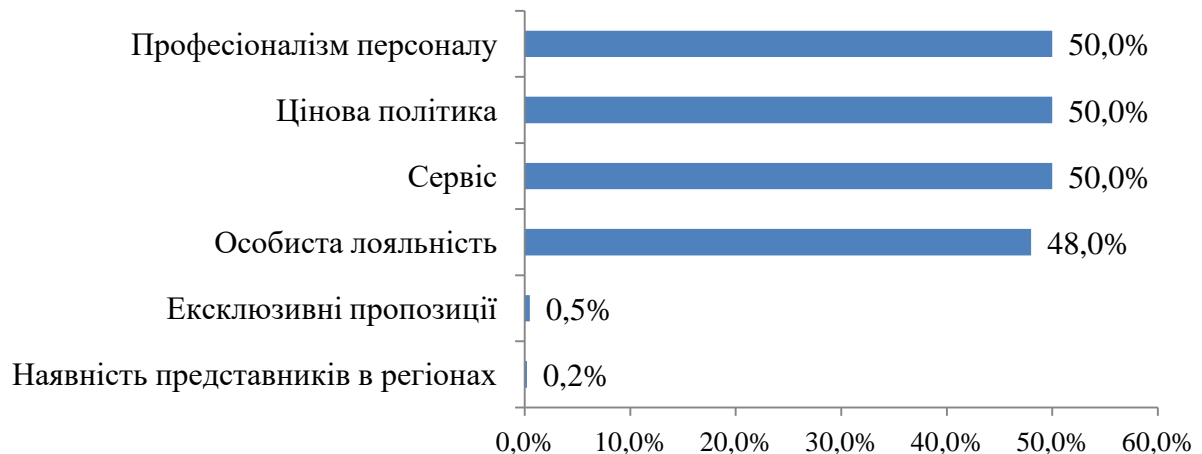


Рис. 2.14. Мотиваційні фактори роботи дилера з виробником

Звичайно, в кожному конкретному випадку спостерігається переважання того чи іншого фактору. Однак, найбільш успішні компанії в рамках співпраці пропонують дилерам комплексний продукт, що включає все перераховане вище. Окремо варто сказати, що на сьогодні практично відсутні такі мотивуючі чинники для початку співпраці, як наявність свого

представника в регіоні та ексклюзивність пропозицій. Останні відображають суть сучасного ринку металопластикових конструкцій, де компанії пропонують практично однакову за своїми характеристиками продукцію.

Намагаючись запропонувати своїм дилерам широкий спектр переваг, самі виробники при виборі постачальників, в основному, орієнтуються на якість запропонованої продукції (50%) і стабільність поставок (50%) (рис. 2.15). Власне саме ці чинники мають найбільший вплив на кінцевий результат – своєчасний випуск якісної продукції.

Трохи менше значення для виробника має ціна (38%). При цьому пропозиція з боку постачальника широкого асортименту (13%) і особливих умов роботи (13%) у вигляді відстрочок платежу, кредитних ліній і бонусів практично неважливі для виробника, оскільки це давно стало невід’ємною складовою співробітництва в сучасних бізнес умовах [42].



Рис. 2.15. Найважливіші фактори, що впливають на вибір постачальника виробником

Агентство Індустріального Маркетингу восени 2019 року здійснило

унікальний проект за методикою PROmniB2C «Якісне вікно. Стан рекламацій щодо якості на українському ринку метало пластикових вікон». Це дослідження було обумовлене стрімким поширенням неякісних віконних виробів на українському ринку світлопрозорих конструкцій [47].

Основними цілями й задачами дослідження були:

визначення рівня якості встановлених метало пластикових вікон;

визначення рейтингу основних проблем метало пластикових вікон виявлених при експлуатації.

У дослідженні приймалися до уваги віконні конструкції приватного сектору, тобто вікна, які встановлені у квартирах, приватних будинках тощо.

Дослідження проводилось методом телефонного опитування за загальнонаціональною вибіркою по всій території України, за винятком тимчасово окупованих територій:

30,8% опитуваних є мешканцями сіл;

21,3% – мешканці міст з населенням 100-499 тис. осіб;

16,9% – мешканці міст з населенням більше 1 млн. осіб;

15,5% – мешканці міст з населенням до 50 тис. осіб;

9,0% – мешканці міст з населенням 50-99 тис. осіб;

6,5% – мешканці міст з населенням 500-999 тис. осіб.

Під час дослідження було опитано 2 550 респондентів віком від 18 років. Довірча ймовірність 95%, максимальна похибка (довірчий інтервал) не більше 2,2%. Опитування здійснювалося протягом серпня-вересня 2019 року.

Опитування респондентів показало, що більшість людей не знають або ж не пам'ятають метало пластикові вікна якого виробника у них встановлено, що становить близько 34% з усіх опитуваних.

Проте, найчастіше вони могли назвати саме виробника металопластикового профілю. Брендуння «профілю», а не компанії виробника віконної конструкції може свідчити про незрілість ринку та споживчих вподобань. Низький рівень обізнаності споживача приводить до того, що вікна брендуються лише за «назвою ПВХ системи».

Важливо відмітити, що 51% респондентів безпосередньо обирали виробника та монтажну організацію по встановленню вікон, це свідчить про достовірність відповідей на питання. Спільне сімейне рішення приймали лише 22% опитуваних (рис. 2.16).

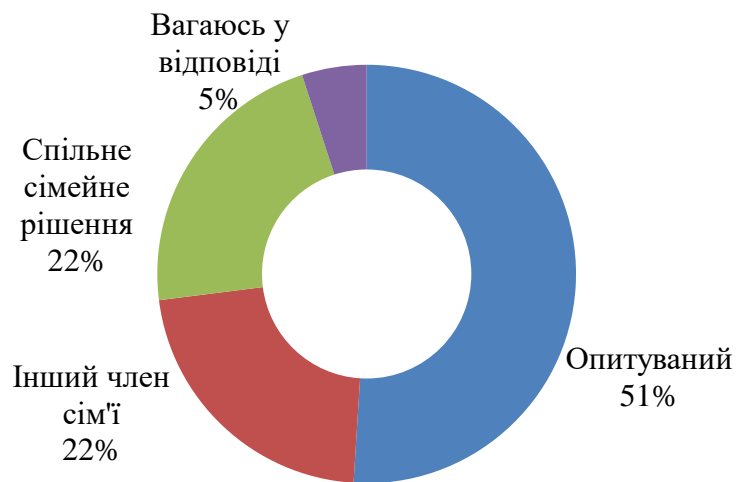


Рис. 2.16. Особи, що приймали основне рішення про вибір виробника та монтажної організації зі встановлення вікон



22% опитуваних відповіли, що мають виражені проблеми щодо якості встановлених металопластикових вікон. Проте існує значна частка респондентів, які не визнали свої вікна проблемними. Іноді, люди не зовсім розуміють або не пам'ятають, чи є у них проблеми з вікнами, а іноді просто соромляться сказати про проблеми, щоб не виглядати безглуздо чи невпевнено, мовляв «купив неякісні вікна, погодився на дешевий варіант, мене обдурили» тощо. Отже частка прихованих проблем оцінюється на рівні 5-10%. Таким чином, близько третини встановлених вікон ідентифікуються власниками як неякісні [47].

Аналіз наявності проблем якості придбаних вікон залежно від періоду їх встановлення свідчить, що кількість проблем збільшується із віком вікон. Так, вікна, які встановлені протягом року, завдають клопоту 14% власників. А вікна, встановлені строком понад 5 років турбують вже 25% своїх власників (рис. 2.17). Це також може свідчити про те, що вікна, які встановлювались п'ять років тому, були менш якісніші, ніж ті, котрі встановлювались рік тому.

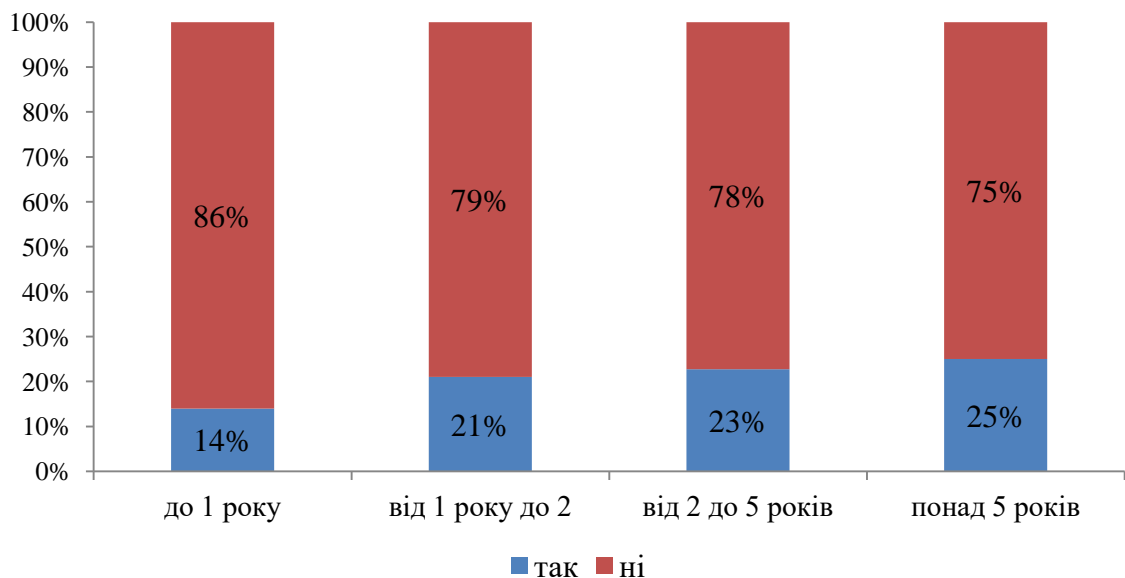


Рис. 2.17. Наявність проблем якості встановлених металопластикових вікон в залежності від періоду їх встановлення

У рамках дослідження здійснено аналіз проблем якості, з якими найчастіше стикаються користувачі вікон. Основна проблема – конденсат на вікнах – становить 16% від усіх наявних проблем. Проте з погляду фахівця конденсат на вікнах важко назвати проблемою якості вікон, оскільки у більшості випадків це проблема не вікон, а вентиляції. На другому місці, з показником 12% виявилися проблеми несправності фурнітури – однак, це теж не завжди свідчить про низьку якість встановленої фурнітури (рис. 2.18). Однією з причин несправностей або поганого функціонування фурнітури може стати неправильний монтаж віконної конструкції або неправильне користування фурнітурою. На третьому місці – проблеми з ущільнювачем – тут, скоріш за все, мається на увазі саме відрив ущільнювача, оскільки період фізичного зношення (протирання) ущільнювача займає досить тривалий час.



Рис. 2.18. Рейтинг основних проблем якості стану та функціонування

### встановлених металопластикових вікон

Респондентам (51%) було важко назвати основні причини виявлених проблем із вікнами. Четверть опитуваних дала чітку відповідь, що основною причиною проблеми стало неякісне вироблене вікно. 22% опитаних вважають причиною проблем неякісну установку вікон монтажною організацією, або – як це буває найчастіше – тією ж компанією, що виготовила вікно.

74% опитаних не подавали скарги продавцям вікон щодо своїх проблем з віконними конструкціями. Причиною цього як і на інших промислових ринках є наступні фактори:

психологічна (комплекс, страх виглядати безглуздо, коли він купив такі вікна – його обдурили тощо);

не має контакту з фірмою-виробником;

відсутність договору;

відсутність гарантії.

Структура поданих скарг продавцю вікон показує, що власники вікон, встановлених понад 5 років тому, котрі поскаржилися на якість, мають найменшу кількість, головним чином через відсутність фірми-виробника на ринку та через нехтування укладанням договорів.

Рівень задоволення поданих скарг має низький показник (61% в сумі серед задоволених та частково задоволених скарг), що найчастіше пов'язано з відсутністю договірних умов по гарантії, або ж проблема з вікном не підпадає під передбачені гарантією випадки.

Отже, на основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Віконний ринок України є незрілим. А споживачі мають слабе

уявлення, що їм треба від якісного вікна. Вони орієнтуються лише на бренд виробника профільних систем, і тут важко сказати – це добре, чи погано. Переважна частина поданих скарг та висловленого незадоволення власників вікон стосується неякісного виробництва, неякісного монтажу, відсутності договорів тощо. Ринок неякісних вікон існує і обсяги його складають близько третини всього ринку. А споживачі мають низький рівень готовності вимагати від установника вікон гарантії на конструкції і монтаж.

На нашу думку дуже мало уваги споживачів приділяється параметрам склопакету та енергоефективності віконної конструкції.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності компанії «Алнат»**

Компанія «Алнат» з'явилася на ринку 18 років тому й, як багато інших підприємств, не відразу знайшла свою назву й торговельну марку. Вона пройшла свій шлях динамічного розвитку, який дозволив досягти висот професіоналізму у виробництві металопластикових вікон і алюмінієвих конструкцій, ролетів і воріт, завоювавши при цьому повагу й вдячність споживача. Головний офіс компанія знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Вернадського, 26. Тел./факс (044) 502-33-44. Ще 2 офіси знаходяться на пр. Московському, 8, кор. 16-А (м. Петрівка) та по вул. Ахматової, 22 (м. Позняки).

Компанія була створена у 2003 році, коли троє засновників-однодумців організували приватне підприємство з продажу металопластикових конструкцій.

Через 2 роки, протягом яких компанія зустрічалася з масою проблем, пов'язаних з низькою якістю й невідповідністю ДСТУ чужих конструкцій, була прийнято одностайне рішення про організацію власного цеху з

виробництва вікон, який дозволить випускати якісні конструкції.

