

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на

тему:

Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи ПМм-61
спеціальності _____

075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Візнюк М.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Піняк І.Л.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Якимичин Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Оксентюк Б.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Тимошик Н.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Візнюк М. Я. Розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

В кваліфікаційній роботі здійснено аналіз маркетингової діяльності компанії «АРС», досліджено вплив зовнішнього середовища на вибір стратегії розвитку підприємства, визначено ефективність існуючої системи маркетингу. Обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства. Розроблено комплекс маркетингових заходів орієнтований на стратегічну перспективу.

Ключові слова: стратегія, існуючий ринок, новий ринок, диверсифікація, інновації, конкурентні позиції.

SUMMARY

Maksym Vizniuk. Development and justification of the choice of an effective strategy for the development of the enterprise. – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023.

In the qualifying work, the marketing activity of the company "ARS" was analyzed, the influence of the external environment on the choice of the company's development strategy was investigated, and the effectiveness of the existing marketing system was determined. The choice of the company's development strategy is substantiated. A set of marketing measures focused on a strategic perspective has been developed.

Key words: strategy, existing market, new market, diversification, innovation, competitive positions.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Стратегічний аналіз в процесі планування на підприємстві	8
1.2. Підходи до питань вибору та реалізації стратегії підприємств	16
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ «АРС»	28
2.1. Характеристика господарської та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства	28
2.2. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства	40
2.3. Визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Вибір напрямів стратегічного розвитку компанії «АРС»	59
3.2. Реалізація ключових стратегій зростання підприємства	65
Висновки до розділу 3	70
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	72
Висновки до розділу 4	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічного розвитку, який ускладнений змінами в навколишньому бізнес-середовищі, глобальною економічною кризою, пандемією та війною з Росією, важливість ефективної маркетингової стратегії для успішного функціонування підприємства неможливо переоцінити. Особлива увага повинна бути приділена розробці механізму та інструментарію стратегії розвитку підприємства.

Систематизація обґрунтованих ідей та розробок з розвитку підприємства є ключовим чинником для його гармонійного зростання. Відсутність системного та збалансованого підходу до формування та реалізації стратегії розвитку може призвести до втрат підприємства у здатності адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та його втрати можливостей для стійкого розвитку. Тому важливість професійного підходу та уважного вивчення питань розроблення та обґрунтування ефективної маркетингової стратегії надзвичайно висока.

Формування продуктивної стратегії розвитку підприємства вимагає використання методик, що надають можливість аналізувати недоліки діючої стратегії, визначати слабкі сторони в діяльності підприємства, визначати його конкурентні позиції та можливості для подальшого ефективного розвитку.

Велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених приділила увагу питанню розроблення та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Серед видатних дослідників цього питання можна вказати І. Ансоффа, Л. Довганя, Ю. Каракая, Г. Минцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Г. Хамеля, А. Чандлера та інших. Науковці, такі як О. Гудь, О. Мусійовська, В. Власенко, Л. Олійник, А. Кузнецова, О. Голуб, Г. Костюк, В. Кобелев, О. Кукушкін, А. Баланович і інші, досліджували різні аспекти розроблення та обґрунтування стратегії розвитку підприємства, враховуючи методичні підходи, маркетинговий інструментарій та теоретико-прикладні аспекти управління стратегією.

Актуальність проблеми розроблення та обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, її теоретико-методичне та практичне значення, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили мету та завдання.

Мета і завдання дослідження. Відповідно до обраної теми кваліфікаційного дослідження основною метою визначено формування комплексу маркетингових заходів з метою розроблення ефективної стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає формування та вирішення наступних **завдань**:

- дослідити основні підходи до стратегічного планування;
- вивчити методи стратегічного оцінювання зовнішнього середовища;
- визначити алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства;
- визначити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на підприємство (аналіз PESTEL);
- провести обґрунтування вибору стратегії розвитку досліджуваного підприємства;
- розробити комплекс маркетингових заходів з метою реалізації стратегії зміцнення конкурентних позицій;
- вивчити стан справ на підприємстві щодо забезпечення заходів з охорони праці та протипожежної безпеки.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність компанії Товариства з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»», що спеціалізується на торгівлі будівельними матеріалами.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти розроблення та обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження слугували такі методи: порівняльного аналізу, систематизації та групування (при визначенні сутності поняття «стратегія розвитку підприємства», класифікації стратегій та принципів

побудови); структурного групування та статистичних порівнянь (при здійсненні аналізу конкурентного середовища компанії); ситуаційного аналізу (при дослідженні ефективності використання компанією інструментів маркетингу); метод аналізу ієрархій (з метою обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства).

Наукова новизна обґрунтованих в кваліфікаційній роботі тверджень і рекомендацій, що представлено на захист, полягає в наступному:

– проведено аналіз PESTEL, що забезпечило завчасне попередження про потенційні загрози та можливості, даючи фірмі більше часу для реагування в подальшому стратегічному плануванні;

– оцінено стратегії зростання підприємства за моделлю Ансоффа, для здійснення вибору та реалізації ефективного стратегічного розвитку досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у дослідженні зовнішнього середовища «АРС», обґрунтуванні вибору стратегії розвитку компанії, розробленні комплексу маркетингових заходів з метою глибшого проникнення на ринку в стратегічній перспективі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні дискусійні питання проведеного дослідження розглядалися й обговорювалися на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 30 листопада 2023).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 публікації загальним обсягом 0,38 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 86 сторінки основного тексту, а також 21 таблиць і 10 рисунків, списку використаних джерел з 73 позицій і 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічний аналіз в процесі планування на підприємстві

Багато науковців всебічно висвітлюють ключові процеси, пов'язані зі стратегічним плануванням. У більшості теоретичних доробках фахівців описано та пропонуються комплексні блок-схеми з багатьма чинниками. Ми пропонуємо розділити процес стратегічного планування на три основні сфери:

- 1) Стратегічний аналіз;
- 2) Стратегічний вибір;
- 3) Стратегічна реалізація.

Розглянемо ці сфери детальніше.

На етапі стратегічного аналізу бізнес буде вирішувати наступні питання:

Куди ми хочемо потрапити (результат діяльності підприємства)?

Які обмеження існують для наших ресурсів?

Які основні загрози з боку зовнішнього середовища?

На відповідь на перше питання щодо очікуваних результатів діяльності підприємства, впливає багато факторів. Ключовими суб'єктами впливу часто є власники (наприклад, акціонери), які можуть мати особливі очікування щодо організації. Однак, необхідно також брати до уваги інші впливи зацікавлених сторін, які можуть включати уряд, працівників і загальну базову культуру організації. Ці погляди дуже часто об'єднуються в корпоративне бачення або місію підприємства.

Аналізуючи різноманітні обмеження ресурсів слід зосередитись на таких ключових елементах: фінанси, технічне оснащення, трудові ресурси, ринки, матеріали, організаційна структура.

Типові запитання, які слід поставити у зв'язку з кожним із цих обмежень ресурсів:

Фінанси: який бюджет та статті його витрат, вартість капіталу, достатність фінансування та можливість залучення інвестицій.

Технічне оснащення: рівень інновацій, швидкість морального старіння, ремонтну здатність та рівень обслуговування техніки.

Трудові ресурси: рівень оплати праці, ефективність працівників, забезпеченість персоналом, коефіцієнт плинності кадрів, рівень присутності на робочому місці, рівень заміщення керівного складу підприємства.

Ринки: ринки занепадають/зростають, можливість появи нових ринків і їх розташування, міцність становища брендів на поточному ринку.

Матеріали: вартість матеріалів порівняно з конкурентами, наявність у постачальників надмірного контролю над матеріалами, сприятливий доступ до матеріалів, рівень дефіциту сировини.

Організаційна структура: типи структур і обмеження майбутнього зростання через їх функціонал, культура організації і чи буде вона гальмувати або підживлювати майбутній розвиток.

Після того, як ми встановили обмеження наших внутрішніх ресурсів, нам потрібно оцінити загрозу, яку становить зовнішнє середовище. Найпростіший спосіб оцінити зовнішнє середовище — це використовувати наступні дві системи:

1. П'ять сил Портера.
2. Аналіз PESTEL.

Автор першої моделі Майкл Портер описує основні зовнішні конкурентні загрози, які можна підсумувати за допомогою п'яти сил. По суті, ця модель визначає рівень конкуренції, з яким стикається організація, оцінюючи ступінь доречності п'яти сил. Ці п'ять сил відображено на рис. 1.1.:

Основними складовими елементами моделі є:

1. Загроза з боку нових учасників.
2. Переговорна сила покупців.
3. Переговорна сила постачальників.
4. Загроза від продуктів-замінників.

5. Ступінь конкурентного суперництва.

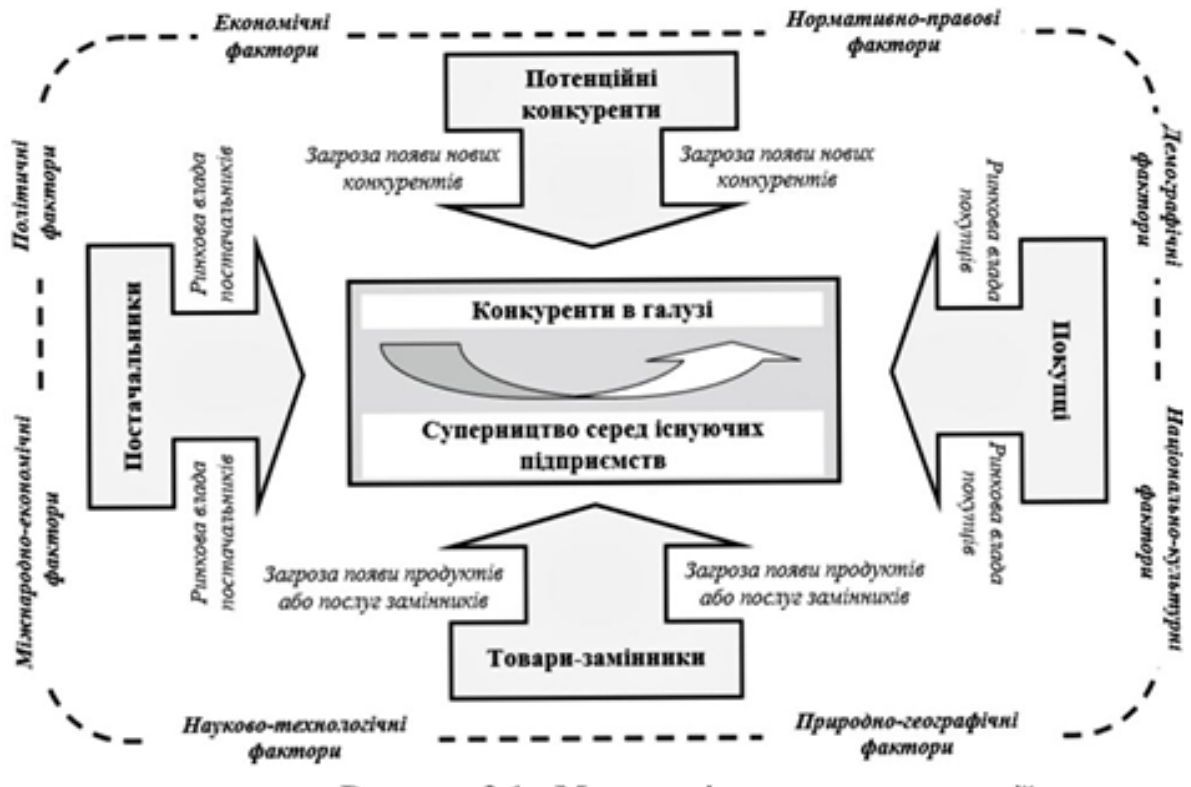


Рис. 1.1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [58]

Загроза з боку нових учасників

Це проблема, оскільки, якщо конкуренти можуть легко увійти у даний бізнес-сектор, вони зможуть обмежити прибуток підприємства. Отже, чим більша загроза з боку нових учасників, які входять у сектор, тим вищий рівень конкуренції. Легкість, з якою нові учасники можуть увійти в бізнес-сегмент, значною мірою визначається ступенем бар'єрів для входу.

Нижче наведено основні перешкоди входу:

Капітальна вартість входу. Чим вища капітальна вартість, тим сильніший стримуючий фактор для того, щоб хтось вступив у бізнес, і, отже, ймовірність конкуренції менша, ніж у галузях, де набагато дешевше відкрити бізнес.

Економія від масштабу. Це спрацює тоді, коли потрібні значні інвестиції, щоб дозволити новому учаснику досягти паритету витрат. Таким чином, будь-хто, хто входить у сегмент, який не може відповідати економії масштабу, з самого початку матиме суттєві втрати.

Диференціація. Диференціація відбувається, якщо споживачі сприймають продукт або послугу як такі, що мають властивості, які роблять їх унікальними або відрізняють від конкурентів. Диференціація може полягати у зовнішньому вигляді продукту, його брендовій назві або послугах, пов'язаних із. Таким чином, якщо нові учасники хочуть успішно вийти на ринок, їм доведеться витратити багато грошей на розвиток іміджу продукту – отже, це може становити суттєвий бар'єр для входу.

Витрати на перехід. Це витрати, які несе не нова компанія, яка бажає вийти на ринок, а існуючі клієнти. Якщо покупець повинен понести витрати, змінивши нового постачальника, він може не бажати змінюватися. Наприклад, коли був винайдений компакт-диск, споживачам довелося заплатити за програвач компакт-дисків, оскільки нові компакт-диски не працювали на звичайному програвачі.

Очікувана відплата. Якщо конкурент, який виходить на ринок, вважає, що реакція існуючої фірми буде надто сильною, він не вийде на ринок.

Законодавство. Може існувати патентний захист для продукту або уряд може надавати дозвіл лише певним компаніям на діяльність у певних сегментах – наприклад, ядерній енергетиці.

Доступ до каналів збуту. Існуючі відносини між виробниками та ключовими дистриб'юторами продукції можуть ускладнити вихід на ринок будь-кому іншому.

Таким чином, підводячи підсумок, наявність бар'єрів входу дає можливість підприємству, зменшити імовірність загрози з боку нових учасників.

Переговорна сила покупців

Чи мають покупці товару силу знижувати ціни постачальника? Якщо відповідь на це запитання ствердна, ймовірно, конкуренція зросте. Покупці матимуть владу, коли:

- вони концентровані і можуть чинити тиск на постачальника;
- покупець має вибір альтернативних джерел постачання.

Переговорна сила постачальників

Ступінь переговорної сили постачальника дуже тісно пов'язаний із питаннями покупної сили. На ступінь влади постачальників впливатиме:

- концентрація постачальників: якщо буде лише кілька постачальників, покупці матимуть менше можливостей для пошуку;
- ступінь, до якого продукти можуть бути замінені різними постачальниками;
- рівень важливості, який надає покупцю постачальник, витрати на перехід до іншого постачальника.

Загроза від продуктів-замінників

Якщо є подібні продукти, які можна використовувати як замітники, тоді попит на продукт зростатиме або зменшуватиметься в міру підвищення або зниження ціни відносно заміників.

Ступінь конкурентного суперництва

На найбільш конкурентні ринки впливатимуть вищезгадані сили. Однак на них також впливатимуть:

- 1) кількість конкурентів і ступінь концентрації;
- 2) темпи зростання галузі;
- 3) структури витрат, якщо високі – ціни на постійні витрати часто знижуються, щоб створити обсяг;
- 4) вартість виходу. Якщо вона високі, фірми можуть погодитися на низькі націнки, щоб залишитися в галузі.

Інша модель, яку слід застосовувати при аналізі зовнішнього середовища, це фактори PESTEL (рис. 1.2.):

1. Політичний
2. Економічний
3. Соціальний
4. Технологічний
5. Екологічний
6. Юридичний.

