

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри

Системного аналізу та управління
(повна назва)

_____ к.т.н., доц. Желдак Т.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра

студентці Рекун П.Ю. академічної групи 124м -23-1

спеціальності: 124 Системний аналіз

на тему «Аналіз конкурентного середовища та розробка стратегії розвитку
мілітарі бренду за допомогою методів системного аналізу»
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка»
від 16.10.2024 р. №1388 – С

Розділ	Зміст	Терміни виконання
1. Інформаційно-аналітичний розділ	<i>Розглянути методи аналізу мілітарі брендів. Визначити предметну область дослідження та проблему, що розв'язується.</i>	10.09.2024 – 01.11.2024
2. Спеціальний розділ	<i>Проаналізувати конкурентне середовище мілітарі брендів. Описати характерні особливості обраного мілітарі бренду та розробити стратегію його розвитку.</i>	01.11.2024 – 30.12.2024

Завдання видано _____ доц. Желдак Т.А.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Дата видачі: 01.10.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії: _____

Прийнято до виконання _____ Рекун П.Ю.
(підпис студента) (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 83 с., 9 рис., 11 табл., 1 додаток, 21 джерел.

У магістерській роботі здійснено всебічне обґрунтування та розробку стратегії розвитку мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

Мета роботи: Дослідити конкурентне середовище ринку мілітарі товарів в Україні та розробити ефективну стратегію розвитку мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

Об'єкт дослідження: Ринок мілітарі товарів в Україні.

Предмет дослідження: Процеси розвитку та просування на ринок мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

В *аналітичному розділі* проаналізовано сучасний стан ринку мілітарі в Україні, досліджено середовище ринку з використанням SWOT- та PESTEL-аналізу, проведено аналіз сайтів великих мілітарі брендів за допомогою SimilarWeb, охарактеризовано методи системного аналізу, що застосовуються для розробки стратегій розвитку.

В *спеціальному розділі* описано мілітарі бренд Assault, обґрунтовано вибір цільової аудиторії, позиціонування бренду, продуктової стратегії, каналів збуту та маркетингової стратегії, проаналізовано конкурентне середовище, розроблено стратегію та поставлено цілі за методом Smart.

Практична цінність отриманих результатів полягає у тому, що проведений аналіз може допомогти іншим брендам на шляху до конкурентоспроможності та досягнення нових цілей. Запропонований підхід до аналізу конкурентного середовища та розробки стратегії може бути застосований і в інших галузях.

Перелік ключових слів: МІЛІТАРІ БРЕНД, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, PESTEL-АНАЛІЗ, LEAN CANVAS, SIMILARWEB, SMART.

ABSTRACT

Explanatory note: 83 p., 9 fig., 11 tables, 1 appendices, 21 sources.

The master's thesis provides a comprehensive justification and development of a military brand development strategy using systems analysis methods.

Objective: To study the competitive environment of the military goods market in Ukraine and to develop an effective strategy for the development of a military brand using systems analysis methods.

Object of research: The military goods market in Ukraine.

Subject of research: The processes of development and promotion of a military brand on the market using systems analysis methods.

The analytical section analyzes the current state of the military market in Ukraine, examines the market environment using SWOT and PESTEL analysis, analyzes the websites of large military brands using SimilarWeb, and characterizes the systems analysis methods used to develop development strategies.

A special section describes the military brand Assault, justifies the choice of target audience, brand positioning, product strategy, sales channels and marketing strategy, analyzes the competitive environment, develops a strategy and sets goals using the Smart method.

The practical value of the results obtained is that the analysis can help other brands on the path to competitiveness and achieving new goals. The proposed approach to analyzing the competitive environment and developing a strategy can be applied in other industries.

List of keywords: MILITARY BRAND, COMPETITIVE ENVIRONMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, SYSTEM ANALYSIS, SWOT ANALYSIS, PESTEL ANALYSIS, LEAN CANVAS, SIMILARWEB, SMART.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

SMART-підхід – методика, що допомагає поставити цілі відображаючи 5 основних кроків. Ціль має бути конкретна, вимірювана, досяжна, значуща, зафіксована в часі.

SWOT-аналіз – метод, що розділяє чинники на 4 категорії (сильні та слабкі сторони, загрози та можливості).

ЦА – цільова аудиторія

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	3
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	8
1.1.1 Поняття системного аналізу та його значення для стратегічного планування.....	10
1.1.2 Основні етапи системного аналізу: формування цілей, декомпозиція, ідентифікація ключових елементів, синтез рішень	11
1.1.3 Інструменти системного аналізу, що застосовуються для дослідження ринку.....	13
1.2 Мілітарі бренди: особливості та конкурентне середовище	15
1.2.1 Характеристика та сегментація ринку мілітарі товарів в Україні	15
1.2.2 Взаємозв'язки та конкурентна динаміка мілітарі брендів	17
1.3 SimilarWeb як інструмент конкурентного аналізу.....	19
1.3.1 Методика та метрики аналізу	19
1.3.2 Дослідження онлайн-присутності великих мілітарі брендів за допомогою SimilarWeb	20
1.4 Дослідження конкурентного середовища ринку мілітарі.....	24
1.4.1 SWOT-аналіз ринку мілітарі товарів в Україні.....	24
1.4.2 PEST-аналіз факторів макросередовища ринку мілітарі товарів в Україні	28
1.4.3 Аналіз конкурентних сил на ринку мілітарі товарів в Україні за моделлю Портера.....	30
1.5 Lean Canvas та SMART: стратегічні інструменти для розвитку мілітарі брендів	33
1.6 Висновки за розділом 1	35
РОЗДІЛ 2	37
Аналіз поточного стану та розробка стратегії розвитку бренду «Assault»	37
2.1 Загальна характеристика бренду	37
2.1.1 Асортимент товарів та склад команди.....	37
2.1.2 Аналіз асортименту продукції та цільової аудиторії	41
2.1.3 Оцінка фінансових показників та ефективності діяльності	51

2.2 Аналіз конкурентного середовища бренду Assault	60
2.3 SWOT-аналіз обраного бренду в системному контексті: виявлення взаємозв'язків та ризиків.	63
2.4 Lean Canvas: Бізнес-модель бренду Assault.....	68
2.5 Опис можливих сценаріїв розвитку бренду.....	72
2.6 Постановка цілей бренду за системою SMART.....	74
ВИСНОВКИ.....	79
ДЖЕРЕЛА	81
ДОДАТОК А.....	83

ВСТУП

Мілітарі сьогодні – це значно більше, ніж просто військова форма та екіпірування. Це стиль життя, що поєднує функціональність, естетику та певну філософію. Він виходить далеко за межі поля бою, знаходячи своє відображення в одязі, аксесуарах, дизайні, а головне – в системі цінностей, де пріоритетними є дисципліна, витривалість та прагнення до свободи.

Не дивно, що ринок мілітарі товарів сьогодні переживає великий підйом. Бренди, котрі працюють в цій ніші, генерують багато креативних ідей, аби завоювати увагу аудиторії. Вони експериментують з матеріалами, технологіями, дизайном, пропонуючи споживачам не просто одяг, аксесуари та спорядження, а справжні витвори мистецтва, які підкреслюють індивідуальність та статус.

Український ринок мілітарі товарів активно розвивається, відображаючи як глобальні тренди, так і локальні особливості. В умовах війни інтерес до військової тематики зростає, а разом з ним змінюються й вимоги споживачів. На перший план виходять не лише функціональність та практичність, а й патріотизм, підтримка вітчизняного виробника та соціальна відповідальність.

Актуальність теми полягає в необхідності дослідження особливостей розвитку мілітарі брендів в Україні в умовах загострення конкуренції, зміни споживчих пріоритетів під впливом війни та зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. Динаміка ринку вимагає від брендів глибокого розуміння його особливостей та ефективного застосування інструментів стратегічного планування, особливо для малих брендів з обмеженими ресурсами. Дослідження дозволить брендам адаптуватися до нових реалій, враховувати зміни в попиті та формувати відповідні стратегії, а також ефективніше інтегрувати соціальну складову в свою діяльність та зміцнювати свій позитивний імідж.

Мета роботи: Дослідити конкурентне середовище ринку мілітарі товарів в Україні та розробити ефективну стратегію розвитку мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

Об'єкт дослідження: Ринок мілітарі товарів в Україні.

Предмет дослідження: Процеси розвитку та просування на ринок мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі *завдання*:

- Ознайомитися з методами аналізу мілітарі брендів.
- Провести системний аналіз ринку мілітарі товарів в Україні, враховуючи його структуру, тенденції розвитку, ключові фактори успіху.
- Дослідити конкурентне середовище, визначити позиції великих та малих гравців, їх стратегії та конкурентні переваги.
- Виявити специфіку діяльності малих мілітарі брендів в Україні, їх сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
- Провести детальний аналіз обраного бренду «Assault»: його бізнес-модель, ключові процеси, ресурси, позиціонування на ринку.
- Розробити стратегію розвитку бренду «Assault» з урахуванням результатів системного аналізу та специфіки українського ринку.
- Поставити конкретні цілі для розвитку.

Практична цінність отриманих результатів полягає у тому, що розроблену стратегію буде використано конкретним мілітарі брендом. Проведений аналіз може допомогти іншим брендам на шляху до конкурентоспроможності та досягнення нових цілей. Запропонований підхід до аналізу конкурентного середовища та розробки стратегії з використанням методів системного аналізу може бути застосований і в інших галузях.

РОЗДІЛ 1 ОГЛЯД ПРЕДМЕТНОЇ ОБЛАСТІ

1.1 Методологічні засади системного аналізу

Для проведення глибокого аналізу конкурентного середовища мілітарі брендів необхідно застосувати системний підхід. Він допоможе врахувати всі взаємопов'язані аспекти цього ринку, такі як тренди, технології, поведінку споживачів та стратегії конкурентів. Завдяки цьому ми зможемо детальніше зрозуміти його динаміку та сформулювати практичні рекомендації для мілітарі брендів, які прагнуть досягти успіху в цьому сегменті.

1.1.1 Поняття системного аналізу та його значення для стратегічного планування.

