

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

**Навчально-науковий інститут економіки**

(інститут)

**Фінансово-економічний факультет**

(факультет)

**Кафедра маркетингу**

(повна назва)

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

(бакалавра, магістра)

студентки **Теліпко Діани Євгенівни**

(ПІБ)

академічної групи **075-18-1**

(шифр)

спеціальності **075 Маркетинг**

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою **«Маркетинг»**

(офіційна назва)

на тему **«Розробка маркетингової стратегії підприємства на ринку непродовольчих товарів»**

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	Інституційною	
кваліфікаційної роботи	Безугла Л.С.			
<b>розділів:</b>				
1. Теоретико-методичні основи розробки маркетингової стратегії у сфері непродовольчих товарів	Безугла Л.С.			
2. Стан та оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Декор 19»	Безугла Л.С.			
3. Рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19»	Безугла Л.С.			
<b>Рецензент</b>				
<b>Нормоконтролер</b>	Магеррамова І.А.			

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**  
завідувач кафедри маркетингу  
(повна назва)  
Касян С.Я.  
(підпис) (прізвище, ініціали)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу**  
**ступеня бакалавра**  
(бакалавра, магістра)

студентці Теліпко Д.Є. академічної групи 075-18-1  
(прізвище та ініціали) (шифр)  
спеціальності 075 Маркетинг  
(код і назва спеціальності)  
за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»  
(офіційна назва)

**на тему «Розробка маркетингової стратегії підприємства**  
**на ринку непродовольчих товарів»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12.05.2022 р. № 254-с

<b>Розділ</b>	<b>Зміст</b>	<b>Термін виконання</b>
Теоретико-методичні основи розробки маркетингової стратегії у сфері непродовольчих товарів	Сутність та процес розробки маркетингової стратегії Види маркетингових стратегій	02.05.2022 р. – 12.05.2022 р.
Стан та оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Декор 19»	Організаційно-економічна характеристика підприємства Аналіз внутрішнього середовища Аналіз зовнішнього середовища	13.05.2022 р. – 22.05.2022 р.
Рекомендації щодо розробки маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19»	Визначення маркетингових цілей та місії підприємства Обрання маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» Розробка програми маркетингу для підприємства	23.05.2022 р. – 05.06.2022 р.
Оформлення та надання кваліфікаційної роботи бакалавра до ЕК		06.06.2022 р. - 12.06.2022 р.

**Завдання видано**

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

**Безугла Л.С.**  
(прізвище, ініціали)

**Дата видачі** 29.04.2022 р.

**Дата подання до екзаменаційної комісії** 10.06.2022 р.

**Прийнято до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис студентки)

**Теліпко Д.Є.**  
(прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 68 с., 17 рис., 17 табл., 6 додатків, 44 джерела.

В кваліфікаційній роботі проаналізована діяльність підприємства та вподобання споживачів щодо товарів, розроблено процес маркетингової стратегії для підприємства на ринку непродовольчих товарів.

Метою кваліфікаційної роботи є формування маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» на ринку непродовольчих товарів.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю та розробка маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19».

Предметом дослідження є науково-методичні аспекти дослідження діяльності та формування маркетингової стратегії ТОВ «Декор 19» на ринку непродовольчих товарів України.

Проблема дослідження: розробка маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» щодо визначення рентабельності асортиментних груп товарів та збільшення їх продажів.

Кваліфікаційна робота має тісний зв'язок із виконаними курсовими та практичними роботами з маркетингових досліджень, ціноутворення та іншими науковими студентськими роботами. Результати роботи та рекомендації з покращення маркетингової стратегії можуть бути використані на підприємствах роздрібної та оптової торгівлі непродовольчих товарів.

Методи досліджень: анкетування, PEST-аналіз, EFAS-аналіз, IFAS-аналіз, SWOT-аналіз, Матриця General Electric, Матриця БКГ, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, методика оцінки конкурентної позиції підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, маркетингові стратегії, програма маркетингу, методи стратегічного маркетингу, ринок непродовольчих товарів

## ABSTRACT

Explanatory note: 68 pages, 17 figures, 17 tables, 6 appendices, 44 sources.

The qualification work analyzes the company's activities and consumer preferences for goods, developed a marketing strategy for the company in the non-food market.

The purpose of the qualification work is to form a marketing strategy for the company LLC «Decor 19» in the market of non-food products.

The object of research is the process of marketing management and development of marketing strategy for the company LLC «Decor 19».

The subject of research is scientific and methodological aspects of research and formation of marketing strategy of the company LLC «Decor 19» in the market of non-food products of Ukraine.

Research problem: development of a marketing strategy for the company LLC «Decor 19» to determine the profitability of assortment groups of goods and increase their sales.

Research problem: development of a marketing strategy for the company LLC «Decor 19» to determine the profitability of assortment groups of goods and increase their sales.

Qualification work is closely related to completed course and practical work on marketing research, pricing and other scientific student work. The results of the work and recommendations for improving the marketing strategy can be used in retail and wholesale of non-food products.

Research methods: questionnaire, PEST-analysis, EFAS-analysis, IFAS-analysis, SWOT-analysis, General Electric Matrix, BCG Matrix, ABC-analysis, XYZ-analysis, methods of assessing the competitive position of the enterprise.

**Key words:** strategy, marketing strategies, marketing program, methods of strategic marketing, non-food market

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ НЕПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ .	9
1.1 Сутність та процес розробки маркетингової стратегії .....	9
1.2 Види маркетингових стратегій.....	12
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕКОР 19» .....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	16
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	22
2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	49
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ДЕКОР 19».....	59
3.1 Визначення маркетингових стратегічних цілей підприємства.....	59
3.2 Обрання маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» .....	62
3.3 Розробка програми маркетингу для підприємства.....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Розвиток внутрішнього ринку непродуктових товарів вирізняється високою динамічністю його організаційно-структурних змін, а також форматами мереж торгівлі: типів магазинів, видів спеціалізації, рівнів торговельного обслуговування, наявності сучасного торгового обладнання, прогресивних методів продажу, специфіки організаційних структур, маркетингового стратегічного управління тощо.

На сьогоднішній день, діяльність роздрібної та оптової торгівлі в Україні дещо загострилася, а обсяги продажу значно скоротилися через вплив світової системної кризи, техногенними катастрофами, пандемією коронавірусної інфекції та повномасштабної війни в Україні. Необхідність забезпечення повноцінної ефективної роботи внутрішнього ринку непродуктових товарів, заснована на застосуванні сучасних методів стратегічного управління підприємства, інноваційних технологіях та маркетингових інструментах продажу, визначає актуальність обраної теми дослідження.

Асортимент підприємств-конкурентів постійно оновлюється новими товарами і ринок стає все насиченішим. Іноді товар може мати конкурентні переваги, однак не дає значних результатів стосовно збільшення обсягу продажу. Для цього потрібно застосовувати не лише ефективне просування, а й розробити маркетингове стратегічне планування, щодо виявлення нерентабельних товарів та тих, що приносять дохід підприємству.

Темою розробки маркетингового дослідження займалися різні видатні вчені як: Дж. Скаллі, М. Портер, Ф. Котлер, Разумова С. В., М. А. Супрунова, А. П. Егліс, Уткін Е. А. та інші. Тому, в даній роботі буде висвітлено повне маркетингове дослідження діяльності підприємства ТОВ «Декор 19» та розроблено маркетингову стратегію за допомогою обраної стратегічної матриці.

*Метою кваліфікаційної роботи є формування маркетингової стратегії підприємства на ринку непродовольчих товарів для ТОВ «Декор 19».*

*Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю та розробка маркетингових стратегій для ТОВ «Декор 19».*

*Предметом дослідження є науково-методичні аспекти дослідження діяльності та формування маркетингової стратегії ТОВ «Декор 19» на ринку непродовольчих товарів України.*

*Проблема дослідження: розробка маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» щодо визначення рентабельності асортиментних груп товарів та збільшення їх продажів.*

*Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:*

- дослідити сутність та процес розробки маркетингової стратегії підприємства;
- охарактеризувати види маркетингових стратегій;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- визначити маркетингові цілі та місію підприємства;
- сформувати маркетингову стратегію за допомогою стратегічних матриць;
- розробити маркетингову програму для підприємства.

*Сфера використання результатів роботи: підприємства роздрібною та оптовою торгівлі непродовольчих товарів, де можуть бути використані основні рекомендації з покращення маркетингової стратегії щодо визначення нерентабельних товарів та тих, що збільшують обсяги продажу на підприємстві.*

*Характеристика використовуваних методів: PEST-аналіз, EFAS-аналіз, IFAS-аналіз, SWOT-аналіз, Матриця General Electric, Матриця БКГ, ABC-аналіз, XYZ-аналіз.*

*Джерела й емпірична база роботи:* інформація була отримана з інформаційних ресурсів глобальної мережі Інтернет, законодавчих та правових актів України та первинних даних на підприємстві ТОВ «Декор 19» (фінансово-економічний стан, зовнішньоекономічні зв'язки, логістика підприємства, маркетингові заходи, закупівельна діяльність, загальна характеристика асортименту продукції, основні підрозділи тощо).

Робота складається з титульного листа, реферату, змісту, вступу, 3-х розділів, висновку, 6 додатків та списку використаних джерел.



# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ НЕПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

## 1.1 Сутність та процес розробки маркетингової стратегії

Темі розробки маркетингової стратегії для підприємства присвячено ряд публікацій таких відомих вчених, як Малькольм Мак Дональд, Дж. Вествуд, С.М. Ілляшенко, С.І. Коломицева, У. Роделіус, Грем Хулей та інші. В їхніх працях висвітлені питання сутності маркетингової стратегії, змісту аналізу маркетингового середовища, місії та цілей. Проте залишаються ще недостатньо дослідженими питання сутності зазначеної розробки стратегії в контексті ринкових вимог та досягнення поставлених підприємством завдань [37].

Розробка маркетингової стратегії – один із найважливіших видів формування на підприємстві, що займається продажем товарів. Він тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням. Метою розробки маркетингової стратегії є – встановлення найперспективніших напрямів діяльності підприємства. Воно характерно для корпоративного рівня та рівня стратегічних бізнес-одиниць.

Серед різних видів маркетингової стратегії ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значущим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища підприємства. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях – як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього підприємства не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі.

Що ж являє собою стратегічне маркетингове планування? В літературі даються різні його визначення, зокрема:

- 1) стратегічне маркетингове планування – це процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства;
- 2) стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення й підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу;
- 3) стратегічне планування – це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому;
- 4) стратегічне планування – одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові програми, як правило, на один рік. Складання цих програм є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливіших сегментів ринку, які володіють найкращими у цьому відношенні можливостями [33].

Процес розробки маркетингової стратегії передбачає такі послідовні етапи [34]:

- 1) формулювання місії підприємства (головний критерій підприємства, який впливає на його стратегію, структуру та культуру в цілому);
- 2) визначення цілей підприємства (мають бути підпорядковані місії підприємства);
- 3) маркетинговий аудит (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства);
- 4) SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких сторін підприємства);

5) визначення маркетингових цілей (підпорядковані загально-фірмовим цілям і слугують засобами їх досягнення);

6) формування маркетингової стратегії (Визначення принципових кроків для досягнення зазначених маркетингових цілей);

7) розробка програми маркетингу (опис інструментарію, способів, механізмів реалізації поставлених стратегічних цілей);

8) організація і реалізація маркетингу (відповідність організаційної структури визначеним цілям і підходам до їх вирішення).

9) контроль маркетингу (завершальний етап, на якому необхідно дати відповідь на запитання, чи правильно обрано шлях і засоби для досягнення цілей підприємства, чи відповідають отримані результати запланованим).

Саме ці етапи розробки маркетингової стратегії будуть розглянуті в дослідженні стосовно ТОВ «Декор 19» та його магазинів «Кахлю та сантехніки».

Деякі автори: Д. Хассі, Г. Ассель, Ф. Котлер, Дж. Еткінсон, Й. Уілсон – включають розробку і формулювання місії в процес розробки стратегічного маркетингу підприємства, а деякі автори - Г. Дей, Ж. Ламбен, Г. Багієв, М. Мак Дональд, Р. Моклер – не вважають місію складовим елементом стратегічного маркетингу. Але, місія, як базовий стратегічний орієнтир діяльності підприємства, не може бути ефективно розроблена і сформульована без участі маркетингу. З іншого боку, стратегічна маркетингова діяльність, яка не заснована на місії підприємства та не відповідає їй, не може бути послідовною і ефективною. Тому розробка і формулювання місії підприємства є необхідним складовим елементом процесу стратегічного маркетингу [35]. Тому, в даній роботі все ж таки буде сформульована місія підприємства, що досліджується.

## 1.2 Види маркетингових стратегій

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними підприємствами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх підприємств на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх підприємств.

Будь-яка мета підприємства може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками, залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища підприємства та її конкурентів, конкурентоспроможності підприємства та привабливості ринку, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу [38]:

- 1) глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напряму розвитку фірми;
- 2) базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми;
- 3) стратегії росту визначають напрям розширення масштабу фірми;
- 4) залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дають змогу визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма;
- 5) залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільно розвивається і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, можливі три шляхи розвитку:

- інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів підприємства – інтенсивний ріст;
- об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст;

- вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст.

Стратегії інтенсивного росту передбачає:

- «існуючий товар» – товар, який вже виробляє й збуває підприємство,
- «новий товар» – товар, який є новим у номенклатурі підприємства,
- «існуючий ринок» – ринок збуту, на якому діє підприємство,
- «новий ринок» – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.

Стратегії інтегративного росту належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і підприємство вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Маркетингові конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками. Розглянемо маркетингові стратегії ринкового лідера.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Крім того, існують світові лідери – підприємства, які досягли лідируючого положення на міжнародних ринках (Проктер енд Гембел, Кока-кола, Майкрософт та ін.). Бути ринковим лідером – і вигідно, і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно – тому що завжди існують фірми, які намагаються посунути лідера з його позицій, крім того, існують фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

З метою утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;

- захисту позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

У даній роботі для дослідження та розробки маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Декор 19», будуть використані наступні стратегічні методи та їх переваги і недоліки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Використані методи маркетингового стратегічного аналізу

Види	Переваги	Недоліки
Матриця БКГ («зростання – частка ринку» Бостонської консалтингової групи)	Чітке розподілення всього асортименту за чотирма групами, до кожної з яких застосовується окрема стратегія управління	Обмежує успішність вибору тільки двома факторами – це темп росту та частка ринку
Матриця General Electric	Дозволяє впровадити в асортимент ті товари, які користуються найбільшим попитом та займають високу частку ринку	Може застосовуватись лише в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли товар конкретної галузі є привабливим та конкурентоздатним
ABC-аналіз	Визначення рентабельних товарів, на які потрібно більше зосередити основні інвестиції та нерентабельних товарів, які слід вивести з асортименту. Можливість керувати постачанням товару. Порівняння показників з попереднім періодом. Допомагає вирішувати завдання сегментування споживачів, вивчення попиту, вибору ефективних маркетингових інструментів	Метод занадто математичний. Не завжди враховує стратегічні цілі підприємства
XYZ-аналіз	Більш-менш простий у розрахунку та не вимагає великих капіталовкладень; широкий спектр сфер застосування методики стосовно оцінки клієнтів, продукції, асортименту, сегментів діяльності тощо	XYZ-аналіз позбавлений сенсу для підприємств, що працюють на замовлення, подібні прогнози їм просто не потрібні. Коли кількість продажів новинки щотижня зростає, XYZ-аналіз нічого не дасть, товар неминуче потрапить до «нестабільної» групи Z
Методика оцінки конкурентної позиції підприємства	Дає змогу порівняти конкурентну позицію підприємства та його головного конкурента за допомогою чіткої оцінки ключових факторів успіху обраних підприємств	Аналіз проводиться лише з одним конкурентом
PEST-аналіз	Більш глибоке розуміння підприємства та ефективне довгострокове стратегічне планування; підвищена увага до потенційних загроз і небезпек; погляд на цінні ділові можливості	Фактори можуть часто змінюватися через свій динамічний характер. Деякі фактори засновані на припущеннях, тому можуть бути неточними. По мірі збору даних потрібно ретельно перевіряти джерела
IFAS-аналіз	Розрахунок адекватної оцінки сильних та слабких сторін підприємства, що дає змогу проаналізувати, які саме фактори негативно впливають на діяльність та можливість розробити нові рекомендації стосовно покращення діяльності підприємства.	Сильні та слабкі сторони підприємства залежать лише від середовища, що оточує його. Аналіз є простим, однак об'єктивність результату визначається тим, наскільки повно та якісно була надана інформація.