Таблиця 1.1

Фактори PESTEL аналізу

P	Political	<p>Політичне середовище стабільне чи мінливе? Коли наступні місцеві, державні чи національні вибори в країні? Як це впливає на успіх? Чи прийнято дотримуватися норм права? Який рівень злочинності? Чи можуть якісь незавершені законодавчі чи податкові зміни вплинути на ваш бізнес позитивно чи негативно? Як регулювання бізнесу разом із запланованими змінами вплине на ваш бізнес? І чи є тенденція до регулювання чи дерегуляції? Як уряд застосовує законодавство про захист споживачів? Який можливий термін внесення запропонованих змін до законодавства? Чи є інші політичні фактори, які можуть змінитися?</p>
E	Economic	<p>Які економічні фактори впливатимуть на підприємство у майбутньому? Як на підприємство зараз впливає ефективність економіки? Як кожен економічний фактор впливає на ціни, доходи та витрати? Наскільки стабільною є поточна економіка? Вона зростає, стабільна чи знижується? Чи стабільні курси валют, чи вони суттєво коливаються? Рівень наявного доходу клієнтів зростає чи падає? Який рівень безробіття та рівень кваліфікованої робочої сили? Чи мають споживачі та підприємства легкий доступ до кредитів? Як це впливає на організацію? Як глобалізація впливає на економічне середовище? Які інші економічні чинники? Чи працює підприємство з державним бюджетом? Чи варто працювати? Чи дасть це достатньо гнучкості, щоб спробувати щось нове? Чи зріс/зменшився/залишився попит на продукти та послуги підприємства?</p>

Продовження таблиці 1.1

S	Social	<p>Які переконання та цінності клієнтів? Як це впливає на їхні купівельні звички?</p> <p>Як культурні тенденції та поведінка людей відіграють роль у даному бізнесі?</p> <p>Які темпи зростання населення та віковий профіль? Наскільки ймовірно, що це зміниться?</p> <p>Яка швидкість зміни поколінь і її характеристики?</p> <p>Який рівень охорони здоров'я, освіти та соціальної мобільності у вашому суспільстві?</p> <p>Які соціальні установки та табу можуть вплинути на бізнес?</p> <p>Як релігійні переконання та спосіб життя впливають на населення?</p>
T	Technological	<p>Які сучасні технологічні розробки та інновації?</p> <p>Як ця технологія вплине на діяльність?</p> <p>Чи є нові технології для даного бізнесу? Чи знають конкуренти цю технологію?</p> <p>Як зміни в інфраструктурі вплинули на моделі роботи (наприклад, рівень віддаленої роботи)?</p> <p>Чи існують технічні центри, з якими могли б працювати чи вчитися?</p> <p>Чи є інші технологічні фактори, які треба враховувати?</p> <p>Наскільки добре підприємство використовує технології?</p> <p>Що можливо дізнатися з даних, які збираються?</p>
E	Environment	<p>Як практикується екологічна політика?</p> <p>Чи існують якісь екологічні програми в країні?</p>
L	Legal	<p>Як впливають зміни в законодавстві та нормативних актах?</p> <p>Чи є закони про захист даних?</p>

Політичне середовище

Організація повинна реагувати на ставлення політичної партії, яка на даний момент перебуває при владі. Уряд є найбільшим національним постачальником, роботодавцем, клієнтом та інвестором, і будь-яка зміна пріоритетів державних витрат може мати значний вплив на бізнес, наприклад, на оборонну промисловість.

Політичний вплив включає законодавство про торгівлю, ціноутворення, дивіденди, податки, зайнятість, а також охорону здоров'я та безпеку.

Економічне середовище

Поточний стан економіки може вплинути на роботу компанії. Темпи зростання економіки є мірою загальної зміни попиту на товари та послуги. Інші економічні впливи включають наступне:

1. Рівні оподаткування.
2. Рівень інфляції.
3. Торговий баланс і валютні курси.
4. Рівень безробіття.
5. Процентні ставки та доступність кредиту.
6. Державні субсидії.

Слід також розглянути міжнародні економічні проблеми, які можуть включати:

1. Ступінь протекціоністських заходів.
2. Порівняльні темпи зростання, інфляції, заробітної плати та оподаткування.
3. Свобода руху капіталу.
4. Господарські договори.
5. Відносні валютні курси.

Соціальне середовище

На організацію також впливають зміни в характері, звичках і поглядах суспільства:

1. Зміна цінностей і стилю життя.
2. Зміна цінностей і переконань.
3. Зміна режиму роботи та відпочинку.
4. Демографічні зміни.
5. Зміна складу етнічного та релігійного походження населення.

Технологічні впливи

Це сфера, в якій зміни відбуваються дуже швидко, і організації повинні бути постійно в курсі того, що відбувається. Технологічні зміни можуть вплинути на:

1. Зміни в техніці виробництва.

2. Тип продукції, яка виготовляється та продається.
3. Як надаються послуги.
4. Як визначаються ринки.

Екологічний фактор

Стосується питань щодо факторів, які можуть вплинути на екологічний баланс навколишнього середовища та може включати такі питання, як зміна клімату та забруднення.

Правове середовище:

1. Як організація веде бізнес: договірне право, законодавство про недобросовісну практику продажу, законодавство про охорону праці.
2. Як організація ставиться до своїх співробітників, трудове законодавство.
3. Як організація надає інформацію про свою діяльність.
4. Законодавство про конкурентну поведінку.

Екологічне законодавство.

Тому, досліджуючи зовнішнє середовище, слід проаналізувати п'ять факторів Портера та фактори PESTEL, і це дозволить отримати повну структуру, за допомогою якої можливо здійснити оцінку та обрати шлях реалізації стратегій розвитку підприємства.

1.2. Підходи до питань вибору та реалізації стратегії підприємств

Питання стратегічного вибору, а саме, альтернативних шляхів розвитку підприємств, є досить складним і трудомістким процесом. Серед численних доробок науковців варто звернути увагу на системний підхід до питання стратегічного вибору Д. Джонсон та К. Шоулз, які пропонують розділити цей процес на три окремі блоки:

1. Вибір основи для конкуренції
2. Вибір напрямку
3. Вибір механізму

Вибір основи для конкуренції

Корисною основою для використання при виборі є загальні стратегії Портера. Майкл Портер вважав, що фірма, яка бажає отримати конкурентну перевагу над своїми суперниками, стикається з двома альтернативами:

Варіант 1: чи прагне компанія конкурувати, досягаючи нижчих витрат, ніж досягають її конкуренти, і встановлюючи схожі ціни на продукти та послуги, які вона пропонує, таким чином досягаючи переваги через вищу прибутковість? Чи компанія бажає виділитися, а покупець готовий платити високу ціну за додану вартість, яку покупець відчуває в продукті, і, таким чином, отримує більшу маржу, ніж недиференційований продукт?

Варіант 2: Яка місткість ринку, на якому підприємство бажає отримати конкурентну перевагу? Цей ринок галузевий чи обмежений певною нішею?

Відповіді на ці два варіанти призводять до трьох загальних стратегій, які визначаються як:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- фокусування.

1. Лідерство за витратами

Полягає в прагненні бути виробником з найнижчими витратами в галузі. Виробляючи з найменшими можливими витратами, виробник може конкурувати за ціною з усіма іншими виробниками в галузі та отримувати найвищий прибуток від одиниці продукції.

Для того, щоб досягти лідерства у витратах, необхідно володіти такими характеристиками:

- прагнути створити виробничі потужності для масового виробництва, оскільки це сприятиме досягненню ефекту масштабу;
- інвестувати в новітні технології – покращена якість означає меншу потребу в праці;
- прагнення отримати вигідний доступ до джерел сировини;
- розроблення дизайну продукту, який полегшить автоматизацію;
- мінімізація накладних витрат, використовуючи переговорну силу;

– зосередження на цілях підвищення продуктивності та постійно прагнення покращувати ефективність і економію – наприклад, аналіз ланцюжка створення вартості.

Слід також пам'ятати про недоліки такої стратегії, наприклад про необхідність постійно бути в курсі потенційних змін у технології чи смаках споживачів.

2. Диференціація

Фірма відрізняє себе від своїх конкурентів, коли вона пропонує щось унікальне, що є цінним для покупців. Диференціація виникає, коли диференційований продукт може отримати цінову премію на ринку, яка перевищує витрати, понесені для створення диференціації.

Оскільки диференціація полягає в унікальності, насправді неможливо дати вичерпний перелік із детальним описом того, як фірма може диференціювати себе. Щоб справді виділитися, ми повинні розуміти пропонований продукт або послугу та клієнта.

Шляхи досягнення диференціації:

1) Диференціація зображення

Маркетинг використовується, щоб імітувати диференціацію там, де її інакше не існує, тобто для продукту створюється імідж. Це також може включати косметичні відмінності продукту, які серйозно не покращують його ефективність (наприклад, парфуми) — колір, розмір, упаковка.

2) Підтримка диференціації

Досить суттєвою, але такою, що безпосередньо не впливає на сам продукт, є диференціація на основі чогось, що йде поряд з продуктом, певна основа підтримки. Це може бути пов'язано з продажем – наприклад, 0% кредитування, цілодобова доставка.

3) Диференціація якості

Це означає характеристики продукту, які роблять його кращим – не принципово іншим, а просто кращим:

- більша надійність

- більша довговічність
- чудова продуктивність.

4) Диференціація дизайну

Виділення на основі дизайну та пропозиції клієнту щось справді іншого, оскільки воно відривається від домінуючого дизайну– наприклад, комп'ютер iMac від Apple.

Винагорода за стратегію диференціації. Споживачі, швидше за все, заплатять вищу ціну за товари через додану вартість, створену диференціацією.

3. Фокусування

Стратегія фокусування базується на фрагментації ринку та зосередженні на певній ринковій ніші. Фірма не буде продавати свою продукцію в масштабах галузі, а зосереджуватиметься на певному типі покупця чи географічному регіоні.

Орієнтація на витрати: це передбачає вибір конкретної ніші на ринку та зосередження на забезпеченні продуктами для цієї ніші. Концентруючись на обмеженому асортименті продукції або невеликій географічній території, витрати можна підтримувати на низькому рівні.

Фокус на диференціацію: вибір конкретної ніші та зосередження на конкуренції в цій ніші на основі диференціації – наприклад, предмети розкоші.

Це можна узагальнити на рисунку 1.2:

		Основа для конкуренції	
		Низькі витрати	Диференціація
Широке охоплення	Конкурентні переваги	Лідерство за витратами	Диференціація
		Фокусування	
Вузьке охоплення			

Рис.1.2. Стратегічний вибір за Майклом Портером

Альтернативними напрямками стратегічного розвитку є:

- 1) Нічого не робити
- 2) Вилучення
- 3) Проникнення на ринок
- 4) Розробка продукту
- 5) Розвиток ринку
- 6) Диверсифікація

Нічого не робити

Це передбачає дотримання поточної стратегії в той час, як події навколо змінюються, і часто може виявитися успішною короткостроковою стратегією. По суті, якщо організація піддається певній формі конкурентної загрози, її короткострокова мета полягає в тому, щоб не реагувати і, отже, не втягнутися в те, що може бути дорогим рішенням.

Продати/вивести з ринку

Це може бути зроблено так, щоб максимізувати віддачу від бізнесу, який може бути на вершині свого циклу, і, отже, відповідатиме меті максимізації грошових потоків. Вихід із бізнес-сектору може бути обраний, щоб привернути увагу до бізнесу – наприклад, рішення Річарда Бренсона продати свій початковий бізнес Virgin Records, щоб зосередитися на бізнесі авіаліній.

Проникнення на ринок

Це передбачає збільшення ринкової частки на поточному ринку за допомогою поточного продукту. Ринкова частка може бути збільшена за допомогою таких прийомів, як підвищення якості, продуктивності або посилення маркетингової діяльності.

Розробка продукту

Це передбачає впровадження нового продукту на поточний ринок. Зміна продукту часто є результатом змін і модифікацій існуючого успішного продукту

– наприклад, морозива Mars. Це альтернатива поточному продукту й базується на наявних знаннях і навичках.

Розвиток ринку

У цьому випадку підприємство зберігає свої продукти, але прагне застосувати їх у різних сегментах ринку. Ця стратегія зберігає безпеку поточного продукту, водночас дозволяючи отримувати додатковий дохід від нових сегментів.

Диверсифікація

Це найбільш ризикована стратегія розвитку підприємства, оскільки передбачає впровадження абсолютно нового продукту на новому ринку. Диверсифікація може бути пов'язаною або непов'язаною.

Пов'язана диверсифікація

Передбачає розвиток продукту та ринку, але залишаючись у широких межах галузі. Існує три основних типи:

назад. Розвиток бізнесу, який є вкладом у поточний бізнес – наприклад, просування по ланцюжку від постачання до сировини.

вперед. Розвиток у діяльність, пов'язану з результатами діяльності компанії, по ланцюжку постачання до діяльності з розподілу.

горизонтальний. Перехід до видів діяльності, які є конкурентоспроможними з існуючими видами діяльності – наприклад, щоб отримати вигоду з доступу до ринку чи технологій.

Непов'язана диверсифікація

Передбачає рух у галузі, які мало пов'язані з нинішньою.

Ансофф представив останні чотири напрямки стратегічного розвитку у своїй матриці продукт/ринок (Рис. 1.3).

Остання проблема, яку необхідно подолати, полягає в тому, щоб вирішити, як слід застосовувати обраний стратегічний варіант.

Доступні варіанти:

- внутрішній розвиток
- зовнішній розвиток/придбання

– спільний розвиток.

		Опис продукту	
		Продукт, що існує	Новий продукт
Опис ринку	Ринок, що існує	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукту
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.3. Чотири напрямки стратегічного розвитку, матриця Ансоффа

Внутрішній розвиток

Часто здійснюється для підтримки поточної рівноваги в компанії, оскільки це є набагато менш руйнівно, ніж придбання. Іншою причиною може бути відсутність достатнього фінансування для придбання або те, що уряд може запобігти придбанню/злиттю через законодавство.

Придбання

Якщо доступне достатнє фінансування, придбання забезпечить дуже швидкий спосіб надання доступу до нових продуктів/ринків, а нова організація матиме переваги економії на масштабі.

Спільний розвиток

Офіційна угода між двома або більше організаціями про спільне відкриття нового підприємства – наприклад, Airbus (розподіл вартості).

Методи спільного розвитку:

Консорціуми. Дві або більше фірм працюють разом, щоб поділити витрати та вигоди від можливостей для бізнесу.

Спільне підприємство. Окремий суб'єкт господарювання, акціями якого володіють два або більше суб'єктів господарювання.

Стратегічний альянс. Довгострокова угода про обмін знаннями, технологіями чи бізнес-можливостями.

Франчайзинг. Придбання права на використання торгової марки в обмін на капітал і частку прибутку або обороту. Франчайзер також зазвичай надає маркетингову та технічну підтримку покупцеві франшизи.

Ліцензування. Право на використання винаходу чи ресурсу в обмін на частку прибутку. Відрізняється від франшизи тим, що буде невелика центральна підтримка.

Після генерації усіх альтернативних варіантів потрібно оцінити їх відповідність, перш ніж зробити вибір. Чинники для застосування під час розгляду відповідності варіанту:

- придатність
- здійсненність
- прийнятність

Придатність

Придатність визначає ступінь, до якої запропонована стратегія покращує ситуацію, визначену в стратегічному аналізі. Стосовно стратегічних варіантів необхідно розглянути такі питання:

- Чи усуває це розрив у плануванні?
- Чи усуває він загрози та слабкі місця?
- Чи базується він на визначених сильних сторонах і використовує можливості?

- Чи відповідає це місії організації?

- Чи залишиться портфель збалансованим?

Здійсненність

Питання здійсненності оцінює, чи можна успішно реалізувати обрану стратегію. Ресурси, які організація має у своєму розпорядженні, очевидно, визначатимуть це. На цьому етапі варто звернутись до такого інструменту як 6М.

6M – робоча сила, метод, обладнання, матеріал, середовище та вимірювання – це мнемоніка, яка представляє характерні виміри, які слід враховувати під час мозкового штурму, вирішення проблеми «причина та наслідок». Тому, варто прописати проблеми (причини) у категоріях 6M. Після документування розмістити причини відповідно до категорій на діаграмі причин і наслідків. Далі, розробити плани вдосконалення, починаючи спочатку з найважливіших питань. Це допоможе відокремити, а потім ранжувати конкретні причини для різних ефектів і проблем.

Прийнятність

Останнім питанням, яке необхідно вирішити, є те, чи відповідатиме обрана стратегія очікуванням ключових зацікавлених сторін у фірмі, а типові питання, на які слід звернути увагу, включають рівень ризику та прибутку.

Стратегічна реалізація

Область стратегічної реалізації охоплює багато сфер від управління проектом до структури. Однак, як і у випадку зі стратегічним аналізом і стратегічним вибором, можна спростити питання на кілька ключових блоків:

1. Управління ресурсами.
2. Організаційна структура.
3. Управління змінами.

Управління ресурсами

Це гарантуватиме, що 6M працюватимуть найкращим чином. Ймовірно, варто використати бюджети та інші інструменти управління продуктивністю.

Організаційна структура

Це стосується питань щодо рівнів централізації та децентралізації, а також структурної форми та стилю управління.

Управління змінами

Обсяг, швидкість і стиль змін необхідно ретельно переглянути, щоб отримати повну відповідність між ними. Корисною моделлю змін, яку слід пам'ятати, є триетапна модель Курта Левінса, яка включає:

- розморозити

- змінити
- повторно заморозити.

Розморозити

Щоб зміни відбулися, існуюча рівновага повинна бути зруйнована, перш ніж можна буде прийняти нову.

Змінити

Це другий етап, який головним чином пов'язаний з визначенням того, якою має бути нова, бажана поведінка чи норма, донесенням про це та заохоченням окремих осіб і груп «прийняти» нове ставлення чи поведінку. Щоб досягти успіху, слід розглянути можливість прийняття наступних стилів управління, щоб покращити прийняття змін:

- залучення співробітників, яких торкнуться зміни, щоб вони відчували свою важливість і співучасть.
- навчання та спілкування новими способами, щоб працівники повністю розуміли, що відбувається, і не перебували в ситуації, коли вони бояться невідомого і тому чинять опір.
- переговори також можуть бути доцільними, якщо є велика група зацікавлених сторін, наприклад профспілка.

Повторно заморозити

Це завершальний етап, який передбачає закріплення або зміцнення нової поведінки. Можна використовувати позитивне підкріплення (похвала, винагорода тощо) або негативне підкріплення (санкції, застосовані до тих, хто відхиляється від нової поведінки).