В 2005 році компанією було закуплено високотехнічне устаткування, яке дозволило вдосконалити процес складання металопластикових конструкцій. З кожним роком кількість устаткування на заводі росте, купуються нові й нові машини, здатні розв'язати всі завдання профільного виробництва. Сьогодні компанія виготовляє від 50 000 конструкцій на рік. При цьому компанія також виготовляє світлопрозорі алюмінієві системи, встановлює гаражні ворота й ролети.

Динаміка розвитку «Алнат» надає можливість постійно розширювати перелік пропонованих послуг і підтримувати якість продукції на рівні найвищих європейських стандартів. А найкращим показником довіри до компанії є той факт, що більш 80% нових клієнтів приходять за рекомендацією тих, хто вже скористався послугами компанії.

Місія компанії «Алнат» – підвищувати якість продукції пропонованої на ринку виробництва й установки світлопрозорих конструкцій, шляхом формування й дотримання стандартів якісного виробництва й установки; просвіщати споживача шляхом подачі чесної й відкритої інформації про те, які фактори визначають якість продукції; надавати консультації й сервіс, постійно підвищуючи професіоналізм співробітників, і роблячи його основою відносин з усіма партнерами й клієнтами; розширювати коло партнерів мережі дилерів, а також встановлювати взаємовигідне співробітництво з будівельними організаціями, архітектурними бюро й кожним клієнтом, що звернулися в компанію.

Компанія вже більш десяти років робить вироби їх високоякісного ПВХ (вікна, двері, перегородки) і з алюмінію (світлопрозорі фасадні конструкції, вхідні групи, розсувні системи, зимові сади, перегородки, двері,

вікна, вітрини та ін.). Виробничий цех компанії оснащений необхідним устаткуванням з перероби профілю німецької фірми Sturtz Maschinenbau (Німеччина), лінія автоматизована, що значною мірою визначає точність розмірів конструкцій і якість виробів. Співробітники постійно здобувають нові знання й удосконалюють свої навички завдяки освітнім програмам підвищення кваліфікації, що дозволяє робити тільки якісний і надійний продукт, з 100%-м дотриманням усіх вимог державних нормативів і побажань замовника.

Виготовлення будь-якого вікна, як складного, так і простого починається з робочих креслень. Для того щоб більш економічно й раціонально виконати замовлення, більш точно зробити статичний розрахунок й калькуляцію використовується програмне забезпечення. Потім сам процес виробництва. Профілі на складальній ділянці нарізуються під необхідний розмір. Потім профілі армуються сталевими підсилювальними елементами, у них фрезеруються необхідні отвори (для відводу води й провітрювання, а також для кріплення фурнітури). Далі, підготовлені заготовки надходять на наступний етап – зварювання. З'єднання окремих профілів рами й стулки проводиться зварюванням «встик» за допомогою нагрівального елемента. Це дуже відповідальний момент, тому що від точного дотримання технологічного режиму (температура, час, тиск) залежить багато в чому і якість вікна. Потім заготовка потрапить на повністю комп'ютеризований стенд зачищення шва й фрезеруванню кутів. Кути конструкції обробляє механізм, роботою якого управляє програма, оператор лише вводить вихідні дані. Це робить конструкцію ідеальною й точною, дозволяє «раковинок» у виробі, точно встановити ущільнювач на наступній операції. У більшості профілів ущільнювачів вставляються вручну

за допомогою спеціальних роликів. Далі виріб відправляється на стенд насадки фурнітури. Фурнітура виконує функцію відкривання й закривання вікна, а також зміцнює всю конструкцію в цілому. Далі йде остаточне складання рами й стулки, після чого конструкція відправляється на стенд для вставки скла й перевірки, де склопакети встановлюються в конструкцію, а наші фахівці з контролю якості перевіряють функціонування конструкції. Неправильно зібрані вікна дуже складно, а іноді й неможливо, відрегулювати на об'єкті. Тому компанія не допускає конструкції з дефектами.

Також компанія «Алнат» використовує власний цех з виробництва склопакетів. Якісні склопакети неможливо виготовити без автоматизованої лінії, що включає основні стадії виготовлення. Компанія робить склопакети на високопродуктивній автоматизованій лінії фірм LENHARDT Bystronic (Німеччина). Виробництво склопакета починається з розкрою матеріалу, який виконується, використовуючи програмне забезпечення. Точна порізка скла виконується автоматичним ріжучим столом. Скло відбираються відповідно до критеріїв якості скла. Далі, після ламання, скло попадає в автоматичну лінію мийки-сушіння скла й складання склопакетів. Нанесення первинного герметика відбувається на бутіл-екструдері. Дистанційна рамка міститься між склом й приклеюється до них. Обтиск склопакета відбувається в автоматичному панельному пресі. В якості заповнення простору між склом може використовуватися не тільки осушене повітря, але й інертний газ – аргон. Це поліпшує теплозахисні властивості склопакета. Склопакет по всьому периметру вдруге герметизується двокомпонентним поліуретаном. Тому усередину герметичного склопакета не попадають ні волога, ні пил – склопакет завжди залишається прозорим і чистим.

Автоматизована лінія дозволяє робити одно- і двокамерні склопакети різних форм і конфігурацій: прямокутні, трикутні, аркові, круглі й ін. з різних видів скла. Усередині склопакета можуть міститися елементи декоративної розкладки (шпроси), що надають вікну певну архітектурну своєрідність. Використовуючи Устаткування провідних європейських виробників, якісні видаткові матеріали й технології провідних закордонних фірм компанія забезпечить споживача високоякісними склопакетами. Компанія також виготовляє різноманітні алюмінієві системи, серед яких світлопрозорі фасади, вхідні групи, розсувні системи, зимові сади, алюмінієві й дерево-алюмінієві вікна й багато іншого. Власне виробництво дозволяє запропонувати клієнту не тільки якісний, але й доступний за ціною категорією товар, що чітко відповідає девізу: «Відмінна якість за доступну ціну».

Компанія «Алнат» виступає за якісний продукт. Тому в компанії працює Академія з підвищення кваліфікації співробітників; кожний, хто причетний до комунікацій компанії, задоволенню потреб партнерів і клієнтів, повинен персоніфікувати прагнення до досконалості, і компанія допомагає в цьому співробітникам. Співробітники проходять обов'язкове професійне навчання з виробництва й монтажу конструкцій, продажів і обслуговування клієнтів.

Проведемо аналіз економічного стану компанії «Алнат». Це комплекс дій щодо вивчення й аналізу результатів фінансово-господарської діяльності компанії з метою визначення ступеня ефективності використання основних фондів і оборотних коштів для реалізації програм (статутних завдань) організацій, виявлення можливих недоліків, порушень, невикористаних резервів підвищення результативності діяльності.



Для того, щоб охарактеризувати досліджувану компанію в цілому, зазначимо головні аспекти його діяльності:

- 1) основні та оборотні фонди підприємства;
- 2) трудові ресурси та заробітна плата;
- 3) виробництво та реалізація продукції підприємства;
- 4) собівартість, прибуток та рентабельність підприємства.

Важливою категорією діяльності підприємства є характеристика його трудових ресурсів, яка відображає продуктивність праці та загалом налагодженість робочого механізму на підприємстві, а також є одним з визначальних показників прибутковості підприємства. Її ключові показники зазначені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Динаміка основних показників управління персоналом компанії «Алнат»

Показник	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018р.		Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
				абсолютне	відносне,%	абсолютне	відносне,%
Загальна чисельність працюючих, чол.	48	62	54	6	12,5	-8	-12,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	254128	422486,6	386013,6	131885,6	51,9	-36473	-8,6
Середня заробітна плата персоналу, грн/чол	5294,4	6814,3	7148,4	1854	35,01	334,1	4,9

Чисельність працюючих у 2019 р. збільшилась у зв'язку з відкриттям нового офісу компанії по вул. Ахматової 22. Але у 2020 р. кількість працюючих зменшилась на 8 осіб, що пов'язано зі змінами в кількості технічних бригад, їх складу, оптимізацією технологічних процесів а також ситуацією на ринку, яка викликана пандемією Covid-19.

Наступними аспектами оцінки є виробництво та реалізації продукції. Для порівняння слід розглянути абсолютні та відносні показники реалізації продукції у 2020-2016 рр. (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2, більше половини реалізованої продукції (62%) складають «віконні системи» та її частка у 2016 році збільшилась на 2%. Окрім того, майже 20% реалізації складають «фасадні системи» та 15% «дверні системи».

У 2020 р. обсяги реалізації зросли по всім видам продукції, найбільшу з яких склали «віконні системи» та «фасадні системи» (на 148 тис. грн.).

Таблиця 2.2

Динаміка показників реалізованої продукції компанії «Алнат»  
у 2019-2020 рр.

Основний вид продукції	Обсяг реалізованої продукції у 2019 р.		Обсяг реалізованої продукції у 2020р.		Відхилення абсолютне, тис. грн	Відхилення відносне, %
	у грошовій формі, тис. грн	у відсотках до всієї реалізованої продукції, %	у грошовій формі, тис. грн.	у відсотках до всієї реалізованої продукції, %		
Віконні системи (в т.ч. віконна фурнітура)	5145	60,6	5893	62,08	748	14,54
Фасадні системи	1712	20,16	1860	19,6	148	8,65
Дверні системи (в т.ч. дверна фурнітура)	1292	15,21	1370	14,42	78	6,03
Системи зимових садів	343	4,03	370	3,9	27	7,9
<i>Всього</i>	<i>8492</i>	<i>100</i>	<i>9493</i>	<i>100</i>	<i>1001</i>	

Необхідно також проаналізувати зведені річні показники діяльності компанії, а також її рентабельність за досліджуваний період (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка зведених фінансових показників ТОВ «Алнат» за 2019-2020 рр.

Стаття	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2019 р.	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Всього доходи, тис. грн.	13113	14622	1509	11,51
Всього витрати, тис. грн.	7241	7863	622	8,59
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	5872	6759	887	15,11
Податок на прибуток, тис. грн.	1233,12	1757,3	524,22	42,51
Чистий прибуток, тис. грн.	4638,88	5001,7	362,78	7,82
Рентабельність продажу, %	35,38	34,21	-1,17	-3,31

Деякі пояснення до табл. 2.3:

Всього доходи – це сума доходів від реалізації продукції та наданих послуг.

Всього витрати – це сума усіх витрат (собівартості, адміністративних, збутових і т.д.).

Прибуток до оподаткування – це різниця між сукупними витратами та доходами.

Податок на прибуток – це фактично сплачений податок на прибуток з урахуванням усіх попередніх заборгованостей, в тому числі і з боку держави.

Чистий прибуток – це різниця між прибутком до оподаткування і податком на прибуток.

Рентабельність продажів – є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається у підприємства після покриття собівартості продукції.

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект

діяльності компанії – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність компанії.

Рентабельність продажу розраховується шляхом ділення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг або чистого прибутку на суму отриманої виручки. Цей показник характеризує суму прибутку з гривні продажу. Він розраховується в цілому по підприємству та за окремими видами продукції.

Отже, з даних табл. 2.3 бачимо, що компанія «Алнат» у 2020 році збільшила чистий прибуток на 7,8% до 5001,7 тис. грн., а рентабельність продажу становила 34,21%, що свідчить про досить прибуткову діяльність досліджуваної компанії.

Отже, серед переваг компанії відзначимо наступні:

- компанія працює, спираючись на потужну виробничу базу, яка дозволяє виконувати замовлення будь-якої складності й конфігурації зі стабільно високою якістю й найточнішим дотриманням строків;
- на виробництві діє відділ технічного контролю, як додатковий елемент захисту споживачів продукції;
- використовується тільки першокласні матеріали й комплектуючі;
- постійно вдосконалюються технології проектування, виробництва й монтажу;
- досвідчений колектив менеджерів і конструкторів, кваліфіковані бригади монтажників;
- більш ніж 18-річний досвід на ринку підтверджує гарантійні зобов'язання по виробках.
- гнучка система знижок;
- компанія створює й популяризує стандарти якісного виробництва.

Компанія також навчає дилерів і представників франчайзингу, організовує безліч інформаційних презентацій, які присвячені новим дослідженням і технічним властивостям нових систем ПВХ-профілю. Прямо на виробництві, куди запрошуються партнери, проводяться пізнавальні презентації на тему про правильне виробництво металопластикових конструкцій, це допомагає зрозуміти, чому так важливо дотримувати всіх правил й до якого результату це веде.

### **2.3. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Алнат»**

Маркетингова діяльність компанії «Алнат» спрямована на те, щоб досить обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності; визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток. Іншими словами, компанія прагне випускати таку продукцію, яка знайде збут та принесе прибуток. Для цього вивчаються суспільні та індивідуальні потреби, запити ринку як необхідна умова і передумова виробництва.

Практична реалізація маркетингових функцій компанії «Алнат» пов'язана з процесом управління маркетингом, що включає:

аналіз ринкових можливостей підприємства;

відбір цільових ринків;

розробку комплексу заходів по виходу на ринок;

більш глибоке впровадження в традиційний ринок з існуючим товаром (наприклад, за рахунок збільшення обсягів випуску продукції);

вихід з новим товаром на традиційний ринок;

вихід з існуючим товаром на новий ринок;

вихід з новим товаром на новий ринок.

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища, тобто SWOT-аналіз.

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності [47].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть

проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості [48, с. 32].

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу.

Проведемо аналіз маркетингового середовища ТОВ «Алнат» за допомогою SWOT та PEST-аналізу.

Для проведення SWOT-аналізу визначимо внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства:

Сильні сторони ТОВ «Алнат»:

1. Діяльність в декількох напрямках.
2. Відповідність продукції міжнародним стандартам.
3. Великий досвід роботи на ринку.
4. Виконання усього комплексу післяпродажного сервісу.
5. Широкий асортимент продукції.
6. Кваліфіковані кадри.
7. Розвинена маркетингова служба.