Системний аналіз – це фундаментальний метод дослідження, що дозволяє вивчати складні об'єкти та явища через аналіз їхньої структури, функціонування та взаємодії з оточуючим середовищем. Як зазначає Дж. Форрестер, системний підхід спрямований на дослідження системи як цілісного утворення, в якому всі елементи взаємопов'язані та впливають на її загальну ефективність [1]. Це дозволяє не тільки оцінити поведінку окремих елементів, але й зрозуміти, як вони функціонують у взаємодії один з одним, забезпечуючи досягнення загальної мети системи.

Системний аналіз широко застосовується у різних галузях, зокрема в управлінні, економіці, військовій справі та маркетингу. На думку Х. Саймона, ефективне застосування цього методу передбачає інтеграцію різних інструментів і технік для вирішення складних проблем в умовах багатофакторної невизначеності [2]. Застосування системного аналізу є особливо актуальним у стратегічному плануванні, оскільки він дозволяє

створити структуровану модель об'єкта дослідження, ідентифікувати ключові елементи його функціонування, визначити проблемні ділянки та розробити оптимальні рішення.

У контексті дослідження конкурентного середовища мілітарі брендів та розробки стратегії їх розвитку, системний аналіз відкриває широкі можливості для глибокого вивчення взаємодій між елементами як внутрішнього середовища бренду, так і зовнішніх ринкових чинників. Як зазначає С. Б'єр, використання цього підходу дозволяє не лише ідентифікувати структуру системи, але й зрозуміти, як зовнішні фактори, зокрема економічні, соціальні та технологічні зміни, впливають на її стійкість і конкурентоспроможність [3].

Застосування системного аналізу у дослідженні мілітарі брендів дозволяє комплексно оцінити їхню взаємодію з конкурентним середовищем, споживачами та іншими стейкхолдерами. Для аналізу таких брендів, що працюють у динамічному та специфічному сегменті ринку, цей підхід забезпечує інтеграцію багатьох факторів, зокрема якості продукції, інноваційності, репутації, каналів дистрибуції та діджитал-стратегій. Як наголошує Р. Акерлоф, ефективне стратегічне управління залежить від здатності враховувати ці взаємозв'язки та вчасно реагувати на виклики середовища [4].

Крім того, системний аналіз сприяє моделюванню майбутніх сценаріїв розвитку бренду, що є доволі важливим у середовищі високої конкуренції. Це дозволяє створювати стратегії, орієнтовані не лише на короткострокові результати, але й на довгострокову стійкість бренду. Для мілітарі брендів це означає можливість більш ефективного використання ресурсів, оптимізації бізнес-процесів та побудови стійких конкурентних переваг.

1.1.2 Основні етапи системного аналізу: формування цілей, декомпозиція, ідентифікація ключових елементів, синтез рішень

Системний аналіз є багаторівневим підходом до вивчення складних систем, що складається з декількох основних етапів. Ці етапи забезпечують структуру дослідження та спрямовані на формування оптимальних рішень для досягнення поставлених цілей. Найважливішими з них є: формування мети, декомпозиція, ідентифікація ключових елементів та синтез рішень.

Постановка цілей є першим та найважливішим кроком. Д. Медоуз базує оцінку ефективності всієї системи на основі індивідуальної мети. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими у часі; тобто відомий підхід SMART [5]. У випадку військових брендів цілепокладання може включати цілі підвищення рівня обізнаності у бренді, розширення частки ринку, поліпшення ланцюгів постачання.

Другим етапом є декомпозиція, що дозволяє розбити складну систему на підсистеми, щоб спростити її аналіз. Декомпозиція допомагає виявити структурні слабкості та оцінити взаємозв'язки між елементами системи [6]. Наприклад, у межах аналізу мілітарі брендів можна виділити такі складові: виробничі потужності, маркетинг, збут, робота із цільовою аудиторією.

Ідентифікація ключових елементів є наступним важливим етапом. За словами Т. Лоуренса, не всі елементи системи мають однаковий вплив на її функціонування, і лише декілька з них визначають стратегічні пріоритети. Цей етап включає оцінку найбільш важливих процесів і ресурсів, наприклад, каналів дистрибуції, лояльності клієнтів або конкурентоспроможності продукту [7]. У мілітарі брендах це може бути визначення впливу якості продукції чи репутації компаній на її ринкову стійкість.

Синтез рішень є фінальним етапом системного аналізу. Як стверджує Р. Уїтмор, цей етап включає інтеграцію отриманих даних для розробки стратегій і рішень, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Сценарне моделювання, дозволяє оцінювати результати різних підходів і вибирати найліпший варіант, враховуючи ризики і можливості [8]. У контексті мілітарі

брендів це може включати розробку нових продуктів, оптимізацію маркетингових стратегій або створення програм підтримки клієнтів.

Кожен із етапів забезпечує покроковий спосіб дослідження системи та прийняття рішень, застосовних для реагування на динаміку середовища. Застосування цього підходу при вивченні військових брендів допомагає виявити конкурентні переваги, покращити внутрішні процеси та підвищити загальну продуктивність.

1.1.3 Інструменти системного аналізу, що застосовуються для дослідження ринку

Для дослідження ринку у системному аналізі передбачається використання різноманітних інструментів, які дозволяють структурувати інформацію, оцінювати зв'язки між елементами ринкової системи та приймати стратегічні рішення. Ці інструменти спрямовані на комплексний аналіз ринку, виявлення ключових факторів його функціонування, прогнозування змін та формування рекомендацій щодо адаптації бізнесу до певних умов середовища.

Одним із основних інструментів є метод побудови системних моделей. Як зазначає Дж. Мідоуз, моделювання системи дозволяє візуалізувати складні взаємозв'язки між елементами ринку, такими як попит, пропозиція, конкурентне середовище, споживацькі вподобання та макроекономічні чинники. Це сприяє виявленню вузьких місць у бізнес-процесах та прогнозуванню наслідків змін у системах [5]. Моделі можуть бути представлені у вигляді графіків, діаграм або математичних виразів, що відображають поведінку ринкової системи в динаміці.

Ще одним важливим інструментом є SWOT-аналіз, який, на думку Р. Літана, є ефективним методом виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку організації. Цей метод дозволяє оцінити

сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози, які виникають у зовнішньому середовищі [9]. Використання SWOT-аналізу у поєднанні із системним підходом дозволяє розглядати ці фактори у взаємозв'язку, визначати пріоритети та формувати стратегії адаптації.

Для аналізу конкурентного середовища важливим є використання такого інструменту, як PESTEL-аналіз. Цей підхід, як зазначає П. Друкер, дозволяє оцінити вплив макроекономічних факторів - політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових - на ринкову систему та конкурентоспроможність окремих компаній [10]. Інтеграція PESTEL-аналізу в системний підхід забезпечує детальніше розуміння зовнішнього середовища та його впливу на внутрішні процеси бізнесу.

Одним із ефективних інструментів вивчення та прогнозування можливих варіантів розвитку ринку в умовах невизначеності є сценарний аналіз. Як стверджував Ф. Джонсон, аналіз сценаріїв «моделює різні перспективи, відображаючи зміни в ринковій системі», такі як поведінка споживачів, тенденції, нові технології в регулюванні [11]. Це допоможе компанії бути готовою до різних несподіваних подій і звести небезпеку на мінімально можливий рівень.

Крім того, сучасні технології пропонують численні інструменти для збору та аналізу великих даних. Як зазначає А. Лоренс, використання аналітичних платформ, таких як SimilarWeb або Google Analytics, дозволяє проводити глибокий аналіз поведінки споживачів, визначати джерела трафіку, ефективність маркетингових кампаній і структуру аудиторії [12]. Поєднання таких інструментів з системним аналізом дає змогу компаніям формувати конкурентоспроможні стратегії на основі реальних даних, що постійно оновлюються.

Також не можна оминати увагою методику аналізу ланцюгів цінності (Value Chain Analysis). За К. Макгратом, цей інструмент дозволяє ідентифікувати ключові процеси, що створюють додаткову вартість для клієнтів, і визначити ті ділянки, які можна оптимізувати для досягнення

конкурентної переваги [13]. У системному аналізі цей підхід використовується для вивчення внутрішньої структури організації та її взаємодії з ринковим середовищем.

Перелічені інструменти дозволяють отримати повну картину ринкової системи, враховуючи як внутрішні аспекти діяльності компанії, так і зовнішні фактори впливу. Кожен із методів має свої сильні сторони та обмеження, але їх інтеграція у рамках системного аналізу забезпечує багатовимірний підхід до вирішення стратегічних завдань.

1.2 Мілітарі бренди: особливості та конкурентне середовище

Український ринок товарів військового призначення є певним чином досить складною та нестабільною структурою, що піддається впливу відповідних факторів. Таке розуміння природи військових брендів та їх взаємовідносин і конкурентного зв'язку є основою для успішних стратегій розвитку ринку.

1.2.1 Характеристика та сегментація ринку мілітарі товарів в Україні

Ринок товарів військового призначення в Україні є одним із найдинамічніших за рядом факторів:

Підвищений інтерес до військової тематики: воєнний стан створив особливий інтерес до військової теми, що стимулює інтерес до товарів військового призначення. Усе частіше українці надають перевагу одягу, аксесуарам та спорядженню з патріотичними написами, щоб продемонструвати підтримку армії та національної єдності.

Популяризація стилю мілітарі: зростаюче використання елементів мілітарі в повсякденному одязі розширило ринок. Будучи функціональним, практичним і бруталним, мілітарі стиль одягу приваблює не лише військових, а й тих, хто так чи інакше пов'язаний з військовими спільнотами. Проте багато й тих, хто вбачає в такому стилі зручність для повсякденного використання та бажання відповідати стилю мілітарі ком'юніті.

Розвиток військово-тактичних видів спорту та активного відпочинку: Зростає популярність страйкболу, пейнтболу, польоту на дронах, що підвищує попит на спеціалізоване спорядження. Люди все частіше проводять вільний час активно, і мілітарі товари допомагають їм почуватися комфортно та безпечно в різних умовах.