Отже, стратегічний вибір включає відповіді на такі запитання:

- На якій основі підприємство буде конкурувати? (Загальні стратегії Портера.)
- Який напрямок обере? (Матриця товарного ринку Ансоффа: нічого не робити, зняти.)
- Як буде досягатись обраний напрямок? (внутрішній розвиток, зовнішній розвиток/придбання, спільний розвиток).

Стратегічна реалізація полягає в:

- Управлінні ресурсами (6М)
- Організаційній структурі (централізація, децентралізація, конкретна структурна форма)
- Управлінні змінами (розморозити, змінити, повторно заморозити).

Висновки до розділу 1

Процес стратегічного планування поділяється на три основні сфери:

- 4) Стратегічний аналіз;
- 5) Стратегічний вибір;
- 6) Стратегічна реалізація.

На етапі стратегічного аналізу підприємство вирішує наступні питання: куди воно прямує (результат діяльності підприємства)? які обмеження існують для ресурсів? Які основні загрози з боку зовнішнього середовища?

Узагальнена відповідь на питання про очікуваний результат діяльності підприємства міститься в корпоративному баченні або місії підприємства.

Аналізуючи різноманітні обмеження ресурсів слід зосередитись на таких ключових елементах: фінанси, технічне оснащення, трудові ресурси, ринки, матеріали, організаційна структура.

Після визначення рівня обмеження внутрішніх ресурсів, потрібно оцінити загрозу, яку становить зовнішнє середовище. Найпростіший спосіб оцінити зовнішнє середовище — це використовувати наступні дві системи:

3. П'ять сил Портера.
4. Аналіз PESTEL.

Стратегічний вибір включає відповіді на такі запитання:

- На якій основі підприємство буде конкурувати? (Загальні стратегії Портера.)
- Який напрямок обере? (Матриця товарного ринку Ансоффа: нічого не робити, зняти.)

– Як буде досягатись обраний напрямок? (внутрішній розвиток, зовнішній розвиток/придбання, спільний розвиток).

Стратегічна реалізація полягає в:

- Управлінні ресурсами (6М)
- Організаційній структурі (централізація, децентралізація, конкретна структурна форма)
- Управлінні змінами (розморозити, змінити, повторно заморозити).

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ БУДІВЕЛЬНИМИ МАТЕРІАЛАМИ «АРС»

2.1. Характеристика господарської та маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Своє дослідження ми розпочинаємо з огляду господарської та маркетингової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»».

Таблиця 2.1

Історія створення та розвитку підприємства

1994 р.	у Тернополі було засноване приватне мале підприємство "Апейрон" (<u>грец.</u> - безкінечне, безмежне), яке спочатку займалося реалізацією радіотехніки та керамічної плитки, а згодом стало основою для створення ТОВ "ТГ "АРС-Кераміка"
1996 р.	відкриття центрального складу торгової групи
1998 р.	відкриття першого будівельного магазину "Будівельник" у м. Тернополі
2000 р.	відкриття господарського магазину "Госптовари" у м. Тернополі
2001 р.	відкриття ще одного будівельного магазину "Будматеріали" та господарського магазину "Карпати"
2001 р.	відкриття будівельного магазину "АРС-Кераміка" у Тернополі, який у 2006 р. трансформувався у перший будівельний супермаркет "АРС"
2002 р.	відкриття салону штор "Гарденія"
2003 р.	відкриття будівельного магазину АРС у м. <u>Кременці</u> (Тернопільської області), який у 2013 р. трансформувався у будівельний супермаркет АРС
2004 р.	відкриття будівельних магазинів АРС у м. <u>Золочів</u> (Львівської області) м. <u>Борщів</u> (Тернопільської області), які трансформувалися у будівельні супермаркети АРС у 2006 та 2007 рр. відповідно
2005 р.	відкриття будівельного супермаркету АРС у м. <u>Івано-Франківськ</u>
2007 р.	відкриття Меблевого центру АРС у м. <u>Тернопіль</u>
2008 р.	відкриття будівельного супермаркету та меблевого центру АРС у м. <u>Кам'янець-Подільський</u>
2009 р.	відкриття будівельного супермаркету АРС у м. <u>Стрий</u> (Львівської області)
2010 р.	відкриття будівельного супермаркету АРС у м. <u>Львів</u>

На даний момент у мережу входить 9 супермаркетів будівельних матеріалів: м. Тернопіль (вул. Бродівська, 44), м. Львів (вул. Б. Хмельницького,

230), м. Івано-Франківськ (вул. О. Кобилянської, 56), м. Кам'янець-Подільський (вул. Північна, 81М), м. Стрий (вул. Л. Українки, 23), м. Золочів (вул. Вокзальна, 28), м. Борщів (вул. Р. Шухевича, 8), м. Кременець (вул. С. Петлюри, 44В), м. Трускавець (пл. В. Чорновола 1Б, корпус 1).

Центри меблів АРС розташовані:

м. Тернопіль, вул. Збаразька, 18;

м. Кам'янець-Подільський, вул. Північна, 81М

З 2006 р. по 2014 р. підприємство випускало безкоштовну газету «АРС», яка містила рекламну інформацію щодо будівельних матеріалів, технологій, інструментів, новинок та акцій у мережі будівельних супермаркетів «АРС», з тиражем 200 000 примірників.

Будмаркет АРС розробив для своєї діяльності для електронної комерції та спілкування з клієнтами талісман (маскот), білого анімаційного собачку, що називається Арсик.

Для розкриття теми дипломної роботи розглянемо маркетингову діяльність супермаркету «Арс» у м. Тернополі.

Торгова площа: 3 500 м. кв.

Сайт підприємства: www.ars.ua

Адреса: м. Тернопіль, вул.Бродівська,44

«Арс» – є приватне підприємство – юридична особа, проводить оплати за податком на прибуток і ПДВ.



Рис. 2.1. Торговельний знак компанії «АРС»

Метою діяльності супермаркету є – сприяння створенню умов для розвитку будівництва житлових і нежитлових приміщень, облаштування оселі, ремонту, післявоєнного відновлення України.

Завдання – забезпечити громадян України якнайширшим асортиментом доступних, якісних товарів. Надання повного спектру товарів і послуг в будівельній сфері в одному місці, з метою заощадження часу клієнта із використання зручних технологій обслуговування.



Рис. 2.2. Зовнішній вигляд об'єкта дослідження

Стратегія – прагнути досягти позиції лідера на ринку роздрібної торгівлі будівельними та супутніми товарами у форматі «від і до» в Україні. Розвиток, поширення мережі супермаркетів та побудова електронної торгівлі, розширення вибору продукції та забезпечення високого рівня обслуговування цільових споживачів.

Компанія «Арс» за сферою діяльності є торгівельним підприємством, а середовище його діяльності – ринок товарів будівельного використання. Також працює на ринку України в якості гуртового посередника.

Будівельний супермаркет в місті Тернопіль - це величезний асортимент будівельної продукції та супутніх товарів і послуг, значна торгівельна площа, висока якість з гарантією, широкий діапазон цінового спектру (Додаток А).

Розглянемо організаційну структуру магазину «Арс» в м. Тернополі.

Керівником виконавчого органу управління є генеральний директор.

Основні його повноваження:

- бути представником фінансових, виробничих, маркетингових інтересів підприємства;
- нести юридичну відповідальність за діяльність підприємства.

Щодо господарської діяльності, то управління цією сферою є прерогативою директора, в функції якого входить:

- укладання договорів;
- відкриття рахунків в банках.

Відповідно, директору підпорядковуються всі відділи та ланки аналізованого підприємства.

Безпосередньо організаційна структура магазину «Арс» в м. Тернополі наведена на рисунку 2.3



Рис. 2.3. Організаційна структура магазину «Арс» в м. Тернополі.

Асортимент товарів та послуг

Товарний асортимент у супермаркеті формується у 2 етапи (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Стадії формування асортименту в супермаркеті «АРС»

Перший етап	Другий етап
– встановлення групового асортименту товарів; – визначення структури групового асортименту.	- визначення кількості видів, найменувань товарів і оптимальна кількість їх різновидів

Визначення складу групового асортименту магазину самообслуговування здійснюється не за чинником «розмір площі», яку займає окрема група продукції, а за фактором «обсяг товарообігу».

Таблиця 2.2

Основні торгові відділи будівельного супермаркету та їх асортимент

Комплексна група	Номенклатура
Будівельна хімія	гіпс, щебінь; кладочні розчини; клеї для підлогових покриттів; клеї для плитки; монтажні піни; покрівельні мастики; розчинники; суміші для гіпсокартону; стяжки; самовирівнюючі суміші; теплоізоляційні суміші; фарби інтер'єрні; фарби емалі; фарби фасадні; фунгіцидні засоби; цемент; шпаклівки, барвники, вапно, пісок, матеріали для ґрунтування, гідроізоляція, пластифікатори, фуґи, засоби для дерева; штукатурки; герметики, очисні рідини; клеї, бетонні домішки.
Двері	Двері, дверна фурнітура
Інструмент	бетонозмішувачі; драбини; допоміжне обладнання; електроінструмент; малярний інструмент; напильники, стамески, молотки; круги; плоскогубці, ключі, викрутки; пензлики, макловиці; різальний інструмент; сітки і стрічки; тачки; шпатель, тертки, кельми
Матеріали для оздоблення	вагонка; вентиляція; гіпсокартон; газобетон; алюмінієві профілі, пороги; ламінат; падуґа; покрівельні матеріали; профілі штукатурні; плита OSB, фанера, ДВП; склошпалери; теплоізоляція; цегла, керамічні блоки; кутники ПВХ для плитки; цвяхи
Обладнання для туалетних кімнат	гофри та коліна; кухонні мийки; меблі для ванної кімнати; сантехніка; сифони
Водо- та газопостачання	шланги водяні, газові; водяні крани; газові крани; запчастини, каналізація зовнішня; каналізація внутрішня; електричні водонагрівачі; рушникосушарки; труби поліпропіленові; системи водовідводу; запчастини вода-газ
Плитка	керамічна плитка; клінкер; керамограніт; кутники ПВХ для плитки; алюмінієві профілі, пороги

Основною ознакою вірного формування асортименту є пропозиція груп

товарів комплексного виду, де здійснюється їх об'єднання за призначенням. А вирішальним чинником, на основі якого формується кількість груп буде розмір торгової площі. Структура товарообігу є основою для визначення номенклатури таких комплексних груп.

Також у супермаркеті є додаткові послуги, які сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Перелік додаткових послуг гуртово-роздрібного магазину «Арс»

№	Послуга	Складові послуги
1	Доставка до споживача	Комплектація і упакування замовлення; відповідальність за якість несе супермаркет; гарантія доставки в домовлений термін; експрес-доставка, розвантаження та підйом за запитом клієнта
2	Тонування фарб	Консультації професійних продавців; поради з використання та технології нанесення лакофарбових матеріалів; допомога при підборі необхідного продукту; можливість тонувати фарби у більше ніж 10 тисяч кольорів та відтінків.
3	Дизайн кухонь	Індивідуальний підхід до кожного покупця; велика кількість елементів кухні у наявності; широкий вибір корпусів, фасадів МДФ та фасадів з натурального дерева; кухонні секції різних розмірів. Підбираються посеційно, відповідно до розмірів приміщення; безкоштовна 3D візуалізація кухні; безкоштовний проект стільниці (широкий вибір), підгонка розмірів кромкової стільниці на форматно-розкрійній дільниці; кухні можна легко змонтувати самостійно, завдяки інструкції яка знаходиться у корпусі меблів; можливість обновити свою кухню новими фасадами.
4	Розкрійна дільниця	Різка пиломатеріалів за розмірами, вказаними замовником; врізання мийок, плит в стільниці, крокування ДСП та стільниць кромкою ПВХ; підрізання дверних полотен за потрібним розміром; врізання в дверні полотна МДФ фурнітури; проріз пазів для встановлення на дверне полотно навісної системи; встановлення меблевих навісів.
5	Кафе	Напої; страви швидкого перекусу
6	Комплектація	Професійна консультація щодо використання товару; комплектація будинків від підлоги до стелі; комплектація товару по заявці організації (факс), рахунку-фактурі; підготовка товару до відвантаження; супроводження покупки від замовлення до поставки за адресою; індивідуальний підхід до кожного покупця; допомога в прийнятті дизайнерських рішень.
7	Послуги банку	Обмін валют, розрахунково-касові операції, банкомат.

Продовження таблиці 2.3

8	Товари під замовлення	У випадку, коли необхідного товару немає в наявності, є можливість його замовити, звернувшись до спеціалістів інформаційного центру профільного відділу. В деяких випадках послуга передбачає передплату за товар.
9	Оверлок	Процедура виконується на професійному обладнанні, а це гарантує якість робіт
10	Паркінг	Просторий безкоштовний паркінг; спеціальні візки для підвозу до авто.
11	Безготівковий розрахунок	

Методи ціноутворення в будівельному супермаркеті «Арс»

Досліджуване підприємство розуміє, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможними, їм потрібна стратегія ціноутворення, яка відповідає сучасним вимогам. Позаяк, дана компанія є гуртовим посередником для виробників та постачальників будівельних матеріалів, у своїй політиці встановлення цін дотримується принципів каналного ціноутворення, який приносить користь торговому посереднику. Традиційне ціноутворення враховує лише встановлену ціну продукту, не враховує досвід клієнта. Взаємодія клієнта з каналом дистрибуції допомагає будувати повторний бізнес. Канальне ціноутворення підтримує рівень узгодженості суми компенсації, яку супермаркет «АРС» отримує після продажу. Тобто, торговий посередник, а саме наше підприємство, зосереджується на вибраних брендах постачальників. За рахунок цього він отримує додаткові поступки від постачальників, які передає покупцям або збільшує їх маржу.

На підприємстві створено систему підтримки з логічним узгодженням цінової стратегії з цілями організації.

Пріоритетом для супермаркету «АРС» є пошук правильної ціни, щоб залучити свою аудиторію та запропонувати цінність для сегментованої клієнтської бази. Цінова політика щодо мало відомих брендів будівельних товарів ґрунтується на витратах. Це дає можливість підірвати конкуренцію, з точки зору низьких цін, щоб отримати обізнаність серед споживачів.

Однак, щодо лідерів постачальників на ринку будівельних матеріалів, які надають мінімальні знижки для торговельних посередників каналне

ціноутворення, що збалансовує прямі та непрямі витрати організації, є ідеальним рішенням.

Багато чинників, таких як виникнення надмірного попиту, інфляційні процеси тощо, призводять до підвищення цін, що може викликати небажану для компанії реакцію споживачів і конкурентів. На досліджуваному підприємстві регулювання ціни здійснюється через зменшення кількості знижок.

Комунікаційна та збутова політика в будівельному супермаркеті «Арс»

Реалії сьогодення змусило більшість компаній перейти до продажів своїх товарів в мережі інтернет. Для простоти і зручності покупок був розроблений сайт інтернет магазину «Арс», який дозволяє зробити замовлення продукції з будь-якої точки країни і отримати її в строк і з наданими гарантіями (електронна адреса: <http://shop.ars.ua/>).

Щоб повністю охопити весь асортимент продукції в Тернополі був створений електронний каталог товарів, в якому досить повно подано інформацію про можливості і функції кожного найменування. Тут можна дізнатися про терміни гарантії, про колірну гаму і випущений в продаж модельний ряд. Те, що стосується основного товару - будівельного, то надається вибір дуже широкий і здатний задовольнити будь-якого споживача, як домашнього майстра, так і професійного будівельника.

Варто сказати, що доступні ціни однакові по всій території України.

Однак, коефіцієнт конверсії для онлайн-продажів становить 1%, тоді як конверсія у фізичному просторі може досягати 70%. Тому, досліджуване підприємство через пропозицію додаткових послуг і комунікацію підвищує цінність купівлі товару фізично.

Сектор будівельних матеріалів сьогодні є висококонкурентним. Тому досліджуване підприємство у комунікації з клієнтом виділяє елементи, які додають цінності бренду «АРС». І ці елементи містяться в послугах, які компанія пропонує, і які клієнт не може отримати онлайн.

Зокрема, це: транспортні послуги з транспортування матеріалів на будівельний майданчик, послуги консультацій щодо ремонту, як з питань

енергоефективності, так і дизайну інтер'єру, навчання для професіоналів, семінари або особисті заходи, тестування продукту або живий досвід під час показу матеріалів, наявність чудової, добре організованої виставки, яка демонструє матеріали, відмінне післяпродажне обслуговування, прості засоби оплати.

Супермаркет АРС використовує сучасну концепцію комунікації: омніканальність. Тобто, клієнти знаходять підприємство через дуже різні канали залучення.