## Продовження таблиці 1.1

EFAS-аналіз	Дає чітку та вірну оцінку факторів стосовно загроз та можливостей підприємства	Можливості та загрози підприємства постійно міняються, а тому проведений аналіз не довго триває дійсним, потрібно постійно оновлювати аналіз
SWOT-аналіз	Простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства	Неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Завдяки кожному обраному методу, в наступному розділі проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Зрозуміємо чи ТОВ «Декор 19» є конкурентоспроможним на ринку непродовольчих товарів. Якими є сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Та на які важливі модні тенденції та характеристики товарів слід звертати увагу, аби клієнти здійснювали покупки в магазині.

## РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕКОР 19»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Декор 19» магазин «Кахель та сантехніка», розташований за адресою: вул. Робоча, 152, м. Дніпро, Дніпропетровська область, 49061. За формою власності підприємство відноситься до товариства з обмеженою відповідальністю. Вид діяльності: роздрібна та оптова торгівля будівельними матеріалами такими, як: сантехніка, плитка, килими, ламінат, будхімія, меблі для ванної кімнати. Синявський М. Г. є власником ТОВ «Декор 19».

ТОВ «Декор 19» займає міцні позиції на ринку оздоблювальних та будівельних матеріалів з 1996 року. Вже 26 років підприємство представляє на українському ринку широкий асортимент керамічної плитки, мозаїки, будхімії, сантехніки, ламінату, меблів для ванної кімнати та всіх інших супутніх товарів. Підприємство поставило перед собою завдання – продавати та поставляти товар за найпривабливішими цінами не тільки в місті Дніпро, а й по всій території України.

У власному Інтернет-магазині зібраний широкий асортимент товарів високої якості, який можна придбати за ціною нижче роздрібною так, як підприємство має власний склад і може продавати товари з мінімальною націнкою. Попри це, Інтернет-магазин «Кахель склад» являє собою партнера для багатьох торгових марок, які представлені в магазині «Кахель та сантехніка». Варто зазначити, що дане підприємство також уклало договори з іншими підприємствами і є офіційним представником (дилером) на території України.

Крім цього, всі будівельні матеріали ТОВ «Декор 19», що представлені для продажу мають гарантію і сертифіковані (додаток А).



Один з основних принципів діяльності ТОВ «Декор 19» є – продаж високоякісної продукції за сприятливими цінами, що відповідає всім європейським вимогам і високий рівень обслуговування клієнтів.

У списку своїх переваг ТОВ «Декор 19» може запропонувати ряд таких послуг:

- доставка власним транспортом по всьому місту Дніпро і найближчі населені пункти області;
- прорахунок кількості кахлю згідно з наданими розмірами приміщення;
- регулярні акції та розпродажі будівельних матеріалів;
- гнучка система знижок.

Крім цього, слід зазначити, що підприємство ТОВ «Декор 19» має деякі магазини та власний склад на території м. Дніпро. Адреси вказані нижче:

- магазин Кахель-сантехніка – вул. Робоча, 152;
- магазин Кахель-сантехніка – просп. Б. Хмельницького, 1;
- склад Кахель-сантехніка – вул. Нижньодніпровська, 33.

ТОВ «Декор 19» будує всі свої відносини з іншими організаціями (компаніями) та громадянами в усіх сферах господарської діяльності на підставі договорів, угод та контрактів. Підприємство встановлює свої ціни і тарифи на всі види продукції, що закупляє у виробників та постачальників інших країн.

Для виконання своїх цілей підприємство має право:

- укладати всі види договорів з юридичними і фізичними особами, що не суперечать законодавству;
- придбавати або орендувати основні та оборотні кошти;
- планувати свою діяльність і визначати перспективи розвитку;
- встановлювати для своїх працівників соціальні пільги та допомогу.

Також, ТОВ «Декор 19» реалізує інші права, що не суперечать законодавству, цілям і предмету діяльності підприємства, виконує обов'язки,

може бути притягнуто до відповідальності з підстав і в порядку, встановленому законодавством. Підприємство здійснює заходи з цивільної оборони та мобілізаційної підготовки. Підприємство зобов'язане виконувати затверджені в установленому порядку основні економічні показники його діяльності.

Підприємство зобов'язане зберігати наступні документи:

- установчі документи (Статут) підприємства, а також зміни і доповнення, внесені до установчих документів;
- рішення власника майна Підприємства про його створення; перелік майна, що передається Підприємству в господарське відання, а також інші рішення, пов'язані зі створенням унітарного підприємства;
- документ, що підтверджує державну реєстрацію Підприємства;
- документи, що підтверджують права Підприємства на майно, яке перебуває на його балансі;
- внутрішні документи Підприємства, локальні нормативні акти;
- рішення власника майна Підприємства, що стосуються його діяльності;
- документи щодо фінансового контролю Підприємства;
- інші документи, передбачені законодавством.

Крім цього, ТОВ «Декор 19» зобов'язане публікувати звітність про свою діяльність у випадках, передбачених чинним законодавством України.

Магазин «Кахель та сантехніка» є складовою частиною ТОВ «Декор 19», що розташований в окремій будівлі по вулиці Робочій, 152 міста Дніпро.

Організаційна структура управління ТОВ «Декор 19» представлена на рисунку 2.1

Також, в організаційно-управлінську структуру ТОВ «Декор 19» входить: кабінет директора (власника) підприємства, відділ бухгалтерії, невеликий кабінет секретаря, відділ з продажу товарів в роздріб, відділ з продажу товарів оптом, два магазини, один склад.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Декор 19»

Крім цього, на ТОВ «Декор 19» діє певна кількість підрозділів, де керівники кожного з підрозділів зіставляють завдання між собою, а менеджери різних підрозділів співпрацюють між собою. Серед них:

- 1) *Юридичний підрозділ* (відповідає за додержання законності в діяльності підприємства і захист його правових інтересів);
- 2) *Підрозділ персоналу та комунікації* (відповідає за підбір персоналу, за зв'язки між підрозділами, внутрішню комунікацію на підприємстві);
- 3) *Підрозділ маркетингу* (відповідає за просування продукту, а також рекламу підприємства);
- 4) *Фінансовий підрозділ* (відповідає за потоки грошових коштів, які здійснює підприємство, доходи та витрати підприємства);

5) *Технічний підрозділ* (ефективна підтримка роботи підприємства – розробка нових проектів для підприємства);

6) *Підрозділ щодо кваліфікації персоналу* (відповідає за якість персоналу, його ріст, підвищення кваліфікації, розробка програм розвитку для окремих працівників, окремого підрозділу, усунення проблем в загальному по компанії на основі інспекцій);

7) *Підрозділ розвитку* (відповідає за покращення взаємодії роботи з партнерами та покупцями товарів).

За рахунок чітко поставленої організаційної структури, ТОВ «Декор 19» впевнено прагне до лідерства на ринку будівельних матеріалів, використовуючи новітні розробки в області продажів.

ТОВ «Декор 19» вже 26 років працює на ринку оздоблювальних будівельних матеріалів. Нині, товари, що реалізуються в даному магазині, користуються надто великим попитом. Асортимент продукції постійно оновлюється – великий вибір кольорів, дизайну, форм, розмірів, відтінків, все це задовільнить найвибагливіші смаки споживачів.

ТОВ «Декор 19» займають міцні позиції на ринку будівельних матеріалів, адже представляють найякісніші та найновіші колекції товарів від кращих міжнародних виробників. На сьогоднішній день пропонується більше 25000 найменувань оздоблюваних матеріалів та сантехніки, що дозволяють якісно і швидко здійснити практично всі види ремонту.

Також, ТОВ «Декор 19» має свій власний Інтернет-магазин (<https://kafel-santehnika.com.ua/>), де можна замовити товари сидячи вдома. Доставка здійснюється по всій території України. В каталозі представлена продукція, орієнтована на споживачів з різними фінансовими можливостями. Це як бюджетні моделі непродовольчих товарів, так і ті, що відносяться до преміум-сегменту.

Магазин «Кахель та сантехніка» має в розпорядженні широкий асортимент якісних оздоблювальних матеріалів від провідних виробників США, Німеччини, Іспанії, Італії, Польщі, Бельгії, Китаю та України в

наступних категоріях: керамічна плитка, сантехніка, ламінат, буд-хімія, килими, меблі для ванної кімнати.

Далі наведено більш детально розгорнутий асортимент ТОВ «Декор 19», що представлений в магазині «Кахель та сантехніка» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Розгорнутий асортимент оздоблювальних матеріалів, що реалізуються ТОВ «Декор 19» в магазині «Кахель та сантехніка»

<b>Групи товарів</b>	<b>Підгрупи</b>	<b>Виробники</b>
Сантехніка	Умивальники, п'єдестали, ванни, душові кабіни, біде, унітази, пісуари, рушничко-сушки, інші дрібні аксесуари	AQUAFORM, Cersanit, Kraus, Langberger, Rasini&Saccardi, Primera та інші
Плитка	Кахель (кераміка), керамограніт, клінкер, мозаїка	Almera Ceramica, Golden Tile, Інтеркерама, Ороczно, Cersanit, ABK, APE, Aparici, Azulev, Fanal, Mapisa, Oset та інші
Ламінат	31 і 32 класу використовується в житлових кімнатах всіх типів; 33 і 34 класу використовується в громадських приміщеннях з високою прохідністю	Kaindl, Alsafloor
Будхімія	Водостійкий клей, еластичний клей, клей, що не виділяє шкідливих випарів, міцний клей, клей, що витримує перепади температури	MIRA, MAPEI, CERESIT
Килими	Килими із шерсті, шовку, віскози та синтетики	Balta
Меблі для ванної кімнати	Тумби, пенали навісні, дзеркала з кріпленням, меблеві комплекти, дзеркальні шафи, тримачі для полок	АКВА РОДОС, Geberit

Продаж та доставка всієї продукції ТОВ «Декор 19», що поставляється з інших країн, здійснюється по всій території України. Дана продукція, що представлена в магазинах «Кахель та сантехніка» використовується лише в оздоблювальній будівельній галузі.

## **2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства**

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Декор 19» здійснюється на основі таких документів, як фінансової (бухгалтерської) звітності

підприємства. Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Декор 19» (табл. 2.2) свідчить, що за 2019-2021 рр. чистий дохід та валовий прибуток мають тенденцію до зростання.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансово-економічних показників функціонування ТОВ «Декор 19» за 2019 - 2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2019	2020	2021	2020/19	2021/20	2020/19	2021/20
Чистий дохід від реалізації продукції	65554	25966	373334	26845	223439	12.5	46.0
Собівартість реалізованої продукції	245639	224352	314453	24181	87626	10.9	36.4
Валовий прибуток	15073	28793	55526	2640	24313	8.8	65.0
Інші операційні доходи	54744	30872	2582	-23872	-28290	-33.6	-82.6
Адміністративні витрати	44355	25662	29950	2258	4278	8.7	17.7
Витрати на збут	2443	3663	4568	650	7665	15.7	32.5
Інші операційні витрати	33458	28719	11333	-18283	-56556	-38.2	-62.4
Прибуток від операційної діяльності	10333	24481	13457	-5521	7081	-78.7	217.8
Інші фінансові доходи	4567	23228	2591	11008	-5417	-	-68.2
Інші доходи	9	67	0	345	-76	765.8	-110.0
Фінансові витрати	1433	879	1201	-86	356	-9.9	34.4
Фінансовий результат до оподаткування	3334	5640	24437	-664	22544	-24.8	635.2
Чистий прибуток	313.76	2666.8	2254.1	-675.14	4453.12	-35.2	258.8

Аналізуючи показник чистого доходу ТОВ «Декор 19», можна побачити, що він постійно зростає протягом досліджуваного періоду: у 2020 році на 12,5%, а у 2021 – на 46%. На збільшення чистого доходу вплинуло збільшення загального обсягу закупівлі та реалізації продукції. Таку ж тенденцію

повторює валовий прибуток, який досягає максимального значення у 2021 році та перевищує торішній результат на 65%.

Зменшення обсягу інших операційних доходів впродовж досліджуваного періоду збалансовується скороченням сум інших операційних витрат, у той час, як адміністративні та збутові витрати зростають поступово. Так, досягнувши максимуму валового прибутку у 2021 році та зменшивши інші операційні витрати на 62,4% відносно 2020 року, ТОВ «Декор 19» отримує найбільший фінансовий результат від фінансової діяльності з приростом у 7081 тис. грн або 217,8%.

Отже, зростання чистого прибутку ТОВ «Декор 19» на 258,8% наприкінці досліджуваного періоду обумовлено двома факторами – загальним приростом доходів та зменшенням витрат суб'єкта господарювання.

Також, для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, було надано показники, що характеризують всю фінансову діяльність ТОВ «Декор 19». Вся сукупність таких показників наведена у вигляді груп, що характеризують:

- платоспроможність (фінансову стійкість) підприємства;
- ліквідність підприємства;
- ділову активність підприємства;
- рентабельність підприємства.

Результати комплексного аналізу щодо фінансового стану ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» наведені в таблиці 2.3

Проаналізувавши комплексний фінансово-економічний стан ТОВ «Декор 19» в розрізі магазину «Кахель та сантехніка» за 2019-2021 рр., можемо надати такі висновки:

- *аналіз ліквідності* підприємства свідчить про те, що баланс підприємства є досить ліквідним; структура балансу теж задовільна; саме підприємство досить платоспроможне, тобто йому цілком вистачає ресурсів для погашення поточних зобов'язань;

Таблиця 2.3 – Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Декор 19» за 2019-2021 рр.

№	Показники	2019	2020	2021
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	29,34	26,22	15,34
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	15,36	13,68	8,34
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	17,31	13,06	8,12
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	8133	8072	8088
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,899	0,857	0,832
2	Коефіцієнт фінансування	0,044	0,058	0,069
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,964	0,955	0,943
4	Коефіцієнт маневреності	0,917	0,889	0,844
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,936	0,875	0,659
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	25,68	26,43	15,21
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	42,32	33,05	37,01
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	17,03	22,35	12
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	14,02	13,63	24,67
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,55	1,62	1,04
7	Коефіцієнт оборотності основних запасів	12,88	9,56	7,05
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,99	0,94	0,714
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,041	0,044	0,047
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,034	0,036	0,039
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,035	0,038	0,058
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,094	0,091	0,101

- *аналіз платоспроможності* (фінансової стійкості) підприємства показав, що підприємство стійке, стабільно працює, витрати покриваються отриманим прибутком повністю та вчасно, а дебіторська заборгованість повністю дозволяє покривати кредиторську заборгованість;

- *аналіз ділової активності* підприємства свідчить про те, що підприємство є платоспроможним та конкурентоспроможним, а всі зобов'язання виконуються вчасно та у повній мірі;

- *аналіз рентабельності* підприємства показав, що підприємство є досить таки рентабельним за всіма статтями балансу.



Аналіз продажів дозволяє виявити перспективні і безперспективні види товарів, а також такі товари, для просування на ринок яких слід докласти певних зусиль. Проведення такого аналізу дозволить сформулювати більш конкретні і цілеспрямовані управлінські рішення в частині продажу даної продукції. Динаміка продажу є невід'ємною частиною аналізу будь-якої товарної групи. Дані для динаміки беруться з урахуванням даних минулих років, в даному випадку буде досліджено за 2019-2021 рр. Дослідження буде проводитися за такими асортиментними групами ТОВ «Декор 19»: сантехніка, плитка, ламінат, будхімія, килими, меблі для ванної кімнати.

Для аналізу динаміки продажів за основними асортиментними групами ТОВ «Декор 19» було використано АВС-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Розрахунок АВС-аналізу для ТОВ «Декор 19» стосовно продажів за 2019-2021 рр.

Товар	2019	2020	2021	Підсумкова сума продажів	Частка в обороті	Сукупн ий відсото к	АВ С
	Сума продажів	Сума продажів	Сума продажів				
Сантехніка	840000,00	930000,00	790000,00	2560000,00	25,6%	25,6%	А
Плитка	750000,00	870000,00	670000,00	2290000,00	22,9%	48,5%	А
Ламінат	600000,00	710000,00	510000,00	1820000,00	18,2%	66,7%	А
Будхімія	520000,00	590000,00	400000,00	1510000,00	15,1%	81,8	В
Меблі для ванної кімнати	330000,00	420000,00	250000,00	1080000,00	10%	91,8%	В
Килими	280000,00	370000,00	170000,00	820000,00	8,2%	100%	С

АВС-аналіз – це спосіб класифікації ресурсів за ступенем їхнього впливу на прибуток даного підприємства. Найчастіше АВС-аналіз застосовують до товарного асортименту, щоб зрозуміти рентабельність груп товарів та які з цих товарів є найбільш прибутковими для підприємства.