Слабкі сторони ТОВ «Алнат»:

1. Неповна завантаженість виробничих потужностей.
2. Часта зміна вищого керівництва підприємства.
3. Недостатня мотивація персоналу.

Визначимо зовнішні ринкові можливості та загрози:

Ринкові можливості ТОВ «Алнат»:

1. Створення та закупівля нових технологій для виготовлення продукції.
2. Завоювання нових ринків збуту.
3. Співробітництво з іноземними фірмами.
4. Можливість залучення додаткових інвестицій.

Ринкові загрози ТОВ «Алнат»:

1. Нестабільність світової фінансової системи.
2. Розрив зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності та окупації територій України.
3. Велика кількість конкурентів.
4. Промисловий шпіонаж.

Будуємо матрицю SWOT-аналізу. Далі проводимо попарну бальну оцінку факторів за шкалою від -5 до +5: слабкі сторони підприємства та ринкові загрози оцінюються від -5 до 0, а сильні сторони та ринкові можливості від 0 до +5.

Розраховуємо сумарні оцінки за кожним фактором. Найбільш сильні ринкові можливості і сторони діяльності підприємства визначаються по максимальній сумі балів, а ринкові загрози та слабкі сторони діяльності – по мінімальній. Результати оцінки наведені в табл. 2.4.

Таким чином, аналізуючи дані отримані з матриці можна зробити



наступні висновки.

Серед факторів зовнішнього середовища, найбільший вплив на ТОВ «Алнат» мають наступні ринкові можливості:

Завоювання нових ринків збуту.

Залучення додаткових інвестицій.

Співробітництво з іноземними фірмами.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для компанії «Алнат»

Зовнішнє середовище		Внутрішнє середовище										
		Сильні сторони							Слабкі сторони			Сума
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	
Можливості	1	3	5	3	4	1	2	0	1	0	-1	<b>18</b>
	2	5	3	5	4	4	3	5	3	0	-2	<b>30</b>
	3	5	5	3	4	4	3	1	0	-1	-1	<b>23</b>
	4	5	3	5	4	5	4	5	0	-2	-1	<b>28</b>
Загрози	1	2	1	1	0	0	-2	1	-2	-4	-2	<b>-5</b>
	2	-2	0	1	-2	-1	0	2	-3	-4	-2	<b>-11</b>
	3	-1	-1	3	0	-2	1	0	-1	-5	-4	<b>-10</b>
	4	-3	1	1	3	0	1	1	-3	-4	-3	<b>-6</b>
Сума		<b>14</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>-5</b>	<b>-20</b>	<b>-16</b>	

Аналізуючи ринкові загрози можна зробити висновок, що найбільший вплив мають наступні:

Розрив зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності та окупації територій України.

Велика кількість конкурентів.

Серед факторів внутрішнього середовища найбільший вплив мають наступні сильні сторони підприємства:

Великий досвід роботи на ринку, що сприяє формуванню довіри з боку потенційних та існуючих споживачів, а також велика кількість вже існуючих

зв'язків допомагає сформувати сприятливий імідж підприємству.

Широкий асортимент продукції.

Розвинена маркетингова служба. ТОВ «Алнат» має маркетингову службу, яка займається вивченням ринків: виявленням їх нових сегментів, вивченням їх кон'юнктури і аналогічної продукції конкурентів, укладенням і реалізацією контрактів, а також само плануванням виробництва відповідно «портфеля» замовлень.

Серед слабких сторін ТОВ «Алнат» слід виділити часту зміну вищого керівництва. Даний фактор значно підриває стратегічну цілісність підприємства, оскільки кожен керівник веде свою політику і це негативно впливає на розвиток усього підприємства в цілому.

Отже однією з цілей керівництва об'єднання повинно стати подальше вдосконалення організаційної структури підприємства, яка відповідала б сучасним ринковим умовам, дозволяла окремим підрозділам здійснювати самостійну політику, але була б вільна від надмірної роздробленості.

Таким чином, проаналізувавши маркетингове середовище підприємства з допомогою SWOT-аналізу, можна стверджувати що підприємство має достатньо стійкі позиції, але і має проблеми, які має вирішити для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Для оцінки маркетингового середовища ТОВ «Алнат» виконаємо PEST-аналіз – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичні (вплив політики держави), економічні (вплив економіки), соціально-демографічні (соціокультурні тенденції), технологічні (рівень розвитку науки та техніки).

PEST-аналіз проводять у формі таблиці, поділеної на чотири сегменти. Кожен з факторів має відповідну вагомість (V) для даної галузі та

відповідний вплив ( $V$ ), який виражається за допомогою оцінок:

1 – незначний вплив оціночного фактора (майже до повної відсутності);

2 – фактор має деякий вплив на діяльність фірми;

3 – фактор в значній мірі має вплив на діяльність фірми.

Сила впливу ( $P$ ) кожного окремого фактора визначається за формулою:

$$P = V * B \quad (2.1)$$

Результати проведення PEST–аналізу представлені в таблиці 2.5.

Таким чином, провівши аналіз маркетингового середовища компанії «Алнат» за допомогою SWOT та PEST–аналізу, можна заробити загальний висновок, що на діяльність підприємства найбільший вплив мають соціальні та економічні фактори макросередовища.

Найбільші ринкові можливості пов'язані із можливістю залучення додаткових інвестицій та завоюванням нових ринків збуту. Ринкові загрози мають менший вплив, ніж можливості і складаються із наявності великої кількості конкурентів та можливості розриву зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності.

Таблиця 2.5

PEST–аналіз компанії «Алнат»

Політичні фактори	$V$	$B$	$P$	Соціальні фактори	$V$	$B$	$P$
– Дійсне законодавство в країні	0,15	2	0,3	– Соціальна стабільність	0,25	3	0,75
– Міжнародне законодавство	0,1	2	0,2	– Мобільність працюючого населення	0,1	2	0,2
– Політична стабільність	0,25	3	0,75	– Репутація підприємства, імідж	0,25	3	0,75
– Митні правила	0,15	3	0,45	– Зв'язки з громадськістю	0,1	2	0,2
– Податки				– Демографічна ситуація в країні	0,1	2	0,2
– Антимонопольні обмеження	0,05	1	0,05	– Міжнародна	0,2	3	0,6
– Групи лобіювання	0,1	3	0,3				

				соціальна політика			
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу політичних факторів		2,4		Середня оцінка впливу соціальних факторів		2,5	
<b>Сила впливу політичних факторів</b>			<b>2,65</b>	<b>Сила впливу соціальних факторів</b>			<b>2,7</b>
<b>Економічні фактори</b>	<b>V</b>	<b>B</b>	<b>P</b>	<b>Технологічні фактори</b>	<b>V</b>	<b>B</b>	<b>P</b>
– Економічна ситуація	0,2	3	0,6	– Рівень розвитку науки і техніки	0,2	3	0,6
– Інвестиційний клімат в галузі	0,05	3	0,15	– Фінансування досліджень	0,1	2	0,2
– Платоспроможний попит	0,15	2	0,3	– Зміна і адаптація нових технологій	0,25	2	0,5
– Рівень інфляції	0,1	2	0,2	– Виробнича ємність	0,1	1	0,1
– Рівень розвитку каналів збуту	0,1	2	0,2	– Доступ до технологій, ліцензування, патенти	0,25	3	0,75
– Енергоносії	0,15	3	0,45	– Проблеми інтелектуальної власності	0,1	2	0,2
– Специфіка виробництва	0,05	2	0,1				
– Сировина і матеріали	0,05	3	0,15				
– Міжнародні економічні зв'язки	0,15	3	0,45				
Сума	1			Сума	1		
Середня оцінка впливу економічних факторів		2,6		Середня оцінка впливу технологічних факторів		2,2	
<b>Сила впливу економічних факторів</b>			<b>2,6</b>	<b>Сила впливу технологічних факторів</b>			<b>2,35</b>

Внутрішнє середовище складається із слабких та сильних сторін. До слабких сторін відносяться: часта зміна вищого керівництва. Але підприємство має і сильні сторони, найбільш впливом з яких: великий досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та розвинена маркетингова служба.

#### **2.4. Стратегія розвитку компанії «Алнат» та оцінка її конкурентних переваг**

Високий ступінь задоволеності покупця забезпечується розробкою ефективної стратегії міжфункціональних взаємодії. Переваги і очікування

споживачів повинні бути матеріалізовані, наприклад, в новому товарі, а також враховані в розробці нових товарів. Таким чином, якість пропонуванних товарів і послуг визначається ступенем задоволеності кінцевого споживача. Тому маркетингова стратегія ТОВ «Алнат» служить ланкою, що з'єднує компанію з її зовнішнім оточенням, і розглядає функцію маркетингу як фундаментальну основу діяльності компанії взагалі.

Компанія намагається передбачати зміни, що відбуваються на ринках, і на підставі цих прогнозів розробляє корпоративні та маркетингові стратегії, що дозволяють як використовувати з'являються ринкові можливості, так і створювати перешкоди потенційним конкурентам, а також робити прогнози щодо віддалених перспектив розвитку свого ринку. Стратегії компанії взаємопов'язані з ринком, вони побудовані на знанні ринку.

ТОВ «Алнат» на сьогодні дотримується «стратегії росту», яка передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників діяльності компанії.

Відповідно до матриці Ансоффа «продукт – ринок» ТОВ «Алнат» використовує стратегію розвитку ринку, яка передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу на новий ринок зі старим товаром. Реалізується шляхом виходу на нові географічні ринки або на нові сегменти ринку. Дана стратегія актуальна для компанії, оскільки вона розширює свій ринок та виникають нові сегменти ринку та нові напрямки застосування наявних у компанії товарів.

В своїй діяльності компанія використовує два види стратегії диференціації, яка полягає в створенні нових товарів та послуг чи модифікації існуючих, що задовольняють виявлені потенційні можливості, зокрема:

Стратегію якості і надійності – здійснення еволюційних поетапних удосконалень в технології, а отже й порівняно недорогих змін продукції, що забезпечують підвищення і диференціацію якості, надійності, дизайну.

Стратегію комплексного збуту, тобто продаж товарів разом з супутніми послугами, які не надаються фірмами-конкурентами.

Сьогодні, компанія має змінювати стратегію, якщо:

декілька років вона не забезпечує задовільних показників обсягу, реалізації і прибутків;

фірми-конкуренти різко змінили свою стратегію;

змінилися інші зовнішні фактори для діяльності фірми;

відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно підвищити прибутки фірми;

змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі;

поставлені в стратегії задачі вже вирішені і виконані.

Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію компанії на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати споживачів. Отже, управління конкурентоспроможністю можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє компанія, що забезпечує їй лідерство серед конкурентів. Конкурентні переваги утворюються унікальними відчутними і невідчутними активами, якими володіють компанії, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей компаній і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні конкурентні

активи компанії або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу підприємств.

Компанія має конкурентну перевагу, якщо її рівень роботи з клієнтами вище, ніж у конкурентів, і вона в стані протидіяти впливу конкурентних сил.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються й утримуються тільки при постійному удосконалюванні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом.

Основними принципами досягнення переваг над конкурентами є:

концентрація ресурсів – їх необхідно концентрувати там, де вони приносять максимальний ефект, оскільки ресурси обмежені;

маневрування ресурсами – спрямування ресурсів на скоординоване досягнення загальних цілей підприємства, а не розпилення їх на другорядні завдання конкурентної боротьби;

перехоплювання ініціативи – полягає в необхідності активно діяти, а не тільки реагувати на зміну зовнішнього середовища;

гнучке планування – прагнення одержати переваги шляхом гнучких дій з метою передбачати можливі зміни умов дії конкурентів; припускає здатність передбачати зміни в зовнішньому середовищі і можливі реакції конкурентів.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від низки факторів:

1. Джерела конкурентних переваг. Види конкурентних переваг:

набір стратегічних навичок (технологічна перевага, якість обслуговування споживачів і т. п.);

набір стратегічних активів (виробництво якісної продукції, престиж торговельної марки, висококваліфікований персонал);

переваги високого рангу (високий імідж, розвинутий маркетинг,

сучасний менеджмент) – довше зберігаються і дозволяють досягти високої прибутковості;

переваги низького рангу (дешева робоча сила, доступність джерел сировини) – не настільки стійкі, тому що можуть бути скопійовані конкурентами.

5. Очевидність конкурентних переваг – при наявності явних джерел переваг зростає імовірність того, що конкурента намагатимуться позбавити підприємство цих переваг.

6. Швидкість інновацій – для утримання лідируючого положення термін впровадження інновацій повинний перевершувати термін можливого повторення інновацій конкурентами чи дорівнювати йому.

7. Здатність відмовлення від наявної конкурентної переваги для придбання нової – відмовлення від конкурентної переваги важливе для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів.

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям:

повинні бути значимими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху;

повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і недоступні для легкого відтворення конкурентами.

Проведемо оцінку конкурентних переваг ТОВ «Алнат» (табл. 2.6).