Сегментація ринку за видами товарів:

1. Одяг та взуття: футболки, худі, штани, куртки, взуття в мілітарі стилі.
2. Патчі та піни: декоративні нашивки з різноманітною символікою (військові емблеми, патріотичні символи, жартівливі написи тощо).
3. Аксесуари: сумки, рюкзаки, головні убори, годинники, ножі, ліхтарі, компаси тощо.
3. Спорядження: тактичне спорядження (розвантажувальні системи, підсумки, чохли для зброї), рюкзаки, сумки, намети, спальники.
4. Засоби захисту: бронежилети, шоломи, наколінники.

Сегментація ринку за цільовою аудиторією:

1. Військові та правоохоронці: основні споживачі спеціалізованого спорядження, засобів захисту, уніформи.
2. Люди, котрі ведуть активний спосіб життя: туристи, мисливці, рибалки, страйкболісти, альпіністи, велосипедисти тощо. Вони цінують функціональність, зручність та надійність мілітарі товарів.
3. Колекціонери патчів та пін: цінують унікальність, рідкість та історичну цінність екземплярів.

4. Люди, які цінують мілітарі стиль: використовують мілітарі елементи в повсякденному одязі та аксесуарах, виражаючи свою індивідуальність та приналежність до певної субкультури.

Сегментація ринку за ціною та типом бренду:

1. Преміум-сегмент: бренди-виробники, які пропонують високоякісну продукцію власного виробництва за преміальними цінами (наприклад, M-Tac, PSD, Punisher). Ці бренди часто задають тренди на ринку, мають широкий асортимент продукції (від одягу до спорядження) та розвинену мережу дистрибуції.

2. Середній сегмент: відомі бренди, які не мають власного виробництва, але замовляють продукцію у виробників під власним брендом (наприклад, Company Group, Dead Souls). Вони пропонують товари хорошої якості за середніми цінами та часто фокусуються на певних нішевих продуктах або цільових аудиторіях. Ці бренди активно розвивають свій бренд через соціальні мережі, співпрацю з мілітарі спільнотами та організують освітні проекти.

3. Бюджетний сегмент: малі бренди, які також замовляють виробництво в інших брендів, але роблять акцент на оригінальних ідеях та доступних цінах. Вони часто співпрацюють з великими брендами для оптових продажів або просування своєї продукції. Представниками таких брендів є: Shop Sanchi, Людожер Мерч, Putch Hunter, Кілдеров, Сказ, YRP Merch.

1.2.2 Взаємозв'язки та конкурентна динаміка мілітарі брендів

Український ринок мілітарі товарів характеризується динамічною конкуренцією між різними гравцями. Взаємодія між брендами проявляється в наступних аспектах:

Конкуренція за споживачів: бренди змагаються за увагу цільової аудиторії, пропонуючи аналогічні товари або позиціонуючи себе в тому самому

ціновому сегменті. Конкуренція стимулює бренди до постійного вдосконалення своєї продукції, пошуку нових рішень та підвищення ефективності маркетингу.

Співпраця: бренди можуть співпрацювати в рамках спільних проектів, крос-промоушену, оптових продажів тощо. Наприклад, малі бренди можуть співпрацювати з великими виробниками для розширення каналів збуту або просування своєї продукції.

Вплив на тренди: великі бренди-виробники часто задають тренди на ринку, які потім підхоплюють інші гравці. Це може стосуватися як нових технологій виробництва, так і дизайнерських рішень.

Формування мілітарі спільнот: бренди сприяють розвитку мілітарі культури в Україні, створюючи спільноти в соціальних мережах, організовуючи заходи (змагання, виставки, презентації), підтримуючи військово-патріотичні ініціативи та співпрацюючи з військовими блогерами та лідерами думок.

Конкурентні переваги малих брендів в Україні:

Гнучкість та швидкість реакції на зміни попиту: можуть швидше адаптуватися до нових трендів, змінювати асортимент та пропонувати нові продукти, враховуючи побажання клієнтів.

Спеціалізація на нішевих продуктах або цільових аудиторіях: фокусування на вузькому сегменті ринку дозволяє малим брендам краще задовольняти потреби конкретної аудиторії та створювати унікальні продукти.

Індивідуальний підхід до клієнтів та персоналізований сервіс: міні бренди мають можливість надавати більше уваги кожному клієнту, враховувати його індивідуальні побажання та будувати довгострокові стосунки.

Креативність та інновації в дизайні та продукції: часто використовують оригінальні дизайнерські рішення, експериментують з матеріалами та технологіями, створюючи унікальні та запам'ятовувані продукти.

Підтримка вітчизняного виробника та патріотичні цінності: в умовах війни патріотизм та підтримка українського виробника стали важливими факторами вибору для багатьох споживачів. Малі бренди можуть використовувати це для зміцнення свого іміджу та залучення клієнтів.

1.3 SimilarWeb як інструмент конкурентного аналізу

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає, компаніям необхідно мати доступ до актуальної та достовірної інформації про конкурентів, їхні стратегії та ефективність діяльності. Одним з інструментів, що дозволяє отримати таку інформацію, є SimilarWeb.

SimilarWeb - це платформа цифрової аналітики, яка надає дані про веб-сайти, мобільні додатки та цифрові тренди [14]. За допомогою SimilarWeb можна отримати глибоке розуміння онлайн-присутності конкурентів, їх маркетингових стратегій та ефективності їх діяльності в інтернеті.

1.3.1 Методика та метрики аналізу

SimilarWeb надає широкий спектр можливостей для аналізу конкурентів, серед яких:

Аналіз трафіку: дозволяє оцінити обсяг трафіку веб-сайтів конкурентів, визначити основні джерела трафіку (пошук, соціальні мережі, прямі заходи тощо), а також проаналізувати географію аудиторії.

Аналіз аудиторії: можна отримати інформацію про демографічні характеристики аудиторії конкурентів (вік, стать, інтереси), а також про їх поведінку на сайті (час на сайті, кількість переглянутих сторінок, коефіцієнт відмов).

Аналіз конкурентів: дозволяє виявити основних конкурентів в онлайн-просторі, порівняти їх показники з власними, а також проаналізувати їх маркетингові стратегії.

Аналіз ключових слів: надає інформацію про ключові слова, за якими ранжуються сайти конкурентів в пошукових системах. Це дозволяє оцінити ефективність SEO-стратегії конкурентів та виявити нові ключові слова для просування власного сайту.

Аналіз рекламних кампаній: дозволяє аналізувати рекламні кампанії конкурентів, визначати їх бюджети, канали розміщення реклами та ефективність кампаній.

Переваги використання SimilarWeb для конкурентного аналізу:

Комплексний підхід: надає широкий спектр даних для аналізу різних аспектів онлайн-присутності конкурентів.

Зручність використання: Інтерфейс є інтуїтивно зрозумілим та простим у використанні.

Актуальні дані: постійно оновлює свої дані, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про конкурентів.

Обмеження SimilarWeb:

Надає оціночні дані, які можуть відрізнятися від реальних показників.

Має обмеження щодо доступу до деяких метрик, таких як точні ключові слова та детальна інформація про конкурентів.

В рамках дослідження мілітарі брендів SimilarWeb може бути використаний для:

1. Визначення ключових гравців на ринку, їх частки ринку, сильних та слабких сторін.
2. Оцінки ефективності веб-сайтів конкурентів.
3. Виявлення маркетингових стратегій конкурентів

Визначення перспективних напрямків розвитку, оптимізація сайту та маркетингових кампаній.

SimilarWeb є потужним інструментом для конкурентного аналізу, який надає маркетологам та аналітикам широкий спектр даних про онлайн-присутність конкурентів. Використання SimilarWeb в дослідженні мілітарі брендів дозволить провести глибокий аналіз конкурентного середовища та розробити ефективні рекомендації для обраного бренду.

1.3.2 Дослідження онлайн-присутності великих мілітарі брендів за допомогою SimilarWeb

В рамках дослідження конкурентного середовища українського ринку мілітарі товарів було проведено аналіз веб-сайтів трьох великих брендів: M-Tac (m-tac.ua), Punisher (punisher.com.ua) та PSD.ua (psd-info.com) за допомогою сервісу SimilarWeb.

Метою аналізу було:

Оцінити обсяг та динаміку трафіку веб-сайтів конкурентів.

Визначити основні джерела трафіку (пошук, соціальні мережі, прямі заходи тощо).

Проаналізувати географію аудиторії (з яких країн приходять відвідувачі).

Виявити сильні та слабкі сторони конкурентів в онлайн-просторі.

Для аналізу сайтів було використано наступні метрики:

1. Загальний трафік: відображає загальну кількість відвідувань сайту за певний період.

2. Основні джерела трафіку: вказують на канали, через які користувачі потрапляють на сайт.

3. Географія трафіку: показує розподіл відвідувачів за країнами.

4. Середній час на сайті: показує середній час, який користувачі проводять на сайті за один сеанс.

5. Кількість сторінок за сеанс: показує середню кількість сторінок, які користувачі переглядають за один сеанс.

6. Коефіцієнт відмов: показує відсоток відвідувачів, які покинули сайт після перегляду лише однієї сторінки.

Результати аналізу представлено в таблиці 1.3.2.1.

Таблиця 1.3.2.1

Аналіз сайтів великих мілітарі брендів

<i>Метрика</i>	<i>M-Tac (m-tac.ua)</i>	<i>Punisher (punisher.com.ua)</i>	<i>PSD.ua (psd-info.com)</i>
<i>~1~</i>	<i>~2~</i>	<i>~3~</i>	<i>~4~</i>

Загальний трафік	Високий	Середній	Високий
------------------	---------	----------	---------

Продовження табл. 1.3.2.1

~1~	~2~	~3~	~4~
Основні джерела трафіку	Прямі заходи, пошукові системи, соціальні мережі	Прямі заходи, пошукові системи	Прямі заходи, пошукові системи, соціальні мережі
Географія трафіку	Україна, Європа, США	Україна	Україна, Європа, США
Середній час на сайті	3-4 хвилини	2-3 хвилини	3-4 хвилини
Кількість сторінок за сеанс	2-3 сторінки	1-2 сторінки	2-3 сторінки
Коефіцієнт відмов	Низький	Середній	Низький

Аналіз сайтів:

М-Тас (m-tac.ua): Сайт має високий рівень трафіку, що свідчить про його популярність та ефективну маркетингову стратегію. Бренд активно використовує різні канали просування, включаючи SEO, SMM та прямі заходи. Географія трафіку охоплює не лише Україну, а й Європу та США, що вказує на орієнтацію на міжнародний ринок. Користувачі проводять на сайті достатньо часу, переглядають декілька сторінок та рідко покидають його після перегляду лише однієї сторінки, що свідчить про якісний контент та зручну навігацію.