У основі даного методу лежить принцип Парето: де 20% зусиль забезпечують 80% результату. Що стосується товарного асортименту

підприємства його можна сформулювати так: 20% товарів роблять 80% обороту підприємства.

Суть методу у тому, щоб розподілити позиції з погляду вкладу у загальну прибутковість. Усі товари підприємства в результаті будуть поділені на три групи:

- група А – найцінніші позиції. Ці товари становлять 20% від загального асортименту та забезпечують 80% продажів;
- група В – проміжні позиції. Складають 30% асортименту та роблять 15% продажів;
- група С – найменш цінні. Ці товари становлять 50-60% асортименту та дають всього 5% продажів;

Відповідно, що саме товари, котрі входять до групи А продавати найвигідніше і саме на їх реалізації варто сконцентруватися, а от товари з групи С приносять мінімум прибутку – їх кількість навіть можна сміливо зменшувати або виводити з асортименту [7].

Для того, щоб дізнатися, які краще групи товарів ТОВ «Декор 19» продаються, потрібно провести 4 етапи роботи:

- 1) заносимо в таблицю всі групи товарів, що нас цікавлять: сантехніка, плитка, ламінат, будхімія, килими, меблі для ванної кімнати. Проставляємо суми продажів за останні три роки (2019-2021 рр.) та сортуємо за зменшенням підсумкової суми продажів;
- 2) обчислюємо відсоток від загального обсягу продажів по кожній групі зазначених товарів та сортуємо за зменшенням відсоткового значення;
- 3) обчислюємо сукупний відсоток за кожною категорією товарів;
- 4) позначаємо належність до відповідної групи товарів;
- 5) робимо підсумок АВС-аналізу.

Розрахувавши АВС-аналіз для ТОВ «Декор 19» за певними асортиментними групами товарів, можемо сказати наступне:

- 1) даному підприємству найвигідніше продавати такі товари, як: сантехніку, плитку та ламінат. Сума продажів за останні 2019-2021 рр. склала:

2560000,00 млн. грн. (сантехніка), 2290000,00 млн.грн. (плитка), 1820000,00 млн. грн. (ламініат). Саме на цих товарах і робитимемо ставку: потрібно більше закупити цих товарів у виробників; зробити викладку у приміщенні магазину, щоб привертало увагу споживачів до цих товарів; влаштувати певні акції для збільшення продажів.

2) такими товарами, як – будхімія та меблі для ванної кімнати, можна підтримувати асортимент даного магазину, а також можна розширити (закупити) новітній дизайн та кольорову палітру меблів для ванної кімнати. Сума продажів цих товарів за останні 2019-2021 рр. склала: 1510000,00 млн. грн. (будхімія), 1080000,00 млн. грн. (меблі для ванної кімнати).

3) а от із килимами продажі значно малі, їх погано купують. Сума продажів даного товару за три роки становить всього 820000,00 млн. грн. Так, як на складі ТОВ « Декор 19» зібралось багато цього товару через велику закупку, то на найближчі пів року, підприємству не слід закуповувати килими. Тому можливим, є в майбутньому виведення з асортименту неходові відтінки цього товару.

Щоб доповнити АВС-аналіз розрахуємо XYZ-аналіз. Метод XYZ-аналізу дозволяє класифікувати товари, розглянуті при проведенні АВС-аналізу, залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у потребі на них. В основі цього методу лежить розрахунок коефіцієнта варіації продажу для кожного товару за визначений період часу.

За значенням коефіцієнта варіації товари групують у три категорії:

1) до категорії «Х» відносяться товари, що характеризуються стабільною величиною споживання і високою точністю прогнозу (коефіцієнт варіації перебуває в межах 0-10%).

2) категорія «У» - це запаси, споживання яких характеризується відомими тенденціями (наприклад, сезонними коливаннями попиту) і середніми можливостями прогнозування (коефіцієнт варіації знаходиться в межах 10-20%).

3) запаси категорії «Z» споживаються нерегулярно і характеризуються невисокою точністю прогнозування (коефіцієнт варіації вище 20%) [12].

XYZ-аналіз для ТОВ «Декор 19» був розрахований у Microsoft Excel і показаний нижче в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Розрахунок XYZ-аналізу для ТОВ «Декор 19» стосовно продажів за 2019-2021 рр.

Товар	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Коефіцієнт варіації	ABC	XYZ
Сантехніка	840000	930000	790000	8%	A	X
Плитка	750000	870000	670000	13%	A	X
Ламінат	600000	710000	510000	17%	A	Y
Будхімія	520000	590000	400000	19%	B	Y
Меблі для ванної кімнати	330000	420000	250000	26%	B	Y
Килими	280000	370000	170000	37%	C	Z

Отже, результати XYZ-аналізу асортименту ТОВ «Декор 19» показали, що:

1) товари групи X продаються регулярно, однак не в однаковій кількості за кожний період, що взятий для аналізу (2019-2021 рр.). Це 2 групи товарів: сантехніка та плитка. У кожного найменування коефіцієнт варіації не перевищує 15%. Всі ці товари можна характеризувати стабільністю продажів і високими можливостями прогнозу продажів у майбутньому.

2) коефіцієнт варіації товарів групи Y коливається в середньому від 15% до 30%. Цій групі товарів, а саме: ламінату, будхімії та меблі для ванної кімнати присутнє коливання в попиті і вони характеризуються середньою можливістю прогнозування продажів на майбутнє.

3) до товарів групи Z відносять товари, які рідко користуються попитом у споживачів, через що не можна точно передбачити стабільність їх продажів, в нашому випадку – це килими, де коефіцієнт варіації починається від 30%. Попит на такі товари навряд чи буде в майбутньому, тому можливе виведення

такого товару з асортименту ТОВ «Декор 19» у магазинах «Кахлю та сантехніки».

Для більш ретельного формування асортиментних груп ТОВ «Декор 19» і його продажів, буде розраховано сумісний ABC-XYZ-аналіз асортименту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Сумісний ABC-XYZ аналіз асортименту для ТОВ «Декор 19» стосовно продажів за 2019-2021 рр.

AX Сантехніка, плитка	AУ Ламінат	AZ -
BX -	BУ Будхімія, меблі для ванної кімнати	BZ -
CX -	CУ -	CZ Килими

Проведений сумісний ABC-XYZ-аналіз показав, що більша кількість товарів з асортименту ТОВ «Декор 19» мають досить великі продажі за останні 2019-2021 рр. і приносять підприємству досить таки значний прибуток. Інші товари, що відносяться до CZ групи (у нашому випадку килими) потребують перегляду, виведення з асортименту або заміну на новітні товари, більш актуальні товарні позиції, котрі будуть характеризуватися великим попитом серед споживачів.

Крім цього, помітне сильне падіння продажів усіх товарів у 2021 році. Це зумовлено тим, що в той час розпочалася пандемія коронавірусної інфекції і були задіяні певні правила від держави для громадян (споживачів) країни.

Зараз, у 2022 році ще більше загострилася ситуація стосовно продажів на підприємстві через повномасштабну війну в Україні, де продажі значно скоротилися і внаслідок цього ТОВ «Декор 19» змушене було закрити один із своїх магазинів «Кахель та сантехніка» за адресою просп. Б. Хмельницького, 1, м. Дніпро.

Для дослідження сильних та слабких сторін ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахлю та сантехніки» буде використано один із методів внутрішнього

аналізу – IFAS-аналіз. IFAS-аналіз – це один із найкращих способів, що допомагає виявити внутрішні чинники як загальноприйнятих категорій сильних і слабких місць і проаналізувати, наскільки добре керівництво даного підприємства реагує на конкретні чинники з урахуванням важливості, що приписується в даному підприємстві, виявленим факторам [10].

Нижче наведений розрахунок IFAS-аналізу для ТОВ «Декор 19» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Розробка IFAS-аналізу для ТОВ «Декор 19»

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка	Коментар
Сильні сторони				
1. Висока лояльність споживачів до підприємства та його магазинів	5	0,15	0,75	Високий ступінь довіри споживачів до діяльності підприємства та асортименту магазинів
2. Наявність розвинутої дилерської системи	5	0,15	0,75	Високий рівень та ефективний спосіб зв'язку між продавцем та кінцевим споживачем
3. Висока якість товарів	5	0,15	1	Високий рівень стандартів при виробництві товарів
4. Гнучкий підхід до ціноутворення	4	0,05	0,2	Привабливість споживачів при купівлі товарів
Слабкі сторони				
1. Залежність від постачальників та виробників	4	0,1	0,4	Підприємство купує товари у вітчизняних і зарубіжних виробників через постачальників, а не виробляє їх саме. Тому ідуть великі витрати на закупку товарів, а у випадку із зарубіжними постачальниками існує залежність від курсу валют.
2. Високі оперативні витрати	4	0,1	0,4	Потребує постійний контроль та аналіз фінансового стану підприємства
3. Слабка диверсифікація товарів	3	0,1	0,3	Підприємство закупає у одні і ті ж товари на протязі всієї своєї діяльності. Треба розширювати асортимент магазинів новітніми товарами для більшого приваблення клієнтів
4. Слабка комунікаційна підтримка товару	5	0,2	1	Деякі потенційні споживачі навіть не чули про це підприємство та його магазини
ВСЬОГО	35	1	4,8	

Отже, висока якість товарів, лояльність споживачів до підприємства і його магазинів та наявність розвиненої дилерської системи – є найсильнішими сторонами діяльності ТОВ «Декор 19», про це свідчать високі оцінки впливу на діяльність підприємства.

Що ж стосується слабких сторін, у даного підприємства занадто слабка комунікаційна підтримка товарів, а ще досить таки високі оперативні витрати та певна залежність від постачальників і міжнародних виробників товарів.

Через слабку диверсифікацію товарів, продажі на підприємстві знизилися, тому підприємству слід розширювати асортимент своїх магазинів новітніми товарами та іншими асортиментними групами для більшого приваблення клієнтів. Також, у підприємства слабка комунікаційна підтримка товару, потрібно задіяти рекламу або ж інші маркетингові комунікаційні інструменти. Ще можлива втрата товарів при транспортуванні в Україну, що має теж негативний вплив на діяльність підприємства. Сумарна зважена оцінка усіх факторів становить 4,8.

Для покращення діяльності ТОВ «Декор 19» можна влаштовувати новітні акції, можливо навіть продовжувати відкривати свої магазини не лише в м. Дніпро, а й по всій території України. Це покращить імідж даного підприємства.

На підставі аналізу було сформульовано управлінську та маркетингову проблеми ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахлю та сантехніки»:

Управлінська проблема в ТОВ «Декор 19» - недостатній аналіз асортименту товарів підприємства для покращення його реалізації та збільшення обсягів продажу.

Маркетингова проблема в ТОВ «Декор 19» - розробка маркетингової стратегії для підприємства щодо визначення рентабельності асортиментних груп товарів та збільшення їх продажів.

Комплекс маркетингу є основним елементом будь-якої бізнес стратегії підприємства. Дана модель є досить таки простою та універсальною у використанні, і являє собою так би мовити чек-лист для результативного

розвитку товару підприємства на обраному ринку. Спочатку комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P), згодом ускладнювався і в результаті перейшов в комплекс маркетингу 5P і 7P. Розберемо детально кожен елемент сучасного комплексу маркетингу і дамо рекомендації по використанню моделі на даній практиці. Складовими комплексу маркетингу 7P є: продукт, ціна, місце, просування, люди, процес, фізичне оточення [13].

Нижче зображена таблиця 2.8 з аналізом комплексу маркетингу 7P для ТОВ «Декор 19».

Таблиця 2.8 – Аналіз комплексу маркетингу для ТОВ «Декор 19»

7P	Характеристика
Product (Продукт)	Підприємство реалізовує непродовольчі товари на ринку оздоблювальних будівельних матеріалів. Асортиментний ряд: керамічна плитка, сантехніка, ламінат, буд-хімія, килими, меблі для ванної кімнати. Продукція відповідає стандартам, технічним умовам і є абсолютно якісною і безпечною для життя і здоров'я споживачів.
Price (Ціна)	Підприємство реалізовує товари із середнім ціновим показником, які легко можуть собі дозволити споживачі із середнім рівнем доходу. Присутня наявність знижок та акцій на товари, що залишилися у невеликій кількості або мають незначні дефекти від транспортування. Швидке реагування на зміну попиту у сфері ціноутворення
Place (Місце продажу)	Товар реалізовується на ринку оздоблювальних будівельних матеріалів України. Використовується непрямий збут (багаторівневий канал товароруку), що передбачає продаж продукції через торгову організацію. Містить дворівневий канал розподілу. Вид дистрибуції – традиційна, за якої кожен учасник каналу дистрибуції прагне продати як найдорожче, а купити якнайдешевше. Присутні певні вимоги до викладання товару і правила викладки в магазинах. Наявність складу і транспортного господарства
Promotional (Просування)	ТОВ «Декор 19» виділяється необхідний маркетинговий бюджет для просування товарів. Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів. Іноді підприємство бере участь у спеціалізованих подіях. Канали комунікації, що використовує підприємство: зовнішня реклама (бігборди, вивіски, перетяжки на фасаді будівлі), POS реклама (листівки, тематично оформлені стенди, плазми чи дисплеї моніторів, на яких транслюються ролики), Інтернет-реклама. Також, промо-заходи та акції протягом року.
People (Люди)	На ТОВ «Декор 19» задіяні люди, які здатні вплинути на сприйняття товару в очах цільового ринку (торговий персонал, споживачі, посередники).
Process (Процес)	У магазинах «Кахель та сантехніка» служить процес і швидкість обслуговування клієнтів. Мета ТОВ «Декор 19» - зробити купівлю та користування товаром максимально комфортним для споживача
Physical evidence (Фізичне оточення)	Сервісне оточення на ТОВ «Декор 19» грає важливу роль, допомагаючи клієнтам зрозуміти, якої якості обслуговування ним слід очікувати



Розроблений комплекс маркетингу дав нам збалансовану комбінацію контрольованих елементів маркетингу, які ТОВ «Декор 19» застосовує для досягнення своєї маркетингової мети на цільовому ринку України.

Створені маркетингові заходи включають в себе конкретні стратегії і заходи, спрямовані на реалізацію поставлених перед підприємством цілей. Вони найбільшою мірою приваблюють підприємців з точки зору формування нового методу планового управління.

За допомогою аналізу маркетингової діяльності ТОВ «Декор 19» було сформульовано ціль, задачі, метод, гіпотезу та пошукові запитання. Обчислено розмір вибірки для дослідження даного підприємства в межах, де розташований магазин «Кахель та сантехніка». Також, побудована загальна аналітична модель маркетингового дослідження (описова, графічна та математична), що відображає функціонування тих складових елементів комплексу маркетингу ТОВ «Декор 19», що є предметом даного дослідження. Описано структуру та обсяг анкети для дослідження.

Проблема маркетингового дослідження: розробка маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» магазину «Кахлю та сантехніки» щодо визначення рентабельності асортиментних груп товарів та збільшення продажів.

Теорія, що лежить в основі вирішення проблеми маркетингового дослідження: теорія поведінки споживача (в даній роботі буде розглянуто відношення споживачів щодо вибору товарів перед їх купівлею. Які саме характеристики та модні тенденції для споживачів є найпривабливішими).

Аналітична модель:

Вербальна: Спочатку споживач дізнається про магазин «Кахель та сантехніка». Потім він отримує уявлення про даний магазин та асортимент товарів, оцінюючи з точки зору усіх факторів, що будуть критеріями його вибору. На підставі оцінки споживач формує у себе певне відношення до цього магазину та його товарів. Якщо його відношення достатньо позитивне, то

формується уподобання і тоді споживач стає постійним клієнтом магазину «Кахель та сантехніка» і тим самим продажі магазину збільшуються.