Визначення стратегічних напрямків досягнення стійких конкурентних переваг базується на принципах стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю:

підтримання конкурентних переваг потребує глобального підходу до стратегій – підприємство не може підтримувати переваги в конкуренції, не розширяючи їх за допомогою розробки портфелю конкурентних



маркетингових стратегій;

Таблиця 2.6

## Оцінка конкурентних переваг компанії «Алнат»

Сфера конкурентних переваг	Показники конкурентних переваг		ТОВ «Алнат»
Організаційні конкурентні переваги	Розміри підприємства Досвід діяльності Ефективність менеджменту Фінансова могутність Розмір ресурсної бази		Компанія «Алнат» є одним з основних гравців середнього розміру на ринку металопластикових вікон. Впродовж останніх років компанія постійно нарощує обсяги випуску продукції і валового доходу. Співробітничає з багатьма підприємствами з різних регіонів України і продовжує освоювати нові ринки. У компанії великий досвід успішної діяльності. Вже більше 18 років існує на ринку України. Широкий асортимент, освоєння нових перспективних видів продукції, а також широка географія поставок гарантує стабільні фінансові надходження, від яких залежить безперебійна робота підприємства, виплата заробітної платні персоналу, платежі до державного бюджету та ін.
Функціональні конкурентні переваги	Маркетинг	Імідж фірми Знання споживачів Ефективність маркетингових стратегій	Маркетингова служба на підприємстві знаходиться на досить високому рівні. Нещодавно відбулася її реорганізація відповідно новітнім підходам. Компанія має стабільно високий імідж серед своїх партнерів завдяки високій якості продукції, тривалого періоду роботи на ринку та своєчасності виконання контрактів. Важливу роль у підтримці партнерів відіграють представництва в регіонах України: Київ, Львів, Дніпро, Одеса. Базуючись на обізнаності місцевого ринку і маючи кваліфіковану команду спеціалістів, професіонали надають оперативну допомогу у вирішенні технічних та економічних питань безпосередньо на місцях.
	Виробництво	Технологія Якість товарів Ефективність виробництв	Компанія має технологічні можливості і оснащене сучасним устаткуванням. На підприємстві розроблена, впроваджена і ефективно діє система управління якістю продукції, яка є частиною загальної системи управління виробництвом. Сьогодні система управління якістю включає всі елементи, регламентовані національними і міжнародними стандартами в цій області.
	Кадри	Кваліфікація персоналу Досвід практичної діяльності	Чисельність працівників складає майже 90 чол. Серед яких 80% мають вищу освіту. Компанія має Академію з підвищення кваліфікації співробітників, орієнтована на комплексний підхід до процесу навчання, що включає як практичні так і теоретичні заняття як з підвищення кваліфікації кадрів, так і з навчання партнерів, архітекторів, проектувальників, будівних компаній тощо.
Переваги, які	Контроль за каналами збуту		Важливу роль у підтримці партнерів відіграють представництва в регіонах України: Київ, Львів,

ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями		Дніпро, Одеса. Базуючись на обізнаності місцевого ринку і маючи кваліфіковану команду спеціалістів, професіонали надають оперативну допомогу у вирішенні технічних та економічних питань безпосередньо на місцях.
---	--	---

основою досягнення конкурентних переваг є стратегічне маркетингове управління інноваціями, що реалізує певні покращання, нововведення і зміни;

конкурентні переваги перетворюють систему створення цінностей, тобто весь набір видів діяльності, залучених у процес створення товару і його використання, що охоплює ланцюжки цінностей підприємства, постачальників, посередників, споживачів, тісний і безперервний обмін з якими складає невід'ємну частину створення і підтримання переваг;

перевищення регламентаційних бар'єрів і стандартів з метою підвищення якості життя споживачів;

ставлення до персоналу як до найважливішого стратегічного ресурсу;

виділення як пріоритетних найбільш сильних конкурентів в якості зразка для порівняння, джерела нових знань і стратегічної мотивації, стимулу для вдосконалення.

Отже, конкурентні переваги реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової і конкурентної стратегій підприємств.

### **Висновки за другим розділом**

В даному розділі було проаналізовано сучасний стан європейського та українського ринків металопластикових вікон, визначені основні тенденції його розвитку, головні європейські та українські гравці, місткість ринку та споживачі. На сьогоднішній день українські виробники металопластикових вікон та дверей знаходяться в досить складній ситуації. Практично всі учасники ринку визнають, що ситуація на ринку у 2020 році погіршилася. У результаті багатьом компаніям доводиться переглядати довгострокові і

короткотермінові плани розвитку, а також оптимізувати структуру операційної діяльності.

Також проведено аналіз діяльності компанії «Алнат» на ринку України. Компанія працює з 2003 року. Сьогодні компанія виготовляє від 50000 конструкцій на рік. Динаміка розвитку «Алнат» надає можливість постійно розширювати перелік пропонованих послуг і підтримувати якість продукції на рівні найвищих європейських стандартів.

Компанія вже більше вісімнадцяти років виготовляє вироби із високоякісного ПВХ (вікна, двері, перегородки) і з алюмінію (світлопрозорі фасадні конструкції, вхідні групи, розсувні системи, зимові сади, перегородки, двері, вікна, вітрини та ін.). Представництва компанії є в Дніпрі, Львові, Одесі.

Проведено оцінку конкурентних переваг ТОВ «Алнат». На основі аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність компанії сформовано конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей.

Для оцінки маркетингового середовища ТОВ «Алнат» виконано PEST-аналіз – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичними, економічними, соціально-демографічними, технологічними.

Загалом можна заробити висновок, що на діяльність компанії найбільший вплив мають соціальні та економічні фактори макросередовища. Найбільші ринкові можливості пов'язані із можливістю залучення додаткових інвестицій та завоюванням нових ринків збуту. Ринкові загрози мають менший вплив, ніж можливості і складаються із наявності великої кількості конкурентів та можливості розриву зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності. Внутрішнє

середовище складається із слабких та сильних сторін. До слабких сторін відносяться: часта зміна вищого керівництва. Але підприємство має і сильні сторони, найбільш впливом з яких: великий досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та розвинена маркетингова служба.

На основі аналізу конкурентних переваг було визначено, що компанія має переваги у багатьох напрямках, а отже має потенціал для успішної реалізації подальших стратегій розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ «АЛНАТ» ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### 3.1. Обґрунтування стратегічних рішень для подальшого розвитку компанії «Алнат»

Для розробки стратегічних рішень щодо подальшого розвитку компанії «Алнат» доцільно використовувати апробовані практикою маркетингу моделі. В рамках цих моделей підприємство може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, споживачів і напрямки діяльності. На основі отриманих оцінок розподіляються зусилля і ресурси компанії і розробляються відповідні маркетингові стратегії.

Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє компанії класифікувати кожний з своїх продуктів по його частці на ринку щодо основних конкурентів і темпам зростання продажів. Продукти, що займають в матриці схоже початкове стратегічне положення, об'єднуються в однорідні сукупності. Для них можна визначити базисні зразки дій або так звані нормативні стратегії, які використовуються для цільового і стратегічного планування, а також для розподілу ресурсів підприємства.

Проведемо аналіз товарного портфеля компанії «Алнат», яка спеціалізується зокрема на виробництві ПВХ виробів за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи та побудуємо карту позиціонування продукції компанії.

1. Збираємо та аналізуємо інформацію про динаміку ринків збуту компанії «Алнат» (табл. 3.1) та її ринкової позиції за кожною асортиментною групою.

2. Визначаємо діапазон зміни розмірів ринків збуту. Для даного випадку мінімальне значення – 7%, а максимальне – 15%. Цей діапазон відкладаємо на вертикальній осі матриці БКГ. Для зручності побудови матриці на вертикальній осі визначимо дещо більший діапазон значень від 4 до 18%.

Таблиця 3.1

## Вихідні дані

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темпи продажу, %
Віконні системи (в т.ч. віконна фурнітура)	5893	24250	15
Фасадні системи	1860	10300	9
Дверні системи (в т.ч. дверна фурнітура)	1370	12625	12
Системи зимових садів	370	121	7

3. На горизонтальній осі матриці БКГ відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки продажу асортиментних груп продукції компанії.

4. Поле матриці поділимо на чотири частини. Розподільчі лінії проходять через середні значення діапазонів, відкладених на осях координат. На горизонтальній осі – 1,1%; на вертикальній – 11%.

5. Кожну асортиментну групу відзначаємо на полі матриці згідно з координатами відносної частки продажу й темпів зростання продажу. Позицію кожної асортиментної групи у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого дорівнює питомій вазі певної групи у загальному обсязі реалізації продукції компанії (рис. 3.1).

Таблиця 3.2

Розрахункові дані для побудови карти позиціонування  
на основі матриці БКГ



Вид продукції	Обсяг реалізації продукції компанії, тис. грн.	Частка певної асортиментної групи у загальному обсязі продажу компанії, %
Віконні системи (в т.ч. віконна фурнітура)	5893	62,08
Фасадні системи	1860	19,6
Дверні системи (в т.ч. дверна фурнітура)	1370	14,42
Системи зимових садів	370	3,9
<b>Усього</b>	<b>9493</b>	<b>100</b>

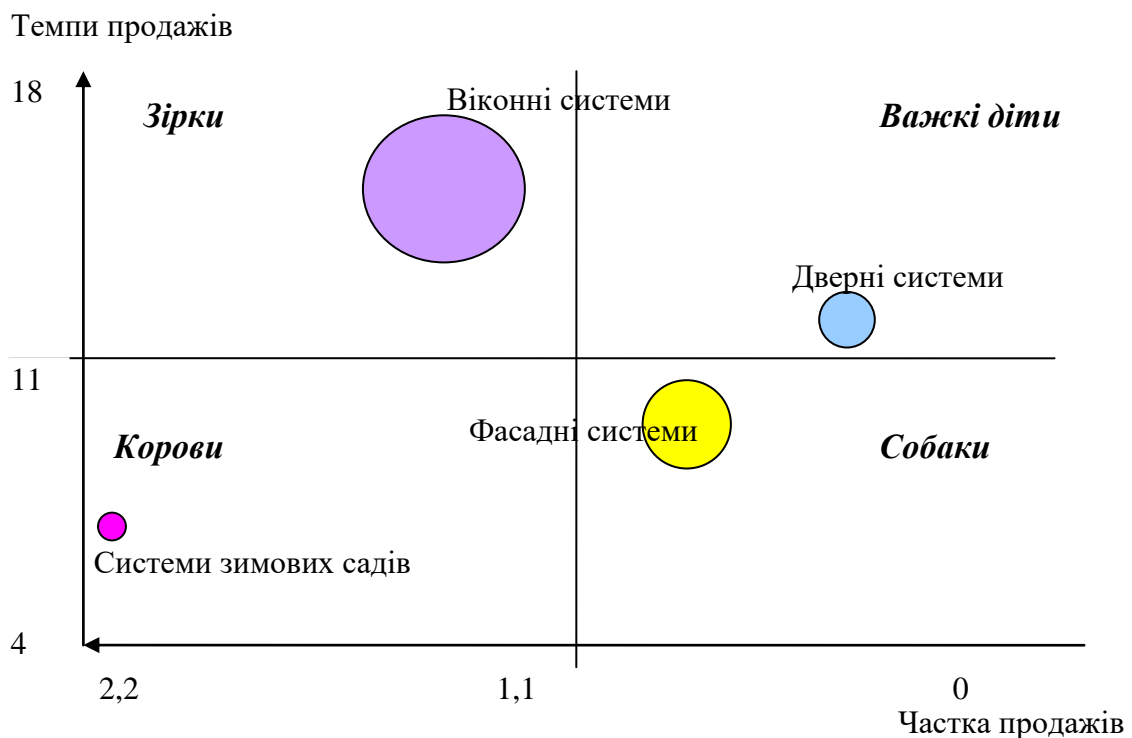


Рис. 3.1. Карта позиціонування продукції ТОВ «Алнат»  
на основі матриці БКГ

Проаналізувавши товарний портфель ТОВ «Алнат» можна зробити висновок, що стан компанії має середні показники. Компанія має одну асортиментну групу з найменшою часткою у загальному обсязі продажу в полі «Дойні корови» та одну асортиментну групу з найбільшою часткою у загальному обсязі продажів у полі «Зірки», що дає змогу отримувати

стабільні прибутки та акумулювати кошти у розвиток товарів «Важкі діти». Існує також асортиментна група, що потрапила до поля «Собаки».

Розглянемо детальніше дану ситуацію.

До поля «Зірки» потрапили віконні системи. Дійсно, темпи зростання продажу є високими і відносна частка продажу фірми в даній сфері також є високою. Проте, з огляду на те, що в наступних роках прогнозується значне уповільнення темпу росту ринку, то є висока ймовірність того, що незабаром дана асортиментна група перейде з розряду «Зірок» до розряду «Дойних корів». Тому стратегія діяльності компанії щодо даної групи має бути спрямована на підтримання конкурентних переваг (наприклад, вкладання коштів у маркетинг з метою збереження ринкової частки). Якщо ж частка продажів скоротиться – ця продукція може перейти до розряду «Собак».

Асортиментна група «Системи зимових садів» відноситься до поля «Дійні корови», що характеризується високою часткою продажів і займають стабільні позиції на ринках з невисокими темпами розвитку. «Системи зимових садів» приносять більше прибутку, ніж у них інвестують і тому ці товари є бажаними для підприємства, оскільки вони дають змогу генерувати кошти для розвитку проблемних груп продукції компанії. Для даної асортиментної групи рекомендується стратегія підтримання конкурентних переваг, оскільки він є лідером в своїй сфері (частка – 2,1%).

Асортиментна група «Дверні системи» потрапили до поля «Важкі діти». Ця продукція діє на перспективних ринках, але не має конкурентних переваг, в їх розвиток необхідно вкладати значні кошти. На основі аналізу сильних і слабких позицій компанії необхідно знайти можливість надбання конкурентних переваг даної групи продукції. Маркетингова стратегія щодо даної категорії товарів – інтенсифікація зусиль (вкладання коштів у розвиток

цієї продукції з метою підвищення її ринкової частки).

До розряду «Собак» потрапила асортиментна група «Фасадні системи». Мала частка продажів пояснюється наявністю сильних конкурентів в цій сфері. Оскільки відносна частка цієї групи порівняно висока, то це ще більше погіршує ситуацію, адже на їх підтримання потрібні значні кошти, а прибуток вони приносять незначний. Як варіант розвитку, можна скоротити присутність даної групи в загальному виробництві підприємства. Для даної групи рекомендується реалізація стратегії збору урожаю. Коли вона себе вичерпає і ситуація для даних товарів не зміниться, то необхідно застосувати стратегію елімінації, що передбачає вилучення їх зі складу товарного портфелю.