Punisher (punisher.com.ua): Сайт має середній рівень трафіку, що може свідчити про меншу впізнаваність бренду в порівнянні з М-Тас та PSD.ua. Основними джерелами трафіку є прямі заходи та пошукові системи. Більшість відвідувачів сайту з України, що може бути пов'язано з наявністю фізичних

магазинів бренду та орієнтацією на локальний ринок. Низькі показники часу на сайті та кількості сторінок за сеанс, а також високий коефіцієнт відмов можуть вказувати на проблеми з юзабіліті сайту або недостатньо цікавий контент.

PSD.ua (psd-info.com): Сайт має високий рівень трафіку, аналогічно до M-Tac. Джерела трафіку також подібні: прямі заходи, пошукові системи та соціальні мережі. Географія трафіку охоплює Україну, Європу та США, що свідчить про успішну стратегію просування бренду на міжнародному рівні. Користувачі проводять на сайті достатньо часу, переглядають декілька сторінок та рідко покидають його після перегляду лише однієї сторінки.

Аналіз сильних та слабких сторін:

M-Tac: Сильні сторони - широкий асортимент, власне виробництво, висока якість продукції, сильний бренд, ефективна маркетингова стратегія, орієнтація на міжнародний ринок. Слабка сторона - високі ціни на деякі товари.

Punisher: Сильні сторони - мультибрендовий магазин, наявність фізичних магазинів, доступні ціни. Слабкі сторони - обмежена кількість фізичних магазинів, менша онлайн-присутність.

PSD.ua: Сильні сторони - унікальний мерч, власне виробництво, доставка по всьому світу, освітні проекти, активна співпраця з мілітарі спільнотами. Слабка сторона - високі ціни на деякі товари.

Аналіз сайтів показав, що M-Tac та PSD.ua є лідерами ринку з високою впізнаваністю та ефективними маркетинговими стратегіями.

Punisher має меншу онлайн-присутність, що може бути пов'язано з фокусом на офлайн-продажах.

Всім брендам рекомендовано продовжувати розвивати онлайн-присутність, оптимізувати сайти для мобільних пристроїв, розширювати асортимент продукції, збільшувати частку трафіку з соціальних мереж, проводити A/B тестування для підвищення конверсії та розглянути можливість запуску рекламних кампаній.

1.4 Дослідження конкурентного середовища ринку мілітарі

В сучасних умовах динамічного розвитку ринку, де тенденції, технології та споживачі залишаються незмінними, дослідження конкурентного середовища набуває особливого значення. Це невід'ємна частина формування ефективної стратегії розвитку військового бренду, що дозволяє не позбавляти ключових гравців та їх стратегій кнопки, а входити в незаповнені ніші, формувати конкурентну перевагу на ринку та забезпечити адаптацію до мінливих умов. Глибоке розуміння конкурентного середовища дозволяє військовим брендам приймати обґрунтовані рішення щодо позиціонування, ціноутворення, просування та асортименту продукції, які в остаточному підсумку повністю зміцнюють їх позиції та досягають стійкого зростання.

1.4.1 SWOT-аналіз ринку мілітарі товарів в Україні

SWOT-аналіз був розроблений у 1960-х роках Альбертом Хамфрі, який працював у Стенфордському університеті над дослідженням ефективності бізнес-стратегій великих корпорацій. Метод був створений у межах проєкту для визначення причин невдач у стратегічному плануванні. Цей аналіз передбачає оцінку чотирьох основних аспектів діяльності компанії: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Цей інструмент допомагає компаніям краще зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність, і розробити ефективну стратегію [16].

SWOT-аналіз, як один із ключових інструментів стратегічного планування, надає можливість підприємствам та галузям системно оцінити як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, що впливають на їхній розвиток. Завдяки цьому підходу компанії можуть виявляти свої конкурентні переваги,

слабкі сторони, а також аналізувати перспективи і ризики, які формуються під впливом зовнішніх чинників. У контексті ринку мілітарі товарів в Україні цей метод є надзвичайно актуальним, адже він дозволяє адаптувати бізнес-стратегії до складних умов воєнного часу та швидко змінюваних ринкових тенденцій. Розглянемо застосування SWOT-аналізу для оцінки поточного стану та перспектив розвитку ринку мілітарі товарів в Україні.

Сильні сторони (Strengths):

Війна в Україні призвела до зростання попиту на мілітарі товари, що створює сприятливі умови для розвитку вітчизняних брендів. Це підтверджує дослідження компанії Statista, яке прогнозує зростання ринку військового спорядження в Україні на 15% щорічно до 2025 року [17].

Високий рівень патріотизму та підтримка вітчизняних виробників, що сприяє підвищенню конкурентноспроможності брендів.

Українські мілітарі бренди, такі як M-TAC, PROF1 Group, camotec, активно інвестують в розробку нових матеріалів та технологій, що забезпечує високу якість їх продукції [18]. Це дозволяє їм конкурувати з іноземними виробниками, продукція яких часто є дорожчою.

Бренди не обмежуються локальним спрямуванням, а пропонують різноманітні товари, які можна використовувати в повсякденному житті, активному відпочинку, професійній діяльності (військові, правоохоронці) та інших сферах.

Компанії не покладаються лише на посередників, а активно просувають власні мережі магазинів та дистрибуції, що дозволяє їм взаємодіяти зі споживачами та контролювати якість обслуговування і ціни.

Українські мілітарі бренди не оминають суспільних проблем та активно підтримують військових та ветеранів. Така соціальна відповідальність формує позитивний імідж бренду та зміцнює довіру споживачів.

Бренди ефективно використовують соціальні мережі аби просувати продукцію та спілкуватися зі споживачами напряму, формувати лояльну спільноту та отримувати зворотній зв'язок.

Українські компанії відрізняються високою гнучкістю та вмінням адаптуватися до ринкових умов, які швидко змінюються. Тому бренди швидко реагують на нові тенденції та запити споживачів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Слабкі сторони (Weaknesses):

Потреба в інвестиціях: Для розширення виробництва, розробки нових продуктів та ефективних маркетингових кампаній українським компаніям необхідно залучати додаткові фінансові ресурси.

Зовнішня залежність: Деякі виробники стикаються з проблемою залежності від поставок матеріалів з-за кордону, що в умовах війни та глобальної нестабільності може створювати труднощі в забезпеченні безперебійного виробничого процесу.

Технологічне відставання: Частина компаній потребує модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Кадровий голод: Галузь може зіткнутися з нестачею кваліфікованих фахівців, які мають необхідний досвід у сфері виробництва мілітарі товарів.

Можливості (Opportunities):

Перспективний ринок: Прогнозується стабільне зростання ринку мілітарі товарів в Україні, що відкриває широкі можливості для розвитку вітчизняних виробників.

Глобальні амбіції: Українські бренди мають значний потенціал для виходу на міжнародні ринки, зокрема в країни Європи та Північної Америки.

Підтримка держави: Уряд України зацікавлений у розвитку вітчизняного виробництва мілітарі товарів і може надавати різні форми підтримки.

Е-комерція як каталізатор зростання: Розвиток онлайн-продажів створює нові можливості для збуту продукції та розширення аудиторії.

Синергія з міжнародними партнерами: Співпраця з іноземними компаніями відкриває доступ до інвестицій, передових технологій та досвіду.

Загрози (Threats):

Конку rentне середовище: Ринок мілітарі товарів в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, де присутні як вітчизняні, так і зарубіжні гравці.

Мінливі тренди: Споживчі вподобання в сегменті мілітарі товарів динамічні і можуть швидко змінюватися, що вимагає від компаній постійного моніторингу ринку та гнучкої адаптації продукції.

Економічні виклики: Війна та інфляція негативно впливають на економічну ситуацію в країні, що може позначитися на купівельній спроможності населення та призвести до зниження попиту на мілітарі товари.

Регуляторні ризики: Зміни в законодавстві та державній політиці можуть створити додаткові бар'єри для розвитку галузі.

SWOT-аналіз ринку мілітарі товарів в Україні показує, що галузь має значний потенціал розвитку, проте має і низку викликів. Для досягнення успіху українські бренди повинні зосередитися на своїх сильних сторонах, таких як висока якість продукції, орієнтація на різні групи споживачів та соціальна відповідальність. Важливо також використовувати наявні ресурси, зокрема зростання ринку, експортний потенціал та державну підтримку. Для мінімізації впливу слабких сторін та загроз необхідно залучати інвестиції, оптимізувати виробництво, розвивати електронну комерцію та активно просувати продукцію на внутрішньому та зарубіжних ринках.

1.4.2 PEST-аналіз факторів макросередовища ринку мілітарі товарів в Україні

Ринок військової продукції в Україні в умовах воєнного стану демонструє безпрецедентну динаміку. Геополітичні та соціально-економічні чинники впливають на ринок військової продукції в країні, де діє воєнний стан. Інструменти PEST-аналізу використовують для виявлення та оцінки ключових факторів зовнішнього середовища, включаючи трансформаційні процеси галузі.

Френсіс Дж. Агілар запровадив концепцію системи моніторингу зовнішнього середовища з урахуванням усіх політичних, економічних, соціальних і технологічних змін. Він зробив сильний акцент на ідентифікації та оцінці ключових зовнішніх факторів, що впливають на стратегічний вибір організації. Це перетворилося на те, що ми сьогодні знаємо як аналіз PEST, зручний і мудрий стратегічний інструмент для визначення можливостей і ризиків у зовнішньому середовищі бізнесу.