Графічна модель зображена на рисунку 2.2



Рисунок 2.2 – Графічна модель для підприємства ТОВ «Декор 19»

Математична модель зображена формулою 2.11:

$$y = a_0 + \sum a_i x_i , \quad (2.11)$$

де:

$y$  – ступінь уподобань споживачів до товарного асортименту перед купівлею в магазині «Кахель та сантехніка»;

$a_0, a_i$  – відношення споживачів щодо магазину «Кахель та сантехніка»;

$x_i$  – характеристики та модні тенденції, що є найважливішими для споживачів при виборі оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка».

Характеристики, що досліджуються:

1. Ступінь уподобань;
2. Відношення;
3. Характеристики та модні тенденції.

Вибір методу проведення маркетингового дослідження: польове дослідження, метод анкетного опитування.

Ціль маркетингового дослідження:

Розробити маркетингову стратегію, сформувані цілі, місію та програму маркетингу для ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» щодо визначення рентабельності асортиментних груп товарів та збільшення їх продажів.

Задачі маркетингового дослідження:

- 1) сформувані маркетингові цілі та місію ТОВ «Декор 19».
- 2) розробити маркетингову стратегію за допомогою стратегічних

Матриць.

- 3) розробити програму маркетингу для ТОВ «Декор 19».

Гіпотеза:

Вибір та розробка маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» визначить, які товари є рентабельними, а які зовсім не приносять дохід магазину «Кахель та сантехніка».

На підставі розробки анкети створимо такі пошукові запитання:

1. Наскільки прискіпливо споживачі підходять до вибору оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка»?
2. Які саме характеристики є найважливішими для споживачів при виборі оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка»??
3. Наскільки важливі модні тенденції для споживачів при виборі оздоблювальних матеріалів?

Розрахунок вибірки: магазин «Кахель та сантехніка» працює у м. Дніпро на ринку оздоблювальних та будівельних матеріалів. Географічно цільова аудиторія магазину обмежена площею Чечеловського району міста Дніпро.

За даними Головного управління статистики у Дніпровській області населення Чечеловського району міста Дніпро на поточний момент становить 120 706 осіб. Площа – 35,9 км<sup>2</sup>. Густота населення розрахована формулою 2.12.

$$\text{Густота населення} = \frac{\text{Населення району}}{\text{Площа району}} = \frac{120706}{35,9} = 3362 \text{ осіб/км}^2, (2.12)$$

Виходячи із структури населення міста Дніпро, сформована наступна вибірка розміром 1000 осіб за ознакою статі і віку.

Стать споживачів:

- чоловіки – 75%
- жінки – 25%

Вік споживачів:

- 18-25 років – 20 осіб (2%)
- 26-35 років – 140 осіб (14%)
- 36-50 років – 800 осіб (80%)
- 50+ років – 40 (4%).

Розрахунок вибірки проводиться за формулою 2.13:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}, \quad (2.13)$$

де:

$n$  – обсяг вибірки;

$z$  – нормоване відхилення (1,96);

$p$  – визначення варіації для вибірки (0,9);

$q$  – 100% –  $p$  = 100% - 90% = 10%;

$e$  – допустима похибка (5).

Обсяг вибірки розраховано за допомогою формул 2.14 та 2.15:

$$n = \frac{1,96^2 * 90 * 10}{5^2} = 138,3, \quad (2.14)$$

$$n = n * \sqrt{\frac{N-1}{N-1}} = 138,3 * \sqrt{\frac{3362-138,3}{3362-1}} = 135 \text{ осіб}, \quad (2.15)$$

Вибірка маркетингового дослідження становить 135 респондентів.

Далі розробимо анкету для польового дослідження стосовно ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» Було вирішено проводити опитування біля одного з магазинів «Кахель та сантехніка» за адресою вул. Робоча, 152, м. Дніпро. Обсяг вибірки складає 135 осіб, з них 133, що купують (купували) товари у даному магазині, інші 2 ніколи не купували товари. Термін опитування – з 11.04.2022 р. по 01.05.2022 р. Опитування проводилося з понеділка по п'ятницю з 10:00 до 14:00, так як упродовж цього часу біля магазину проходила найбільша кількість людей.

Обсяг анкети: анкета містить 12 окремих запитань (на 5 – 7 хвилин для заповнення). Перші 9 питань є основними, інші 3 – демографічного характеру. В опитуванні брали участь чоловіки та жінки, віком від 18+.

Структура анкети:

- вступна. У першій частині анкети пояснюється мета дослідження, гарантується анонімність відповідей, дається інструкція щодо заповнення, підкреслюються важливість та цінність відповідей респондента.
- основна. Складається з набору запитань, відповіді на які передбачають виконання завдань даного дослідження. Ця частина анкети за змістом найбільш вагома та складна. Запитання повинні враховувати психологічні особливості респондентів. Запитання ідуть у чіткій логічній послідовності. Головна мета запитань анкети полягає в тому, щоб зацікавити респондента, включити його поступово в процес співпраці з анкетною. Далі пропонуються запитання складніші, які виявляють соціальні установки та орієнтації респондента, оцінки та судження, які мають прямий стосунок до основної теми дослідження. У заключній частині тексту анкети пропонуються різного характеру контрольні запитання, мета яких — поглибити та уточнити інформацію, яка буде отримана для відповідей на попередні запитання.
- демографічна. В цій частині фіксуються вікові, статеві та інші соціальні ознаки респондента.
- завершальна. Остання частина анкети передбачає подяку респондентам за активну участь у проходженні опитування.

## Розробка анкети для проведення польового дослідження:

Вітаю, шановні покупці!

Ми пропонуємо Вам пройти анкетування для того, щоб оцінити враження щодо асортименту магазинів «Кахель та сантехніка» ТОВ «Декор 19», проаналізувати частоту купівлі оздоблювальних матеріалів, дізнатися, якими є найважливіші характеристики для споживачів при покупці оздоблювальних матеріалів та модні тенденції при виборі споживачем даних товарів. Опитування проводиться анонімно!

Потратьте, будь ласка, кілька хвилин свого часу на заповнення анкети.

1. Чи купуєте Ви товари у магазині «Кахель та сантехніка»?
  - так
  - ні
2. Частота покупки товарів у магазині «Кахель та сантехніка»:
  - один раз на тиждень
  - один раз на місяць
  - декілька разів на місяць
  - один раз на рік
  - декілька разів на рік
  - інша відповідь
3. Рівень довіри до товарів, що розміщені у магазині «Кахель та сантехніка»?
  - низький
  - середній
  - високий
4. На скільки прискіпливо Ви підходите до вибору оздоблювальних матеріалів в даному магазині?
  - дуже прискіпливо

- не звертаю на це увагу
- інша відповідь

5. Що є найважливішим для Вас при виборі оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка»?

- ціна
- дизайн
- якість
- розмір/Вага
- виробник
- інший варіант

6. З якою ціллю Ви частіше за все купуєте оздоблювальні матеріали в магазині «Кахель та сантехніка»?

- для своєї потреби
- для знайомих та друзів
- інша відповідь

7. На які носії інформації Ви звертаєте увагу найчастіше?

- реклама біля магазину
- вивіска на фасаді будівель
- рекламні листівки
- реклама в інтернеті

8. Чи впливає розміщення товару в магазині «Кахель та сантехніка» на Ваше рішення про покупку?

- впливає
- не впливає

9. Чи важливі для Вас модні тенденції при виборі товарів у магазині «Кахель та сантехніка»?

- так, важливі
- ні, не важливі
- коли як

10. Ваша стаття:

- чоловіча
  - жіноча
11. Ваш вік:
- 18-25
  - 26-35
  - 36-50
  - 50+
12. Ваш рівень доходу:
- менше 10 000 грн/міс
  - 10 000-15 000 грн/міс
  - 15 000-20 000 грн/міс
  - більше 20 000 грн/міс

Дякую за співпрацю!

Після опитування респондентів, було проведено частотний аналіз для кожного окремого питання за допомогою діаграм.

*Питання 1.* З метою виявлення постійних клієнтів ТОВ «Декор 19» було поставлено наступне питання: «Чи купуєте Ви товари у магазині «Кахель та сантехніка»?». Аналіз наведений на рисунку 2.3.

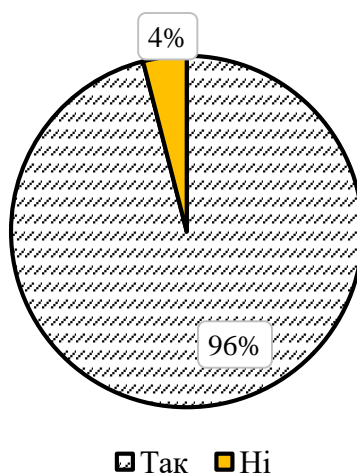


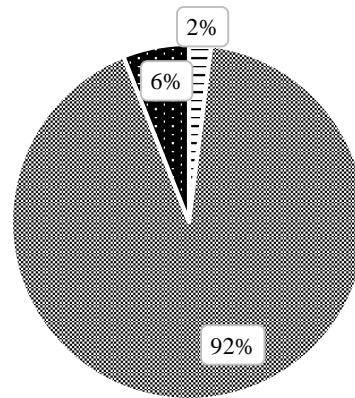
Рисунок 2.3 – Виявлення клієнтів, що здійснюють покупки в магазині «Кахель та сантехніка»



Аналіз показав, що 96% опитаних респондентів здійснювали покупки в магазинах «Кахель та сантехніка», тоді як інші 4% ніколи не були клієнтами даного магазину. Тому для подальшого проходження опитування взяло участь 96%, тобто 133 особи.

*Питання 2.* Для виявлення частоти купівлі оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка» було поставлено наступне питання: «Частота покупки товарів у магазині «Кахель та сантехніка»:».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.4



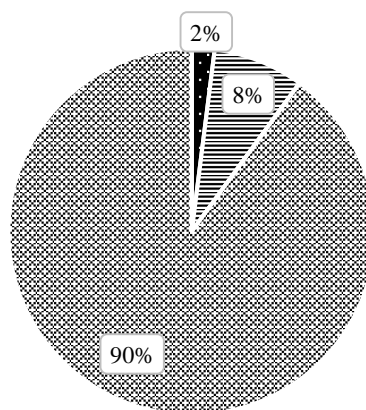
- ◐ Один раз на тиждень      - Один раз на місяць
- ◑ Декілька разів на місяць    \* Один раз на рік
- ◒ Декілька разів на рік      ◐ Інша відповідь

Рисунок 2.4 – Співвідношення частоти покупки товарів

Більшість респондентів купує оздоблювальні матеріали в магазині «Кахель та сантехніка» один раз на рік (92%). Інші 6% купують дані товари декілька разів на рік. І останні 2% купують один раз на місяць.

*Питання 3.* З метою виявлення довіри споживачів до товарів даного магазину, було поставлене наступне запитання: «Рівень довіри до товарів, що розміщені у магазині «Кахель та сантехніка»?».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.5



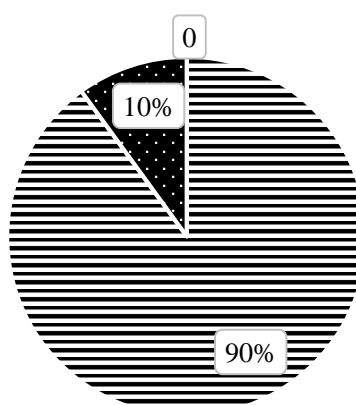
■ Низький    = Середній    \* Високий

Рисунок 2.5 – Рівень довіри до товарів

Більшість опитаних респондентів (90%) мають високий рівень довіри до товару в магазині «Кахель та сантехніка». Ще 8% - середній рівень, і останні 2% взагалі низький рівень довіри.

*Питання 4.* Для того, щоб зрозуміти чи прискіпливо споживачі обирають товари у магазині «Кахель та сантехніка», було поставлене наступне питання: «На скільки прискіпливо Ви підходите до вибору оздоблювальних матеріалів в даному магазині?».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.6



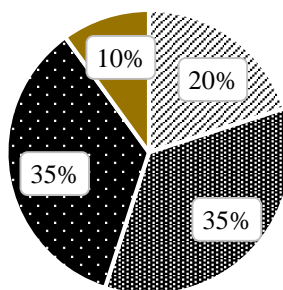
= Дуже прискіпливо    ■ Не звертаю на це увагу    ■ Інша відповідь

Рисунок 2.6 – Прискіпливість до вибору оздоблювальних матеріалів

Результати даного аналізу показали, що більшості опитаних споживачів (90%) все ж таки прискіпливо підходять до вибору оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка». Інші 10% не звертають на це великої уваги.

*Питання 5.* З метою виявлення найважливіших характеристик при покупці товару, було запропоноване наступне питання: «Що є найважливішим для Вас при виборі оздоблювальних матеріалів в магазині «Кахель та сантехніка»?».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.7



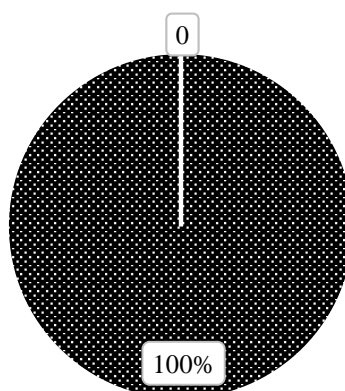
◊ Ціна   \* Дизайн   ■ Якість   ■ Розмір/Вага   ■ Виробник   ■ Інший варіант

Рисунок 2.7 – Характеристики при виборі товару

Результати аналізу щодо найважливіших характеристик при виборі споживачем певних товарів, показали, що для більшості респондентів (по 35%) однаково є важливими дизайн та якість товарів. Для 20% споживачів найважливішим є ціна товарів. Ще 10% респондентів обрали виробника. Проте ні для кого з опитаних респондентів при виборі оздоблювальних матеріалів не є важливим така характеристика, як – «Розмір/Вага».

*Питання 6.* Для виявлення мети при покупці товарів у магазині «Кахель та сантехніка» поставимо для респондентів таке питання: «З якою ціллю Ви частіше за все купуєте оздоблювальні матеріали в магазині «Кахель та сантехніка»?».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.8



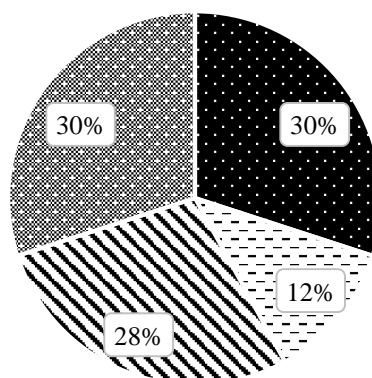
■ Для своєї мети    ■ Для знайомих та друзів    ■ Інша відповідь

Рисунок 2.8 – Мета придбання оздоблювальних матеріалів

Як виявилось, всі 100% опитаних респондентів, тобто 135 осіб, купують товари для власного споживання.

*Питання 7.* Для виявлення носіїв інформації, на які споживачі більш за все звертають увагу, було поставлене таке питання: «На які носії інформації Ви звертаєте увагу найчастіше?».

Результати аналізу наведені нижче на рисунку 2.9



■ Реклама біля магазину    · Вивіска на фасаді будівель  
 ▽ Рекламні листівки    \* Реклама в інтернеті

Рисунок 2.9 – Найпривабливіші для споживачів носії інформації

Для більшості опитаних респондентів (30%), саме реклама біля магазину та реклама в інтернеті є найпривабливішою. Інші 28% опитаних споживачів найбільше звертають увагу на рекламні листівки. Ще 12% звертають свою увагу на вивіски, що показані на фасаді будівель.

*Питання 8.* Наступним етапом потрібно було дізнатися, чи впливає розміщення товару в даному магазині на споживачів при покупці. Питання звучало так: «Чи впливає розміщення товару в магазині «Кахель та сантехніка» на Ваше рішення про покупку?».

Результати аналізу наведені на рисунку 2.10.

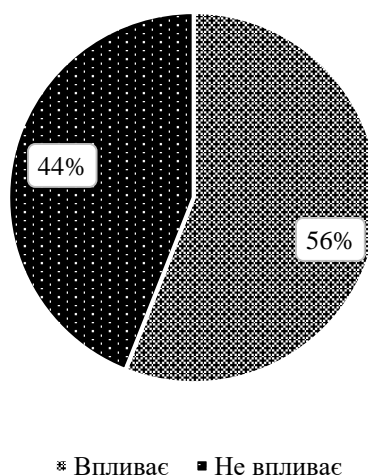
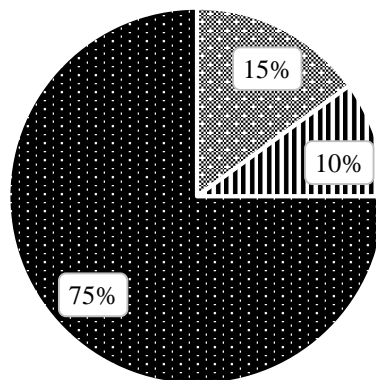


Рисунок 2.10 – Вплив розміщення товару в магазині

Аналіз показав, що для 56% опитаних споживачів впливає розміщення товарів в магазині «Кахель та сантехніка». А от з не великим відривом, для наступних 44% - не впливає такий фактор.