Проведемо аналіз портфеля ТОВ «Алнат» за допомогою матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик». Його структура наведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Вихідні дані

Вид продукції	Обсяг реалізації продукції компанії, тис. грн.	Місткість ринку, млн. грн.
Віконні системи (в т.ч. віконна фурнітура)	5893	24250
Фасадні системи	1860	10300
Дверні системи (в т.ч. дверна фурнітура)	1370	12625
Системи зимових садів	370	121

1. Визначаємо перелік типових показників для оцінки факторів привабливості ринку й конкурентоспроможності асортиментних груп.

Типові показники, які характеризують привабливість ринку збуту: місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, коефіцієнт ризику, державне регулювання ринку.

Типові показники, які характеризують привабливість асортиментних груп: ринкова частка, коефіцієнт якості товару, привабливість асортименту, відповідність товару запитам споживачів, ефективність каналів збуту, ефективність інструментів маркетингових комунікацій, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі потужності, імідж компанії тощо.

2. Методом експертних оцінок визначаємо вагомість кожного показника (від 0 до 1), що відповідає його значенню при виборі стратегії. Сума вагомостей за кожним фактором має дорівнювати одиниці.

3. Для кожного показника методом експертних оцінок визначаємо його ранг за десятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 10 – найкраще значення).

4. Використовуючи вихідні дані, розрахуємо узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу (табл. 3.4, 3.5).

Таблиця 3.4

## Експертні оцінки фактора «Привабливість ринку»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості ринку				
	(за 10 бальною шкалою)				
	Вага	Віконні системи	Фасадні системи	Дверні системи	Системи зимових садів
Рівень конкуренції	0,3	10	5	5	3
Темпи зростання ринку	0,1	7	4	5	3
Прибутковість галузі	0,2	9	5	5	4
Можливість нецінової конкуренції	0,1	6	5	4	2
Державне регулювання	0,3	5	8	5	2
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1</b>	<b>7,4</b>	<b>5,8</b>	<b>4,9</b>	<b>2,8</b>

Таблиця 3.5

## Експертні оцінки фактора «Привабливість асортиментної групи»

Характеристики	Результати експертних оцінок привабливості асортиментних груп				
	(за 10 бальною шкалою)				
	Вага	Віконні системи	Фасадні системи	Дверні системи	Системи зимових садів
Якість продукції	0,28	8	7	5	6
Виробничі потужності	0,13	9	7	5	3
Кадрова забезпеченість	0,13	8	8	7	3
Продуктивність праці	0,2	7	5	5	3
Ринкова частка	0,13	10	8	5	5
Впровадження інновацій	0,13	8	4	4	2
<b>Загальна оцінка</b>	<b>1</b>	<b>8,3</b>	<b>6,5</b>	<b>5,2</b>	<b>3,6</b>

5. Побудуємо поле матриці: на горизонтальній осі відкладемо значення фактора конкурентоспроможності асортиментних груп у межах від 1 до 10, а на вертикальній осі відкладемо значення фактора привабливості ринку в межах від 1 до 10.

6. Поле матриці ділимо на дев'ять рівних квадратів (рис. 3.2). Положення кожної асортиментної групи визначаємо, виходячи із загальних оцінок факторів конкурентоспроможності асортиментної групи і привабливості ринку.

7. Положення кожної асортиментної групи показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає розмірам ринку. Відповідним сегментом вказується ринкова частка кожної групи.

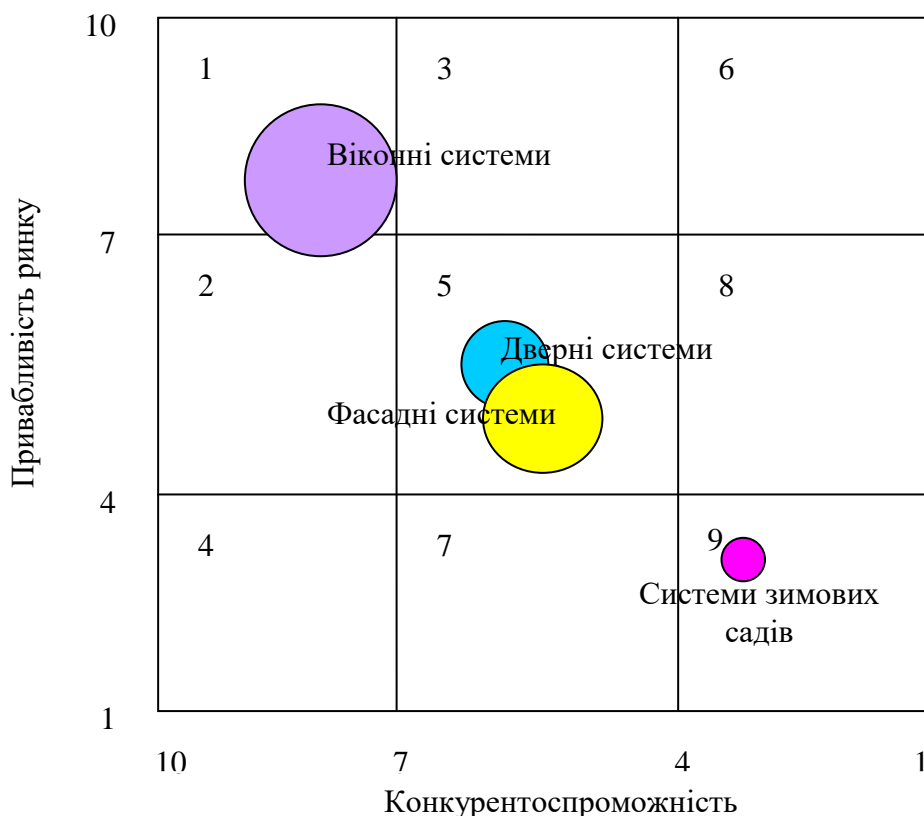


Рис. 3.2. Матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» для ТОВ «Алнат»

Отже, на основі проведеного вище аналізу можна зробити наступні висновки.

Асортиментна група «Віконні системи» потрапила до зони росту, яка характеризується перспективним ринком збуту та сильними конкурентними позиціями групи. Дана група потрапила до квадрату 1, для якого характерна стратегія захисту позицій, тому увагу необхідно сконцентрувати на підтриманні конкурентних переваг за допомогою розширення виробництва та інвестицій в дану асортиментну групу.

Асортиментна група «Фасадні системи» та «Дверні системи» потрапили в зону вибіркового розвитку, яка характеризується середніми показниками привабливості ринку та конкурентоспроможності. Для них рекомендується стратегія вибіркового розвитку, а саме пошук шляхів

отримання конкурентних переваг, які можна реалізувати через підвищення продуктивності праці за даними напрямками та впровадження інноваційних технологій.

Асортиментна група «Системи зимових садів» потрапила до зони збору урожаю. Незважаючи на те, що дана зона характеризується неперспективним ринком збуту та слабкими конкурентними позиціями, все ж таки не рекомендується застосовувати стратегію елімінації щодо даної групи товарів, оскільки в найближчому майбутньому прогнозується значне підвищення темпу росту даного ринку. І в такому випадку компанія може скористуватися таким показником, як досвід роботи в даній сфері. Отже, рекомендується проводити стратегію підтримання даної асортиментної групи, уважно слідкувати за динамікою ринку, та на її основі переходити до стратегії розвитку товару, чи стратегії диверсифікації.

Таким чином, проаналізувавши товарний портфель ТОВ «Алнат» можна заробити висновок, що ситуація в цілому характеризується дещо вищими за середні показниками, оскільки на даний момент не має необхідності виключати з товарного портфелю жодної асортиментної групи.

Аналізуючи отримані результати, можна запропонувати наступні стратегії для різних асортиментних груп продукції ТОВ «Алнат»:

1. Асортиментна група «Віконні системи» характеризується домінуючим конкурентним положенням і знаходиться на стадії зрілості.

Маркетингові стратегії:

Утримання частки – зростання разом з виробництвом: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу на нових ринках, розвиток виробничих потужностей на нових ринках, методи і функції ефективності, нові продукти/ті ж ринки, ті ж продукти/нові ринки, ті ж продукти/ті ж ринки.

Утримання положення – захист положення: зворотна інтеграція, розвиток виробничих потужностей на нових ринках, методи і функції ефективності, ті ж продукти/ті ж ринки, ефективна технологія, традиційна ефективність зниження витрат.

Реінвестувати в міру необхідності.

2. Асортиментна група «Фасадні системи» характеризуються сильними конкурентними позиціями і знаходяться на стадії зростання.

Маркетингові стратегії:

Спроба поліпшити положення – досягти лідерства в ціноутворенні: зворотна інтеграція, розвиток виробничих потужностей на нових ринках, методи і функції ефективності, ті ж продукти/ті ж ринки, ефективна технологія, традиційна ефективність зниження витрат.

Енергійне прагнення до отримання частки: розвиток бізнесу на нових ринках, нарощування виробничих потужностей, пряма інтеграція, проникнення на ринок, методи і функції ефективності, нові продукти/нові ринки, нові продукти/ ті ж ринки, ті ж продукти/нові ринки, ефективна технологія.

Інвестувати з метою збільшення темпів зростання.

3. Асортиментна група «Дверні системи» характеризується слабкими конкурентними позиціями і знаходиться на стадії зростання.

Маркетингові стратегії:

Спроба поліпшити положення – лідерство в ціноутворенні на найважливішому ринку: зворотна інтеграція, розвиток виробничих потужностей на нових ринках, методи і функції ефективності, ті ж продукти/ті ж ринки, ефективна технологія, традиційна ефективність зниження вартості.



Вибірковий розвиток через:

1. Вибіркове прагнення до отримання частки.
2. Поступова диференціація.

Також для покращення положення компанії можна запропонувати маркетингову стратегію вибіркового інвестування.

### **3.2. Удосконалення маркетингових стратегій розвитку ТОВ «Алнат» на основі логістичного підходу**

Завдяки успішній діяльності протягом багатьох років, широкому асортименту, ефективним закордонним (німецьким) технологіям та якісній продукції компанії «Алнат» має стабільне положення на ринку ПВХ виробів. Звичайно існують близькі конкуренти, а тому необхідно визначитися з конкурентною стратегією компанії.

Виходячи з попереднього аналізу діяльності підприємства пропонуємо використати логістичний підхід для вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Сутність логістичного підходу полягає в тому, що логістика припускає розглядати систему у всій її складності і різноманітті, так як дослідження розвитку та функціонування великих систем вимагає тільки системного підходу.

Можна сказати, що логістичний підхід – це системний підхід до дослідження соціально-економічних і людино-машинних систем. Особливість його застосування полягає в тому, що кожний стан досліджуваного об'єкта та їх сукупність розглядаються у взаємозв'язку, наступності та розвитку, у переході до якісно нового стану. Складні об'єкти при цьому досліджуються як ієрархічно побудована єдність відкритих

систем, причому будь-які обґрунтовані рішення повинні враховувати їх вплив на суміжні елементи та зв'язок між ними.

Застосування логістичного підходу до вдосконалення маркетингових стратегій передбачає вирішення наступних завдань:

постановка цілей розвитку і знаходження їх оптимального поєднання;  
визначення шляхів і засобів досягнення цих цілей через виявлення зв'язків і дослідження взаємодії врахованих чинників і розглянутих об'єктів в кількісній формі;

гармонізація цілей і засобів їх досягнення з потребою в ресурсах, враховуючи обмеженість останніх.

Головні інструменти логістичного підходу – аналіз і синтез досліджуваної системи. Аналіз системи дозволяє виявити її найбільш істотні складові, дати їм характеристику, а також кількісну оцінку взаємодії один з одним, визначає їх вплив на параметри досліджуваної системи. Синтез використовується в процесі розробки та функціонування формалізованої динамічної моделі параметрів системи.

Утримати лідерство на ринку компанія може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

Стратегія розширення місткості ринку.

Стратегія захисту позицій.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

В даних умовах, для ТОВ «Алнат» найбільш прийнятним буде використання стратегії розширення місткості ринку, оскільки вона реалізовується через збільшення обсягів споживання, яке є варіантом стратегії пошуку нових ринків збуту та через пошук нових потреб або нових споживачів.

Таким чином, в рамках даної стратегії підприємство буде здійснювати: пошук нових споживачів, що заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують його певні характеристики;

пошук нових потреб, що орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування своїх товарів. Засновувати стратегічну діяльність на своєчасній реакції на потреби споживачів недостатньо. Необхідно випереджати появу потреб споживача, вивчати поведінку споживачів, пропонувати йому нові сфери застосування товару, як це було з системами зимових садів;

збільшення обсягів споживання товару шляхом активної рекламної діяльності.

Дана стратегія, є продовженням стратегії росту.

Можна виділити три стратегії розвитку компанії і, відповідно, три маркетингові стратегії, залежно від загальноекономічного стану компанії: стратегії виживання, стабілізації і росту. Останні становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності компанії, дозволяє збільшити прибуток, обсяг продажу, частку ринку.

Можна виділити три напрями росту – інтенсифікація наявних можливостей, об'єднання зусиль з іншими компаніями і вихід в інші сфери діяльності. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингових стратегій:

Стратегій інтенсивного росту, які передбачають збільшення обсягу продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Стратегій інтегративного росту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом об'єднання з іншими

суб'єктами ринкової інфраструктури підприємства (посередниками, постачальниками, конкурентами).

Стратегій диверсифікації, які передбачають переорієнтацію діяльності підприємства на нові перспективні ринки й виробництво принципово нових товарів для нових споживачів.