Політичні фактори:

Війна в Україні виступає ключовим каталізатором змін в політичному ландшафті, що безпосередньо впливає на формування та розвиток ринку мілітарі товарів.

Введення воєнного стану активізувало попит на продукцію військового призначення, створюючи значний стимул для розвитку галузі.

Державна підтримка оборонної промисловості, спрямована на забезпечення національної безпеки, сприяє розвитку вітчизняних виробників.

Міжнародна військова допомога, що надходить в Україну, з одного боку, стимулює попит на різні види товарів, а з іншого - формує конкурентне середовище для українських компаній.

Політична невизначеність, пов'язана з тривалістю військових дій, може стримувати інвестиції в галузь та гальмувати її розвиток.

Економічні фактори:

Спричинений війною економічний спад негативно впливає на купівельну спроможність населення та попит на мілітарні товари невійськового призначення.

Висока інфляція знижує реальні доходи споживачів та збільшує витрати виробників, що впливає на ціноутворення на ринку.

Коливання курсу гривні створює додаткові ризики для галузі, впливаючи на вартість імпортованих матеріалів та готової продукції.

Зростання рівня безробіття може призвести до скорочення споживчого попиту на необов'язкові товари, в тому числі й мілітарні сегменту.

Соціальні фактори:

Зростання патріотичних настроїв в українському суспільстві позитивно впливає на попит на вітчизняні мілітарні товари, формуючи перевагу національному виробнику.

Спостерігаються зміни в стилі життя, що проявляються у зростанні популярності тактичного одягу та спорядження для повсякденного використання, розширюючи сегмент споживачів мілітарних товарів.

Активний волонтерський рух відіграє важливу роль в забезпеченні військових необхідними товарами, частково впливаючи на структуру попиту на ринку.

Зростання престижу військової служби формує позитивний імідж мілітарного сегменту та може сприяти його подальшому розвитку.

Технологічні фактори:

Інновації в матеріалах та технологіях виробництва безпосередньо впливають на якість, функціональність та конкурентоспроможність продукції на ринку.

Розвиток електронної комерції створює нові можливості для виробників та продавців, розширюючи канали збуту та способи взаємодії з клієнтами.

Інформаційні технології активно використовуються для просування продукції, комунікації з клієнтами та оптимізації логістичних процесів.

Розвиток військових технологій стимулює попит на спеціалізовані мілітарні товари, формуючи нові ніші на ринку.

Проведений PEST-аналіз демонструє, що ринок мілітарі товарів в Україні перебуває під впливом комплексу взаємопов'язаних зовнішніх факторів. Війна та пов'язані з нею політичні та економічні зміни створюють як сприятливі можливості, так і серйозні виклики для галузі. Українські виробники повинні адаптувати свою діяльність до невизначених умов ринку, враховуючи вплив зовнішніх факторів при розробці своєї стратегії. Важливу роль відіграватимуть державна підтримка, технологічні інновації та орієнтація на зміни в споживчих вподобаннях.

1.4.3 Аналіз конкурентних сил на ринку мілітарі товарів в Україні за моделлю Портера

Модель п'яти сил Майкла Портера є інструментом стратегічного аналізу та допомагає оцінити конкурентне середовище галузі. Цей підхід базується на вивченні п'яти основних факторів, що впливають на рентабельність і стійкість бізнесу: загроза появи нових гравців, інтенсивність конкурентної боротьби, вплив постачальників, влада покупців і загроза появи товарів-замінників [20]. Аналіз цих сил дозволяє компаніям визначити свою позицію на ринку, оцінити

можливості і ризику та розробити ефективні стратегії, для зміцнення конкурентних переваг.

У контексті ринку мілітарі товарів в Україні модель п'яти сил Портера дає змогу проаналізувати специфіку конкурентного середовища, визначити основні виклики та можливості для вітчизняних брендів. Розглянемо, як ці чинники впливають на розвиток галузі в умовах воєнного стану. Модель п'яти сил Майкла Портера — це певний стратегічний аналітичний інструмент, який використовується для оцінки конкурентного середовища в галузі. Цей підхід вивчає п'ять ключових сфер впливу на бізнес і прибутковість: загрозу нових учасників, переговорну силу покупців, переговорну силу постачальників і загрозу товарів-замінників [20]. Компанії можуть проводити аналіз свого ринку на ринку в контексті цих сил, а також використовувати його шлях для визначення та розробки ефективних консолідації своїх конкурентних переваг, розробляючи ініціативи для зростання, оцінюючи ризику та можливості, які досягають попереду.

Модель п'яти сил Портера допоможе нам проаналізувати ринок товарів військового призначення в Україні, специфічне конкурентне середовище, які бренди виробляються в країні, виклики, які постають перед брендами, а також численні доступні можливості. Подивімося, як усі ці фактори впливають на розвиток галузі в умовах воєнного стану.

1. Загроза появи нових гравців:

Хоча український ринок мілітарі товарів демонструє значний ріст, вхід на нього для нових гравців ускладнений низкою факторів. «Бар'єри входу є ключовим значення прибутковості галузі», - стверджує Роберт Грант [21]. Це пов'язано з необхідністю отримання спеціальних ліцензій та дозволів, що регулюються на законодавчому рівні. Крім того, виробництво якісної продукції вимагає значних інвестицій в розробку, застосування нових технологій та виробничі потужності. Не менш важливим є наявність вже сформованого

конкурентного середовища з сильними гравцями, які мають впізнавані бренди та лояльну клієнтську базу. Проте, незважаючи на ці перешкоди, нові гравці можуть успішно зайти на ринок, зосередившись на нішевих сегментах, інноваційних продуктах або ефективних маркетингових стратегіях.

2. Інтенсивність конкурентної боротьби:

На ринку мілітарі товарів в Україні спостерігається висока конкурентна боротьба, обумовлена наявністю численних гравців, як вітчизняних, так і зарубіжних. Компанії змушені постійно вдосконалювати свою продукцію, цінову політику та маркетингові заходи, щоб залишатися конкурентоспроможними. Важливу роль в цій боротьбі відіграє диференціація продукції - створення унікальних пропозицій, які відповідають специфічним потребам різних груп споживачів. Також важливим є формування сильного бренду, який асоціюватиметься з високою якістю, надійністю та довірою.

3. Влада постачальників:

Влада постачальників на ринку мілітарі товарів може бути значною, особливо коли мова йде про спеціалізовані матеріали, компоненти чи технології, які мають обмежену кількість постачальників. В таких умовах постачальники можуть диктувати свої умови щодо цін, обсягів поставок та термінів виконання замовлень. Для зменшення залежності від постачальників компанії можуть диверсифікувати джерела постачання, розвивати власне виробництво ключових компонентів або налагоджувати довгострокові партнерські відносини з надійними постачальниками.

4. Влада покупців:

Влада покупців на ринку мілітарі товарів може суттєво відрізнятись залежно від сегмента ринку. Великі державні замовники, такі як Міністерство оборони, мають значний вплив на ринок завдяки обсягам закупівель та можливості встановлювати власні вимоги до продукції. Індивідуальні покупці, навпаки, мають меншу владу, але їх вибір може залежати від ціни, якості,

бренду та доступності товарів. Компанії повинні враховувати різноманітні потреби та вподобання покупців та розробляти маркетингові стратегії, які дозволять їм ефективно конкурувати в різних сегментах ринку.

5. Загроза появи товарів-замінників:

На ринку мілітарі товарів існують товари-замінники, які можуть частково або повністю задовольняти потреби споживачів, наприклад, теч вір та туристичний одяг і спорядження. Загроза з боку замінників залежить від їх ціни, якості, функціональності та сприйняття споживачами. Компанії повинні постійно моніторити ринок замінників, аналізувати їх переваги та недоліки, а також розробляти стратегії диференціації, які дозволять їм зберегти свої конкурентні переваги.

Модель п'яти сил Портера дозволяє зробити висновки, що ринок мілітарі товарів в Україні є складним, динамічним та висококонкурентним. Для досягнення успіху в цій галузі компаніям необхідно розробляти гнучкі стратегії, які враховують вплив всіх п'яти сил та дозволяють адаптуватися до змін середовища. Ключовими факторами успіху є диференціація продукції, ефективне управління витратами, налагодження міцних відносин з постачальниками та покупцями, а також активне використання маркетингових інструментів для просування продукції та формування сильного бренду.

1.5 Lean Canvas та SMART: стратегічні інструменти для розвитку мілітарі брендів

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, особливо в умовах воєнного стану в Україні, мілітарі бренди потребують ефективних інструментів для планування та розвитку. Два таких інструменти - Lean Canvas та SMART - допомагають компаніям чітко визначити свої цілі, сфокусуватися на ключових аспектах бізнесу та досягати успіху.

Lean Canvas - це адаптована версія Business Model Canvas, розроблена Ешем Маурою [22]. Вона допомагає підприємцям швидко та ефективно візуалізувати ідею бізнесу, визначити ключові аспекти та перевірити її життєздатність. Lean Canvas складається з 9 блоків: проблема, сегмент клієнтів, унікальна пропозиція цінності, рішення, канали, потоки доходів, структура витрат, ключові метрики, конкурентна перевага. Шаблон моделі представлено на рисунку 1.5.1.



Рисунок 1.5.1 – Шаблон бізнес-моделі Lean Canvas

Застосування Lean Canvas для мілітарі брендів:

Визначення цільової аудиторії: Lean Canvas допомагає мілітарі брендам чітко визначити свої сегменти клієнтів (військові, правоохоронці, цивільні особи, які цікавляться тактичним спорядженням тощо) та їх потреби.

Розробка унікальної пропозиції цінності: В умовах високої конкуренції важливо виділитися серед інших брендів. Lean Canvas допомагає сформулювати чітку та переконливу пропозицію цінності, яка буде привабливою для цільової аудиторії.

Визначення каналів збуту: Lean Canvas допомагає визначити найефективніші канали збуту для мілітарі товарів (власні магазини, онлайн-платформи, дистриб'ютори тощо).