*Питання 9.* Для виявлення модних тенденцій щодо оздоблювальних матеріалів при покупці, було запропоноване наступне питання: «Чи важливі для Вас модні тенденції при виборі товарів у магазині «Кахель та сантехніка»?».

Результати аналізу наведені на рисунку 2.11.



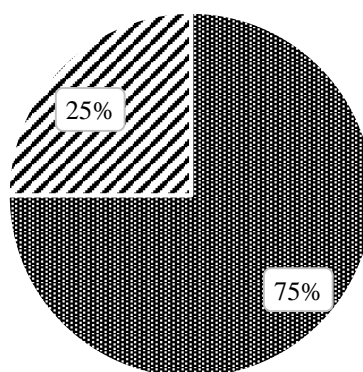
※ Так, важливі    " Ні, не важливі    ■ Коли як

Рисунок 2.11 – Важливість модних тенденцій при виборі товарів

Результати аналізу показали, що для більшості опитаних респондентів (75%) не завжди важливими є модні тенденції при виборі оздоблювальних матеріалів, а для 15% такий фактор є досить важливим. Для інших 10% модні тенденції взагалі не важливі.

*Питання 10.* Для виявлення статі було поставлене наступне питання: «Ваша стать:».

Результати аналізу наведені на рисунку 2.12



※ Чоловіча    • Жіноча

Рисунок 2.12 – Стать опитаних респондентів

В опитуванні взяло участь більша кількість чоловіків 75%, і менша кількість жінок 25%. Це зумовлено тим, що в таких магазинах, в більшості випадках здійснюють покупки, насамперед, чоловіча аудиторія, аніж жіноча.

*Питання 11.* Для того, щоб зрозуміти, якого віку споживачі найбільше брали участь в опитуванні, було поставлене наступне питання: «Ваш вік:».

Результати аналізу наведені на рисунку 2.13.

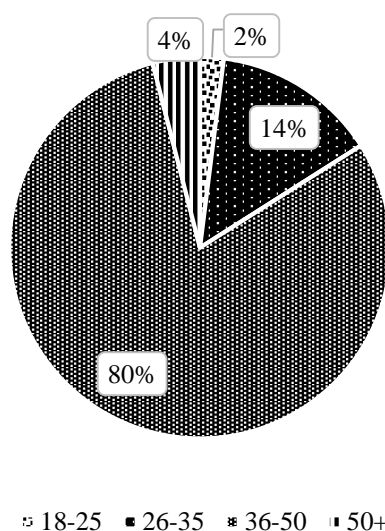


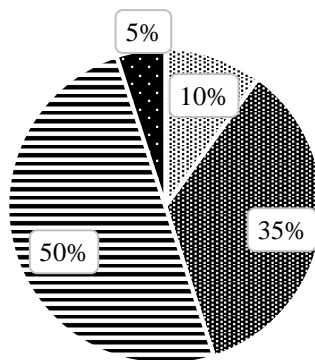
Рисунок 2.13 – Вік опитаних респондентів

Аналіз показав, що в опитуванні найбільше брали участь респонденти, віком від 36-50 років, котрі більш за все купують товари для ремонту своїх житлових приміщень, а найменше – віком від 18-25 років та 50+ років.

*Питання 12.* З метою виявлення рівня доходу опитаних респондентів, було надане наступне питання: «Ваш рівень доходу:».

Результати аналізу наведені на рисунку 2.14.

Більша кількість респондентів (50%) має рівень доходу від 15 000-20 000 грн/міс. 35% опитаних осіб отримує дохід від 10 000-15 000 грн/міс. Інші 10% мають дохід більше 20 000 грн/міс. Ще 5% вказали, що мають дохід менше 10 000 грн/міс.



⊛ Менше 10 000 грн/міс   ⊛ 10 000-15 000 грн/міс  
 = 15 000-20 000 грн/міс   ■ Більше 20 000 грн/міс

Рисунок 2.14 – Рівень доходу опитаних респондентів

Завдяки проведеному аналізу споживачів, що брали участь в опитуванні, соціально-демографічний портрет цільової аудиторії ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахлю та сантехніки» наступний:

- стать: чоловіки (75%) і жінки (25%);
- вік: в середньому від 18-50 років, серед яких більшість 80% - люди 36-50 років, котрі мають вже своє житло або будівельний бізнес і купують дані товари для власних потреб;
- щомісячний дохід: переважно середній від 15 000 грн – 20 000 грн;
- місце мешкання: здебільшого, що проживають в місті Дніпро та споживачі усю Україну, котрі замовляють товари через інтернет-магазин і користуються послугою доставки;
- характерні риси: волелюбність, доброзичливість, цілеспрямованість. Віддають перевагу якісним оздоблювальним будівельним матеріалам українського та іноземного виробництва. Цінують здебільшого дизайн товарів, однак готові сприймати інновації в новинках асортименту.

Здебільшого, споживачами магазину таких товарів є особи, що вже перебувають у шлюбі та мають сім'ю з переважно вищою освітою та нині працюють.



Виходячи з вище зазначених результатів сегментування, емоційне ставлення споживачів до товарів ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахлю та сантехніки» в основному позитивне, однак можливо є певна кількість споживачів, котрі негативно оцінюють продукцію безпосередньо через встановлену ціну в магазинах. Деяка частка споживачів просто не має достатньо коштів аби купувати продукцію даного підприємства, що можить спричинити негативне ставлення споживачів до товару. Тому ці незадоволені клієнти більш за все надають перевагу конкурентам ТОВ «Декор 19», так як їх товари дешевші і вони можуть їх придбати. Саме тому підприємству слід трохи зкоретувати цінову політику у відношенні до малозабезпечених верст населення. Також необхідно звернути увагу на товарну політику підприємства та можливо внести певні корективи щодо розширення асортименту товарів у магазинах для того, щоб збільшити коло споживачів.

### **2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства**

Далі проаналізуємо конкурентоспроможність ТОВ «Декор 19». Нині, ринок оздоблювальних матеріалів є дуже насиченим та розвиненим, а тому можна спостерігати на ньому досить таки високу конкуренцію.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється ступінь реального або потенційного задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами даного товарного ринку. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства було використано такі методики:

- 1) методика оцінки конкурентної позиції підприємства.
- 2) матриця General Electric.

Для використання першої методики необхідно було визначити одного основного конкурента підприємства. Нами був обраний один із магазинів сантехніки та кахелю «Новий світ», що теж знаходиться недалеко від магазину «Кахель та сантехніка» на проспекті Богдана Хмельницького, 20, місто Дніпро, Дніпропетровської області, 49000.

Для оцінки конкурентної позиції підприємства було використано наступний алгоритм: складається список основних ключових факторів успіху галузі і визначається їх питома вага.

Ключовими факторами успіху на ринку оздоблювальних будівельних матеріалів є:

- зручне розташування (питома вага - 0,3);
- якість товарів (питома вага - 0,2);
- високий рівень обслуговування (питома вага - 0,05)
- широта асортименту (питома вага - 0,1);
- рівень довіри/імідж (питома вага - 0,05);
- рівень цін (питома вага - 0,2);
- рівень рекламної діяльності (питома вага - 0,1).

Далі було проведено оцінку розглянутого підприємства і його основного конкурента по цих же факторах з використанням десятибальної шкали (10 - очевидна перевага, 1 - повна відсутність переваги), а також розрахована зважена загальна оцінка. Розрахунки за цим методом наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка»

Ключові фактори успіху	Вага	«Кахель та сантехніка»		«Новий світ»	
		значення	оцінка	значення	оцінка
Зручне розташування	0,3	10	3	10	3
Якість товарів	0,2	10	2	8	1,6
Рівень обслуговування	0,05	9	0,45	7	0,35
Широта асортименту	0,1	10	1	9	0,9
Рівень довіри/імідж	0,05	7	0,35	7	0,35
Рівень цін	0,2	9	1,8	7	1,4
Рівень рекламної діяльності	0,1	5	0,5	9	0,9
Зважена загальна оцінка	1		9,1		8,5

За результатами даної методики виявилось, що найбільш конкурентоспроможним є магазин «Кахель та сантехніка» (9,1), а

підприємство-конкурент «Новий світ» займає другу позицію (8,5), в основному за рахунок не високого рівня обслуговування, порівняно низького рівня довіри та цін.

Слід зазначити, що сильними сторонами ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» є зручне розташування, якість товарів та широта асортименту. У свою чергу не можна залишити без уваги слабкі сторони: низький рівень довіри та значно низький рівень рекламної діяльності в порівнянні з конкурентом «Новий світ».

Для наступної частини дослідження була використана Матриця General Electric, що використовує дві змінні: привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства. При оцінці привабливості галузі будемо застосовувати такі параметри:

- розмір ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- вимогливість до високих технологій;
- вхідні бар'єри.

Даний розрахунок для конкурентоспроможності ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» за методикою Матриці General Electric наведено нижче в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка привабливості галузі за методикою Матриці General Electric для ТОВ «Декор 19»

Параметри галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Розмір ринку	0,3	4	1,2
Інтенсивність конкуренції	0,5	5	2,5
Вимогливість до високих технологій	0,1	2	0,2
Вхідні бар'єри	0,1	2	0,2
Оцінка привабливості галузі	1	13	4,1

Підводячи підсумок, можна сказати, що магазин «Кахель та сантехніка» досить конкурентоспроможний на даний момент, адже загальна оцінка привабливості галузі складає – 4,1. При цьому деякі аспекти діяльності магазину вимагають поліпшення для того, щоб не втратити своїх досягнутих позицій.

На сьогодні, фактична ємність українського ринку санітарної кераміки становить понад мільйон. В Україні щорічно продається приблизно 100 тис. шт. унітазів та раковин та близько 30 тис. ванн. Український ринок сантехніки є досить різноманітним. Це стосується не лише структури асортименту та географії поставок, а й цінової диференціації товарної пропозиції. За різними оцінками, приблизно 60% санітарної кераміки, що продається в Україні – вітчизняного походження, а інші 40% - імпортного. Душові кабінки, джакузі, крани та аксесуари для ванних кімнат переважно представлені зарубіжними виробниками (85%).

Починаючи з 2003 року, продажі в сегменті сантехніки щорічно збільшувалися в кількісному обчисленні приблизно на 20-25%. Лише 2007-му почався період стабілізації ринку, і зростання трохи сповільнився. До кризи сантехніка була процвітаючим і благополучним сектором. Крім стабільності та щорічного збільшення продажів, на цьому ринку досить чітко виділялися цінові групи та їх споживачі, основні оператори завжди пропонували якісну продукцію [15].

У 2008 році криза заморозила споруджувані об'єкти, а приватні забудовники перебували в розгубленості, не знаючи, куди інвестувати свої кошти, тому продажі сантехнічних виробів суттєво знизилися – їх зростання склало приблизно 5%. Де обсяг ринку в 2008 році складав вже 150-170 млн. євро.

Починаючи з 2009 року, структура експорту сантехніки та кераміки зазнала значних змін – відбулося зростання обсягів експорту. У 2001 – 2010 рр., за даними Української асоціації кераміки, вітчизняні експортери диверсифікували свої контакти за кордоном. Якщо раніше вони працювали з

однією країною, куди експортували свою продукцію, то тепер в активі працюють з кількома країнами.

На рисунку 2.15 можна спостерігати, як у 2011 році на ринку спостерігалася позитивна динаміка виробництва, експорту та імпорту керамічної плитки в Україні [14].

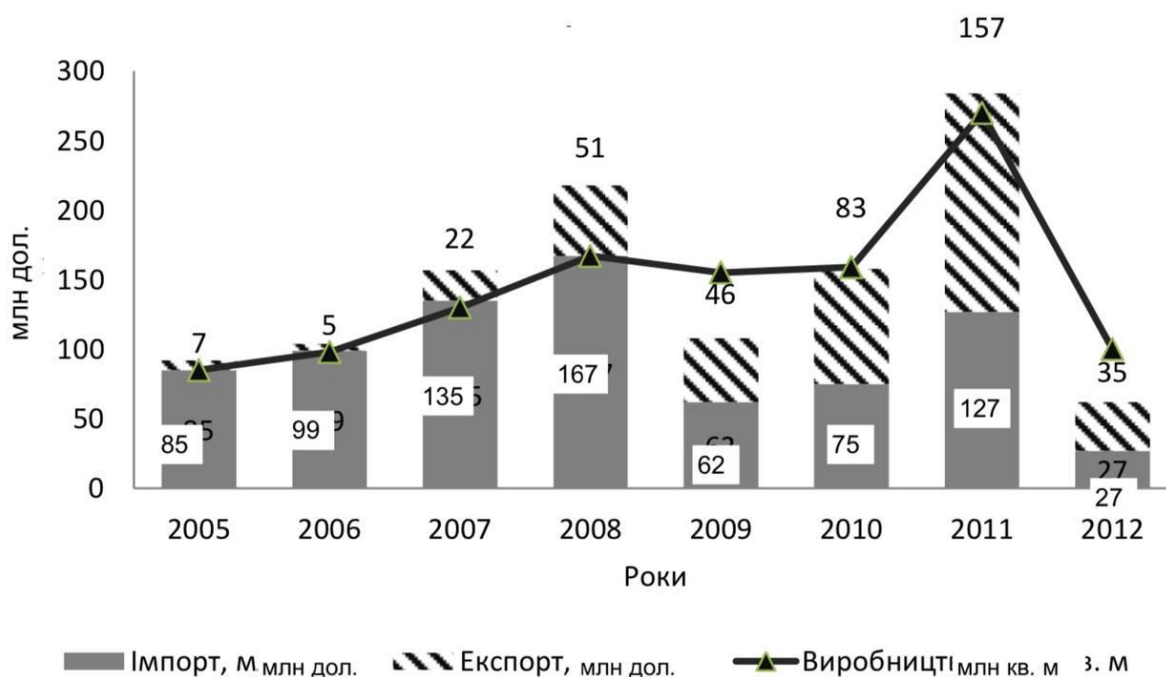


Рисунок 2.15 – Динаміка виробництва, експорту та імпорту керамічної плитки в Україні

Лідерами виробництва плитки в Україні протягом декількох років були: ТОВ «Атем», «Харківський плитковий завод», «Церсаніт Інвест», які разом виробляють близько 70 % плитки в Україні. Ці підприємства не тільки зберегли свої позиції, але й збільшили обсяги виробництва у 2011 році.

На ринку імпортової керамічної плитки після кризового падіння на 63 % у 2009 році спостерігалася позитивна динаміка. Загальний обсяг імпорту керамічної плитки в Україну виріс на 21 % у 2010 році і на 69 % у 2011 році, практично досягнувши рівня 2007 року.

Аналіз регіональної структури імпорту плитки показав, що основна частка керамічної плитки (більше 90 %) завозиться в Україну з 10 країн. У 2011

році країни-лідери минулих років – Польща та Іспанія, поступилися першістю Китаю, частка якого порівняно з 2010 роком зросла вдвічі і склала майже чверть загального обсягу імпортової плитки. У цілому ринок імпорту плитки характеризується значною регіональною концентрацією: 4 країни-лідера ввозять 76 % плитки, а ТОП-10 країн – 97 %.

Найбільші постачальники плитки за кордоном – це Китай, Польща, Іспанія, Італія (табл. 2.11). Китайські виробники – є беззаперечними лідерами за кількістю компаній, що займаються імпортом плитки в Україну, з кожним роком їх кількість зростає.