ТОВ «Алнат» не доцільно диверсифікувати своє виробництво, адже ринок ПВХ виробів, зокрема металопластикових вікон, є динамічним, і попит на дану продукцію зростає.

В даній ситуації найбільш доцільним буде обрати стратегію інтенсивного росту, а саме мобілізувати існуючі ресурси для виживання і вдалого функціонування підприємства, а також перемоги у конкурентній боротьбі з конкурентними фірмами.

Таким чином, для ТОВ «Алнат» пропонується стратегія розвитку ринку, тобто збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках.

Отже, у межах даної стратегії компанія повинна виконати такі дії:

проаналізувати потенційні ринки збуту, на предмет можливості входження, бар'єрів, наявності на них конкурентів, пошук можливих ніш і т.д.;

приймати участь в різноманітних тендерах.

через ряд угод отримати замовлення від будівельних компаній тощо.

Важливим аспектом в стратегічному плануванні є вибір ціни, яка б відповідала уявленню споживача про якість товару і приносила виробнику бажаний рівень прибутку.

Цінові стратегії поділяються на три види:

стратегії для нових товарів.

стратегії для модернізованих товарів.

стратегії для вже існуючих (традиційних) товарів.

Оскільки ТОВ «Алнат» обрала ринкову стратегію розвитку ринку, а отже на даному етапі відмовилася від розробки нових товарів в асортименті, то використовувати для підприємства цінові стратегії для нових товарів є недоцільним.

Що стосується стратегій цін на модернізовані товари, то компанія постійно буде модернізувати свої товари, в залежності від виявлення нових потреб потенційних споживачів.

Найбільш прийнятною і рекомендованою стратегією ціноутворення є стратегія гнучких цін, тобто встановлення рівня ціни залежно від кон'юнктури ринку, що сформувалася на даний момент часу. Дана стратегія оптимальна на даний момент ще й тому, що в умовах нестабільності і кризи ціни на сировину та енергоресурси часто змінюються, а отже і ціна на кінцевий продукт буде мінятися.

Оскільки компанії дуже рідко використовують одну цінову стратегію для усього асортименту, то в комплексі зі стратегією гнучких цін доцільно використовувати стратегію договірних цін, дана стратегія допомагає утримати ринкові позиції підприємства в умовах високої конкуренції. Специфіка промислових підприємств є такою, що більшість угод укладаються в процесі довгострокових переговорів, і ціна формується в залежності від замовлення і необхідного рівня обслуговування. Деяких споживачів необхідно заохотити для подальшої співпраці і з цією метою надаються знижки.

Таким чином, в межах даної стратегії компанія може надавати наступні види знижок:

1. Знижка «сконто» означає знижку для тих клієнтів, які сплачують за товар раніше встановленого терміну або готівкою. Цей вид використовується в основному для оплати товарів за безготівковим розрахунком та виконання умов договору.

2. Спеціальні знижки надаються постійним покупцям, а також покупцям, в яких продавець найбільше зацікавлений.

3. Оптові знижки надаються покупцям за великий обсяг замовленої продукції.

ТОВ «Алнат», багато років співпрацюючи з українськими підприємствами, одним із своїх першочергових завдань завжди бачить довготривалу присутність на ринку України. Успішна робота на ринку, а звідси і наявність надійних партнерів, може бути забезпечена лише у тому разі, якщо постачається не лише якісний продукт, але й необхідна технологія для його переробки. Фахівці компанії надають всебічну технічну підтримку на всіх стадіях проекту: від планування до кінцевої реалізації.

Комунікаційна стратегія компанії передбачає активну участь в соціальних та благодійних проектах.

ТОВ «Алнат» створила програму для архітекторів та проектувальників, за допомогою якої можна:

1. Швидко та зручно розрахувати віконні конструкції.
2. Експортувати отримані конструкції в формат \*.dxf (Auto CAD).
3. Отримати перерізи віконних конструкцій.
4. Змодельовати монтажні вузли тощо.

Відповідь на питання купити чи не купити товар, суттєво залежить від того, чи відчуває клієнт компетентність продавця. Зрозуміло, що це відчуття великою мірою викликає особистість продавця, його поведінка і його

аргументація. Подібне значення має й презентація компанії та її досягнень. Причому, найбільш дієвим є, коли окремі компанії пов'язані однією системою і формують одну загальну картину. Для цього ТОВ «Алнат» пропонує програму рекламної підтримки, орієнтовану на створення впізнаваного обличчя фірми: підтримку при створенні зовнішньої реклами, нанесення написів на автомобілі, участь у виставках, презентації в Інтернеті, оформлення ділової друкованої продукції та візитних карток, інформацію для підрядників і архітекторів з емблемою фірми та багато іншого.

Клієнт віконної компанії, який за повне переобладнання своєї квартири чи будинку готовий заплатити велику суму, вправі отримати попереднє уявлення про те, що він матиме в кінцевому результаті. Будь-який клієнт хоче не лише побачити, але й доторкнутися до готового виробу, потримати його в руках, подивитися, що в нього всередині. При цьому відповідне оформлення виставкових залів набуває ключового значення. Надаючи стенди зі зразками вікон та дверей, стендів для проспектів та плакатів, що демонструють основні функції вікна, такі як захист від шуму, теплоізоляцію, захист від зламу та простоту догляду, ТОВ «Алнат» допомагає своїм клієнтам і партнерам створювати належне враження про їх нові вікна.

Основна задача етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії – це проведення стратегічних змін в компанії, що переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до проведення стратегії в житті.

Першочергово необхідно визначити чи узгоджені цілі діяльності підприємства з цілями розроблених стратегій і чи сприяє стан середовища реалізації обраних стратегій.

Для ТОВ «Алнат», стан середовища є досить сприятливий, хоча й має певний негативний вплив економічна та політична ситуація в країні.

Даним етапом реалізації стратегії займається департамент маркетингу, а саме відділ планування і прогнозування.

На етапі прийняття рішень про ефективне використання ресурсів оцінюється кількість ресурсів, необхідних для реалізації обраної стратегії, і розробляються шляхи для їх економії та ефективного використання.

В ТОВ «Алнат» дані рішення приймаються на рівні вищого керівництва, оцінюються напрями стратегічного розвитку і приймаються рішення про доцільність вкладення коштів в ті чи інші об'єкти і напрямки стратегій. Визначається що є пріоритетним на даний момент, а що другорядним.

Дуже важливим є питання формування культури підприємства згідно з обраною стратегією. Відповідно до обраної комунікаційної стратегії ТОВ «Алнат» працює на імідж соціально свідомої компанії, яка підтримує постулати соціально-етичного маркетингу. Тому в компанії існують певні правила корпоративної культури, які досить ефективно втілюються на практиці.

Також необхідно оцінювати вплив і участь вищого керівництва і керівників середньої ланки в реалізації стратегії. В ТОВ «Алнат» безпосередню відповідальність за реалізацію стратегії несе керівництво середньої ланки (керівники управлінь, цехів, виробництв і т.д.) і вони відповідають перед генеральним директором.

Щодо створення системи контролю за виконанням і реалізацією стратегії, то для ТОВ «Алнат» пропонуємо запровадити вертикальну систему контролю, тобто робітничі підрозділи доповідають менеджерам



середньої ланки про виконання оперативних завдань, ті в свою чергу компонують дані і відповідають перед вищим керівництвом.

Особливу увагу треба приділити створенню системи стимулювання за успішну реалізацію стратегії, яка може включати різноманітні преміальні виплати і можливість просування по службі.

Контроль є невід'ємною частиною стратегічного планування. Він дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих показників і/чи від способів досягнення намічених результатів. До задач керівництва компанії повинна входити організація стратегічного контролю при тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу компанії.

Для ТОВ «Алнат» було розроблено систему стратегічного контролю, що складається з таких етапів:

- визначення органів контролю та механізмів його застосування;
- визначення стандартів і норм забезпечення об'єктивності оцінок;
- встановлення правильності виконання робіт, передбачених планами різного типу;
- порівняння досягнутих параметрів робіт зі встановленими стандартами та нормами;
- прийняття коригуючих заходів.

Проведення етапів контролю проходження процесу стратегії входить в обов'язки середньої ланки, а узгодження результатів та коригуючих заходів – в обов'язки генерального директора компанії.

Аналіз ефективності виконання обраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу вірності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії в кінцевому результаті підлягає оцінці: чи

приведе обрана стратегія до досягнення компанією своїх цілей. Якщо стратегія відповідає цілям компанії, то подальша її оцінка проводиться з таких напрямках:

відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія ув'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо;

відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям компанії. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі тощо;

прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за трьома напрямками:

чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;

до яких негативних наслідків для компанії може призвести провал стратегії;

чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Аналіз ефективності виконання стратегії виконаємо за допомогою методу стратегічної оцінки підприємства (СОП) та формули Z-фактора Альтмана, що дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику.

При використанні методу стратегічної оцінки підприємства, оцінка проводиться за 4 групами показників: загальна оцінка підприємства,

ресурси, знання та використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей. Оцінювання проведемо за 10-ти бальною шкалою. За кожною групою показників визначаємо середні оцінки та їх відхилення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

## Стратегічна оцінка ТОВ «Алнат»

Показник	Минулий період	Звітний період	Відхилення
Загальна оцінка підприємства			
1. Структура підприємства	8	10	+2
2. Корпоративна культура	5	8	+3
3. Стиль керівництва (вищий)	8	10	+2
4. Стиль керівництва (середній та низький)	7	8	+1
<i>Середня оцінка</i>	7	9	+2
Ресурси			
1. Фінансові	7	8	+1
2. Комунікаційні	9	10	+1
3. Технології	8	9	+1
4. Персонал	7	9	+2
<i>Середня оцінка</i>	7,75	9	+1,25
Знання			
1. Фінансові	8	9	+1
2. Клієнтів	8	10	+2
3. Конкурентів	8	9	+1
4. Галузі та особливостей бізнесу	9	9	0
<i>Середня оцінка</i>	8,25	9,25	+1
<i>Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей</i>	8	10	+2
<b><i>Стратегічна оцінка компанії</i></b>	<b>7,75</b>	<b>9,3</b>	<b>+1,5</b>

Таким чином провівши аналіз згідно даних показників, оцінивши їх по 10-ти бальній шкалі, можна зробити наступні висновки:

Оскільки середні оцінки за розділами знаходяться близько одна від одної, то це свідчить про збалансованість різних напрямків в управлінні компанією.

Оскільки оцінки є високими, а у звітному періоді вони зростають, то це свідчить про те, що прогнозовано потенціал компанії буде реалізовано повністю і стратегію обрано правильно.

Оскільки відхилення є тільки позитивними, то це свідчить про стратегічну стабільність та сприятливі можливості для реалізації та виконання стратегії.

Загальні оцінки СОП є достатньо високими і є тенденція до зростання, то можна зробити висновок, що стратегія реалізується цілком успішно і були обрані правильні напрями її виконання.

Проведемо оцінку стратегії за допомогою формули Альтмана.

Формула Z-фактора має наступний вигляд:

$$\text{Z-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (3.1)$$

де  $X_1$  – вартість оборотних фондів, поділена на активи (оборотні+основні-амортизація);

$X_2$  – нерозподілений прибуток, поділений на активи;

$X_3$  – прибуток до сплати податків і відсотків, поділений на активи;

$X_4$  – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування), поділена на вартість усіх пасивів;

$X_5$  – обсяг продажів, поділений на активи.

Якщо Z-фактор  $\geq 3$  – ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор  $\leq 1,8$  – ризик високий.

Для проведення оцінки використовуємо дані табл. 3.7.

$$Z_{\text{фактор}} = 1,2 * 5882 / 9685 + 1,4 * 693 / 9685 + 3,3 * 764 / 9685 + 0,6 * 3554 / 3449 + 1,0 * 9493 / 9685 = 2,69$$

Таблиця 3.7

## Показники діяльності компанії «Алнат»

Показник	Сума, тис. грн.
Вартість оборотних фондів	5882
Активи	9685
Нерозподілений прибуток	693
Прибуток до сплати податків і відсотків	764
Ринкова вартість статутного капіталу	3554
Обсяг продажів	9493
Пасиви	3449

$Z_{\text{фактор}} = 2,69$ , що означає, що ризик провалу стратегії існує, але він не високий і за грамотної реалізації стратегії і постійному контролю показників його (ризик) можна знизити чи й взагалі уникнути.

### 3.3. Система управління якістю як фундамент забезпечення конкурентоспроможності компанії

В стандарті ISO 9000:2000 поняття «якість» трактується як: «ступінь, до якого сукупність власних характеристик продукції, процесу або системи задовольняє сформульовані потреби або очікування, загально зрозумілі чи обов'язкові». З нього випливає, що при визначенні якості, по-перше, не можна зосереджуватися на характеристиках продукції, по-друге, об'єктом уваги підприємства виступає не тільки продукція, а й процеси її створення, а також система управління, що має певні цільові орієнтири щодо виробництва продукції та задоволення споживача. Система управління якістю охоплює всі ключові процеси створення, виробництва та представлення споживачеві конкретної продукції. Слід також зауважити, що розуміння якості знаходиться в області суб'єктивних оцінок кожної зацікавленої сторони і має тенденцію до постійних змін. Отже, якість є динамічною характеристикою,

що відображає ступінь задоволення вимог конкретного споживача в умовах конкретного ринку.

На теперішній час управління якістю розглядається як самостійна, складна функція управління бізнес-процесами, цілями реалізації якої є:

підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства за рахунок підвищення якості продукції та всіх основних, допоміжних та управлінських процесів;

зниження всіх видів витрат і укріплення економічної стабільності підприємства;

дотримання вимог охорони навколишнього середовища;

забезпечення цілеспрямованого та системного впливу на параметри якості в напрямі їх постійного поліпшення.