Аналіз конкуренції: Lean Canvas допомагає проаналізувати конкурентів та визначити свої сильні та слабкі сторони в порівнянні з ними.

SMART - це методологія постановки цілей, розроблена Джорджем Т. Дораном [23]. Вона допомагає формулювати цілі, які є: Specific (конкретними), Measurable (вимірними), Attainable (досяжними), Relevant (релевантними), Time-bound (обмеженими в часі). Розглянемо рисунок 1.5.2, де описано значення кожної літери.



Рисунок 1.5.2 – Опис системи постановки SMART цілей для бізнесу.

Завдяки SMART можна розробити реалістичну та ефективну стратегію розвитку мілітарі бренду, яка буде враховувати специфіку конкурентного середовища та сприятиме досягненню поставлених цілей.

1.6 Висновки за розділом 1

Проаналізувавши теоретичний матеріал, зроблено висновки, що аналіз конкурентного середовища мілітарі брендів є актуальною під час війни темою та потребує застосування різних методів для глибокого дослідження.

Обрані методи, а саме SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методика п'яти сил Портера, допомогли розглянути теоретичну складову теми та виявити конкретні фактори, які впливають на розвиток брендів.

Завдяки SimilarWeb отримано статистичні дані великих мілітарі брендів, проаналізували їх діяльність та стратегії, що може бути корисним, як для створення майбутніх бізнес-проектів, так і для розробки стратегії обраного нами бренду.

В ході роботи було розглянуто шаблон бізнес-моделі Lean Canvas та критерій постановки цілей SMART, що допоможе нам в практичному застосуванні щодо до бренду Assault.

РОЗДІЛ 2

Аналіз поточного стану та розробка стратегії розвитку бренду «Assault»

2.1 Загальна характеристика бренду

Assault – український мілітарі бренд, заснований ветераном під час реабілітації після поранення. Спочатку проект носив благодійний характер, спрямований на забезпечення військового підрозділу. Згодом трансформувався у комерційний проект з активною соціальною складовою, що підтримує різні молодіжні організації та військові підрозділи.

2.1.1 Асортимент товарів та склад команди

Assault пропонує широкий асортимент якісної мілітарі продукції з креативними дизайнами:

1. Футболки
2. Худі
3. Патчі
4. Піни
5. Аксесуари

Бренд не має власного виробництва, а замовляє пошив у перевірених виробників, що дозволяє забезпечити високу якість продукції за доступними цінами. Assault прагне використовувати якісні матеріали та сучасні технології виробництва.

Цільова аудиторія:

Військові та учасники мілітарі спільноти;

Цивільні особи віком 23-45 років, які цікавляться мілітарі тематикою;

Молодь віком 17-23 років.

Продукція бренду також підходить для повсякденного використання та користується попитом серед родин військових та волонтерів.

Позиціонування та маркетинг:

Assault позиціонує себе як бренд якісної та креативної мілітарі продукції за доступними цінами. Бренд робить акцент на оригінальних дизайнах, які часто відображають актуальні тренди та меми, пов'язані з військовою тематикою.

Основні канали просування є соціальні мережі (Instagram, Telegram)

Канали збуту:

1. Instagram
2. Telegram
3. Оптовики (фізичні магазини та онлайн-платформи)

Конкурентні переваги:

1. Висока якість продукції
2. Креативні дизайни
3. Доступні ціни
4. Позитивна репутація та довіра споживачів
5. Активна соціальна позиція та підтримка військових

Соціальна відповідальність:

Assault має багато благодійних ініціатив та надає звіти про підтримку військових та молодіжних організацій.

Команда бренду Assault

Реалізація місії та цілей будь-якого бренду безпосередньо залежить від ефективної роботи команди. Команда бренду - це не просто сукупність особистостей, а злагоджений механізм, де кожен учасник виконує чітко визначену роль, спрямовану на досягнення спільних цілей. Взаємодія, заснована на спільних цінностях, професіоналізмі та чіткому розподілі обов'язків, сприяє формуванню конкурентноспроможного та впізнаваного бренду.

Розглянемо ключових учасників та їх функціональні ролі в забезпеченні ефективної діяльності та розвитку бренду в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

Учасники команди та їх ролі

Посада	Обов'язки	Зв'язки
~1~	~2~	~3~
Засновник	Генерування ідей	Надання зворотнього зв'язку керівнику
Керівник	Комунікація з командою	Спілкується з командою та засновником
	Комунікація з виробництвами та замовниками	
	Спілкування з клієнтами	
	Пакування продукції та оцінка якості	
	Моніторинг фінансових показників	
Дизайнер на аутсорсі	Реалізація задумок замовника	Отримує завдання від керівника
	Розробка макетів пакування	
	Додаткові роботи стосовно дизайну	
SMM спеціаліст	Розробка цікавих запусків продукції	Отримує задачі від керівника, спілкується з фотографом
	Оформлення візуалу та подачі бренду	
	Оформлення контенту	
	Знаходить референси для фотографа	
Фотограф	Шукає референси та реквізит для фотосесій	Комунікує з керівником та SMM

	Проводить зйомку	
	Обробляє матеріал для подачі	

Аналіз організаційної структури виявив ряд проблемних аспектів:

1. Керівник виконує надмірно широкий спектр обов'язків, що включає комунікацію з різними зацікавленими сторонами, операційну діяльність (пакування, оцінка якості), управління та моніторинг. Це може призвести до неефективності, зниження якості роботи та вигорання.

2. Залучення керівника до операційної діяльності свідчить про брак спеціалізованого персоналу для цих функцій.

3. Централізована комунікація через керівника може створювати «вузькі місця» та уповільнювати процеси.

Рекомендації щодо оптимізації:

1. Делегування:

Передати частину обов'язків керівника іншим членам команди або найняти нових співробітників.

Ввести посади менеджера з комунікацій, операційного менеджера або менеджера з логістики.

2. Спеціалізація:

Чітко розподілити функції між співробітниками згідно з їх спеціалізацією.

Забезпечити кожному члену команди можливість зосередитися на своїх ключових компетенціях.

3. Децентралізація:

Надати більше автономії членам команди у прийнятті рішень.

Створити прямі комунікаційні канали між співробітниками для пришвидшення робочих процесів.

4. Розширення штату:

Найняти додаткових співробітників для виконання спеціалізованих функцій.

Забезпечити оптимальне співвідношення між обсягом роботи та кількістю персоналу.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить оптимізувати організаційну структуру бренду Assault, підвищити ефективність роботи, зменшити навантаження на керівника та створити сприятливі умови для розвитку компанії.

Провівши загальний аналіз бренду, бачимо, що Assault — це відносно молодий український мілітарі бренд, який вміло поєднує комерційну діяльність з соціальною відповідальністю. Бренд має чітке позиціонування, активно використовує цифрові канали просування та збуту, а також має низку конкурентних переваг, що дозволяють йому успішно розвиватися на ринку мілітарі товарів в Україні, проте має і слабкі місця, які треба посилювати.

2.1.2 Аналіз асортименту продукції та цільової аудиторії

Таблиця 2.1.2.1 містить аналіз продукції різних категорій: патчі, піни, стікерпаки, футболки та худі. Продукція орієнтована на різноманітні цільові аудиторії, переважно з військової та патріотично налаштованої спільноти. Уся продукція демонструє високу якість матеріалів, а також чітко визначену спрямованість на унікальні потреби клієнтів.

Таблиця 2.1.2.1

Аналіз асортименту

Категорія товару	Найменування	Матеріал	Цільова аудиторія	Сезонність	Ціна
~1~	~2~	~3~	~4~	~5~	~6~
Патч	Ненависть	ПВХ	Військові, волонтери, патріотично налаштовані громадяни, колекціонери	Не залежать від сезону	400,00грн

Продовження табл. 2.1.2.1

~1~	~2~	~3~	~4~	~5~	~6~
Патч	Кібервійни	ПВХ	Військові, геймери, колекціонери	Не залежать від сезону	420,00грн
Патч	СЗЧ	ПВХ	Військові та волонтери	Не залежать від сезону	380,00грн
Патч	Фарт	ПВХ	Військові з різних підрозділів, представники різних мілітарі спільнот, цивільне населення, колекціонери	Не залежать від сезону	380,00грн
Патч	Вархаммер	ПВХ	Військові та волонтери	Не залежать від сезону	400,00грн
Патч	Правосуддя	ПВХ	Військові, колекціонери, цивільне населення	Не залежать від сезону	450,00грн
Патч	Підтримай 3 штурмову	ПВХ	Військові, волонтери, цивільне населення	Не залежать від сезону	600,00грн
Пін	Шторм	Метал	Військові та волонтери	Не залежать від сезону	460,00грн
Пін	Символ причетності	Метал	Військові та волонтери	Не залежать від сезону	360,00грн
Пін	Снаряд	Метал	Військові та волонтери	Не залежать від	285,00грн

				сезону	
Пін	Твій наградняк	Метал	Військові та волонтери	Не залежать від сезону	285,00грн
Пін	Центуріон	Метал	Учасники молодіжної організації Центурія, військові, цивільні	Не залежать від сезону	285,00грн

Продовження табл. 2.1.2.1

~1~	~2~	~3~	~4~	~5~	~6~
Стікерпаки	Хардкор	Крейдований папір	Цивільні та військові	Не залежать від сезону	300,00грн
Футболка	Три мечі	Бавовна та еластан	Військові та цивільні	Весна – літо	1 000,00грн
Футболка	Вальгалла	Бавовна та еластан	Військові та цивільні	Весна – літо	1 000,00грн
Футболка	Легіон	Бавовна та еластан	Учасники молодіжної організації Центурія	Весна – літо	1 000,00грн
Худі	Дракар	Турецька тринитка	Прихильники руху Норд Шторм	Осінь – зима	1 800,00грн

Основні категорії:

1. Патчі: універсальні, без сезонності, ціна 380-600 грн.
2. Піни: металеві, доступні (285-460 грн).
3. Стікерпаки: недорогі (300 грн), орієнтовані на широке коло покупців.
4. Футболки: весна-літо, преміальні (1000 грн).
5. Худі: осінь-зима, найвища ціна (1800 грн).