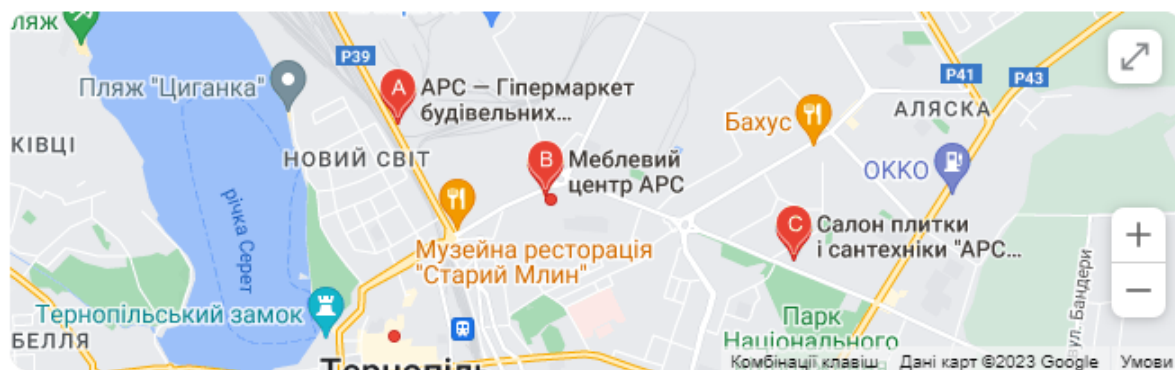
Важливо, щоб у компанії є профіль Google Мій бізнес (Рис.2.4). Це перша точка контакту потенційного клієнта з підприємством. Google Business Profile дозволяє підприємству керувати своєю присутністю в Інтернеті, відобразитися там як бізнес і допомагає визначати геолокацію на Картах Google, щоб полегшити клієнтам пошук. Крім того, ця платформа слугує джерелом інформації про компанію для споживачів (години роботи, способи зв'язку, зображення та прямі посилання на веб-сайт або товари). У свою чергу, клієнти можуть публікують там відгуки про товари та послуги.

Для комунікації зі споживачами компанія «АРС» використовує соціальні мережі. Зокрема, сторінка у facebook має 26 тисяч підписників (https://www.facebook.com/ARS.Ukraine/?locale=uk_UA).

Публікації в соціальних мережах містять розіграші своїх товарів онлайн, інформацію про акційні пропозиції, лайви з експертами, які розповідають про тенденції в оздобленні чи дизайні інтер'єру, рекламу консультаційних послуг, відео матеріали з товарами, інтерв'ю в експертами, які говорять про енергоефективність або теми, пов'язані з продукцією, відео про те, як монтувати певні матеріали, особливо нові або складніші.

На підприємстві періодично організуються навчальні курси, майстер-класи або особисті заходи для дизайнерів, окремих людей, будівельників, дизайнерів інтер'єрів або архітекторів.

Адреси :



A APC — Гіпермаркет будівельних матеріалів

Бродівська вулиця, 44 · 067 671 5800

Відчинено · Зачинається о 21:00

Отримання замовлень: Зараз · Закінчується о 17:00



Веб-сайт



Маршрути

B Меблевий центр APC

вулиця Збаразька, 18 · 098 004 8181

Відчинено · Зачинається о 19:00

Покупки в магазині · Можна забрати в магазині · Доставка



Веб-сайт



Маршрути

Рис. 2.4. Зовнішній вигляд профілю підприємства в Google Мій бізнес

Про себе

Торгівля будівельними та оздоблювальними матеріалами.
5 000 кв. м. інтер'єрів.

Сторінка · Компанія роздрібної торгівлі

Збаразька, 18, Ternopil, Ukraine

0800 508 400

reklama@ars.ua

Вибрані

Магазин

- Іграшка на ялинку Жолудь VonaDi 182-954 10 см срібна 54,00 грн.
- Іграшка на ялинку куля VonaDi 787-481 10 см рожеве золото 87,00 грн.
- Іграшка на ялинку куля VonaDi 182-110 8 см шампань

Рис. 2.4. Зовнішній вигляд профілю підприємства в facebook

Для зручності покупців у фізичному пошуку супермаркету оформлено фасад магазину, вивіски, зовнішню конструкцію будівлі відповідно до цінностей бренду та додано відтінки кольору, щоб вивіска виділялася серед навколишніх будівель.

У діяльності супермаркету «АРС» широко використовуються інструменти мерчандайзингу. Зокрема, виділено зони на дисплеї будівельних матеріалів, згруповані товари, які пов'язані один з одним, у різних зонах виставкового залу, щоб клієнтам було легше вибрати кожен матеріал; визначено стратегічний маршрут, який є приємним для клієнтів і в якому весь комерційний простір є великою помірною зоною.

У простір виставкового залу магазину включено технічні зони, які дозволяють демонструвати та обробляти невеликі зразки або зразки спеціальної форми, а також створювати композиції з різних матеріалів, щоб клієнти могли візуалізувати кінцевий результат.

Мережа будівельних супермаркетів «Арс» розробила дуже багато заходів для стимулювання збуту товару, які складаються з різноманітних акцій та сезонних знижок, а також подарункових сертифікатів (Додаток Б).

Правила користування подарунковим сертифікатом «АРС»:

1. Подарункові сертифікати «АРС» надають право їх пред'явникові придбати товари в супермаркетах «АРС» та меблевому центрі "АРС" у м. Тернополі, на суму, що дорівнює номіналу Подарункового сертифікату, з асортименту та за цінами, що діють в супермаркеті на момент придбання товару.

2. Сертифікат складається з Картки, на лицьовій стороні якої зазначений номінал Подарункового сертифікату, та правил його використання, що додаються у листівці.

3. Подарункові сертифікати «АРС» можна придбати за готівку або шляхом безготівкового розрахунку.

4. Номінал Подарункового сертифікату вказується в гривнях та дорівнює його вартості. Номінали Сертифікатів: 200 / 500 / 1000 гривень.

5. При придбанні Подарункового сертифікату Покупець, окрім самого Сертифікату, отримує касовий чек на суму сплачених коштів.

6. При придбанні Подарункового сертифікату Покупець не може використовувати Картку Учасника Програми «Картка знижки APC».

7. Подарунковий сертифікат дійсний 1 рік з моменту придбання.

8. У випадку, якщо протягом терміну дії Подарункового сертифікату Власником Сертифікату не буде реалізоване право на придбання товару на суму Подарункового сертифікату, то сума, сплачена за Сертифікат, залишається в розпорядженні мережі «APC» і поверненню не підлягає.

9. Подарунковий сертифікат може бути використаний тільки один раз. Для придбання товару на суму Подарункового сертифікату Власник повинен передати касирові Картку Сертифікату.

10. Сертифікат не є іменним: використати Подарунковий сертифікат може як особа, що особисто придбала Сертифікат, так і будь-яка інша особа, яка пред'явила Картку Сертифікату на касі супермаркету «APC».

11. Вартість покупки повинна перевищувати номінал Сертифікату. При цьому Власник Подарункового сертифікату доплачує різницю між номіналом Сертифікату та вартістю товару готівкою.

12. При реалізації права на придбання товару за допомогою Подарункового сертифікату Власник Сертифікату не може використовувати Картку Учасника Програми «Картка Знижки APC».

13. Подарунковий сертифікат не підлягає поверненню та зворотній конвертації в грошовий еквівалент.

14. У випадку втрати Подарунковий сертифікат відновленню не підлягає.

15. Адміністрація супермаркету має право не прийняти Подарунковий сертифікат у випадку виникнення сумнівів у його дійсності або наявності пошкоджень Сертифікату.

16. Придбання Подарункового сертифікату свідчить про: сплату Власником Подарункового сертифікату вартості Сертифікату, зазначеної на

лицьовій стороні Картки Подарункового сертифікату в якості номіналу Сертифікату; згоду Власника з цими Правилами.

У супермаркеті є система накопичувальних карток (Додаток В). Щоб отримати картку знижок необхідно зробити покупку на суму більше ніж 200 гривень у будь-якому магазині Торгової Групи “АРС-Кераміка”.

Свою господарську та маркетингову діяльність досліджуване підприємство здійснює на досить високому професійному рівні. Досить значний вплив різних чинників на галузь в цілому, диктує вимоги для таких підприємств до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та побудову алгоритму стратегічного розвитку з досягненням поставлених цілей.

2.2. Оцінювання впливу зовнішнього середовища на стратегічний розвиток підприємства

Аналіз PESTEL є важливим інструментом аналізу для будь-якого інструментарію вибору стратегії розвитку підприємства.

Разом з іншими інструментами, такими як аналіз 5 сил Портера, він спонукає підприємство враховувати зовнішнє середовище, в якому вони працюють. Це особливо важливо для більш відомих, зрілих фірм, які мають тенденцію до бюрократизації та стають орієнтованими всередину.

Для подальшого розкриття теми дослідження та висвітлення тенденцій розвитку галузі торгівлі будівельними матеріалами ми проведемо аналіз PESTEL. Це забезпечить завчасне попередження про потенційні загрози та можливості, даючи фірмі більше часу для реагування. Різні можливі результати виявлених тенденцій розвитку також можна буде об'єднати та розвинути в подальшому стратегічному плануванні.

Стратегічний аналіз кожного з компонентів (соціального S – social, технологічного T – technological, економічного E – economic, політичного P – political, екологічного E – ecological, правового L – Legal) повинен бути комплексним. Усі шість факторів взаємодіють між собою та відображають різні

рівні суспільства, представляючи його як систему в цілому. При здійсненні PESTEL-аналізу важливо дотримуватися ряду правил. Розпочнемо з розробки формування переліку ключових стратегічних факторів, які мають велику ймовірність впливу на ринок будівельних матеріалів загалом та на досліджуване підприємство, зокрема. Потім проведемо оцінку важливості кожної події для аналізу галузі шляхом присвоєння їй певної ваги. Шкала оцінки може бути як кількісною (від одиниці до нуля), так і якісною (висока, середня, низька ймовірність). Наступним кроком є оцінка впливу кожного фактора-події на стратегічний розвиток ринку будівельних матеріалів за 10-бальною шкалою. Визначення зваженої оцінки відбувається шляхом множення ваги фактора на його вплив. Аналіз завершимо підрахунком сумарної зваженої оцінки.

PESTEL-аналіз буде коректним для прогнозування впливу зовнішнього середовища на ринок будівельних матеріалів лише при об'єктивній оцінці всіх шести факторів. Для досягнення якісного результату важливо здійснити опитування фахівців, що працюють у галузі, що оцінюється.

Ми виділили 14 факторів в кожній групі, які впливають на ринок будівельних матеріалів, та згрупували їх у відповідну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Тенденції, що мають значення для стратегії розвитку супермаркету «АРС»

Політичний чинник (Р)	Економічний чинник (Е)
Р1. Зміни у законодавстві; Р2. Державна підтримка розвитку галузі; Р3. Державне стимулювання природного приросту; Р4. Урядова політика; Р5. Держрегулювання конкуренції; Р6. Торгова політика; Р7. Посилення держконтролю та штрафні санкції; Р8. Фінансування, гранти та ініціативи, державні замовлення; Р9. Лобіювання/тиск на ринок; Р10. Державні житлові програми підтримки населення; Р11. Антиінфляційна політика; Р12. Інший вплив держави у галузі; Р13. Державна підтримка будівельних організацій; Р14. Військові дії, дипломатичні війни	Е1. Економічна ситуація (ВВП); Е2. Рівень інфляції; Е3. Інвестиційний бізнес-клімат; Е4. Система оподаткування; Е5. Динаміка вітчизняного ринку нерухомості; Е6. Платоспроможний попит населення; Е7. Специфіка будівельної галузі; Е8. Логістичні ланцюги та дистрибуція; Е9. Потреби кінцевого споживача; Е10. Курси валют; Е11. Основні зовнішні витрати (енергоносії, транспорт, сировина, оренда, комплектуючі); Е12. Динаміка зайнятості населення; Е13. Посилення держконтролю та штрафи; Е14. Нестача кваліфікованих кадрів

Продовження таблиці 2.4

Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
S1. Демографія; S2. Сезонність, пов'язана з традиціями і культурними особливостями; S3. Структура доходів та витрат; S4. Базові цінності; S5. Тенденції способу життя; S6. Рівень освіти; S7. Ставлення до роботи та відпочинку; S8. Необхідність розвитку та благоустрою інфраструктури; S9. Моделі поведінки споживачів; S10. Основні події та фактори впливу; S11. Катаклізми, війни та форс-мажорні обставини; S12. Споживчі переваги; S13. Висвітлення у ЗМІ; S14. Реклама та зв'язки з громадськістю	T1. Розвиток нових технологій; T2. Фінансування НДР; T3. Пов'язані/залежні технології; T4. Замінники технології/рішення; T5. Зрілість технологій; T6. Адаптація нових технологій; T7. Виробнича ємність, рівень оснащення будівництва; T8. Інформація та комунікації; T9. Споживчі переваги інноваційних будівельних технологій. потенціал інновацій; T10. Розвиток пов'язаних технологій (сфера обслуговування та підтримки); T11. Життєвий цикл будівельних матеріалів; T12. Доступність, ліцензування, патенти; T13. Індивідуальні дизайнерські проекти; T14. Трансфер технологій
Екологічні чинники (E)	Правові чинники (L)
E1. Екологічність застосовуваних технологій у будівництві/експлуатації; E2. Екологічна ситуація; E3. Екологічність будівельних матеріалів; E4. Шумовий фактор; E5. Механічний фактор: захаращення території (ділянки землі) об'єкта нерухомості; E6. Хімічний фактор. Зміна хімічних властивостей атмосфери, ґрунту та води; E7. Зміна фізичних параметрів навколишнього природно-антропогенного середовища; E8. Електромагнітний вплив на довкілля; E9. Радіаційний вплив на довкілля; E10. Екологічно чисте природно-антропогенне середовище; E11. Наявність природного ландшафту та можливість його споглядання з вікон аналізованого об'єкта; E12. Висока та ефективна доступність до екологічно чистих природних об'єктів; E13. Різноманіття видів зелених насаджень та їх висока екологічна естетичність на території підприємства; E14. Благоустрій навколишньої території	L1. Європейське/міжнародне законодавство; L2. Земельне законодавство; L3. Регулюючі органи та норми; L4. Зміни законодавства, що стосуються соціальних факторів; L5. Законодавство з розвитку технологій; L6. Будівельні стандарти; L7. Розмитість законодавчої бази; L8. Особливості законодавства, що регулює торгівельну діяльність; L9. Законодавча база місцевого самоврядування; L10. Містобудівне законодавство; L11. Зміни законодавчої бази в сфері електроенергетики; L12. Особливості законодавства, що регулює маркетингову діяльність; L13. Житловий кодекс; L14. Цивільне право

Для досягнення ефективних результатів ми провели опитування фахівців і експертів, які працюють у відповідній галузі. Описана вище методика включає

оцінку впливу різних факторів на ринок торгівлі будівельними матеріалами та на підприємства галузі. Для цього ми розглянули взаємодію факторів всередині кожної групи. Аналіз цих факторів дозволяє не лише передбачати тенденції розвитку ринку, але й надає необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві. Ми вибрали по 14 факторів в кожній групі, які впливають на ринок, і здійснили подальше їх групування у відповідних таблицях. У таблицях відображені групи факторів, події, можливості/загрози, ймовірність виникнення подій або їх прояву, а також їх важливість для ринку і підприємство та ступінь впливу на нього.

Це опитування було проведене серед 27 професійних збутових агентів будівельних матеріалів, які є учасниками ринку. Вони складають 100% учасників нашого дослідження, і на їхніх відгуках базуються первинні усереднені дані для кожного аспекту. Розпочнемо PESTEL-аналіз із політичної категорії факторів (P)

Таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу політичних чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
P1	-	0,05	8	-0,4
P2	+	0,15	9	+1,35
P3	+	0,05	2	+0,1
P4	-/+	0,06	4	-0,24/+0,24
P5	-/+	0,01	6	-0,06/+0,06
P6	-/+	0,01	7	-0,07/+0,07
P7	-	0,04	2	-0,08/+0,08
P8	+	0,05	8	+0,4
P9	-	0,03	7	-0,21
P10	+	0,1	6	+0,6
P11	-/+	0,05	7	-0,35/+0,35
P12	-	0,05	5	-0,25/+0,25
P13	+	0,2	8	+1,6
P14	-	0,15	10	-1,5
Зважена оцінка	9 «-»/8 «+»	1	89 із 140	-3,16/+5,1

Аналізуючи вагомі показники впливу політичних факторів на фірми, що діють на ринку продажу будівельних матеріалів, можна визначити, що їх вплив є значущим і складає $-3,16/+5,1$. Важливо відзначити, що оцінювалася сучасна політична ситуація в Україні, яку можна охарактеризувати як "не стабільну". Проаналізувавши дані з таблиці 2.5 з політичної групи факторів (Р), видно, що вагомий вплив політичних параметрів на ринок нерухомості може мати як негативні, так і позитивні значення. В Україні характерні політичні турбулентності, при цьому накладається світова економічна криза і війна з росією. Проте бізнес (який ми розглядаємо як структуру ринку будівництва) стурбований непередбачуваністю та невизначеністю. Таким чином, вплив фактору Р14, який включає військові дії, дипломатичні війни, може бути однією з найбільш суттєвих загроз.

На жаль, будівельний ринок пережив труднощі через повномасштабне вторгнення росії та відкладений попит. Тим не менше, існують великі можливості для відновлення, які вимагають сприятливих умов. Розвиток будівництва має стратегічне значення для економіки, і його ефективність часто відображається в економічному добробуті країни.

У Європі будівельна галузь зазвичай становить 5-7% від загального ВВП, що свідчить про її важливість для стабільних економічних умов. В Україні частка будівництва в ВВП зросла з 2,3% в 2015 році до 3,3-3,2% у 2020-2021 роках, незважаючи на активне поширення коронавірусу [16].