Об'єктами управління, виступають процеси, від реалізації яких залежить якість кінцевої продукції. Управління якістю може розглядатись у двох аспектах:

1. Як один із напрямів управлінської діяльності, що здійснюється в межах системи управління підприємством та охоплює всі стадії життєвого циклу продукції.

2. Як один із аспектів загального управління якістю, коли акцент робиться саме на оперативний рівень управління якістю, тобто діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи підприємства та яку спрямовано на запобігання виникненню дефектів за допомогою засобів та інструментів контролю.

Для розуміння сутності сучасної концепції управління якістю розглянемо основні принципи, якими повинна керуватися компанія в

процесі здійснення своєї діяльності (рис 3.3). Цих принципів повинна дотримуватися і ТОВ «Алнат» для забезпечення конкурентоспроможності.

Зважаючи на те, що процес управління в цілому являє собою вплив суб'єкта на об'єкт через реалізацію управлінських функцій встановленими методами, можна стверджувати, що процес управління якістю в компанії здійснюється через ті функції, послідовна реакція яких забезпечує досягнення цілей компанії в сфері якості.



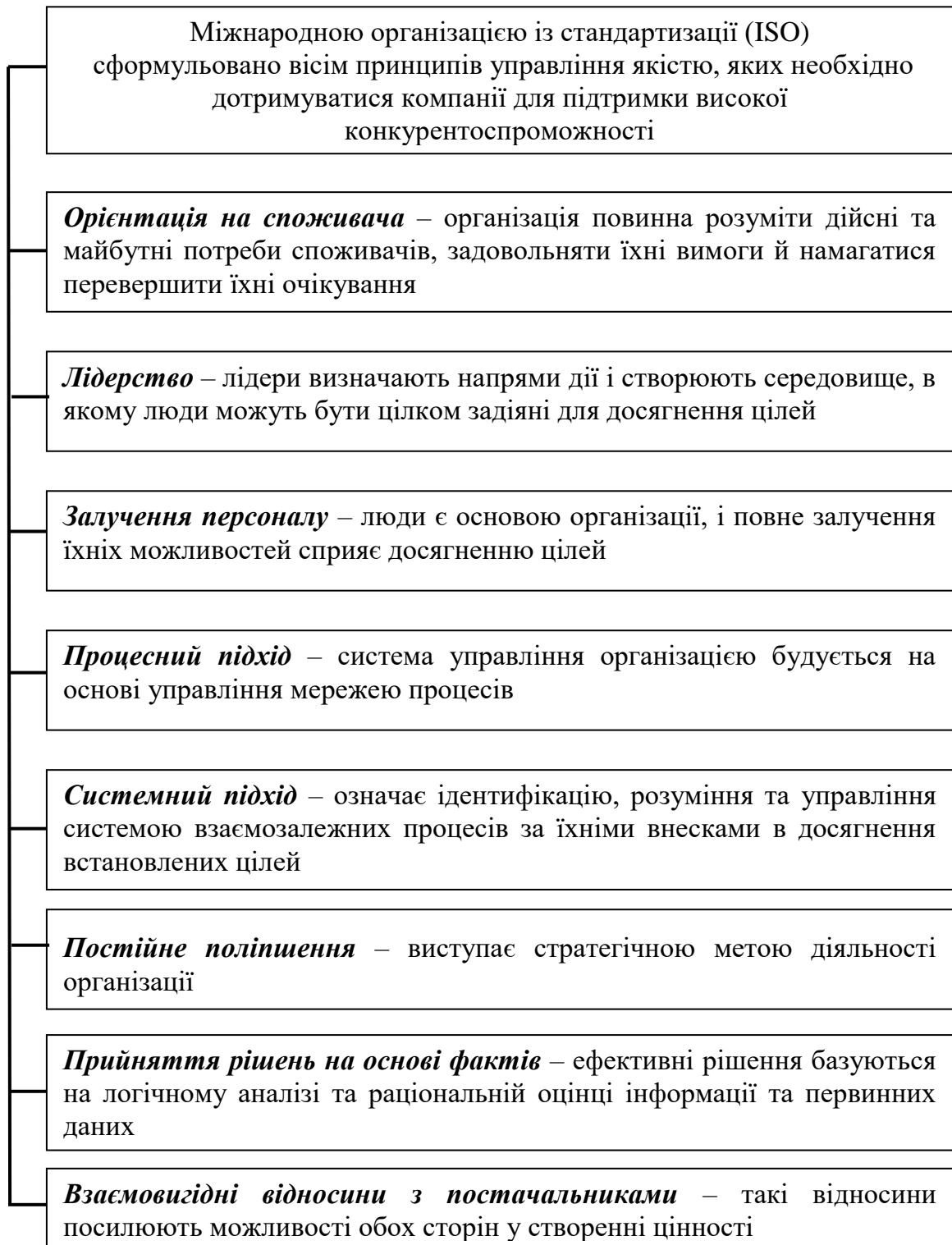


Рис. 3.3. Сучасні принципи управління якістю, запропоновані для ТОВ «Алнат»

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000 серед основних функцій процесу управління якістю на підприємстві обов'язково називають:

планування якості; оперативне управління якістю; забезпечення якості; поліпшення якості, які реалізують в межах системи якості на всіх етапах життєвого циклу продукту. Кожен із названих напрямків діяльності має свої особливості, і разом вони являють собою чотири основні функціональні підсистеми якості.

Реалізація чотирьох функцій становить зміст процесу управління якістю в рамках підприємства, коли здійснюється вплив системи якості на виробничий процес.

Тотальний менеджмент якості (TQM) – це концепція, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за умов раціонального використання технічних можливостей.

Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів усіх груп, зацікавлених у діяльності підприємства. В поняття «зацікавлені сторони» входять люди або групи, зацікавлені в успіху діяльності організації. До них належать споживачі, власники, робітники, постачальники та суспільство, а в певних випадках можуть належати й інші сторони.

Завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування діяльності, прагнення до повної відсутності дефектів і зниження невиробничих витрат, забезпечення конкурентоспроможності та завоювання довіри всіх зацікавлених груп за рахунок використання передових технологій, гнучкості, своєчасних поставок, енергії колективу.

Цикл управління в організації, що працює за принципами TQM, являє

собою цикл безперервного поліпшення всіх показників діяльності та включає три ключових аспекти:

1. Планування вдосконалення (аналіз потреб споживачів, суспільства, співробітників та організації, що постійно змінюються; аналіз внутрішніх можливостей організації; розрахунок перспективних витрат на якість).

2. Реалізація вдосконалення (визначення пріоритетів серед процесів, що піддаються корегувальним діям; створення команди з удосконалення процесу; уточнення завдань; збирання даних; причинно-наслідковий аналіз; планування та впровадження рішень, документування; оцінювання результатів; стандартизація).

3. Самооцінювання (національні та міжнародні премії з якості; внутрішньофірмова система балів).

Отже, ТОВ «Алнат» повинна активно продовжувати працювати відповідно до ключових аспектів TQM.

Якість створюється в конкретних організаціях і процес її забезпечення в кожній бізнесовій організації починається зі свідомості співробітників і чіткого розуміння ними тих цілей, що є пріоритетними для компанії.

На рівні компанії ідея підвищення якості і конкурентоспроможності може бути реалізована виходячи з формування базових орієнтирів та цілей за трьома ієрархічними рівнями:

на рівні підприємства: наміри, напрями, цілі діяльності стосовно якості, офіційно сформульовані та задекларовані вищим керівництвом організації у політиці якості;

на рівні підрозділів: завдання, ресурси, критерії оцінювання діяльності, пов'язані із забезпеченням якості груп процесів, спрямованих на створення конкретної продукції;

на рівні персоналу: відповідальність, повноваження, відносини виконавців усіх рівнів щодо питань якості.

Основними завданнями, які повинні вирішувати вітчизняні виробники, в тому числі і компанія «Алнат», можна окреслити таким чином:

своєчасно випускати якісну продукцію, що користується попитом;

підтримувати стабільний рівень якості виготовлення продукції і постійно його підвищувати;

реалізувати ідею зниження і виключення зайвих витрат за постійного підвищення якості;

постійно підвищувати продуктивність виробництва.

У цілому слід розуміти, що значення та необхідність управління якістю на рівні підприємства визначається тим, що сприяє задоволенню все більших потреб та очікувань споживачів і, відповідно, надає поштовхи для розвитку і вдосконалення бізнесу. Завдяки застосуванню сучасного інструментарію та методів менеджменту якості підприємство стає більш гнучким, адаптивним, постійно використовує власні конкурентні переваги та створює нові. Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбувається за рахунок того, що воно задовольняє потреби клієнтів швидше за своїх конкурентів, пропонуючи при цьому бажане поєднання ціни та якості.

Основними складовими забезпечення ефективного функціонування системи управління якістю є: стандартизація вимог до якості продукції, процесів, системи управління; сертифікація та оцінка відповідності продуктів, процесів, системи управління; аудит якості.

Шлях до успіху у кожного підприємства безумовно свій, але так чи інакше він пролягає через якість. Досвід провідних компаній світу та

успішних вітчизняних підприємств доводить, що не існує єдиної найкращої управлінської концепції, але кожний із сучасних підходів до управління підприємством орієнтовано на розроблення та впровадження стратегії якості як однієї із складових комплексної стратегії організації.

### **Висновки до третього розділу**

Проведений аналіз вибору стратегій для розвитку підприємства. Серед стратегій зростання була обрана стратегія розвитку ринку. Найбільш прийнятною і рекомендованою стратегією ціноутворення є стратегія гнучких цін, тобто встановлення рівня ціни залежно від кон'юнктури ринку, що сформувалася на даний момент часу. Дана стратегія оптимальна на даний момент ще й тому, що в умовах нестабільності і кризи ціни на сировину та енергоресурси часто змінюються, а отже і ціна на кінцевий продукт буде мінятися.

В результаті проведення портфельного аналізу за допомогою матриці БКГ, можна заробити наступні висновки. Для асортиментної групи «Віконні системи» пропонуємо використати стратегію захисту позицій (сконцентрувати увагу на підтримці конкурентних переваг за допомогою розширення виробництва та інвестицій в дану продукцію). Для асортиментної групи «Фасадні системи» та «Дверні системи» обрати стратегію вибіркового розвитку (пошук шляхів отримання конкурентних переваг, які можна реалізувати через підвищення продуктивності праці за даними напрямками та впровадження інноваційних технологій).

На основі аналізу ТОВ «Алнат» (за допомогою матриці Мак-Кінсі – Дженерал Електрик) можемо зробити висновок, що ситуація в цілому характеризується дещо вищими за середні показники, оскільки на даний

момент немає необхідності виключати жодної асортиментної групи. Доцільно обрати стратегію розвитку ринку, тобто збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках (сконцентрувати увагу на завоюванні Північного та Західного регіонів країни):

проаналізувати потенційні ринки збуту, на предмет можливості входження, бар'єрів, наявності на них конкурентів, пошук можливих ніш і т.д.;

приймати участь в різноманітних тендерах;

через ряд угод отримати замовлення від будівельних компаній тощо.

Також необхідно проводити активну рекламну діяльність задля збільшення обсягів споживання продукції та підвищення поінформованості споживачів про компанію.

Також обґрунтовано необхідність застосування концепції TQM – концепції, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за умов раціонального використання технічних можливостей.

Основні завданнями, які повинні вирішувати вітчизняні виробники, в тому числі і ТОВ «Алнат», можна окреслити таким чином: – своєчасно випускати якісну продукцію, що користується попитом; – підтримувати стабільний рівень якості виготовлення продукції і постійно його підвищувати; – реалізувати ідею зниження і виключення зайвих витрат за постійного підвищення якості; – постійно підвищувати продуктивність виробництва.

## ВИСНОВКИ

В умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дослідження конкурентоспроможності будь-якої компанії дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі та її подальшого сталого розвитку.

Конкурентоспроможність підприємства можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому насамперед необхідно зважати на порівнянність таких параметрів, як потенційні можливості, технологія, обладнання, компетенція персоналу, система управління, маркетингова політика, інновації, комунікації.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності підприємства є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу теоретичних питань забезпечення стратегічного розвитку компанії визначено, що стратегія діяльності підприємства – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення своїх позицій на ринку, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Стратегія маркетингу, як частина стратегії діяльності підприємства – це раціональна, логічна побудова керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на маркетинг.

В другій частині кваліфікаційної роботи проаналізовано сучасний стан європейського та українського ринків металопластикових вікон, визначені тенденції його розвитку, головні європейські та українські гравці, місткість ринку та споживачі.

На сьогоднішній день українські виробники металопластикових вікон та дверей знаходяться в досить складній ситуації. З одного боку падіння рівня платоспроможності населення, з іншого – все зростаюча конкуренція серйозно ускладнює ведення бізнесу. У результаті багатьом компаніям доводиться переглядати довгострокові і короткотермінові плани розвитку, а також оптимізувати структуру операційної діяльності. Практично всі учасники ринку визнають, що ситуація на ринку металопластикових конструкцій України у 2020 році погіршилася. Найбільші труднощі вітчизняних виробників обумовлені падінням доходів населення і, як наслідок, його низькою купівельною спроможністю.

Також проведено аналіз діяльності компанії «Алнат» на ринку України. Компанія вже більше вісімнадцяти років виготовляє вироби із високоякісного ПВХ (вікна, двері, перегородки) і з алюмінію (світлопрозорі фасадні конструкції, вхідні групи, розсувні системи, зимові сади, перегородки, двері, вікна, вітрини та ін.). Виробничий цех компанії оснащений необхідним устаткуванням з перероби профілю німецької фірми Sturtz Maschinenbau (Німеччина), лінія автоматизована, що значною мірою визначає точність розмірів конструкцій і якість виробів. Співробітники постійно здобувають нові знання й удосконалюють свої навички завдяки освітнім програмам підвищення кваліфікації, що дозволяє робити тільки якісний і надійний продукт, з 100%-м дотриманням усіх вимог державних нормативів і побажань замовника. Представництва компанії є в Дніпрі, Львові, Одесі.