Продукція адаптована під потреби різних аудиторій, включаючи військових та патріотичну спільноту. Збалансованість асортименту та акцент на якість сприяють її успішному позиціонуванню на ринку.

Для детальнішого аналізу розглянемо таблицю 2.1.2.2, де описано сегменти в яких може працювати бренд, надамо оцінки за трьома показниками та визначимо найбільш пріоритетні сегменти.

Таблиця 2.1.2.2

Вибір актуальних сегментів за трьома критеріями

Сегмент	Кількість клієнтів у сегменті (1 - мало; 3 - багато)	Платіжна спроможність клієнтів (1 - низька; 3 - висока)	Доступність входу в сегмент	Результат
~1~	~2~	~3~	~4~	~5~

Продовження табл. 2.1.2.2

~1~	~2~	~3~	~4~	~5~
Військові та ветерани	3	3	3	9
Цивільні дотичні до мілітарі	2	2	3	7
Оптовики мілітарі	1	3	1	5
Роздрібна торгівля мілітарі	1	2	2	5

Обравши три основних сегменти, проаналізуємо потреби клієнтів у цих сегментах. Ранжуємо потреби за пріоритетністю для кожного сегменту (табл. 2.1.2.3).

Таблиця 2.1.2.3

Аналіз потреб клієнтів у кожному сегменті

Пріоритетність	1	2	3
Сегмент	Сегмент військові та	Сегмент цивільні,	Сегмент оптовий

	ветерани	дотичні до мілітарі	мілітарі
Потреба 1	Ідентифікація себе як військового в цивільному житті	Бажання бути причетним до мілітарі культури	Низька ціна (маржа)
Потреба 2	Бренд	Бренд	Консультація, підтримка та сервіс
Потреба 3	Практичність та зручність	Середня ціна	Асортимент та актуальність
Потреба 4	Швидка доставка	Практичність та зручність	Мінімальний обсяг замовлення
Потреба 5	Система лояльності	Швидка доставка	Наявність на складі
Потреба 6	Великий асортимент	Великий асортимент	Швидка доставка
Потреба 7	Консультація	Доступність розмірної сітки	Репутація

Розглянувши потреби, бачимо, що кожен сегмент має свої особливості та потребує різних підходів. Такий аналіз дав нам змогу розділити аудиторію та звернути свою увагу на більш пріоритетні сегменти, визначивши конкретні пункти, які цікавлять покупців.

Для більш глибокого розуміння роботи бренду проаналізуємо залучену аудиторію. Для цього розглянемо статистичні дані запропоновані соціальною мережею, якою активно користується бренд. Розглянемо рисунок 2.1.2.1.

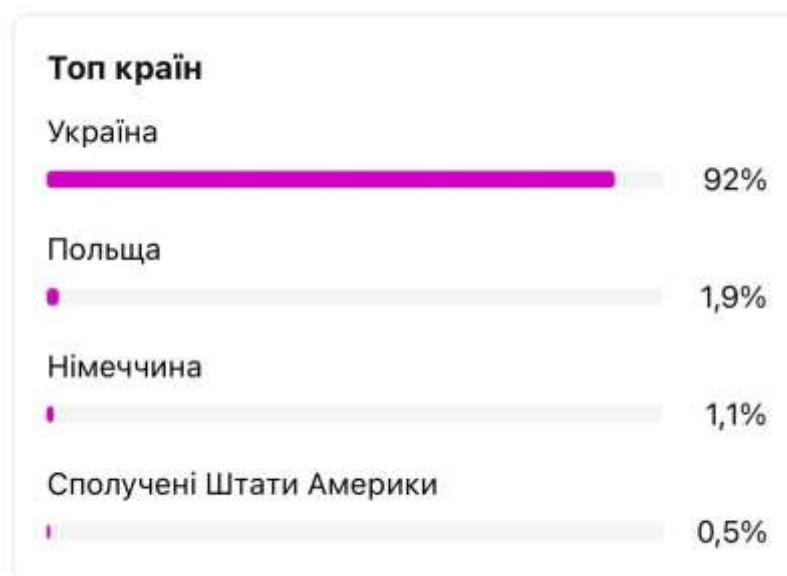


Рисунок 2.1.2.1. – Статистика залученої аудиторії по країнам.

Проаналізувавши статистичні дані, бачимо, що 92% аудиторії – українці, що свідчить про відповідність продукції бренду патріотичним настроям клієнтів. Проте, є також і аудиторія з інших міст, що може свідчить або про зацікавленість навіть іноземними покупцями, або активністю українських переселенців та їх бажанням надавати підтримку українським брендам.

На рисунку 2.1.2.2 показано аналіз по містам, що дає змогу оцінити звідки приходить найбільша кількість потенційних покупців. У нашому випадку це такі міста як: Київ, Одеса, Ізюм та Львів.

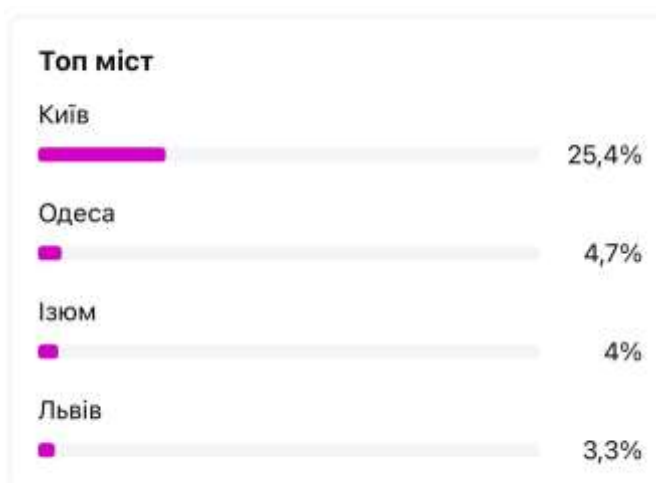


Рисунок 2.1.2.2 – Аналіз залученої аудиторії по містам

Можемо зробити висновки, що хоч більшість аудиторії є з України, проте є незалучені міста, що свідчить про необхідність просування бренду в інших містах, використовуючи рекламу або виставивши продукцію у військових магазинах цих міст, що допоможе залучити нову аудиторію.

Для подальшого дослідження розглянемо рисунок 2.1.2.3, де відображено вікові діапазони, що дасть змогу детальніше ознайомитися з аудиторією.

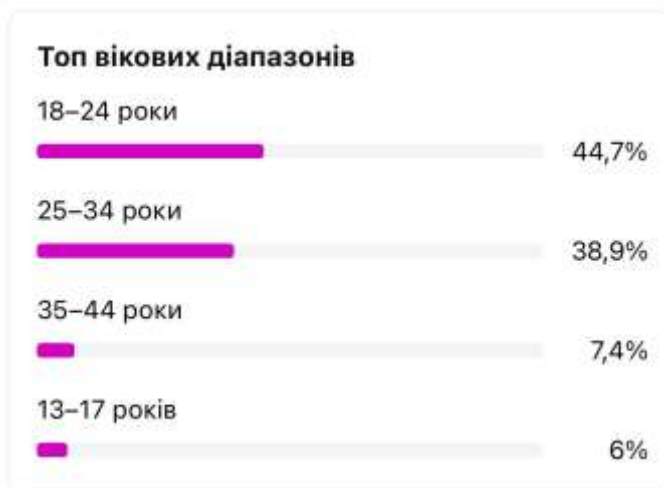


Рисунок 2.1.2.3 – Статистичні дані вікових діапазонів

Розглянувши статистичні дані, бачимо відповідність між націленістю бренду на певну категорію аудиторію та її фактичне залучення. Це свідчить про те, що бренд цілком розуміє потреби своєї аудиторії та результативно використовує просування.

Для створення повного портрету покупців бренду, проаналізуємо дані на рисунку 2.1.2.4.

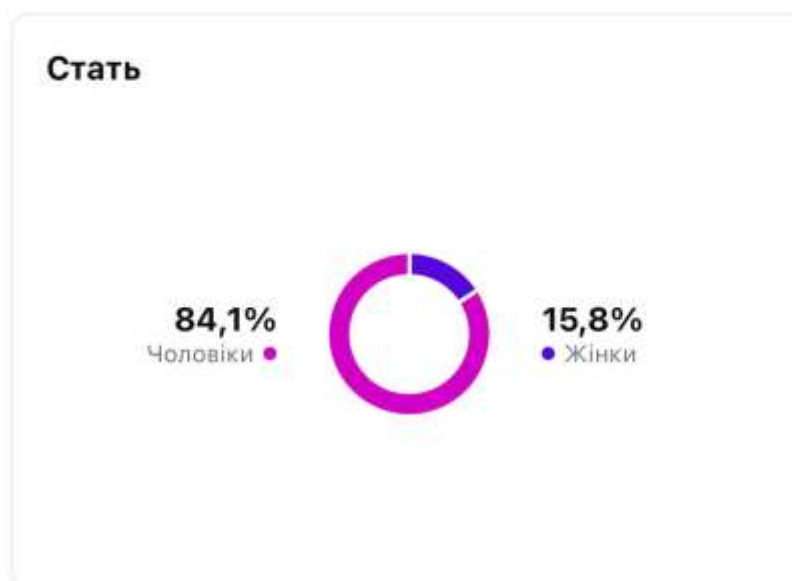


Рисунок 2.1.2.4 – Статистичні дані статі залученої аудиторії

84,1% залученої аудиторії – чоловіки, 15,8% - жінки. Це свідчить про те, що продукція має більший попит серед чоловіків, що відповідає цілям бренду, адже наразі більшістю учасників мілітарі ком'юніті є чоловіки. Проте дає можливість бренду розглянути пропозиції та розширити аудиторію, залучивши більше жінок.

Також, розглянемо статистику по деяким постам бренду на рисунку 2.1.2.5.