У 2021 році, незважаючи на труднощі, пов'язані з ковідом, будівельний сектор в Україні та світі почав відновлюватися. Обсяг нового будівництва збільшувався, і виробництво та продаж будівельних матеріалів зросли на 6%, за даними GlobalData [16].

У 2023-2024 роках позитивними чинниками для ринку будівництва будуть відновлення роботи будівельних підприємств, програми компенсації за зруйноване майно, іпотечні ініціативи та прозора програма відбудови. Відновлення електропостачання та ефективна протиповітряна оборона також сприятимуть відновленню сектору.

Однак існують виклики, такі як дефіцит будівельних матеріалів та управління будівельними відходами. Для стабільного розвитку необхідно передбачити відновлення виробництва матеріалів та раціональне використання будівельних відходів.

Важливим етапом відновлення будівництва є програма відбудови, яка має бути прозорою та відкритою для українців та міжнародних партнерів. Уряд також впроваджує іпотеку для підтримки галузі.

Усі ці заходи сприятимуть покращенню економічної ситуації, забезпечать робочі місця та позитивно вплинуть на розвиток будівельного сектору в Україні, що є можливістю для розвитку як галузі продажу будівельних матеріалів так і досліджуваного підприємства.

Давайте більш детально розглянемо фактори, що впливають на економічну групу Е (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка впливу економічних чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
Е1	-	0,2	8	-1,6
Е 2	-	0,09	6	-0,54
Е 3	-	0,04	2	-0,08
Е 4	-/+	0,05	4	-0,2/+0,2
Е 5	+	0,05	6	+0,3
Е 6	-	0,1	10	-0,06
Е 7	-/+	0,03	2	-0,06/+0,06
Е 8	-	0,04	8	-0,32
Е 9	+	0,02	7	+0,14
Е 10	-/+	0,04	5	-0,2/+0,2
Е 11	-	0,1	10	-1
Е 12	-	0,1	3	-0,3
Е 13	-	0,01	4	-0,04
Е 14	-	0,13	8	-1,04
Зважена оцінка	12 «-»/5 «+»	1	83 із 140	-5,44/+0,9

У результаті проведеного аналізу були виявлені як негативні, так і позитивні значення зведеного зваженого показника за економічною групою факторів: -5,44 та +0,9 відповідно. Отриманий результат вказує на те, що вплив економічних аспектів має більший вагомий вплив на ринок торгівлі будівельними матеріалами, ніж політичні чинники. З цього випливає, що для підприємств, що операційно діють на цьому ринку, вкрай важливо передбачати перспективи розвитку цих факторів для розробки ефективної стратегії.

Зазначимо, що основні негативні чинники, які суттєво впливають на загальний економічний стан (Total E), включають E1 (Економічна ситуація (ВВП)), E2 (Рівень інфляції) і E14 (Нестача кваліфікованих кадрів). Таким чином, для компаній, що діють на ринку будівельних матеріалів і мають намір розробити стратегію подальшого розвитку, важливо провести прогноз динаміки цих факторів. Для менеджменту досліджуваного підприємства такий аналіз допомагає підвищити ефективність управлінських важелів.

Варто поставити акцент на те, що отримані зважені оцінки корелюються з реальним станом економіки зараз.

Воєнні події в Україні викликали глибокі наслідки для підприємств будівельної галузі, які відчули свій вплив на глобальному рівні. Учасники ринку були змушені або зупиняти, або суттєво уповільнювати роботу над поточними проєктами і обмежувати запуск нових. Це стало результатом змін логістичних маршрутів та зростання витрат на енергоносії, а також локальних факторів, таких як нестача працівників через мобілізаційні заходи та еміграцію за кордон.

Війна призвела до здорожчання будівництва, яке вимагає значних енергетичних витрат на всіх етапах від виготовлення та транспортування будівельних матеріалів до безпосереднього виконання робіт. Це призвело до зростання цін на сировину та основні матеріали, таких як сталь, що призвело до множення вартості. Ця тенденція, ймовірно, триватиме до завершення війни.

Прогнозується, що активність у будівництві може покращитись у 2024 році за умови економічної стабільності. Однак фактори, пов'язані з війною, суттєво вразили внутрішній ринок будівельних матеріалів, зменшуючи його масштаб.

На сьогодні більшість підприємств в Україні стикається з проблемами щодо оборотних коштів та резервів, які були вичерпані за останній рік. Деякі підприємства, які постачали сировину та будівельну продукцію для українського та європейського ринків, були повністю зруйновані, такі як завод із виготовлення мінеральної вати у Житомирі, будівельних сумішей на Донеччині, металоконструкцій у Маріуполі тощо.

У другому півріччі 2022 року основним викликом для повноцінної роботи підприємств стали обмеження обсягів електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури. Це призвело до необхідності імпорту сировини та/або матеріалів, які раніше вироблялись в Україні, що також впливає на собівартість будівельних матеріалів. У 2022 році ціни на будматеріали піднялись у середньому на 60%, а вартість робіт — на 30%, і ймовірно, будуть продовжувати зростати відповідно до збільшення курсу валют та інфляції.

Це одна з причин, чому нові будівельні проєкти не розпочинаються. За інформацією Держстату, площа житла, введеного в експлуатацію, за перші 9 місяців 2022 року склала 4,825 млн м², що трошки перевищує показник за перше півріччя 2021 року.

Також обсяги імпорту/експорту матеріалів обмежені через несправність багатьох портів та обмеженість суходільних маршрутів.

Переходимо до аналізу соціальної групи факторів S (Таблиця 2.7).

Аналізуючи отримані дані в таблиці 2.7 щодо соціальної групи факторів (S), можна визначити, що вагомий вплив соціальних параметрів на підприємства, які діють на ринку торгівлі будівельними матеріалами, може мати як негативний, так і позитивний характер, варіюючись від -4,55 до +5,37. Визначення знаку, чи буде він "мінусом" чи "плюсом", значущо залежатиме від соціальної політики, яку прийматиме Україна щодо свого населення у майбутньому. Аналіз також свідчить про те, що соціальні фактори мають значний вплив на учасників ринку, порівняно з іншими факторами. Таким чином, підприємствам на досліджуваному ринку важливо надавати належну увагу соціальному аспекту при стратегічному

плануванні, оскільки це може визначити їхні перспективи в контексті впливу на соціальне середовище.

Таблиця 2.7

Оцінка впливу соціальних чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
S 1	-/+	0,1	8	-0,8/+0,8
S 2	-	0,19	7	-1,33
S 3	-	0,1	10	-1
S 4	+	0,05	10	+0,5
S 5	+	0,05	6	+0,3
S 6	+	0,04	3	+0,12
S 7	+	0,03	2	+0,06
S 8	+	0,1	8	+0,8
S 9	-/+	0,03	7	-0,21/+0,21
S 10	-/+	0,03	5	-0,15/+0,15
S 11	-/+	0,1	10	-1/+1
S 12	-/+	0,01	6	-0,06/+0,06
S 13	+	0,04	5	+0,2
S 14	+	0,13	9	+1,17
Зважена оцінка	7 «-»/12 «+»	1	96 із 140	-4,55/+5,37

Далі доцільно провести аналіз впливу групи технологічних факторів на ринок та досліджуване підприємство (Таблиця 2.8).

Аналіз таблиці 2.8 вказує на те, що технологічний сектор в Україні на даний момент знаходиться в вигідному становищі порівняно з Total P, Total E і Total S. Це відображено у зведеному зваженому параметрі Total T, який має позитивне значення +6,91, перевищуючи негативний вплив.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу технологічних чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
T 1	+	0,1	8	+0,8
T 2	+	0,04	2	+0,08
T 3	-/+	0,2	10	-2/+2
T 4	+	0,1	2	+0,2
T 5	+	0,05	6	+0,3
T 6	-/+	0,04	6	-0,24/+0,24
T 7	-/+	0,03	2	-0,06/+0,06
T 8	+	0,1	8	+0,8
T 9	-/+	0,1	10	-1/+1
T 10	+	0,13	7	+0,91
T 11	-/+	0,02	4	-0,08/+0,08
T 12	-/+	0,02	3	-0,06/+0,06
T 13	+	0,04	5	+0,2
T 14	+	0,03	6	+0,18
Зважена оцінка	6 «-»/14 «+»	1	78 із 140	-2,44/+6,91

Розглянемо інші фактори.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу екологічних чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
E 1	-/+	0,1	7	-0,7/+0,7
E 2	-	0,1	5	-0,5
E 3	+	0,1	7	+0,7
E 4	-	0,02	3	-0,06
E 5	-	0,06	4	-0,24
E 6	-	0,15	3	-0,45
E 7	-	0,07	4	-0,28
E 8	-	0,02	3	-0,06
E 9	-	0,2	1	-0,2
E 10	+	0,1	4	+0,4
E 11	+	0,02	5	+0,1
E 12	+	0,02	5	+0,1
E 13	+	0,02	6	+0,12
E 14	+	0,02	6	+0,12
Зважена оцінка	8 «-»/7 «+»	1	63 із 140	-2,49/+2,24

При аналізі даних таблиці 2.9 за екологічною групою факторів (E) виявлено, що зважений вплив екологічних параметрів на ринок торгівлі будівельними матеріалами може бути як позитивним, так і негативним (+2,24/-2,49). Визначення конкретного знаку цієї оцінки, чи «мінуса», чи «плюса», буде в більшій мірі залежати від політики у сфері екології, яку прийме українська держава у майбутньому для реального сектору економіки. Здатний ефективно працювати реальний сектор економіки країни є важливим для збору податків, пенсійного забезпечення, соціального страхування та інших соціальних виплат і пільг.

Необхідно також детально розглянути правові аспекти, які мають важливий, а можливо, навіть визначальний вплив на торгівлю будматеріалами на ринку (Таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка впливу правових чинників

Подія/чинник	Загроза «-»/Можливість «+»	Вірогідність прояву	Важливість	Вплив на ринок
L1	-/+	0,01	5	-0,5/+0,5
L 2	-/+	0,09	7	-0,63/+0,63
L 3	-	0,08	8	-0,64
L 4	+	0,02	6	+0,12
L 5	-/+	0,08	7	-0,56/+0,56
L 6	-	0,15	8	-1,2
L 7	-	0,08	8	-0,64
L 8	-/+	0,05	7	-0,35/+0,35
L 9	-/+	0,02	6	-0,12/+0,12
L 10	-/+	0,18	9	-1,62/+1,62
L 11	-/+	0,05	7	-0,35/+0,35
L 12	-/+	0,02	6	-0,12/+0,12
L 13	-/+	0,08	7	-0,56/+0,56
L 14	-/+	0,09	6	-0,54/+0,54
Зважена оцінка	13 «-»/11 «+»	1	97 із 140	-7,38/+5,02

Аналізуючи дані з таблиці 2.10, що належать до правової групи факторів (L), можна дійти висновку, що негативний вплив переважає над позитивним. Це

зумовлено тим, що більшість факторів мають здебільшого негативну спрямованість. Важливо відзначити, що така ситуація характерна для більшості ринків у сучасних умовах в Україні, що вказує на необхідність оптимізації законодавчої бази на всіх рівнях влади.

На додаток до вже згаданих кількісних оцінок, проведемо якісний PESTEL-аналіз. Для цього ми оцінюватимемо вплив різних факторів на підприємства ринку торгівлі будівельними матеріалами за якісною шкалою ймовірності висока, середня, низька для кожної події. У таблиці Додатку В будемо групувати фактори за таким порядком: економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні, екологічні. Оберемо кілька ключових факторів (від 2 до 6) у кожній групі, які, на нашу думку, мають суттєвий вплив.

У цій таблиці будемо розглядати прояви цих факторів і вказувати на можливі заходи, які керівництво підприємств даної галузі може приймати для використання можливостей та врегулювання зовнішніх загроз макросередовища.

Вивчення PESTEL-факторів є ключовим етапом у розробці стратегічних заходів для управління підприємствами, що діють на ринку торгівлі будматеріалами. Ця концептуальна підстава дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на підприємство, а також інтегрувати ці аналізи з визначенням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT). Результати цього поєднання служать основою для розробки ефективних стратегій управління досліджуваним підприємством.

2.3. Визначення ефективності маркетингової діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якої організації в значній мірі залежить від ефективності її маркетингової системи. Працівники цієї системи не є прямими учасниками процесу виробництва, але вони виконують важливі завдання, пов'язані з організаційною та комерційною діяльністю, такі як збереження якості продукції та розвиток товарної інфраструктури. Вони є

невід'ємною частиною загального персоналу, що сприяє успішному функціонуванню підприємства.

Для визначення ефективності маркетингової діяльності обрано два методи:

1. Аналіз зростання/зниження обсягів продаж, що дозволяє оцінити вплив маркетингових стратегій на ринковий попит.

2. Опитування реальних та потенційних споживачів через Інтернет фахівцями, що дозволяє отримати думки та враження клієнтів щодо продукції та маркетингових заходів підприємства.

Таблиця 2.11

Динаміка торгівельних обсягів

Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2020 р.		2019 р.	
			абсол. значення	у % до попереднього року	абсол. значення	у % до попереднього року
Обсяг товарної продукції, робіт, послуг	тис. грн.	108470,4	110862,2	102,21	217120,9	195,85
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	90629,3	92623,5	102,2	179549,5	193,84
Валовий прибуток	тис. грн.	5833,4	11185,4	191,75	17483,7	156,31
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	1543,0	3993,1	258,79	6025,9	150,91
<i>Рентабельність реалізованої продукції, робіт, послуг</i>	%	1,82	4,90	269,23	3,70	75,51

Протягом зазначеного періоду обсяг продажу товарів зменшився більше ніж удвічі. Наприклад, у 2019 році відбулося реалізація на суму 217 120,9 тис. грн., а у 2022 році ця цифра склала лише 108 470,4 тис. грн., що є падінням удвічі. Це пояснюється загальнонаціональним зниженням купівельної спроможності населення внаслідок тривалої економічної кризи та війни. Такий результат не може служити індикатором ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

У початку 2023 року в Інтернеті було проведено опитування, що стосується магазинів будівельних матеріалів у м. Тернополі. Дослідження включало відповіді респондентів на наступні запитання:

1. У якому магазині будівельних матеріалів м. Тернополя ви зазвичай робите покупки?
2. Де найкращі ціни на будівельні матеріали?
3. Де найбільший вибір будівельних матеріалів?
4. Де найкраще обслуговування?

Респондентам було надано можливість самостійно визначити магазини для обговорення, і для порівняння взято п'ять магазинів будівельних матеріалів у м. Тернопіль:

- Гіпермаркет "Епіцентр" за адресою: м. Тернопіль, вул. Поліська, 7
- Супермаркет "Арс-кераміка"
- Магазин-салон "Кишеня майстра" за адресою: м. Тернопіль, вул. Лучаківського, 6
- Магазин будівельних матеріалів "Будлюкс" за адресою: м. Тернопіль, вул. Протасевича, 6
- Магазин будівельних матеріалів "Буд +".

У опитуванні взяло участь 140 осіб. Структура опитуваних за якістю та кількістю не планувалась, і користувачі Інтернету визначали своє бажання прийняти участь в анкетуванні.

Запитання про вибір магазину будівельних матеріалів у м. Тернопіль вказало (Рис. 2.5), що більшість респондентів вдаються до гіпермаркету "Епіцентр". Це обгрунтовано розмаїттям будівельних товарів, конкурентоспроможністю цін, широким спектром додаткових послуг і системою знижок, а також наявністю паркінгу. Друге місце займає супермаркет "Арс-кераміка", а третє – салон-магазин "Кишеня майстра".

Таблиця 2.12

Структура респондентів, що дали відповідь на перше питання

Відповіді	Кількість, осіб	Частка, %
«Епіцентр»	66	47,15

«Арс-кераміка»	38	27,15
«Кишеня майстра»	23	16,42
«Будлюкс»	6	4,28
«Буд +»	7	5,00
Разом	140	100

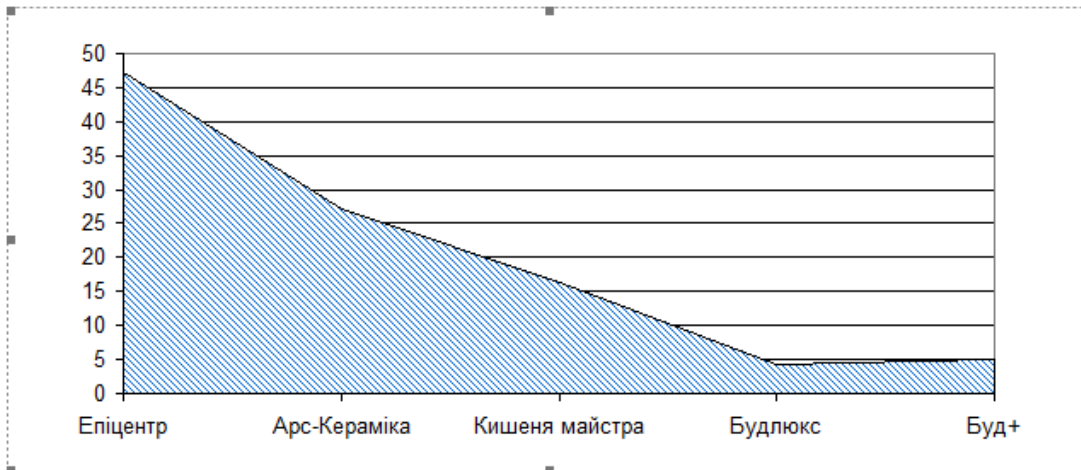


Рис. 2.5. Результати опитування на питання: «У якому магазині будівельних матеріалів м. Тернополя ви зазвичай робите покупки?», (%)

Лідерство в ціновій політиці на ринку будматеріалів належить гіпермаркету "Епіцентр", водночас супермаркет "Арс-кераміка" займає друге місце з невеликим відставанням. Для нашої компанії важливий детальний аналіз цієї ситуації, оскільки рішення про покупку значно впливають питання ціни, якості і асортименту. Щодо якості будматеріалів, вона стандартизована та ідентична у всіх магазинах. Отже, основною увагою залишаються аспекти ціноутворення (заходи для стимулювання продажів, такі як знижки) та розширення асортименту продукції, включаючи додаткові послуги.