Таблиця 2.11 – Найбільші компанії-імпортери за 2011 рік

Назва підприємства	Частка загального обсягу, %	Частка постачання різних країн, %			
		Китай	Польща	Іспанія	Італія
ЗАТ «Край Керама»	8,6	0,0	0,0	0,0	0,6
ТОВ «Агрос»	6,5	46,0	0,0	50,0	1,0
ТОВ ПТК «Агромат»	5,8	0,6	0,1	36,0	44,0
ТОВ «Вайс Плюс»	5,7	90,0	0,0	0,1	0,1
ПП «Космолендо»	5,0	96,0	0,0	0,0	0,0
ПП «Сандіс»	5,0	90,0	0,1	0,0	1,0
ТОВ «Церсаніт Інвест»	4,8	0,0	100,0	0,0	0,0
ПП «Термтех»	4,8	0,0	100,0	0,0	0,0
ТОВ «Бестлайн»	3,7	3,0	0,0	69,0	7,0

У 2012 році кількість імпортерів з Китаю збільшилася більш ніж у 2 рази порівняно з попереднім роком і склала 484 компаній. Китайський імпорт дуже фрагментований – ТОП-5 компаній контролюють тільки 17 % загального обсягу постачання. Постачання з Польщі здійснюють головним чином компанії Ceramika Paradyz та Opoczno SA Cersanit S.A., яка з третього місця у 2010 році опустилася на сьоме місце серед імпортерів плитки у 2011 році. Трійці лідерів належить більше 50 % імпорту в Україну. Ринок іспанської імпортової плитки у 2011 році став більш концентрованим – два лідери контролюють половину постачання [14].

Приймаюча сторона в Україні представлена кількома сотнями імпортерів, найбільшими з яких є ЗАТ «Край Керама», ТОВ «Агрос» та ТОВ «Агромат» (контролюють 21 % у сукупності).

Аналіз експорту плитки показав, що у 2010 – 2011 рр відбулося його значне збільшення. Зростання склало 80 % і 90 % відповідно, що значно більше, ніж у зовнішній торгівлі України в цілому. Молдова, Казакстан отримували більше 90 % українського експорту плитки.

Найбільшим експортером української плитки за кордон у 2011 році став вітчизняний виробник плитки ЗАТ «Харківський плитковий завод». Ця компанія контролює понад третину експортованої плитки. Друге і третє місця посідають компанії ЗАТ «НТЕРКЕРАМА» і ТОВ «АТЕМ» [14] з частками ринку 23 % і 13 % відповідно (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Найбільші компанії-експортери за 2011 рік

Назва підприємства	Частка загального обсягу, %	Частка постачання різних країн, %		
		Молдова	Казахстан	Казакстан
ЗАТ «Харківський плитковий завод»	32,0	9,0	15,0	2,0
ЗАТ «Інтеркерама»	23,0	2,0	3,0	6,0
ТОВ «АТЕМ»	13,0	20,0	8,0	9,0
АТ «Зевс КЕРАМІКА»	11,0	96,0	7,0	2,0
ТОВ «Полфрост-Україна»	7,0	90,0	0,0	4,0
ЗАТ «Піастрела»	4,0	0,0	1,0	17,0

Отже, даний аналіз є базовим підґрунтям для формування статистичної оцінки кон'юнктури ринку керамічної плитки в Україні та за її межами [14].

Аналіз зовнішнього середовища дасть нам об'єктивну оцінку змін, що відбуваються у світі, в якому ТОВ «Декор 19» здійснює свою діяльність. Даний аналіз дозволить заздалегідь передбачити потенційні загрози та

виявити можливості. Тому для аналізу зовнішнього середовища буде використано два методи: PEST-аналіз та EFAS-аналіз.

Спершу аналізуємо вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» за методикою PEST-аналізу. У додатку Б наведено результати PEST-аналізу (табл. Б.1), що пропонує перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Далі було розраховано загальну оцінку впливу усіх наведених факторів PEST-аналізу для ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка». У додатку В (табл. В.1) наведені розрахунки та результати. Де було вказано ймовірність прояву від 0 до 1, та значимість фактору від 1 – зовсім не впливає до 5 – сильно впливає.

В результаті проведеного PEST-аналізу, можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка» мають економічні фактори, де загальна оцінка впливу складає – 4,5.

Також необхідно відмітити вплив політико-правових факторів на підприємство – 3,4 та соціокультурних факторів – 3,1. А от найменший вплив на діяльність ТОВ «Декор 19» мають саме технологічні фактори, що склали всього 2,6 загальної оцінки. А тому, ТОВ «Декор 19» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, аби вони не стали критичними для нього.

Наступним кроком було розраховано оцінку можливостей та загроз обраного підприємства за методикою EFAS-аналізу (таблиця 2.13).

Дана форма є методом аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища з урахуванням передбачуваної значущості цих факторів для майбутнього підприємства.



Таблиця 2.13 – Оцінка можливостей та загроз ТОВ «Декор 19» за методикою EFAS-аналізу

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
1. Створення сучасних інформаційних технологій на підприємстві	0,11	4	0,44
2. Підвищення контролю щодо екологічних норм на підприємстві	0,09	3	0,27
3. Збільшення продажів через онлайн-магазин (сайт)	0,15	4	0,6
4. Поява новинок в асортименті	0,15	4	0,6
Загрози			
1. Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку (зменшення попиту)	0,15	-5	-0,75
2. Вплив повномасштабної війни в Україні	0,15	-5	-0,75
3. Велика кількість існуючих конкурентів на ринку або поява нових	0,15	-5	-0,75
4. Відмова постачальників та іноземних виробників від подальшої співпраці	0,05	-4	-0,2
Всього:	1		4,36

Виділяють наступні етапи заповнення зазначеної форми:

- 1) у першій колонці вказуються 5 можливостей та загроз;
- 2) кожному фактору приписується вагове значення. Вага повинна бути розподілена між можливостями та загрозами навпіл, тобто у сумі вага усіх можливостей повинна дорівнювати 0,5 та сума ваги загроз також – 0,5.

0,05 – невелике значення;

0,1 – помірковане значення;

0,15 – велике значення;

0,2 – дуже велике значення.

Вага визначається на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємств. Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що може бути забезпечено нормуванням;

3) потім дається оцінка кожного фактору за 6-бальною шкалою: 5 – сильно впливає; 4 – вище середнього вплив; 3 – середній вплив; 2 – нижче середнього вплив; 1 – незначний вплив. 0 – відсутнє. Для загроз були використані ті ж самі оцінки, проте зі знаком «мінус», оскільки вони мають негативний вплив на діяльність підприємства;

4) визначаються зважені оцінки кожного фактору шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка (з тією ж градацією, як оцінка кожного фактору) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні фактори зовнішнього середовища.

Отже, провівши дослідження щодо можливостей та загроз ТОВ «Декор 19» за методикою EFAS-аналізу, можемо сказати, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища знаходиться на досить таки високому рівні – 4,36. Зазначимо, що такі загрози, як пандемія та війна в країні – дуже негативно вплинули на діяльність підприємства, а особливо на зниження продажів впродовж 2021-2022 рр.

## РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ «ДЕКОР 19»

### 3.1 Визначення маркетингових стратегічних цілей підприємства

Коли йдеться про цільове начало в поведінці і, відповідно, про цільове начало в управлінні самим підприємством, то зазвичай говорять про дві складові: місії та цілі. У широкому розумінні місія – це філософія і призначення підприємства. У вузькому розумінні місія – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує це підприємство.

В таблиці 3.1 зображена характеристика стратегічної місії підприємства.

Таблиця 3.1 – Характеристика стратегічної місії підприємства

Елемент	Характеристика
Цільові орієнтири діяльності	Максимальне задоволення вимог і запитів споживачів з метою отримання прибутку
Сфера діяльності підприємства	Роздрібна реалізація товарів промислового призначення (споживацьких) на території України
Філософія реалізації комерційних зусиль	Маркетингова орієнтація
Способи здійснення діяльності підприємства	Комплексний і програмно-цільовий підхід до організації

Після аналізу ситуації на ринку ТОВ «Декор 19», а також аналізу його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, сформулюємо основну місію та цілі діяльності підприємства на найближчий рік.

Основна місія ТОВ «Декор 19»: «Розширення асортименту новітніми товарними групами та виведення з асортименту нерентабельних товарів для максимізації прибутку і збільшення обсягів продажу».

Для досягнення поставленої місії необхідно вирішити ряд таких цілей:

- мінімізація витрат на закупівлю товарів у міжнародних виробників;

- підвищення репутації підприємства серед споживачів і удосконалення іміджу для підвищення привабливості товару;
- устаткувати договори щодо розширення своєї мережі магазинів;
- встановлення цін з урахуванням умов конкуренції та потреб підприємства;
- забезпечення подальшого контролю за екологічною чистотою додержання товарів на складі;
- мінімізація витрат на транспортування товарів;
- зменшення ризиків при транспортуванні товару;
- проведення комплексу маркетингових заходів, направлених на отримання максимально можливого прибутку в існуючих умовах ринку;
- проведення реклами та різного роду акцій та знижок для залучення більшої кількості споживачів;
- проаналізувати, які товари є нерентабельними та вивести їх асортименту;
- більш детально вивчити цільовий ринок та основні потреби споживачів;
- покращення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

За допомогою SWOT-аналізу проаналізуємо сильні та слабкі сторони ТОВ «Декор 19», а також можливості та загрози. У додатку Г (табл. Г.1) наведений кореляційний SWOT-аналіз, що був розрахований в Microsoft Excel.

За результатами проведеного SWOT-аналізу (рисунок 3.1), можна відмітити, що у ТОВ «Декор 19» існує багато сильних сторін та можливостей. Квадрат SO отримав найбільшу суму зважених оцінок – 64,32, а тому дане підприємство є конкурентоспроможним та здатним утримувати свій сегмент ринку. Завдяки сильним сторонам, підприємство в майбутньому зможе залучити нових клієнтів та підвищити прибутковість свого бізнесу за рахунок можливостей, що вказані у таблиці SWOT-аналізу.

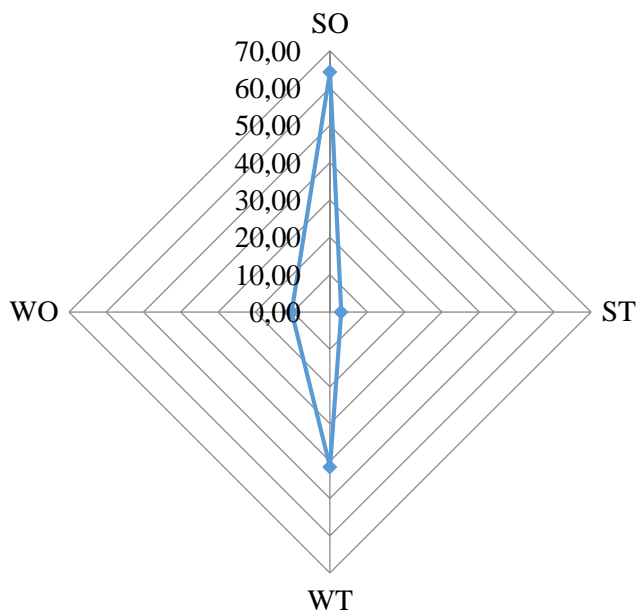


Рисунок 3.1 – SWOT-графік для ТОВ «Декор 19»

Квадрат WO (слабкі сторони та можливості) отримав суму зважених оцінок – 10,30. Це означає, що у підприємства ТОВ «Декор 19» присутні слабкі сторони, однак підприємство має потенціал для їх повного усунення, завдяки зазначеним можливостям зовнішнього середовища.

Квадрат WT (слабкі сторони та загрози) отримав суму зважених оцінок – 41,56. Тобто ТОВ «Декор 19» має свої слабкі сторони, можливо через певні загрози з боку зовнішнього середовища. Але ці слабкі сторони слід усунути.

Квадрат ST отримав суму зважених оцінок – 3,00. Така оцінка є дуже малою, а тому сильні сторони підприємства перевищують загрози зовнішнього середовища.

У таблиці Д.1 (додаток Д), наведені рекомендації по кожному із чотирьох квадратів SWOT-аналізу для покращення діяльності ТОВ «Декор 19».

Також, були розроблені рекомендації зі SWOT-аналізу, але по двом напрямкам його розвитку: SO – сильні сторони та можливості, WO – слабкі сторони та можливості (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендації зі SWOT-аналізу для ТОВ «Декор 19»

<b>Рекомендації</b>	
<i><b>SO – сильні сторони та можливості</b></i>	<i><b>WO – слабкі сторони та можливості</b></i>
Розширення ринку продажу товарів у нових областях України (можливо створити та розширити власну мережу магазинів)	Змінити структуру асортименту (добавити новинок) відповідно до наявних вподобань споживачів
Врегулювати цінову політику на новітні товари в асортименті	Використовувати гарну репутацію у вже існуючих клієнтів для подальших продажів товару
Заклучення унікальних та максимально лояльних договорів з постачальниками та іноземними виробниками, що мають найякісніший товар за привабливою ціною	Виведення з асортименту нерентабельних товарів та більше закупляти ті, котрі користуються значним попитом у споживачів
Ще більше вдосконалити онлайн-магазин для збільшення продажів та лояльності клієнтів.	Сформувати у споживача довіру та привабливість до підприємства та товарів, також створювати чітке позиціонування серед конкурентів
Заохочувати підприємство більше закуповувати товарів інших асортиментних груп у виробників для збільшення асортименту товарів у магазині	

Таким чином, кожна галузь схильна до впливу усіх зовнішніх тенденцій, які впливають на підприємство та вектор його розвитку. Більшість підприємств поступово і пасивно пристосовується до світових подій. В даному випадку, через пандемію коронавірусу та війни в Україні за 2021-2022 рр. більшість компаній призупинили свою роботу, а у деяких із них значно скоротилися продажі. Тому в таких умовах важко конкурувати на українському ринку.

### **3.2 Обрання маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19»**

Маркетингова стратегія – це програма маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей, що поставило перед собою підприємство.

Для вибору маркетингової стратегії для ТОВ «Декор 19» магазину «Кახель та сантехніка» буде використана одна із стратегічних матриць – Матриця БКГ. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – основа аналізу просування груп товарів, яка базується на темпі зростання ринку і на

їх частці в конкретному ринковому сегменті. Завданням матриці БКГ є визначення того, до якої з даних чотирьох груп можна віднести конкретний вид товару для того, щоб опрацювати стратегію його подальшого розвитку.

Згідно зі стратегією матриці, всі товари ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахель та сантехніка» будуть розділені на чотири типи:

- «Собаки»;
- «Зірки»;
- «Важкі діти»;
- «Дійних корів».

Ринок оздоблювальних будівельних матеріалів є досить різноманітним. Продукція у будь-якому разі буде різною, оскільки використовуються різні підходи та технології для її створення. В магазині кахель та сантехніка усі товари поділяються на 6 сегментів: сантехніка, плитка, ламінат, будхімія, меблі для ванної кімнати, килими – їх ми аналізувати і будемо.

Аналіз Матриці БКГ був розрахований в Microsoft Excel. Спочатку було обрано 6 товарів з вказаним об'ємом продажу за попередній та поточний рік в тис. грн., а також обсяг продажу конкурента. Далі було розраховано темп зростання ринку та відносну частку ринку.

Нижче показані дані, що бралися для розрахунку і подальшої побудови діаграми (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Створення таблиці для матриці БКГ

Найменування	Попередній рік тис. грн.	Поточний рік тис. грн.	Обсяг продажів у конкурента	Темп зростання ринку	Відносна частку ринку
Сантехніка	930	790	770	0,849462	1,025974
Плитка	870	670	860	0,770115	0,77907
Ламінат	710	510	690	0,71831	0,73913
Будхімія	590	400	470	0,677966	0,851064
Меблі для ванної кімнати	420	250	250	0,595238	1
Килими	370	170	220	0,459459	0,772727
Всього:	3890	2790	3260	0,717224	0,855828

Далі, після того, як таблиця була заповнена вихідними і розрахунковими даними, побудуємо матрицю. Для цих цілей найбільше підійде саме бульбашкова діаграма (рис. 3.2).