Проведено оцінку конкурентних переваг компанії «Алнат». На основі аналізу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність компанії сформовано конкретний перелік її слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей.



Для оцінки маркетингового середовища компанії «Алнат» виконано PEST-аналіз – аналіз ринку за чотирма групами факторів макросередовища: політичними, економічними, соціально-демографічними, технологічними.

Загалом можна зробити висновок, що на діяльність компанії найбільший вплив мають соціальні та економічні фактори макросередовища. Найбільші ринкові можливості пов'язані із можливістю залучення додаткових інвестицій та завоюванням нових ринків збуту. Ринкові загрози мають менший вплив, ніж можливості і складаються із наявності великої кількості конкурентів та можливості розриву зв'язків з деякими партнерами в результаті політичної нестабільності. Внутрішнє середовище складається із слабких та сильних сторін. До слабких сторін відносяться: часта зміна вищого керівництва. Але підприємство має і сильні сторони, найбільш впливом з яких: великий досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції та розвинена маркетингова служба.

На основі аналізу конкурентних переваг було визначено, що підприємство має переваги у багатьох напрямках, а отже має потенціал для успішної реалізації стратегій.

Для досягнення мети дослідження проведено аналіз вибору стратегій для розвитку підприємства. Серед стратегій зростання була обрана стратегія розвитку ринку. Найбільш прийнятною і рекомендованою стратегією ціноутворення є стратегія гнучких цін, тобто встановлення рівня ціни залежно від кон'юнктури ринку, що сформувалася на даний момент часу. Дана стратегія оптимальна на даний момент ще й тому, що в умовах нестабільності і кризи ціни на сировину та енергоресурси часто змінюються, а отже і ціна на кінцевий продукт буде мінятися.

В результаті проведення портфельного аналізу за допомогою матриці

БКГ, можна заробити наступні висновки. Для асортиментної групи «Віконні системи» пропонуємо використати стратегію захисту позицій (сконцентрувати увагу на підтримці конкурентних переваг за допомогою розширення виробництва та інвестицій в дану продукцію). Для асортиментної групи «Фасадні системи» та «Дверні системи» обрати стратегію вибіркового розвитку (пошук шляхів отримання конкурентних переваг, які можна реалізувати через підвищення продуктивності праці за даними напрямками та впровадження інноваційних технологій).

На основі аналізу компанії «Алнат» (за допомогою матриці Мак-Кінсі – Дженерал Електрик) можемо зробити висновок, що ситуація в цілому характеризується дещо вищими за середні показники, оскільки на даний момент немає необхідності виключати жодної асортиментної групи. Доцільно обрати стратегію розвитку ринку, тобто збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках (сконцентрувати увагу на завоюванні Північного та Західного регіонів країни):

- проаналізувати потенційні ринки збуту, на предмет можливості входження, бар'єрів, наявності на них конкурентів, пошук можливих ніш і т.д.;
- приймати участь в різноманітних тендерах;
- через ряд угод отримати замовлення від будівельних компаній тощо.

Також в третій частині роботи було проведено аналіз ефективності вибору стратегії за допомогою логістичного підходу, що дає змогу використовувати системний підхід, визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику.

За результатами оцінки обраної стратегії за допомогою формули Альтмана,  $Z$  фактор = 2,69, що означає, що ризик провалу стратегії існує, але він не високий і за грамотної реалізації стратегії і постійному контролі показників його (ризик) можна знизити чи й взагалі уникнути.

Компанії необхідно проводити активну рекламну діяльність задля

збільшення обсягів споживання продукції та підвищення поінформованості споживачів про компанію.

В дослідженні обґрунтовано необхідність застосування концепції TQM – концепції, яка передбачає загальне, цілеспрямоване та скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності – від досліджень до післяпродажного обслуговування – за участі керівництва та співробітників та за умов раціонального використання технічних можливостей.

Запропоновані в роботі пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Алнат» та підвищення конкурентоздатності її продукції дадуть змогу компанії ефективно працювати та розвиватися на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Логістика. Навчальний посібник. К. : Знання, 2008. 566 с.
2. Куденко, Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. К.: КНЕУ, 2005. 152 с.
3. Вівчар О.І. Концептуалізація сучасних поглядів на поняття логістики *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2 (17). С. 106–111.
4. Вівчар О.І. Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками. *Матеріали XII наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя*. Тернопіль: ТДТУ, 2018. С. 253.
5. Гранин А.Н. Логистика – эффективный инструмент управления хозяйствующим субъектом и бизнесом. *Труд. Профсоюзы. Общество*. 2017. № 3. С. 6-10.
6. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах кризи: веб-сайт. URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxviii/8608> (дата звернення 10.11.2021)
7. Окландер М.А. Контурьы экономической логистики. К.: Наукова думка, 2018. 176 с.
8. Крикавський Є.В. Інтеграція маркетингу і логістики в системі менеджменту. *Вісник Державного університету «Львівська політехніка»*. 2000. № 416. С. 52–62.
9. Смирнов І.Г. Ринок логістики в Польщі як країни-члена ЄС очима польських дослідників. *Науковий вісник Волинського нац. у-ту ім. Л.Українки*. 2008. № 7. С. 35-40.
10. Черноусов Е.В. Анализ рынка логистических провайдеров–зарубежный опыт. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011. № 6. С. 13-17.
11. Красноручький О.О. Системи управління збутовою діяльністю аграрних підприємств: стратегія, механізми, інструментарій : [монографія. Херсон : Грінь, 2017. 347 с.
12. Крикавський Є.В. Логістика для економістів: підруч. для студ. вищ.

навч. закл. Львів : Нац. ун-т Львів. політехніка, 2014. 447 с.

13. Герцик В.А. Управління розподілом продукції підприємства: монографія. Львів : СНУ, 2016. 239 с.

14. Чорна Л.О. Управління ціноутворенням в каналах реалізації продукції підприємств харчової промисловості: монографія. К.: Національний університет харчових технологій, 2016. 239 с.

15. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

16. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. с. 245

17. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*, 2013. № 2. С. 66-71. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/gev\\_2013\\_2\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/gev_2013_2_12.pdf).

18. Окландер М.А. Контуры экономической логистики. К.: Наукова думка, 2000. 175 с.

19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – новое изд-е. М. : Вильямс, 2002. 643 с.

20. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К. : Видавництво Європейського університету, 2004. 232 с.

21. Фролова Л.В. Логістична економіка: концепція і методологія *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. пр. Вип. 14. Т. 1. Дніпро: ДУЕТ, 2014. С. 192–197.

22. Сандригайло Л.З. Управление маркетингом в АПК : учебн. пос. / Л.З. Сандригайло. Сыктывкар: СЛИ, 2017. 56 с.

23. Инновационные виды маркетинга // URL: [http://stud.com.ua/78086/marketing/virusniy\\_partizanskiy\\_marketing\\_innovatsiyni\\_v\\_idi\\_marketingu](http://stud.com.ua/78086/marketing/virusniy_partizanskiy_marketing_innovatsiyni_v_idi_marketingu)

24. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія. Суми:

Університетська книга, 2009. 328 с.

25. Кіндзерський Ю., Паламарчук Г. Проблеми національної конкурентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні. *Економіка України*. 2006. № 8. С.19-30.

26. Конкурентоспроможність української економіки. / Кваснюк Б.Є., Кіреєв С.І., Болховітінова О.Ю., Соляник А.І., Меламед М.Я. / Б.Є. Кваснюк (ред.). К., 2006. 96 с.

27. Кормнов Ю.О. Повышении конкурентоспособности экономики // *Экономист*. 2016. № 8. С. 13-21.

28. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2012. Вип. 2. Т.1. С. 21-41.

29. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання: монографія. Х.: ХНАДУ, 2015. 280 с.

30. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. К: Знання України, 2010. 299 с.

31. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. Електрон. текст. дані. Дніпро: НГУ, 2020. 357 с.

32. Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://subject.com.ua/economic/slovník/4142.html>.

33. Макарова Т.Н., Долина Н.Н. Инновационная маркетинговая стратегия. URL: [http://www.orelgiet.ru/51\\_22\\_10\\_12\\_1.pdf](http://www.orelgiet.ru/51_22_10_12_1.pdf).

34. Малюк С.О. Асортиментні стратегії у комплексній системі маркетингу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 2014. Вип. 3. С. 73-80.

35. Манн И.Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов 4-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 296 с.

36. Окрепкий Р.Б., Лагоцька Н.З. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*

2'2015 [27], С. 283-288.

37. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. К.: «Кондор», 2016. 664 с.

38. Прангишвили И.Г. Ambient media как новый вид СМИ: к вопросу об истории // Молодой ученый, 2014. №1. С. 694-699.

39. Примак Т.О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика URL:[https://studme.com.ua/10310208/marketing/marketingovye\\_kommunikatsii\\_s\\_ti\\_mulirovanie\\_sbyta.htm](https://studme.com.ua/10310208/marketing/marketingovye_kommunikatsii_s_ti_mulirovanie_sbyta.htm)

40. Бобрицька Н. Д. Партизанський маркетинг на сучасному ринку, 2011. с. 119-128. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2077/1/bobrizka.pdf>

41. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2012. №2 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 28.10.2021).

42. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* № 3 (19), 2012. С. 71–75.

43. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: одноосібна монографія. К.: КНУТД, 2014. с. 364

44. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підруч.. К.: Лібра, 2008. 276 с.

45. Поняття конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL:: <https://msn.khnu.km.ua/mod/page/view.php?id=8839> (дата звернення: 10.11.2021)

46. Дмитрієв І. А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2013. № 1. С. 102-106.

47. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. К: «Центр учбової літератури», 2017. 288 с.

48. Пріб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*, 2014. № 2. С. 119-126.

49. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Х.: Інжек, 2008. 632 с.

50. Радченко Г.А., Саїдова Г.О. Контент-маркетинг як дієва складова просування бізнесу Проблеми системного підходу: зб. наук. Праць. Випуск 2 (70) / 2019 (Част. 1). К. НАУ, 2019. С. 144-149. Фахове видання (категорія Б) DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-46>

50. Ромат Е. Личностная реклама в системе персонального маркетинга / Е. Ромат. *Маркетинг и реклама*, 2010. №2. С. 30-35.

51. Рульєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с. URL: [http://bookbrains.com/book\\_406.html](http://bookbrains.com/book_406.html).

52. Kosova T., Smerichevskyi, S., Ivashchenko A., & Radchenko, H. (2021). Theoretical aspects of risk management models in economics, marketing, finance and accounting. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>



# ДОДАТКИ

Додаток А

**Визначення поняття «конкурентоспроможність»**

Джерело	Визначення
1	2
Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.	Конкурентоздатність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентоздатність фірми є результатом її конкурентних переваг по всьому спектрі проблем керування компанією.
Балабанова Л.В. Маркетинг. Підручник. Донецьк: 2002. – 562 с.	Конкурентоспроможність підприємства (фірми) в умовах маркетингової орієнтації – це можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах.
Бланк И.А. Торговый менеджмент – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.	Конкурентоздатність підприємства – система оцінних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку.
Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Підручник – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.	Визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби.

Джерело	Визначення
1	2
Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Пер с англ. Ю.В.Шленова. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 556 с.	Показує, наскільки продуктивна й ефективна фірма стосовно конкурентів, посередникам і в обслуговуванні замовників. Продуктивність зв'язана з якістю виробів, що випускаються, займаною часткою ринку і прибутковістю; ефективність – зі швидкістю відповідної реакції й економією витрат. І ефективність, і продуктивність, у кінцевому випадку, залежать від конкурентної раціональності фірми, тобто сили її суперницького духу й уміння приймати рішення.
Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. Проф. Н.М. Ушакової) – К. «Хрещатик», 1999. – 800 с.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання

Закінчення дод. А

1	2
Основы предпринимательской деятельности: Маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Власовой. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 240 с.	Відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступені задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності.
Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 784 с.	Властивість об'єкта, що характеризуються ступенем задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.
Хруцкий В.Е., Коренева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованиям рынка: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 528 с.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.



### Визначення поняття «конкурентна перевага»

Джерело	Визначення
Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999.	Перевага, що досягається, коли компанія використовує маркетингову можливість завдяки випускові більш зробленої продукції, більш низькій ціні, більш розгалуженій мережі розподілу, кращому сервісові і більш різноманітному асортиментові продукції в порівнянні з конкуруючими компаніями.
Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.	Виникає як результат виявлення і використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, що можуть утримуватися деякий період часу.
Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие. / Под ред. Градова А.П. – СПб: Специальная литература, 1995. – 414 с.	Глобальна мета економічної стратегії фірми і галузі національної економіки.
Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 1998. – 416 с.	Перевага над конкурентами, отримана шляхом надання споживачам великих благ, або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або за рахунок пропозиції високоякісних продуктів з набором необхідних послуг, але по виправдано більш високих цінах.
Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. 2-е европ. изд. – К., М., СПб.: Изд-во «Дом Вильямс», 1998. – 1056 с.	Перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропозиції споживачам більш високої цінності або за рахунок більш низьких цін, або за рахунок представлення великих вигод, що виправдують більш високі ціни.
Карлофф В. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А.Приписнов. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.	Те, на що спрямовано всі (конкурентні) стратегії в області бізнесу.
Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.	Це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.
Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.	Ті характеристики, властивості товару або марки, що створюють для фірми визначена перевага над своїми прямими конкурентами.
Леви М., Вейтц Б.А. Основы розничной торговли / Пер. с англ. под. Ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 448 с.	Перевага над компаніями-суперницями, що торговець зберігає протягом тривалого періоду часу.