Таблиця 2.13

Структура респондентів, що дали відповідь на друге питання

Відповіді	Кількість, осіб	Частка, %
«Епіцентр»	67	47,86
«Арс-кераміка»	56	40,0
«Кишеня майстра»	8	5,72
«Будлюкс»	6	4,29
«Буд +»	3	2,15
Разом	140	100

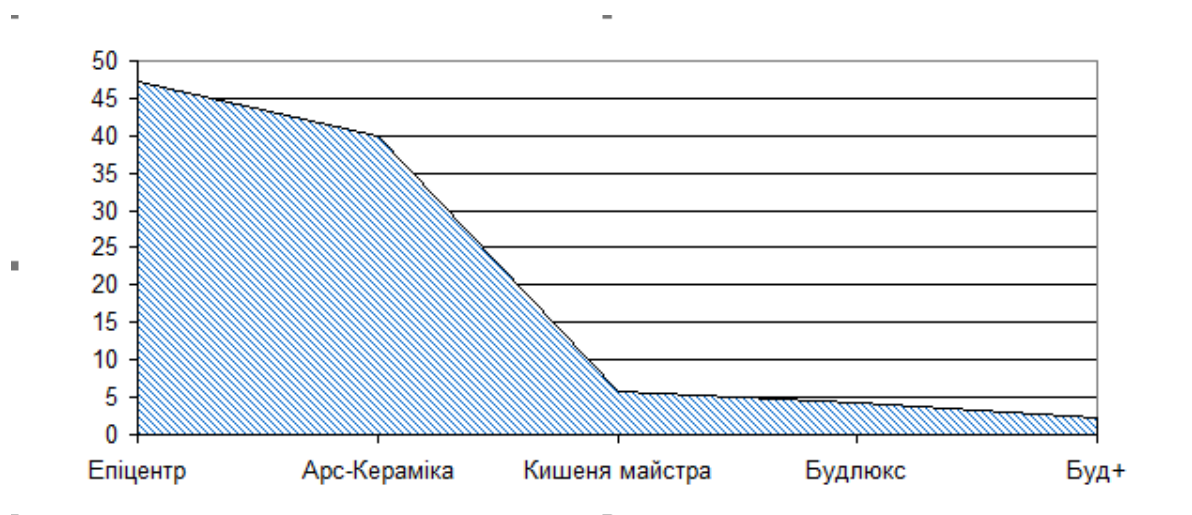


Рис. 2.6. Результати опитування на питання: «Де найкращі ціни на будівельні матеріали?», (%)

Таблиця 2.14

Структура респондентів, що дали відповідь на третє питання

Відповіді	Кількість, осіб	Частка,%
«Епіцентр»	140	100
«Арс-кераміка»		
«Кишеня майстра»		
«Будлюкс»		
«Буд +»		
Разом	140	100

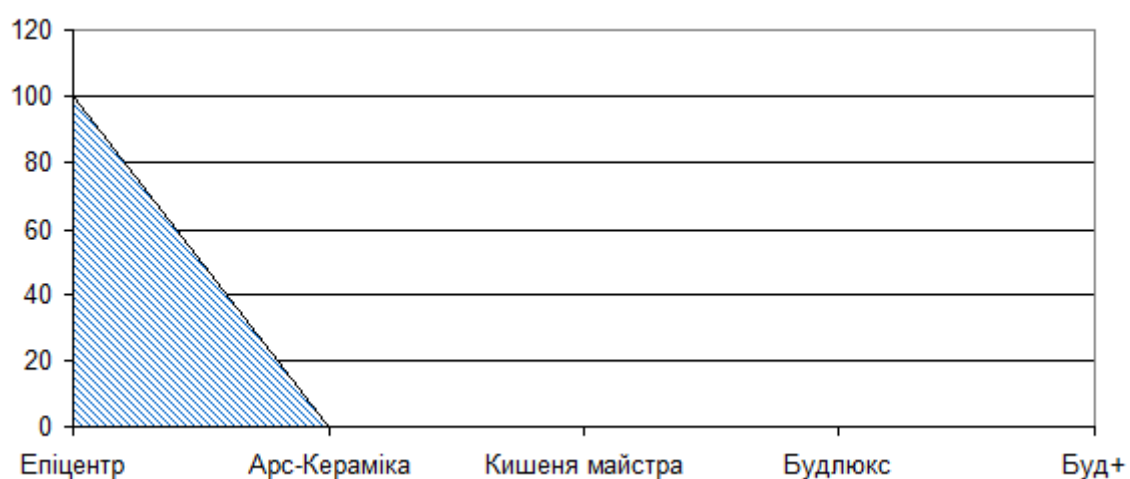


Рис. 2.7. Результати опитування на питання: «Де найбільший вибір будівельних матеріалів?», (%)

У всіх респондентів однозначно визнано, що гіпермаркет "Епіцентр" має найкращий товарний асортимент (Таблиця 2.14, Рис.2.7). Таким чином, супермаркету "Арс-кераміка" необхідно прикласти максимальні зусилля для поліпшення свого асортименту, але, на нашу думку, це завдання важко вирішити без розширення торговельних площ.

Таблиця 2.15

Структура респондентів, що дали відповідь на третє питання

Відповіді	Кількість, осіб	Частка, %
«Епіцентр»	55	39,29
«Арс-кераміка»	35	25,0
«Кишеня майстра»	36	25,72
«Будлюкс»	5	3,58
«Буд +»	9	6,43
Разом	140	100

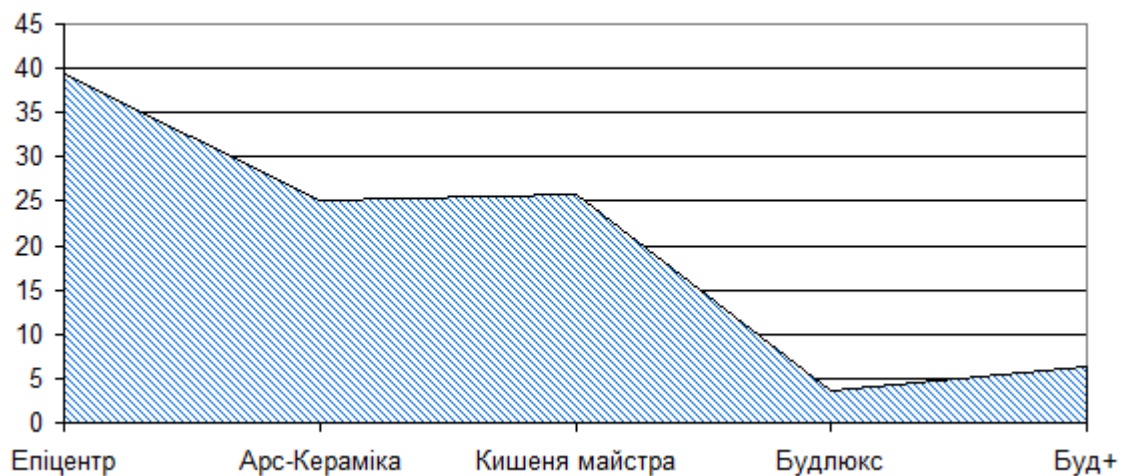


Рис. 2.7. Результати опитування на питання: «Де найкраще обслуговування?», (%)

Щодо найвисокооціненого обслуговування, "Епіцентр" знову визнано лідером, за ним йде магазин-салон "Кишеня майстра", а третю позицію утримує "Арс-кераміка". Результати опитування вказують на лідерство "Епіцентра" і "Арс-кераміки" серед продавців будівельних матеріалів з точки зору споживачів.

Маркетингове дослідження 2023 року в Інтернеті підтверджує сильну позицію супермаркету "Арс-кераміка". У цьому дослідженні було представлено

чотири запитання, на які відповіли 140 користувачів Інтернету. Обробивши відповіді, було встановлено, що магазин будівельних матеріалів "Арс-кераміка" увійшов до трійки найкращих у м. Тернопіль. Хоча він не є абсолютним лідером, "Епіцентр" зберігає своє перше місце, переважно завдяки торговельним площам.

Розширення торгових площ для "Епіцентра" виявляється складним завданням, оскільки потрібно мати одне велике приміщення або кілька приміщень з теплими переходами. Це вимагає значних капіталовкладень, а пошук земельної ділянки з вигідним розташуванням також є викликом. Однак альтернативні рішення можливі, і їх обговорюють у проектному розділі.

Висновки до розділу 2

Своє дослідження ми розпочали з огляду господарської та маркетингової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»».

Компанія «Арс» за сферою діяльності є торгівельним підприємством, а середовище його діяльності – ринок товарів будівельного використання. Також працює на ринку України в якості гуртового посередника.

Було розглянуто організаційну структуру магазину «Арс» в м. Тернополі., формування товарного асортименту за чинником «розмір площі», яку займає окрема група продукції, а за фактором «обсяг товарообігу».

Було виявлено, що компанія є гуртовим посередником для виробників та постачальників будівельних матеріалів, у своїй політиці встановлення цін дотримується принципів каналного ціноутворення, який приносить користь торговому посереднику через взаємодію клієнта з каналом дистрибуції. Канальне ціноутворення підтримує рівень узгодженості суми компенсації, яку супермаркет «АРС» отримує після продажу.

Пріоритетом для супермаркету «АРС» є пошук правильної ціни, щоб залучити свою аудиторію та запропонувати цінність для сегментованої клієнтської бази. Цінова політика щодо мало відомих брендів будівельних

товарів ґрунтується на витратах. Це дає можливість підірвати конкуренцію, з точки зору низьких цін, щоб отримати обізнаність серед споживачів.

Супермаркет APC використовує сучасну концепцію комунікації: омніканальність. Тобто, клієнти знаходять підприємство через дуже різні канали залучення.

Свою господарську та маркетингову діяльність досліджуване підприємство здійснює на досить високому професійному рівні. Досить значний вплив різних чинників на галузь в цілому, диктує вимоги для таких підприємств до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та побудову алгоритму стратегічного розвитку з досягненням поставлених цілей.

Для подальшого розкриття теми дослідження та висвітлення тенденцій розвитку галузі торгівлі будівельними матеріалами ми провели аналіз PESTEL. Вивчення PESTEL-факторів є ключовим етапом у розробці стратегічних заходів для управління підприємствами, що діють на ринку торгівлі будматеріалами. Ця концептуальна підстава дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на підприємство, а також інтегрувати ці аналізи з визначенням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT). Результати цього поєднання служать основою для розробки ефективних стратегій управління досліджуваним підприємством.

З метою визначення лідерів ринку продажу будівельних матеріалів на початку 2023 р. і Інтернет мережі було проведено опитування потенційних споживачів, в якому прийняли участь 140 респондентів, за результатами дослідження визначено лідера ринку будівельних матеріалів м. Тернополя – гіпермаркет «Епіцентр», другу позицію займає супермаркет «Арс-кераміка». Отримані результати дають підстави для таких висновків:

- ✓ в цілому маркетингову діяльність можна визнати на належному рівні;
- ✓ з метою подальшого ефективного зростання досліджуваного підприємстві доцільно обрати стратегію розвитку та реалізувати її.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір напрямів стратегічного розвитку компанії «АРС»

Для здійснення вибору та реалізації ефективного стратегічного розвитку досліджуваного підприємства пропонуємо скористатись Матрицею Ансоффа — популярною стратегічною структурою для осіб, які приймають рішення, підприємців і бізнес-менеджерів, яким доручено оцінити можливості для розвитку бізнесу. Даний інструмент доцільно використовувати на етапі маркетингового планування і вибору. Для нашого підприємства використання Матриці Ансоффа дасть можливість узгодити свої зусилля та віддати пріоритет тому чи іншому розвитку.

Оцінка джерел зростання за моделлю Ансоффа будемо проводити через використання таблиць, де кожен стратегію будемо оцінювати за рядом параметрів, присвоюючи кожному з них маркер "зелений", "жовтий" або "червоний". Ці маркери вказують на доцільність використання конкретної стратегії для аналізованої компанії.

Під час оцінки важливо враховувати, що більше "зелених" міток свідчить про вищий потенціал успішної реалізації стратегії, тоді як більше "червоних" міток може вказувати на низьку ймовірність успіху.

Пріоритетність в оцінці стратегій зростання визначається порядком, встановленим за логікою мінімізації витрат та опору:

- 1) Починаємо з пошуку можливостей зростання бізнесу на існуючому ринку з використанням існуючого товару.

- 2) Потім розглядаємо можливість розширення успіху існуючого товару на новому ринку.

- 3) Наступним кроком є виявлення ніш для нових продуктів на поточних ринках.

4) В останню чергу розглядаємо варіанти диверсифікації бізнесу.

Такий підхід дозволить компанії «АРС» ефективно використовувати стратегії зростання, починаючи з менш витратних і менш ризикованих шляхів, та поетапно переходячи до більш складних і ризикованих стратегій.

Перший етап включає розгляд можливості впровадження стратегії проникнення на ринку. Суть цієї стратегії полягає в досягненні збільшення прибутку завдяки існуючим клієнтам, що купують поточний товар компанії. Для відповіді на питання про можливості та перспективи росту на поточному ринку, необхідно провести оцінку наступних аспектів:

- Темпи зростання ринку.
- Рівень споживання.
- Частота використання товару.
- Рівень дистрибуції товару.
- Рівень усвідомленості клієнтами товару компанії.
- Економія на масштабі при зростанні обсягів продажів.
- Унікальність пропозиції компанії порівняно з ключовими конкурентами.
- Можливості здійснення значних інвестицій.

В таблиці 3.1 здійснена оцінка можливостей реалізації стратегії проникнення, яка може допомогти визначити перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 3.1

Оцінка можливості реалізації стратегії проникнення

Стратегія проникнення	Чи є можливості і перспективи росту на поточному ринку?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: Роздрібна та гуртова торгівля будівельними матеріалами Поточний товар: будівельні матеріали		
Темпи росту ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень купівлі товарів компанії серед ЦА	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Частота купівлі	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Рівень знання бренду	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньо ринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Економія від масштабу	Є		Ні
Унікальність	Так		Ні
Можливість високого рівня інвестицій	Є		Ні

Другий етап включає розгляд можливості впровадження стратегії розвитку ринку. Основна ідея цієї стратегії полягає в розширенні успіху поточного товару на нові ринки, які можуть включати як нові географічні області, так і нові сегменти споживачів. Для відповіді на питання про можливість компанії виходу на нові ринки з поточним товаром, важливо провести оцінку наступних аспектів:

- Успішність компанії в поточній сфері діяльності.
- Інтенсивність конкуренції в новому ринковому сегменті.
- Бар'єри входу на новий ринок.
- Темпи зростання нового ринку.
- Унікальність товару в порівнянні з ключовими конкурентами на новому ринку.
- Можливості здійснення великих інвестицій.

Далі в Таблиці 3.2 наведено оцінки можливостей реалізації стратегії розвитку ринку, що може сприяти формулюванню стратегічних планів для подальшого розширення бізнесу.

Таблиця 3.2

Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Чи є можливість виходу підприємства з поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис нового ринку та поточного товару	Новий ринок: державні закупівлі будматеріалів Поточний товар: будівельні матеріали		
Компанія успішна на поточному ринку	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно удосконалити продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість (1-3)	Середній рівень насиченості	Високий рівень насиченості
Вхідні бар'єри	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентні переваги	Так		Ні
Підприємство володіє додатковим капіталом для інвестування	Так		Ні

Ураховуючи стратегію розвитку товару, слід розглянути можливість збільшення своєї присутності на поточному ринку за рахунок введення нових продуктів. Ці нові продукти можуть бути вдосконаленням існуючого

асортименту, товаром у новій упаковці, розширенням асортименту або абсолютно новою пропозицією.

Для визначення успішності такої стратегії важливо ретельно оцінити наступні аспекти:

- Темпи зростання та обсяг поточного ринку.
- Конкуентоспроможність існуючих продуктів.
- Конкуренцію в галузі, використовуючи модель "П'ять сил" Майкла Портера.
- Загрози, пов'язані з можливим входженням нових учасників на ринок.
- Рівень інноваційності на поточному ринку.
- Аналіз оновлення асортименту та введення новинок ключовими конкурентами.