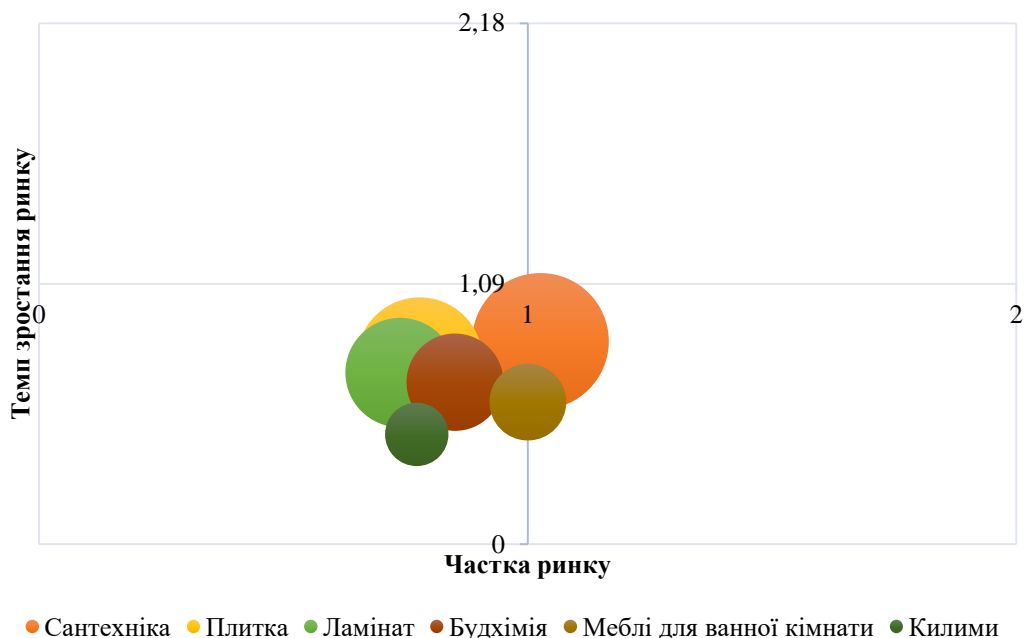


Рисунок 3.2 – Діаграма матриці БКГ для ТОВ «Декор 19»

Тепер можна проаналізувати отриману матрицю БКГ. Товари, відповідно до свого положення на координатах матриці, діляться на категорії таким чином:

- «Собаки» - нижня ліва чверть;
- «Важкі діти» - верхня ліва чверть;
- «Дійних корів» - нижня права чверть;
- «Зірки» - верхня права чверть.

До категорії «Собаки» відносяться такі товари, як: килими, будхімія, ламінат та плитка. Це означає, що попит на такі товари значно зменшився, вони не приносять підприємству значного прибутку, а тому можливе їх виведення з асортименту. Такі товари займають невеликі долі ринку в галузях, що повільно розвиваються. Потік грошової готівки в цих областях бізнесу зазвичай незначний (інколи навіть негативний), а перспективи зростання



слабкі. А тому, спроби збільшити частку ринку негайно контратакуються конкурентами.

До категорії *«Дійні корови»* відносяться меблі для ванної кімнати та сантехніка. Це ті товари, які раніше отримали відносно велику частку ринку, і які в даний час приносять підприємству прибуток достатню для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції. Дана група товарів уже не вимагає значних вкладень, а виторг від їх реалізації можна спрямувати на розвиток інших груп.

До категорії *«Зірки»*, як бачимо, ні один товар цілком не відноситься, однак помітно, що сантехніка трохи захвачує дану категорію. Такий товар приносить значний прибуток ТОВ «Декор 19», можливо потрібно більше закупляти саме цей товар, адже додаткові вкладення коштів здатні збільшити розмір доходу. Це нові бізнес - області, що займають відносно велику частку зростаючого ринку і є лідерами своїх галузей.

До категорії *«Важкі діти»* жоден із товарів не відноситься.

Проаналізувавши Матрицю БКГ, можемо визначити рентабельні та нерентабельні товари, що реалізуються ТОВ «Декор 19»: такі товари як – килими, будхімія, ламінат та плитка потрібно негайно вивести з асортименту підприємства та замінити їх на нові. А меблі для ванної кімнати та сантехніку слід більше закупляти та вносити додаткові вкладення коштів для майбутнього збільшення розміру доходу.

### **3.3 Розробка програми маркетингу для підприємства**

Планування програми маркетингу для підприємства відбувається поетапно наступним чином:

- визначає цілі, основні принципи і критерії оцінювання процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від обраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей);

- зумовлює структуру і резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, погоджує плани реалізації товару в окремих сегментах ринку, втілює в життя комплексну ринкову стратегію, збутову та виробничу діяльність регіональних відділень і філій);
- встановлює вихідні дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, майбутні потреби споживачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків);
- визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівень компетенції і відповідальності керівників, права й обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства).

Програма маркетингу – це система взаємозалежних заходів, що визначають дії підприємства-виробника на заданий період часу з усіх питань маркетингової діяльності. Формування програм маркетингу відбувається на підставі даних щодо комплексного дослідження ринку, визначення поточних і перспективних потреб і попиту потенційних споживачів, з урахуванням обраної стратегії і тактики маркетингу.

Маркетингова програма вирішує три основні задачі:

- 1) визначення об'єму нової і удосконалення старої продукції в натуральному і вартісному виразі на поточний і перспективний період;
- 2) вибір цільового ринку і кінцевого споживача з урахуванням їх вимог і потреб в продукції;
- 3) зіставлення витрат виробництва, ціни і прибутки по кожному конкретному продукту.

В зв'язку з тим, що ТОВ «Декор 19» передбачає свою роботу лише на внутрішньому ринку України, а саме в м. Дніпро, було розроблено схему програми маркетингової діяльності, що наведена у таблиці Е.1 (додаток Е). Програма маркетингу створювалася на підставі усіх даних, що наведені в дослідженні ринку, за допомогою визначених потреб та попиту потенційних споживачів, а також з урахуванням обраної маркетингової стратегії.

## ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи сформулюємо наступні висновки:

1. Ринок оздоблювальних будівельних матеріалів нині дуже насичений та має високу конкуренцію, а тому ТОВ «Декор 19» слід створювати чітке позиціонування серед інших конкуруючих підприємств аби встояти на ринку непродовольчих товарів, а саме оздоблювальних та будівельних матеріалів.

2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав, що продажі за останні 2021-2022 роки значно скоротилися через певні світові кризи, що вплинули на діяльність підприємства та його точки продажу. Це, насамперед – пандемія Коронавірусної інфекції та повномаштабна війна в Україні. Через що ТОВ «Декор 19» послабило свої позиції та змушене було закрити один із своїх магазинів.

3. IFAS-аналіз внутрішнього середовища показав, що висока якість товарів, лояльність споживачів та наявність розвиненої дилерської системи – є найсильнішими сторонами діяльності підприємства, про це свідчать високі оцінки впливу. Що ж стосується слабких сторін, у даного підприємства занадто слабка комунікаційна підтримка товарів, високі оперативні витрати та певна залежність від постачальників і міжнародних виробників.

4. За допомогою проведеного маркетингового дослідження шляхом опитування було виявлено, якими є найважливіші характеристики та модні тенденції для споживачів при виборі товарів у магазині «Кахель та сантехніка», а також рівень обізнаності споживачів про товар та цільовий сегмент досліджуваного підприємства.

5. Асортимент підприємства було проаналізовано за декількома методиками – ABC-аналізу та XYZ-аналізу. Дослідження показало, що певні

товари в асортименті потребують перегляду, адже деякі з них не приносять значного прибутку, тому їх слід вилучити.

6. PEST-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають економічні фактори, де загальна оцінка впливу складає – 4,5. А найменший вплив – технологічні фактори, що склали всього 2,6 загальної оцінки. А тому, ТОВ «Декор 19» намагається швидко реагувати на зміни різних факторів зовнішнього середовища, аби вони не стали критичними для нього.

7. Провівши дослідження щодо можливостей та загроз ТОВ «Декор 19» за методикою EFAS-аналізу, можемо сказати, що реакція підприємства на фактори зовнішнього середовища знаходиться на досить таки високому рівні – 4,36. Адже, як і згадувалося раніше, певні кризи дуже негативно вплинули на діяльність підприємства, а особливо на зниження продажів.

- Розробивши SWOT-аналіз, були надані такі рекомендації для покращення діяльності підприємства та збільшення обсягу його продажів, а саме: розширити ринок продажу непродовольчих товарів в областях України, врегулювати цінову політику на новітні товари в асортименті; заключити унікальні та максимально лояльні договори з постачальниками та іноземними виробниками; вдосконалити онлайн-магазин; змінити структуру асортименту відповідно до наявних вподобань споживачів; вивести з асортименту нерентабельних товарів.

8. Завдяки розробці Матриці БКГ встановили, які товари слід негайно вивести з асортименту підприємства. Адже ці товари є нерентабельними і не дають ніякого прибутку, а тому підприємству слід більше закупляти ті товари, які отримали відносно велику частку ринку, і можливо вкладати додаткові кошти в їх просування для збільшення розміру доходу.

9. У розробленій програмі маркетингу було рекомендовано вжити заходи щодо поліпшення діяльності підприємства, насамперед: з товарної, збутової, цінової та рекламної стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтернет-магазин «Кахель-склад». URL: <https://kafel-santehnika.com.ua/> (дата звернення 11.05.2022)
2. Сайт ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка». URL: <https://cutt.ly/yJ4RVwN> (дата звернення 10.05.2022)
3. Сайт ТОВ «Декор 19». URL: <https://kafelrabochaya152.dp.ua/o-nas> (дата звернення 13.05.2022)
4. Ринок будівельних матеріалів України. URL: <https://cutt.ly/0J4Tllk> (дата звернення 13.05.2022)
5. Аналіз ринку оздоблювальних будівельних матеріалів. URL: <https://cutt.ly/JJ4TJuH> (дата звернення 14.05.2022)
6. ABC-аналіз: що це таке та як його провести. URL: <https://cutt.ly/4J4T92B> (дата звернення 15.05.2022)
7. Методичні аспекти інтеграції ABC і XYZ-аналізу в процесі формування асортиментного портфелю фірми. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua> (дата звернення 16.05.2022)
8. Застосування ABC-аналізу в маркетингу. URL: <https://ua-referat.com> (дата звернення 17.05.2022)
9. IFAS-аналіз. URL: <https://kazedu.com/referat/177041/10> (дата звернення 17.05.2022)
10. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2013/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/10.pdf) (дата звернення 18.05.2022)
11. Розрахунок коефіцієнту варіації та XYZ аналіз. URL: <https://studfile.net/preview/9164041/page:21/> (дата звернення 19.05.2022)
12. Концепція маркетинг-мікс (4P, 5P, 7P). URL: <https://cutt.ly/eJ4UsRV> (дата звернення 20.05.2022)
13. Дригола Д. О. Аналіз ринку керамічної плитки України. Загальна схема та статистичний аспект. 2020. С. 3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3583/> (дата звернення 21.05.2022)
14. Огляд українського ринку сантехніки. URL: <https://cutt.ly/5J89KUS> (дата звернення 10.05.2022)

15. Анкета для проведення опитування за методом польових досліджень: структура, типи питань, вимоги щодо складання: URL: <https://studfile.net/preview/5721505/page:3/> (дата звернення 22.05.2022)
16. Що таке польове дослідження?. URL: <https://cutt.ly/tJ4UD30> (дата звернення 23.05.2022)
17. Аналіз зовнішнього середовища. URL: <https://cutt.ly/aJ76z4F> (дата звернення 24.05.2022)
18. Матриця General Electric. URL: <https://cutt.ly/PJ4U1kc> (дата звернення 25.05.2022)
19. PEST-аналіз. URL: <https://cutt.ly/HJ4U6Mr> (дата звернення 27.05.2022)
20. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream> (дата звернення 28.05.2022)
21. Що таке PEST-аналіз. URL: <https://cutt.ly/qJ76Qid> (дата звернення 29.05.2022)
22. EFAS-аналіз. URL: <https://cutt.ly/0J76YGx> (дата звернення 29.05.2022)
23. Що таке PEST-аналіз?. URL: <https://bakertilly.ua/news/id45211> (дата звернення 30.05.2022)
24. Що таке SWOT аналіз. URL: <https://cutt.ly/mJ76Dsh> (дата звернення 31.05.2022)
25. Визначення місії та цілей фірми. URL: <https://cutt.ly/VJ4I1PT> (дата звернення 01.06.2022)
26. Гужвинський Л. Ефективна маркетингова стратегія. Стратегія як диригент маркетингового процесу. *Маркетинг і реклама*. 2008. № 2. С. 13-15
27. Корецький М. Х., Дегтяр А. Д., Дацій О.І. Стратегічне управління 6 навчальний посібник. К .: Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.
28. Визначення місії та цілей фірми. URL: <https://cutt.ly/WJ75Ahd> (дата звернення 02.06.2022)
29. Побудова матриці БКГ в Microsoft Excel. URL: <https://uk.soringpcrepair.com/how-build-bcg-matrix-in-excel/> (дата звернення 03.06.2022)
30. Крайнючченко О.Ф., Белова Т.Г., Гаврилова Т.В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 45, С.150 – 154.
31. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 140-147.

32. Процес стратегічного маркетингового планування. URL: <https://cutt.ly/hJ75C9c> (дата звернення 04.06.2022)
33. Процес стратегічного маркетингу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14059807.pdf> (дата звернення 06.06.2022)
34. Розробка стратегії маркетингу. URL: The provided link is incorrect (дата звернення 07.06.2022)
35. Сутність процесу стратегічного маркетингового планування. URL: <https://cutt.ly/1J4O9jL> (дата звернення 08.06.2022)
36. Види маркетингових стратегій та їх класифікація URL: <https://pidru4niki.com> (дата звернення 09.06.2022)
37. Види маркетингових стратегій. URL: <https://studfile.net/preview/5194982/page:6/> (дата звернення 09.06.2022)
38. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300240034.pdf> (дата звернення 09.06.2022)
39. Шадріна Д.В. Особливості маркетингового стратегічного планування в діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/711.pdf> (дата звернення 01.06.2022)
40. Покропивний С.Ф., Стратегія, організація, ефективність: *навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2008. 233 с.
41. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. URL: <https://cutt.ly/tJ4Pb27> (дата звернення 02.06.2022)
42. Методи стратегічного аналізу. URL: <https://learn.ztu.edu.ua> (дата звернення 09.06.2022)
43. Безугла, Л.С., Пілова, К.П. & Макуха, Ю. М. (2020). Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 4, Том 3. С.95-99. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-14
44. Bezugla, L.S. (2017). Development of social marketing in modern conditions of enterprise activities. *«Економіка та суспільство»*. № 11. С. 162-165. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/26.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/26.pdf)

## ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Сертифікат ТОВ «Декор 19»



Рисунок А.2 – Сертифікат ТОВ «Декор 19»





Рисунок А.3 – Сертифікат ТОВ «Декор 19»



Рисунок А.4 – Сертифікат ТОВ «Декор 19»

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Декор 19» за методикою PEST-аналізу

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство
<b>Політичні</b>		
1. Нестабільність законодавства	«-» Нова влада - нові зміни у законодавстві	«-» Нестабільність прийняття рішень щодо внутрішньої торгівлі зовнішньоекономічних зв'язків через постійні зміни законодавства
2. Інвестиційна непривабливість країни	«-» Зниження індексу інвестиційної привабливості України	«-» Втрата можливості отримати додаткові інвестиції, через недовіру до платоспроможності країни
3. Політична нестабільність	«-» Останні вибори значно могли вплинути на загальну політичну ситуацію	«-» Постійні зміни в політиці не дають можливості точно спланувати свою діяльність
Висновок: через зміни в політиці та законодавстві виникає постійна нестабільність прийняття рішень щодо внутрішньої торгівлі та зовнішньоекономічних зв'язків, а також неможливість отримати додаткові інвестиції, через недовіру до платоспроможності країни, а тому політичні фактори чинять негативний вплив як на галузь, так і на підприємство.		
<b>Економічні</b>		
1. Нестабільність цін на товари міжнародних виробників	«+-» Коливання цін на товари міжнародних виробників	«-» Зростання цін на продукцію може призвести до втрати покупців  «+» Збільшення ціни може принести додатковий прибуток
2. Зростання ціни на товари міжнародних виробників	«-+» Залежність від курсу валют та постійна нестабільність цін	«-» Зростання цін постачальників та міжнародних виробників впливає на зростання цін в магазині, а це в свою чергу може призвести до втрати покупців  «+» Збільшення ціни може принести додатковий прибуток
3. Рівень інфляції	«+» Зниження індексу інфляції	«+» Збільшення купівельної спроможності споживачів  «+» Зниження цін на закупівлю товарів може призвести до збільшення продажів