Проведення детального аналізу цих аспектів допоможе визначити потенційні можливості для успішної реалізації стратегії розвитку товару (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка можливості реалізації стратегії розвитку товару

Стратегія розвитку ринку	Чи є можливості виходу підприємства з поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис поточного ринку та нового товару	Поточний ринок: Роздрібна та гуртова торгівля будівельними матеріалами Новий товар: мультимедійний проект «Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж»		
Темпи росту поточного ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Малий
Поточний товар застарілий, має недоліки чи знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Так	Є тенденція до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до загострення	Низький
Успіх залежить від інноваційності та пропозиції нових товарів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і поява новинок у конкурентів	Високий		Низький

Четвертий крок передбачає розгляд можливості впровадження стратегії диверсифікації.

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні діяльності компанії через відкриття нових напрямків бізнесу на різних ринках. Щоб визначити, чи доцільно проводити диверсифікацію портфеля, необхідно провести оцінку наступних аспектів:

Темпи зростання поточних ринків компанії.

Рівень конкуренції на поточних ринках.

Інвестиційні можливості, які відкриваються перед компанією.

Рівень компетенції, наявний у компанії.

Конкурентоспроможність поточних продуктів компанії.

В Таблиці 3.4 здійснена оцінка можливостей впровадження стратегії диверсифікації:

Таблиця 3.4

Оцінка можливості реалізації стратегії диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Чи є необхідність для підприємства диверсифікувати портфель?		
	Можливо	Вірогідно	Неможливо
Опис нового ринку та нового товару	Новий ринок: Роздрібна та гуртова торгівля спортивними товарами Новий товар: спортивні товари		
Темпи росту поточного ринку	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнюється, але зростає	Високий
Конкуренція на поточному ринку	Високий рівень	Тенденції до загострення	Низький
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має визначений рівень компетенції	Так		Ні
Можливості росту на поточних ринках з поточним товаром	Нема		Є

Останнім кроком стала компіляція всіх отриманих результатів. Здійснено загальний огляд отриманої картини для здобуття комплексного розуміння ситуації. Проаналізовано можливості компанії для реалізації кожної визначеної стратегії, визначено ключові напрямки розвитку.

Таблиця 3.5

Вибір стратегії розвитку супермаркету «АРС»

Варіант стратегії	Можливість	Опис	Ключові джерела росту
Стратегія проникнення	Вірогідна	Є всі шанси для реалізації даної стратегії. Незважаючи на відсутність вільних коштів на інвестування в новий ринок, несуттєві конкурентні переваги необхідно поступово розвивати частоту купівлі будівельних матеріалів, збільшувати споживання товару	Вказано в порядку пріоритету: 1. Розширення асортименту, виведення на ринок нового проекту - «Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж». 2. Розширення комунікації з клієнтами через інтерактивні канали збуту. 3. Організація нових точок торгівлі в інших містах 4. Налагодження ділових і партнерських відносин з контактними аудиторіями (ЗМІ, місцева влада, Будівельні організації)
Стратегія розвитку ринку	Вірогідно	Присутня велика кількість гравців на новому ринку, високий рівень вхідних бар'єрів та недостатня унікальність поточної пропозиції. Поряд з тим, на користь даної стратегії говорить успішна діяльність АРС на поточному ринку і прогноз на швидкий розвиток ринку державних закупівель будівельних матеріалів.	
Стратегія розвитку товару	Можлива	Підприємство володіє усіма можливостями для введення на ринок нового товару: мультимедійного проекту «Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж»	
Стратегія диверсифікації	Неможливо	У підприємства є чудові можливості для розвитку на поточних ринках за допомогою поточних та нових товарів. Диверсифікувати бізнес портфель не рекомендується	

Таким чином, узагальнені дані аналізу в таблиці 3.5 дозволяють стверджувати про **ВІРОГІДНІСТЬ** вибору стратегії проникнення на ринок та стратегії розвитку ринку, **НЕМОЖЛИВІСТЬ** вибору стратегії диверсифікації та **МОЖЛИВІСТЬ** вибору стратегії розвитку товару.

Далі ми розглянемо основні шляхи реалізації обраної стратегії зростання для досліджуваного підприємства.

3.2. Реалізація ключових стратегій зростання підприємства

Торгова група "Арс" є власником будівельних супермаркетів та меблевих салонів. За результатами проведеного дослідження виявлено, що головним недоліком компанії є обмеженість торговельної площі, що ускладнює розширення асортименту товарів. В порівнянні з будівельними супермаркетами міста Тернополя, основним конкурентом "Арс-кераміка" є гіпермаркет "Епіцентр". Основною конкурентною перевагою "Епіцентру" є широкий вибір товарів (забезпечений значними торговельними площами) і наявність Інтернет-магазину.

Розширення торговельних площ для "Арс-кераміка" виявляється складним і витратним процесом. Тому основним шляхом вирішення цієї проблеми розглядається створення на основі вже існуючого інтернет-магазину додаткової платформи дизайн-моделювання та продаж.

Запропонований мультимедійний проект "Інтернет-магазин дизайнерського моделювання та продажу" орієнтований на мережу торгових точок "Арс-кераміка", "Арс Еліт" та салон-магазин елітних меблів "Арс".

Проте, слід відзначити, що меблеві салони "Арс" спеціалізуються на представленні меблів вищого цінового сегменту, спрямованого на заможних покупців. Це суттєво обмежує аудиторію, яка може скористатися послугами комплексного ремонту приміщення з використанням будівельних матеріалів, представлених в мережі супермаркетів ТОВ "Торгова група "Арс-кераміка", разом з продукцією меблевих салонів "Арс". Таким чином, дизайнерські моделі спрямовані в основному на ванні кімнати, житлові приміщення та офіси.

Важливо відзначити, що магазин ТОВ "Торгова група "Арс-кераміка" продає різноманітні будівельні матеріали, сантехніку, меблі для ванних кімнат, освітлювальні прилади для житлових приміщень, двері, фурнітуру для дверей, будівельні суміші, покриття для підлоги (ламінат, паркетна дошка, лінолеум, ковrolін, керамічна плитка тощо), а також шпалери, фарби і інші товари.

Введення проекту "Інтернет-магазин дизайнового моделювання та продажів" з сервісом "Дизайн інтер'єрів" дозволить досліджуваному підприємству пропонувати своїм постійним і потенційним клієнтам послугу з дизайну інтер'єру. За допомогою цієї послуги кваліфікований фахівець ТОВ "Торгова група "Арс-кераміка" зможе створити інтернет-проект приміщення, змоделювати оптимальний варіант для клієнта та розрахувати кошторис ремонту. Це означає визначення використаних будівельних матеріалів, меблів і розрахунок вартості робіт. Крім того, програма дизайну врахує вартість придбаних товарів, таких як сантехніка, меблі для ванної кімнати, меблі для житлових і офісних приміщень.

Отримана інформація стане надзвичайно корисною для клієнтів, оскільки вони зможуть самостійно вибрати матеріали, кольорову гаму, оцінити вигляд приміщення і обрати оптимальний варіант.

Надання такої послуги дозволить клієнтам уникнути розчарувань під час ремонту та облаштування приміщень, оскільки часто результат не відповідає їх очікуванням. Щодо підприємства, впровадження проекту "Інтернет-магазин дизайну та продажів" підвищить престиж ТОВ "Торгова група "Арс-кераміка". Це надасть компанії унікальну конкурентну перевагу, збільшить обсяги продажу будівельних матеріалів, сантехніки, меблів для ванних кімнат і житлових приміщень. Збільшення обсягів продажів призведе до зростання виручки та прибутковості, зміцнюючи конкурентні позиції підприємства.

Існують два можливих сценарії впровадження проекту платформи дизайнового моделювання та продажів.

Перший варіант передбачає реалізацію проекту виключно для внутрішнього використання, де послугами дизайну зможуть скористатися тільки клієнти мережі супермаркетів ТОВ "Торгова група «Арс-кераміка» при умові придбання будівельних матеріалів та/або продукції меблевих салонів "Арс". У цьому випадку вартість проекту буде компенсована за рахунок оплати дизайнерських послуг споживачами компанії протягом певного періоду.

Другий сценарій передбачає пропозицію проекту для використання меблевими салонами на всій території України. У цьому випадку вартість проекту буде оплачена у вигляді абонентської плати протягом конкретного періоду часу. Цей варіант призведе до швидшої окупності проекту порівняно з першим сценарієм. Однак компанія може втратити конкурентну перевагу унікальної послуги дизайну, яку вона надавала раніше.

Розробка мультимедійного проекту «Інтернет-магазин дизайну та продажу» з сервісом «Дизайн інтер'єрів» для торгівельної мережі будівельних матеріалів «Арс-кераміка» та «Арс Еліт» полягатиме у впровадженні концепції розподіленої системи електронної комерції. Новий «Інтернет-магазин» буде доступний для всієї мережі будівельних супермаркетів «Торгова група «Арс-кераміка»», підключаючись до центрального сервера системи. Крім того, створений Інтернет-сервер виконуватиме різноманітні функції Інтернет-реклами для торговельної групи «Арс-кераміка».

З архітектурного погляду мережа відповідно до концепції складається з наступних елементів:

1. Публічний web-сервер, який містить реєстр усіх доступних у мережі ЕС-сервісів, а також web-сервіси для доступу, синхронізації та пошуку метаданих про ЕС-сервіси, зареєстровані на даному сервері;

2. ЕС-сервери, що включають в себе:

а) ЕС-сервіси;

б) веб-сайт(и) для взаємодії з послугою через Інтернет-браузер;

в) веб-сервіси для взаємодії з послугою через клієнтське програмне забезпечення;

г) веб-сервіси для адміністрування послуги за допомогою спеціального програмного забезпечення;

3. Програмне забезпечення для адміністрування ЕС-служби (ЕСAdministrator);

4. Програмне забезпечення для взаємодії з ЕС-службою (ЕСClient) користувачами.

Типова структура мережі представлена на схемі (див. додаток Г).

Ця нова концепція відкриває новий спосіб здійснення електронної комерції та взаємодії з Інтернет-магазинами для користувачів Інтернету. Основним інструментом стає клієнтське програмне забезпечення ECClient, яке є універсальним і може ефективно співпрацювати з усіма доступними в мережі ЕС-службами. Його ключові функціональні особливості включають:

Пошук та уніфікована взаємодія з будь-якою ЕС-службою в мережі:

Це охоплює обмін та синхронізацію метаданих щодо товарів, послуг, видів обслуговування тощо через Інтернет.

Уніфіковані комерційні транзакції:

ECClient дозволяє проводити спрощені комерційні операції, такі як замовлення та оплата.

Робота в режимах online та offline:

Користувач може користуватися програмою як в онлайн-режимі, так і в офлайн-режимі. Навіть у відсутності з'єднання з Інтернетом, користувач може виконувати загальні операції та комерційні транзакції, а дані будуть синхронізовані при повторному підключенні до мережі.

Запропонована концепція має потенціал суттєво розширити можливості організації, взаємодії та інтеграції учасників електронної комерції та кінцевих користувачів в Інтернеті. Ця концепція спрямована на значне підвищення ефективності обміну комерційною інформацією, а також полегшення пошуку та виявлення ресурсів для всіх учасників комерційної діяльності.

Щодо покращення результативності маркетингової діяльності супермаркету "Арс-кераміка", запропоновано два можливих стратегічних напрямки використання передових технологій електронної комерції та реклами:

1. Стратегія тотального рекламного впливу на споживача через брендінг, що є ефективним методом привертання та утримання споживачів на обмеженій географічній території (місто, область, країна).

2. Впровадження нової технології Інтернет-директ-маркетингу за допомогою персональної "електронної" Інтернет-реклами.

Ці підходи спрямовані на підвищення ефективності та інновацій в електронній комерції та рекламній сфері, забезпечуючи переваги для учасників комерційної діяльності.

Проект ТОВ "Торгова група «Арс-кераміка» впроваджує новий інструмент для рекламних компаній у будівельних супермаркетах і меблевих центрах "Арс". Крім того, він стає медіацентром електронної комерції для будівельних матеріалів і послуг електронної комерції для прямих споживачів та інших компаній, що зацікавлені у співпраці.

Метою проекту є розробка прикладного програмного продукту, телекомунікаційних та прикладних Інтернет-серверів, шлюзів і внутрішніх Інтранет-серверів в маркетинговому відділі "Арс-кераміка". Це надасть можливість:

- Використовувати Інтернет-мережу телекомунікаційного спілкування для нової технології "електронної комерції" та рекламних послуг для віддалених клієнтів.
- Використовувати "Інтернет-магазин" як рекламний сервер для меблевих гарнітур, наданих у електронному вигляді меблевими салонами "Арс".
- Отримувати інформацію про хід та ефективність рекламних кампаній та стан розрахунків.
- Автоматично отримувати останні версії програм і форм для створення та дизайну інтер'єрів з прив'язкою до меблевих гарнітурів.
- Створювати електронні макети замовлень будівельних матеріалів та меблевих гарнітурів без відвідування магазину "Арс-кераміка" та меблевих салонів.

В результаті впровадження комерційного проекту очікується підвищення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності компанії "Торгова група «Арс-кераміка»". Крім того, передбачається зростання професіоналізму працівників та нормалізація психологічного клімату завдяки появі довгострокової перспективи розвитку фірми.

Основна ідея стратегії уніфікованого проекту полягає в створенні програмно-телекомунікаційного центру, фінансування якого забезпечується інвестиціями на зворотній основі. Цей центр покликаний обслуговувати інтернет-рекламу меблевих торговців, забезпечуючи їхню щомісячну абонентську плату. Використовуючи новітні технології, колектив з 10–12 працівників здатен обслуговувати до 15 000 клієнтів по всій Україні одночасно.

Кінцевим продуктом та подією, яка свідчить про завершення проекту, є впровадження центру транзитного прийому Інтернет/Інтранет замовлень на діалоговий сервер (frontserver) та центру обробки замовлень на аналітичному сервері (backup server) у компанії "Торгова група «Арс-кераміка»".

Висновки до розділу 3

Для здійснення вибору та реалізації ефективного стратегічного розвитку досліджуваного підприємства було запропоновано скористатись Матрицею Ансоффа. Для нашого підприємства використання Матриці Ансоффа дало можливість узгодити свої зусилля та віддати пріоритет тому чи іншому розвитку.

Оцінка джерел зростання за моделлю Ансоффа проводилась через використання таблиць, де кожен стратегію було оцінено за рядом параметрів, присвоюючи кожному з них маркер "зелений", "жовтий" або "червоний". Ці маркери вказали на доцільність використання конкретної стратегії для аналізованої компанії.

Після компіляції всіх отриманих результатів проаналізовано можливості компанії для реалізації кожної визначеної стратегії, визначено ключові напрямки розвитку.

Таким чином, узагальнені дані аналізу дозволяють стверджувати про **ВІРОГІДНІСТЬ** вибору стратегії проникнення на ринок та стратегії розвитку ринку, **НЕМОЖЛИВІСТЬ** вибору стратегії диверсифікації та **МОЖЛИВІСТЬ** вибору стратегії розвитку товару.

Ключовими джерелами зростання виявлено:

1. Розширення асортименту, виведення на ринок нового проекту - «Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж».
2. Розширення комунікації з клієнтами через інтерактивні канали збуту.
3. Організація нових точок торгівлі в інших містах
4. Налагодження ділових і партнерських відносин з контактними аудиторіями (ЗМІ, місцева влада, будівельні організації).

Для реалізації запропонованих заходів було запропоновано запровадити в діяльність «ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка» Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж.

В результаті впровадження комерційного проекту очікується підвищення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності компанії "Торгова група «Арс-кераміка»". Крім того, передбачається зростання професіоналізму працівників та нормалізація психологічного клімату завдяки появі довгострокової перспективи розвитку фірми.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Основи створення і впровадження системи управління пожежною безпекою на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»»

Відповідно до Закону України «Про пожежну безпеку», забезпечення пожежної безпеки підприємств, установ, організацій покладається на їх керівників та уповноважених керівниками осіб, якщо інше не передбачено відповідним договором.

Організація пожежної безпеки на підприємстві здійснюється на підставі Закону України «Про пожежну безпеку», Нормативно правових актів з охорони праці, нормативних актів з пожежної безпеки, Державних стандартів України, Державних будівельних норм, Відомчих норм технологічного процесу, Правил, Положень, Інструкцій, Керівництв та інших керівних документів затверджених (введених в дію) наказами МНС України, Міністерства праці та соціальної політики України, Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва, інших відомств.

Забезпечення пожежної безпеки на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

До основних функцій СУПБ (служба управління пожежної безпеки) на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» відносяться:

- 1) Кількісна оцінка ризику (ймовірності виникнення пожежі).
- 2) Регламентування пожежної безпеки. Розробка, впровадження, нагляд за виконанням загальнодержавних, відомчих нормативних актів, інструкцій, положень, інших документів з питань пожежної безпеки, визначення та встановлення протипожежного режиму.

3) Забезпечення пожежної безпеки на всіх етапах господарської діяльності ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»». Систематичне проведення аналізу пожежної небезпеки, розробка і впровадження відповідних протипожежних заходів. Повне і своєчасне виконання приписів Держпожнагляду, служб пожежної безпеки, актів пожежно-технічних комісій.