## Продовження таблиці Б.1

<p>Висновок: Економічні фактори здебільшого позитивно впливають на підприємство. Особливо це помітно з боку зниження індексу інфляції та в деякій мірі збільшення ціни на закупку товару, адже ці показники можуть принести додатковий прибуток або призвести до збільшення продажів</p>		
Соціальні		
1. Зміна структури доходів	«+» Від структури доходів населення залежить динаміка продажів та доходу підприємства	«+» Збільшення доходів споживачів призводить до збільшення продажів товару та додаткового прибутку підприємства «-» Зменшення доходів споживачів призводить до зменшення продажів товару та додаткового прибутку підприємства
2. Активність споживачів	«+» Залежність від активності клієнтів	«+» Постійні споживачі (їх велика активність) – постійний прибуток «-» Низька активність споживачів – низька динаміка продажів, і тим самим зменшення прибутку
<p>Висновок: Зміна структури доходів та активність споживачів однаково позитивно та негативно впливають на підприємство. Якщо збільшення доходів населення призводить до збільшення продажів, то так само і зменшення доходів призводить до зменшення продажів. Це саме стосується і коливання активності населення</p>		
Технологічні		
1. Використання нових технологій	«+» Бум» у використанні інновацій	«-» Масштабне впровадження нових технологій – це дорогий процес «+» Запровадження інновацій дає сильну конкурентну перевагу
3. Високо-кваліфіковані працівники на підприємстві	«+» Високі вимоги до персоналу	«-» Високі витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації персоналу «+» На підприємстві працюють лише кваліфіковані працівники
<p>Висновок: усі перелічені технологічні фактори позитивно впливають на галузь та підприємство в цілому, проте незначним мінусом для підприємства є – високі витрати на оплату праці, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій.</p>		

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Оцінка сили впливу факторів PEST-аналізу для ТОВ «Декор 19» магазину «Кахель та сантехніка»

Фактор	Ймовірність прояву (0-1)	Значимість фактору (1-5)	Загальна оцінка впливу фактору	Можлива реакція
<b>Політико-правові фактори</b>				
1. Нестабільність законодавства	0,3	3	0,9	Підтримувати свою продукцію у відповідності до міжнародних норм і діяти в рамках законів
2. Інвестиційна непривабливість країни	0,3	3	0,9	Залучення додаткових інвестицій та створення відповідних умов
3. Політична нестабільність	0,4	4	1,6	Переговори з урядом, пошук додаткових угод
Всього			3,4	
<b>Економічні фактори</b>				
1. Нестабільність цін на товари міжнародних виробників	0,5	5	2,5	Пошук постійних постачальників і виробників для підписання довгострокових угод
2. Зростання ціни на товари міжнародних виробників	0,2	4	0,8	Постійний пошук постачальників та виробників із низькою ціною на товари
3. Рівень інфляції	0,3	4	1,2	Використання даної ситуації, коли інфляція зменшилась, щоб збільшити продажі та прибуток
Всього			4,5	
<b>Соціокультурні фактори</b>				
1. Зміна структури доходів	0,3	5	1,5	Можливе зменшення продажів через доходи населення

## Продовження таблиці В.1

2. Активність споживачів	0,4	4	1,6	Збільшення продажів та прибутку на підприємстві або навпаки – їх зменшення
Всього			3,1	
Технологічні фактори				
1. Використання нових технологій	0,4	4	1,6	Розробка та пошук нових технологій
2. Висококваліфіковані працівники на підприємстві	0,25	4	1	Підбір висококваліфікованого персоналу
Всього			2,6	

## ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Кореляційний SWOT-аналіз для ТОВ «Декор 19»

Сьогодні	Взаємний вплив										Σ	
	Можливості (О)					Загрози (Т)						
	Створення сучасних інформаційних технологій на підприємстві	Підвищення контролю щодо екологічних норм на підприємстві	Збільшення продажів через онлайн-магазин (сайт)	Поява новинок в асортименті		Вплив пандемії COVID-19 на світову економіку (зменшення попиту)	Вплив повномасштабної війни в Україні	Велика кількість існуючих конкурентів на ринку або поява нових	Відмова постачальників та іноземних виробників від подальшої співпраці			
<b>Сильні сторони (S)</b>	0,44	0,27	0,60	0,60		-0,75	-0,75	-0,75	-0,20			
Висока лояльність споживачів до підприємства та його магазинів	0,75	1,19	1,02	1,35	1,35	4,91	0,00	0,00	0,00	0,55	0,55	<b>5,46</b>
Наявність розвинутої дилерської системи	0,75	1,19	0,51	0,68	0,27	2,65	0,00	0,00	0,00	0,55	0,55	<b>3,20</b>
Висока якість товарів	1,00	1,44	1,27	1,60	1,60	5,91	0,23	0,05	0,25	0,16	0,69	<b>6,60</b>
Гнучкий підхід до ціноутворення	0,20	0,64	0,38	0,80	0,80	2,62	-0,39	-0,55	-0,55	0,00	-1,49	<b>1,13</b>
		4,46	3,18	4,43	4,02	<b>16,08</b>	-0,16	-0,50	-0,30	1,26	<b>0,30</b>	<b>16,38</b>
Нормування за 100						<b>64,32</b>					<b>3,00</b>	
<b>Слабкі сторони (W)</b>	0,44	0,27	0,60	0,60		-0,75	-0,75	-0,75	-0,20			
Залежність від постачальників та виробників	-0,40	0,04	-0,13	0,20	0,20	0,31	-0,23	-1,15	-1,15	-0,60	-3,13	<b>-2,82</b>
Високі оперативні витрати	-0,40	0,04	-0,13	0,08	0,20	0,19	-1,15	-0,12	-1,15	-0,06	-2,48	<b>-2,29</b>
Слабка диверсифікація товарів	-0,30	0,14	-0,03	0,15	0,30	0,56	-1,05	-0,63	-0,74	-0,50	-2,92	<b>-2,36</b>
Слабка комунікаційна підтримка товару	-1,00	-0,56	-0,73	-0,40	-0,40	-2,09	-1,75	0,00	0,00	-0,12	-1,9	<b>-3,96</b>
		-0,34	-1,02	0,03	0,30	<b>-10,30</b>	-4,18	-1,90	-3,04	-1,28	<b>-10,39</b>	<b>-11,42</b>
Нормування за 100						<b>-10,30</b>					<b>-41,56</b>	
<b>Загалом</b>		<b>4,12</b>	<b>2,16</b>	<b>4,46</b>	<b>4,32</b>	<b>15,05</b>	<b>-4,34</b>	<b>-2,40</b>	<b>-3,34</b>	<b>-0,02</b>		

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Рекомендації по кожному з квадратів SWOT-аналізу для покращення діяльності ТОВ «Декор 19»

Сильні сторони – можливості та загрози	Слабкі сторони – можливості та загрози
<p>S1O1, S1O2 – Створення сучасних інформаційних технологій для підприємства та підвищення контролю щодо екологічних норм, і тим самим заохочувати споживачів до купівлі товару.</p> <p>S1O3 – Вдосконалення онлайн-магазину для збільшення продажів та лояльності клієнтів.</p> <p>S1O4 – Підвищити лояльність клієнтів до магазину, завдяки появі новинок в асортименті.</p> <p>Закуповувати більше товарів із оновленого асортименту та змінювати цінову політику в залежності від платоспроможності населення регіону.</p> <p>S1T1, S1T2 – Задіяти чітку маркетингову систему для збільшення продажів аби певні світові системні кризи не вплинули на діяльність підприємства.</p> <p>S1T3 – За допомогою стратегії диференціації створювати чітке позиціонування серед конкуруючих підприємств.</p> <p>S1T4 – Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними постачальниками та іноземними виробниками</p>	<p>W1O1, W1O2 – Аби не залежати від постачальників, можливо створити своє виробництво сантехніки та кахлю, для цього потрібні великі витрати, а також створення новітніх технологій виробництва і певні екологічні норми.</p> <p>W1O3, W1O3 – Працювати лише з перевіреними постачальниками та виробниками аби закуповувати вже перевірені новинки асортименту і виставляти їх на сайті з детальним описом аби клієнти були більш проінформовані.</p> <p>W1T1, W1T2 – Через світові кризи, що виникли в країні, підприємство зараз залежить від виробників, а тому потрібно врегулювати всю систему закупок товарів у цих виробників.</p> <p>W1T3 – Потрібно заключати договори про співробітництво з виробниками, що мають низьку та середню цінову категорії на новітні та якісні товари, аби утримуватися на ринку серед конкурентів.</p> <p>W1T4 – Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними та вигідними постачальниками та іноземними виробниками</p>
<p>S2O1, S2O2 – Утримувати розвинену дилерську систему, створюючи сучасні інформаційні технології та додержуючи певних екологічних норм при транспортуванні товару.</p> <p>S2O3, S2O4 – Утримувати та більше розвивати дилерську систему, адже постійна закупка новітніх товарів та значні онлайн продажі дають підприємству високий дохід.</p> <p>S2T1, S2T2 – За допомогою правильно сконструйованої дилерської системи, динаміка продажів товарів на підприємстві може не зменшитися через світові системні кризи, що зазначені.</p>	<p>W2O1, W2O2, W2O3, W2O4 – Врегулювати оперативні витрати на створення сучасних інформаційних технологій та підвищення контролю щодо екологічних норм. Також контролювати витрати на просуванні онлайн-магазину і закупці нових товарів.</p> <p>W2T1, W2T2, W2T3, W2T4 – Зменшити витрати на закупку товарів іноземних виробників, що мають високі ціни, або ж укласти договори з виробниками, що мають низькі ціни на товари. Контролювати витрати стосовно всієї діяльності підприємства та його магазинів, адже через світові кризи, що виникли в країні, значно зменшилися продажі товарів. Можливо витратити більше на</p>

## Продовження таблиці Д.1

<p>S2T3 – Завдяки дилерській системі можна надалі утримуватися серед конкуруючих підприємств.</p> <p>S2T4 – Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними постачальниками та іноземними виробниками аби утримувати свою дилерську систему</p>	<p>рекламу, адже на даному ринку зараз існує велика конкуренція</p>
<p>S3O1, S3O2 – Продовжувати співпрацювати з виробниками, що виробляють найвисокоякісніші товари. Для цього потрібно створювати новітні технології на підприємстві та додержуватися екологічних норм.</p> <p>S3O3, S3O4 – Через появу нових якісних товарів, детальна інформація про яких знаходиться і онлайн-магазині, буде більша довіра у клієнтів і тим самим збільшуватимуться продажі.</p> <p>S3T1, S3T2, S3T3 – Продовжувати співпрацювати з іноземними виробниками, не дивлячись на світові кризи та закупляти найякісніші товари аби зберегти зацікавленість клієнтів при покупці в магазині або на сайті. І тим самим утримувати свої позиції серед інших конкурентів (підприємств).</p> <p>S3T4 – Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними постачальниками та іноземними виробниками, що виробляють лише якісні товари</p>	<p>W3O1, W3O2 – Можливо закупляти інші асортиментні групи товарів для більшого розширення асортименту магазину. Для цього потрібно створити сучасні технології та підвищити екологічні норми на підприємстві.</p> <p>W3O3, W3O4 – Потрібно почати закупляти нові асортиментні групи товарів для більшого розширення асортименту магазину, за рахунок чого збільшаться продажі через замовлення в онлайн-магазині</p> <p>W3T1, W3T2, W3T3, W3T4 – На ринку існує велика конкуренція, а також сильно колихнули світові кризи, тому слід закупляти нові асортиментні групи товарів для більшого розширення асортименту магазину та привернення клієнтів. А також співпрацювати з виробниками, що мають розширений асортимент товарів за привабливою ціною аби клієнти мали великий вибір перед покупкою</p>
<p>S4O1, S4O2 – Слід створити гнучкий підхід щодо ціноутворення на товари, за допомогою сучасних інформаційних технологій та можливо збільшити ціни на товари через високий контроль щодо екологічних норм.</p> <p>S4O3 – В онлайн-магазині слід встановити правильну цінову політику на товари для збільшення заказів, а також можливо встановити акції, бонуси та знижки на певні групи товарів.</p> <p>S4O4 – Врегулювати цінову політику на новітні товари в асортименті.</p> <p>S4T1, S4T2, S4T3 – Можливо зменшити ціни на товари через світові кризи, що виникли та через велику кількість конкурентів на ринку аби хоч якимось збільшити продажі.</p>	<p>W4O1, W4O2, W4O3, W4O4 – Підвищити комунікаційну підтримку товарів в онлайн-магазині, надавати більше цікавої та потрібної інформації про товар, вказати стосовно сучасних технологій та контролю екологічних норм, де зберігаються товари.</p> <p>W4T1, W4T2, W4T3, W4T4 – На ринку існує велика конкуренція, а також сильно колихнули світові кризи, тому слід підвищити комунікаційну підтримку товарів (здіяяти рекламу, знижки, акції, можливо щось стосовно доставки)</p>



## Продовження таблиці Д.1

S4T4 – Укладання довгострокових договорів з найбільш лояльними постачальниками та іноземними виробниками, що мають не високі та стабільні ціни на товари	
--	--

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Програма маркетингової діяльності для підприємства  
ТОВ «Декор 19» магазинів «Кахель та сантехніка»

№	Назва розділу	Заходи	Виконавці
1	Преамбула	Основна мета – задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Для цього потрібно розширити асортимент товарів в магазині «Кахель та сантехніка» та вивести з асортименту нерентабельні товари. Також розробити новітню програму маркетингової діяльності для підприємства	Маркетолог
2	Стратегія матриці БКГ «зростання – частка ринку» для розвитку цільового ринку	Для розвитку підприємства, а також отримання прибутку необхідно розширювати та оновлювати асортимент товарів. В зв'язку з тим, що ринок є дуже насиченим оздоблювальними будівельними матеріалами, необхідно шукати нові шляхи реалізації товарів за рахунок розширення ринку	Маркетолог
3	Сильні та слабкі місця підприємства	Нині, підприємство на внутрішньому ринку досить давно, а тому започаткувало за цей час значний авторитет на ньому. Конкурентні переваги: висока якість товарів, порівняно середні ціни на товари; підприємство добре забезпечене джерелами фінансування, розвинена дилерська система. Слабкі місця: великі витрати, залежність від постачальників та виробників, слабка диверсифікація та комунікаційна підтримка товару. Для усунення слабких місць потрібно задіяти до роботи маркетинговий підрозділ	Директор підприємства
4	Мета і завдання	Основною метою підприємства є збільшення прибутку та розширення асортименту, а цього можна досягти за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції та створення власної мережі магазинів по всій території України. Необхідно виконати: збір інформації про споживачів; провести роз'яснювальну роботу на забезпечення зацікавленості покупців; розробити безпосередні зв'язки тощо	Маркетолог
5	Маркетингова стратегія	В основу маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Декор 19», покладена наступна ціль: затвердити і підсилити свої позиції, як продавця будівельних оздоблювальних матеріалів в рейтингу перших на ринку України	Маркетолог

## Продовження таблиці Е.1

6	Товарна стратегія	Заключається у новизні товару та надання постійних гнучких знижок. Зміна структури асортименту та його постійна оптимізація відповідно до наявних вподобань споживачів; залучення нових товарних категорій. Виведення з асортименту нерентабельних товарів, а також введення нових товарних категорій, що здатні підвищити конкурентоспроможність підприємства на майбутнє	Маркетолог
7	Стратегія формування каналів збуту	Персонал збуту досить кваліфікований. Існує характерний розподіл замовлень. Надалі підприємству слід створювати нові канали збуту та продовжувати проводити рекламу своїх товарів для цього. Укласти довгострокові договори лише з найбільш лояльними та вигідними постачальниками і виробниками	Маркетолог
8	Стратегія просування	Виділити кошти на просування онлайн-магазину (сайту) підприємства, що призведе до збільшення обсягів замовлення. Брати участь у різноманітних виставках; більше інформувати споживачів про новий асортимент та про якісні характеристики товару. Виділяти кошти на проведення різноманітної реклами своїх товарів	Маркетолог
9	Цінова стратегія	Цінова стратегія передбачає формування гнучкої політики цін на основі використання таких видів знижок: бонусну, спеціальну, прогресивну, складну. Змінювати цінову політику в залежності від платоспроможності населення. Також встановлювати більш суровий контроль за націнкою на всіх рівнях каналу розподілу	Маркетолог
10	Стратегія формування попиту	Для формування та збільшення попиту слід розробити систему рекламних заходів - рекламна компанія, яка здійснюється через засоби масової реклами: реклама біля магазину, інтернет-реклама, реклама на фасадах будівлі. Прийнятна також буде товарна реклама, яка інформуватиме споживача про якість та інші характеристики товару, що встановлює контакти з споживачами	Менеджер з реклами
11	Бюджет маркетингу	Фінансове забезпечення маркетингової діяльності здійснюється з прибутків підприємства ТОВ «Декор 19». Тому без цих витрат не можливо отримати великі прибутки на майбутнє	Фінансовий менеджер