4) Розробка і реалізація програм запобігання пожежам і зниження втрат від них. Збалансоване покращення протипожежного стану та технічної системи підприємства, включаючи системи протипожежного захисту, підвищення кваліфікації і підготовки персоналу, вдосконалення правил і систем пожежної безпеки.

5) Створення пожежної охорони, служби пожежної безпеки, забезпечення та організація їх діяльності на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»». Розробка та затвердження відповідних положень, планувальної та робочої документації. Визначення функцій, створення і впровадження механізму їх реалізації. Фінансове, матеріально-технічне та кадрове забезпечення.

6) Організація вивчення правил пожежної безпеки працівниками «Арс-кераміка», протипожежна пропаганда.

7) Дії при пожежах і надзвичайних ситуаціях. Використання попередньо сформованих і підготовлених сил та засобів щодо захисту людей, локалізації і ліквідації пожеж і надзвичайних ситуацій, яке засноване на заздалегідь розроблених планах.

8) Вдосконалення. Розробка і чітке виконання планів, створення системи мотивації дій щодо забезпечення пожежної безпеки на усіх ділянках роботи, забезпечення контролю за прийняттям рішень і поточних дій усіх учасників процесу.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування служби управління пожежною безпекою на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»»: 1) Організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки. На «Арс-кераміка» сформовано органи управління пожежною безпекою, визначено та встановлено права і обов'язки посадових осіб, служб, підрозділів,

відповідальних за пожежну безпеку; 2) Планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів; 3) Кадрове і професійне забезпечення. Забезпечення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, спроможних забезпечити ефективне функціонування СУПБ; 4) Проектно-конструкторське забезпечення. На ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» у проектній технічній документації враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки; 5) Технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси на досліджуваному підприємстві приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту виробничих об'єктів нормативним, зниження пожежної небезпеки; 6) Технічне забезпечення. На ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання; 7) Енергетичне забезпечення. Безперербійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму імовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту; 8) Контроль за станом пожежної безпеки. На ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 7

Організація пожежної безпеки на підприємстві здійснюється на підставі Закону України «Про пожежну безпеку», Нормативно правових актів з охорони праці, нормативних актів з пожежної безпеки, Державних стандартів України, Державних будівельних норм, Відомчих норм технологічного процесу, Правил, Положень, Інструкцій, Керівництв та інших керівних документів затверджених (введених в дію) наказами МНС України, Міністерства праці та соціальної

політики України, Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва, Держгірпромнагляду, інших відомств.

Забезпечення пожежної безпеки на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

До основних функцій СУПБ (служба управління пожежної безпеки) на ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» відносяться: кількісна оцінка ризику (ймовірності виникнення пожежі); регламентування пожежної безпеки; забезпечення пожежної безпеки на всіх етапах господарської діяльності підприємства; розробка і реалізація програм запобігання пожежам і зниження втрат від них; створення пожежної охорони, служби пожежної безпеки, забезпечення та організація їх діяльності; організація вивчення правил пожежної безпеки працівниками, протипожежна пропаганда; дії при пожежах і надзвичайних ситуаціях.

На ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка»» забезпечується організація контрольної-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано ряд маркетингових рішень, що мають практичне значення і містять елементи наукової новизни, щодо розроблення та обґрунтування вибору ефективної стратегії розвитку компанії «АРС-КЕРАМІКА».

За результатами проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Процес стратегічного планування поділяється на три основні сфери:

- 1) Стратегічний аналіз;
- 2) Стратегічний вибір;
- 3) Стратегічна реалізація.

2. На етапі стратегічного аналізу підприємство вирішує наступні питання: куди воно прямує (результат діяльності підприємства)? які обмеження існують для ресурсів? Які основні загрози з боку зовнішнього середовища? Узагальнена відповідь на питання про очікуваний результат діяльності підприємства міститься в корпоративному баченні або місії підприємства. Аналізуючи різноманітні обмеження ресурсів слід зосередитись на таких ключових елементах: фінанси, технічне оснащення, трудові ресурси, ринки, матеріали, організаційна структура.

3. Після визначення рівня обмеження внутрішніх ресурсів, потрібно оцінити загрозу, яку становить зовнішнє середовище. Найпростіший спосіб оцінити зовнішнє середовище — це використовувати наступні дві системи: П'ять сил Портера і аналіз PESTEL.

4. Стратегічний вибір включає відповіді на такі запитання:

- На якій основі підприємство буде конкурувати? (Загальні стратегії Портера.)
- Який напрямок обере? (Матриця товарного ринку Ансоффа: нічого не робити, зняти.)

– Як буде досягатись обраний напрямок? (внутрішній розвиток, зовнішній розвиток/придбання, спільний розвиток).

5. Стратегічна реалізація полягає в:

– Управлінні ресурсами (6М)
 – Організаційній структурі (централізація, децентралізація, конкретна структурна форма)

– Управлінні змінами (розморозити, змінити, повторно заморозити).

6. Своє дослідження ми розпочали з огляду господарської та маркетингової діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ТОРГОВА ГРУПА «АРС-КЕРАМІКА»». Компанія «Арс» за сферою діяльності є торгівельним підприємством, а середовище його діяльності – ринок товарів будівельного використання. Також працює на ринку України в якості гуртового посередника. Було розглянуто організаційну структуру магазину «Арс» в м. Тернополі., формування товарного асортименту за чинником «розмір площі», яку займає окрема група продукції, а за фактором «обсяг товарообігу». Було виявлено, що компанія є гуртовим посередником для виробників та постачальників будівельних матеріалів, у своїй політиці встановлення цін дотримується принципів каналного ціноутворення, який приносить користь торговому посереднику через взаємодію клієнта з каналом дистрибуції. Канальне ціноутворення підтримує рівень узгодженості суми компенсації, яку супермаркет «АРС» отримує після продажу.

7. Пріоритетом для супермаркету «АРС» є пошук правильної ціни, щоб залучити свою аудиторію та запропонувати цінність для сегментованої клієнтської бази. Цінова політика щодо мало відомих брендів будівельних товарів ґрунтується на витратах. Це дає можливість підірвати конкуренцію, з точки зору низьких цін, щоб отримати обізнаність серед споживачів. Супермаркет АРС використовує сучасну концепцію комунікації: омніканальність. Тобто, клієнти знаходять підприємство через дуже різні канали залучення. Свою господарську та маркетингову діяльність досліджуване підприємство здійснює на досить високому професійному рівні. Досить значний

вплив різних чинників на галузь в цілому, диктує вимоги для таких підприємств до швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі та побудову алгоритму стратегічного розвитку з досягненням поставлених цілей.

8. Для подальшого розкриття теми дослідження та висвітлення тенденцій розвитку галузі торгівлі будівельними матеріалами ми провели аналіз PESTEL. Вивчення PESTEL-факторів є ключовим етапом у розробці стратегічних заходів для управління підприємствами, що діють на ринку торгівлі будматеріалами. Ця концептуальна підстава дозволяє визначити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на підприємство, а також інтегрувати ці аналізи з визначенням сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT). Результати цього поєднання служать основою для розробки ефективних стратегій управління досліджуваним підприємством.

9. З метою визначення лідерів ринку продажу будівельним матеріалів на початку 2023 р. і Інтернет мережі було проведено опитування потенційних споживачів, в якому прийняли участь 140 респондентів, за результатами дослідження визначено лідера ринку будівельних матеріалів м. Тернополя – гіпермаркет «Епіцентр», другу позицію займає супермаркет «Арс-кераміка». Отримані результати дають підстави для таких висновків:

- ✓ в цілому маркетингову діяльність можна визнати на належному рівні;
- ✓ з метою подальшого ефективного зростання досліджуваного підприємстві доцільно обрати стратегію розвитку та реалізувати її.

10. Для здійснення вибору та реалізації ефективного стратегічного розвитку досліджуваного підприємства було запропоновано скористатись Матрицею Ансоффа. Для нашого підприємства використання Матриці Ансоффа дало можливість узгодити свої зусилля та віддати пріоритет тому чи іншому розвитку. Оцінка джерел зростання за моделлю Ансоффа проводилась через використання таблиць, де кожен стратегію було оцінено за рядом параметрів, присвоюючи кожному з них маркер "зелений", "жовтий" або "червоний". Ці маркери вказали на доцільність використання конкретної стратегії для

аналізованої компанії. Після компіляції всіх отриманих результатів проаналізовано можливості компанії для реалізації кожної визначеної стратегії, визначено ключові напрямки розвитку.

11. Таким чином, узагальнені дані аналізу дозволяють стверджувати про ВІРОГІДНІСТЬ вибору стратегії проникнення на ринок та стратегії розвитку ринку, НЕМОЖЛИВІСТЬ вибору стратегії диверсифікації та МОЖЛИВІСТЬ вибору стратегії розвитку товару.

12. Ключовими джерелами зростання виявлено:

1. Розширення асортименту, виведення на ринок нового проекту - «Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж».
2. Розширення комунікації з клієнтами через інтерактивні канали збуту.
3. Організація нових точок торгівлі в інших містах
4. Налагодження ділових і партнерських відносин з контактними аудиторіями (ЗМІ, місцева влада, будівельні організації).

13. Для реалізації запропонованих заходів було запропоновано запровадити в діяльність «ТОВ «Торгова група «Арс-кераміка» Інтернет-магазин дизайн-моделювання та продаж. В результаті впровадження комерційного проекту очікується підвищення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності компанії "Торгова група «Арс-кераміка»". Крім того, передбачається зростання професіоналізму працівників та нормалізація психологічного клімату завдяки появі довгострокової перспективи розвитку фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України URL:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>;
2. Господарський кодекс України URL:
<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>;
3. Податковий кодекс України URL:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>;
4. Про рекламу: Закон України URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>;
5. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р.
//Відомості Верховної Ради України. 1991. № 30. С. 379.
6. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р.
//Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С. 64.
7. Агеєва І. М. Можливі стратегії розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах /І. М. Агеєва //Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. Вип. 2 (23). Донецьк: ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2007. С. 221-223.
8. Андрушків Б. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства /Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Л. М. Мельник. Тернопіль: ТНТУ, 2010. 271 с.
9. Артеменко Л.П. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід /Л.П. Артеменко, О.В. Гук, Ж.М. Жигалкевич //Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12-14.
10. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків, 2018. 343 с.
11. Балджи М.Д. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник /М.Д. Балджи. К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. 368 с.
12. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії /К. Бліщук // Ефективність

державного управління. – 2016. – Вип. 4 (49) Ч. 2. – С. 301-308.

13. Бутенко Н.В. Маркетинг /Н. В. Бутенко. URL: <https://pidru4niki.com/1584072040014/marketing/marketing>

14. Верлока В. С. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / В. С. Верлока, М. К. Коноваленко, О. В. Сиволовська. Харків: УкрДАЗТ, 2017. 289 с.

15. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництво. 2014. № 26 (1). С. 32-41.

16. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>

17. Гарафанова О.І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку /О.І. Гарафанова //Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка і управління. 2013. № 1 (4). С. 49-58.

18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

19. Горб П. В. Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки /П. В. Горб, П. М. Сокол, С. Ю. Хамініч //Ефективна економіка. 2017. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581>

20. Горбаченко С.А. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури: навчальний посібник / С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 320 с.

21. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. / П.Л. Гордієнко. К.: Альтера, 2006. 404 с.

22. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства /Л. Григор'єва //Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116-124.

23. Гудзь О.І. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства / О.І. Гудзь, О.Б. Мусійовська // Економіка та управління

підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 346-352.

24. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація /О.І. Гудзь //Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 22. С. 334-340.

25. Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства: навчальний посібник / Т. Є. Дерев'яненко. К.: КНЕУ, 2018. 357 с.

26. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія /І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. Донецьк: СПД Купріянов В. С. 2012. 213 с.

27. Дорошенко Г. О. Маркетинг: навчальний посібник /Г. О. Дорошенко Харків: Тім Пабліш Груп, 2016. 411 с.

28. Жмуденко В. О. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства /В. О. Жмуденко, Р. І. Ліщук //Економічний простір: Збірник наукових праць. 2021. № 165. С. 53-58. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/788/764>

29. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства /Р.М. Захарчин //Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245-250.

30. Катаєв А. В. Маркетинг: навчальний посібник /А. В. Катаєв. Харків: видавничий центр «Діалог», 2016. 290 с.

31. Кобелєв В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства /В.М. Кобелєв, Ю.В. Захарченко //Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 297-302.

32. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку /О.В. Коваленко, В. І. Калита //Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35-39.

33. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

34. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І. О. Ковшова. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

35. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник /М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
36. Костюк Г. В. Управління стратегією розвитку підприємства /Г. В. Костюк, О. В. Голуб //Ефективна економіка (електронний журнал). 2012. № 12.
37. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку /В. Костюк, Т. Янчук //Галицький економічний вісник. 2019. № 3 (58). URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
38. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства // Галицький економічний вісник. № 3. 2022. С. 81-90. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=5JaEFVYAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=5JaEFVYAAAJ:fFSKOagxvKUC
39. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю //Галицький економічний вісник. № 4. 2022.
40. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. / Н.В. Куденко. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
41. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» /О. М. Кукушкін //Науковий вісник. 2005. Вип. 15.2. С. 220-227.
42. Маркетинговий аналіз ринку: інструкція по застосуванню. 04.12.2019 URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/marketingovyj-analiz-rynka-instrukciya-po-primeneniyu>
43. Мартиненко А. В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадія їх життєвого циклу /А. В. Мартиненко, П. Г. Перерва //Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 1, № 5. С. 6-16.
44. Махова Л. В. Зміна векторів стратегічного розвитку ТНК під впливом глобальної трансформації зовнішнього середовища /Л. В. Махова // Економічний простір: Збірник наукових праць. 2021. No 166. С. 18-23.

45. Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників /М.М. Меркулов //Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 2, Вип. 1. – С. 47-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7.
46. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств /Т.С. Муляр //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(6). С. 289-300.
47. Олійник Л.В. Методичні засади формування стратегії розвитку підприємства /Л.В. Олійник, А.П. Кузнєцова //Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. 2018. № 3 (31). С. 118-126.
48. Парсяк В. Н. Маркетинг: сучасна концепція та технології: підручник / В. Н. Парсяк. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 324 с.
49. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник /Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
50. Писар Н.Б. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегії розвитку підприємства /Н.Б. Писар //Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2012. Вип. 8 (2). С. 175-183. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2012_8(2)_31).
51. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
52. Писаренко В.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. Дніпро: Видавець, 2019. 240 с.
53. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: [монографія] /Ю. С. Погорелов. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
54. Полюхович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства /М. Полюхович //Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69, № 2. С. 118-128.
55. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія /В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Харків: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

56. Попова Н. В. Маркетинг: підручник /Н. В. Попова. Харків: В справі, 2016. 298 с.
57. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: Навчальний посібник /В. М. Порохня, К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
58. Портер М. Э. Конкуренция /Майкл Э. Портер ; [пер. с англ.]. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.
59. Раєвська О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства /О.В. Раєвська //Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. – № 26(1). – С. 47-54.
60. Самуляк В. Ю. Непрямий метод оцінювання рівня розвитку підприємств /В. Ю. Самуляк, Р. В. Фещур, С. В. Шишковський //Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] /відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. С. 286-291.
61. Серкова Г. М. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки рівня економічного розвитку підприємства /Г. М. Серкова //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. – С. 178-184.
62. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: [монографія] /І.В. Смолін. К. :КНТЕУ, 2004. 344 с.
63. Стратегічний аналіз галузі: навчальний посібник / за ред. О. Я. Лотиш. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
64. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства /С.М. Ступчук //Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. № 3. Т. 3. С. 168-172.
65. Суслов О.П. Моделювання стратегії розвитку підприємства /О.П. Суслов, Б.О. Тішков //Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2012. Вип. 87. С. 265-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2012_87_23.

66. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави /М.В. Хацер //Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24.

67. Холод С.Б. Удосконалення структури підприємства і системи управління щодо реалізації стратегії розвитку /С.Б. Холод, С.В. Грушевський, О.Ю. Куянова //Вісник економічної науки України. 2014. № 2. С. 163-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2014_2_33.

68. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства /О.І. Хоменко //Управління розвитком. 2015. № 3 (181). С. 131-137.

69. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства /О.С. Шавшин //Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167-171.

70. BCPSA. (2015). Core competencies for strategic leaders. British Columbia Public Service Agency. Retrieved at January 20, 2016. URL: http://www2.gov.bc.ca/local/myhr/documents/jobs_hiring/strategic_leaders_competency_guide.pdf

71. Biesdorf, S., Court, D., & Willmott, P. (2013). Big data: What's your plan. The McKinsey quarterly. Retrieved at March 10, 2016. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-whats-your-plan>

72. Chintagunta, P., Anderson, D. H., Hauser, J. R., Raju, J. S., Srinivasan, K., & Staelin, R. (2013, January–February). Marketing science: A strategic review. Marketing Science, 32(1), 4–7. Retrieved at March 30, 2016. URL: <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mksc.1120.0763>

73. PESTEL ANALYSIS. URL: <https://medium.com/akkimakademi/pestel-analysis-4e89e6f9225b>

Додатки

Внутрішній вигляд будівельного супермаркету «АРС»



Подарункові сертифікати



Накопичувальна картка