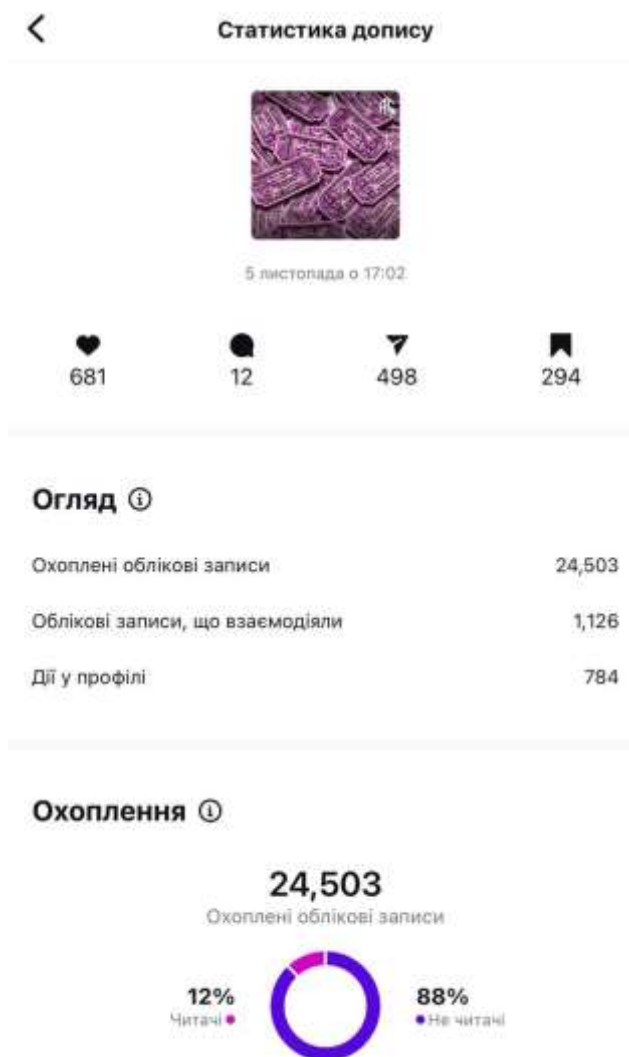


Рисунок 2.1.2.5 - Статистика посту з патчем СЗЧ

Розглянемо позитивні аспекти :

Охоплення 24 503 особи - це досить велика аудиторія, що свідчить про потенційну зацікавленість у контенті.

784 дії у профілі - це хороший показник, який вказує на те, що пост спонукав людей до перегляду профілю. Це може призвести до збільшення кількості підписників та потенційних клієнтів.

Аспекти, які потребують покращення:

Взаємодія 1126 облікових записів - це відносно низький показник порівняно з охопленням. Це означає, що більшість людей, які побачили пост, не поставили лайк, не залишили коментар і не поділилися ним.

88% охоплених облікових записів - це не читачі. Це означає, контент бренду показується переважно новій аудиторії, а не підписникам.

На основі цих показників можемо надати такі рекомендації бренду:

- Задавати питання в описі до посту, щоб спонукати людей до коментування.
- Проводити конкурси та розіграші.
- Використовувати заклик до дії (наприклад, "Поставте лайк, якщо згодні", "Поділіться з друзями").
- Експериментувати з різними форматами контенту (відео, фото, анімації).
- Публікувати цікавий та корисний контент, який буде релевантним для цільової аудиторії.
- Почати створювати рілси.
- Використовувати хештеги.
- Спілкуватися зі своєю аудиторією в коментарях.
- Рекламувати профіль в інших соціальних мережах.

Пост має потенціал, але потребує деяких покращень, щоб збільшити взаємодію та залучити більше підписників. Аналіз статистики постів, допоможе відслідковувати корисність різних експериментів та визначити в чому саме зацікавлена аудиторія.

Розглянемо статистику посту з іншої категорії товарів на рисунку 2.1.2.6, де було проведено запуск футболок.

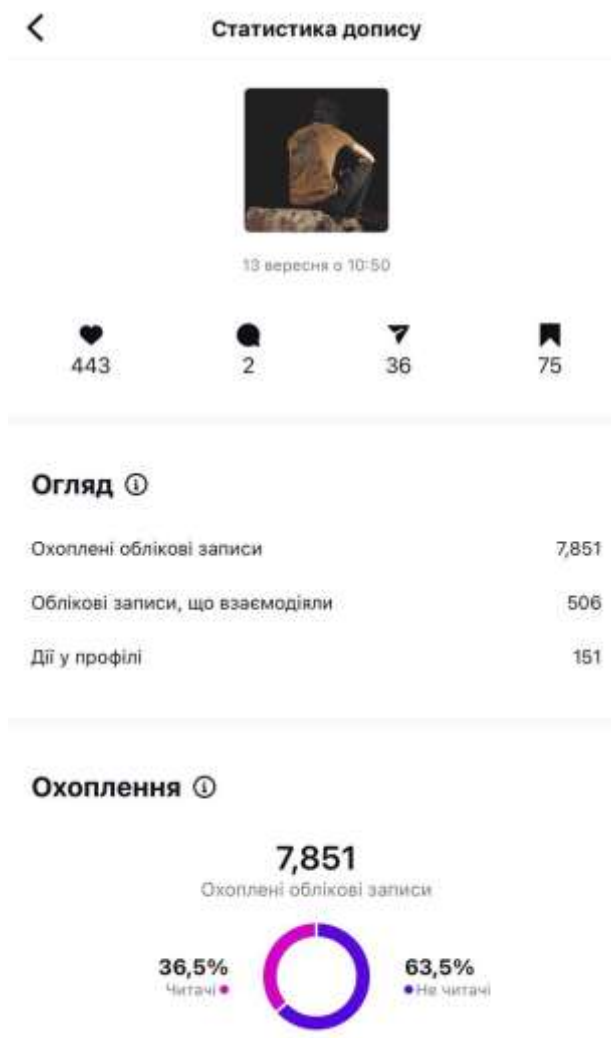


Рисунок 2.1.2.6 - Статистика посту з футболкою Дракар

Позитивні аспекти:

36,5% охоплених облікових записів – читачі бренду, тобто ті, хто вже підписаний на профіль. Це позитивний сигнал, оскільки показує, що контент цікавий основній аудиторії.

Аспекти, які потребують покращення:

Всього 506 облікових записів взаємодіяли з постом (лайки, коментарі, репости). Це дуже мало, враховуючи охоплення в 7851 особу.

151 дія у профілі - це також низький показник. Це означає, що пост не спонукав багатьох людей перейти до профілю, щоб дізнатися більше про бренд.

Більшість людей, які побачили пост (63,5%), не є підписниками. Хоча охоплення нової аудиторії - це добре, важливо, щоб контент залучав і постійних читачів.

Рекомендації:

- Переконайтеся, що публікації візуально привабливі та якісні.
- Експериментувати з різними форматами контенту (відео, Stories, Reels).
- Створювати контент, який буде корисним, цікавим та релевантним для цільової аудиторії.
- Задіяти рекламу
- Співпрацюйте з іншими блогерами та брендами.

2.1.3 Оцінка фінансових показників та ефективності діяльності

Для розуміння фінансового стану підприємства з різних сторін та ефективності його діяльності, важливо провести детальний аналіз ключових фінансових показників. У цьому розділі ми розглянемо основні формули, що використовуються для розрахунку таких важливих показників, як валовий та

операційний прибуток, чистий прибуток, рентабельність продажів, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE). За допомогою цих формул ми проведемо розрахунки та здійснимо аналіз фінансового стану підприємства, що дозволить оцінити його ефективність та визначити потенційні напрямки для покращення.

Валовий прибуток

Валовий прибуток є одним з ключових показників фінансового результату діяльності підприємства. Він відображає різницю між виручкою від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартістю реалізованої продукції. Валовий прибуток використовується для покриття операційних витрат, фінансових витрат та формування чистого прибутку.

$$\text{ВП} = \text{В} - \text{С} \quad (2.1.3.1)$$

ВП - валовий прибуток, В - виручка від реалізації, С - собівартість реалізованої продукції.

Операційний прибуток

Операційний прибуток характеризує фінансовий результат від основної діяльності підприємства. Він розраховується шляхом вирахування операційних витрат (адміністративних витрат та витрат на збут) з валового прибутку. Операційний прибуток є важливим показником ефективності операційної діяльності підприємства.

$$\text{ОП} = \text{ВП} - \text{АВ} - \text{ВЗ} \quad (2.1.3.2)$$

ОП - операційний прибуток, ВП - валовий прибуток, АВ - адміністративні витрати, ВЗ - витрати на збут.

Чистий прибуток

Чистий прибуток є кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства. Він визначається з урахуванням усіх доходів та витрат,

включаючи операційні, фінансові та інші доходи та витрати, а також податки. Чистий прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та виплати дивідендів.

$$\text{ЧП} = \text{ОП} - \text{ІВ} + \text{ІД} - \text{П} \quad (2.1.3.3)$$

ЧП - чистий прибуток, ОП - операційний прибуток, ІВ - інші витрати, ІД - інші доходи, П – податки.

Рентабельність продажів

Рентабельність продажів є одним з основних показників ефективності операційної діяльності підприємства. Він показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство з кожної гривні виручки. Рентабельність продажів використовується для оцінки ефективності цінової політики, управління витратами та загальної ефективності операційної діяльності.

$$\text{РП} = (\text{ЧП} / \text{В}) * 100\% \quad (2.1.3.4)$$

РП - Рентабельність продажів, ЧП - чистий прибуток, В - виручка від реалізації.

Рентабельність активів (ROA)

Рентабельність активів (ROA) є показником ефективності використання активів підприємства. Він показує, скільки чистого прибутку генерує кожна гривня, інвестована в активи підприємства. ROA використовується для оцінки ефективності управління активами та загальної фінансової ефективності підприємства.

$$\text{ROA} = (\text{ЧП} / \text{СА}) * 100\% \quad (2.1.3.5)$$

ROA - рентабельність активів, ЧП - чистий прибуток, СА - Середня вартість активів.

Рентабельність власного капіталу (ROE)

Рентабельність власного капіталу (ROE) є показником ефективності використання коштів, інвестованих власниками підприємства. Він показує, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню власного капіталу. ROE використовується для оцінки ефективності інвестицій власників та загальної фінансової ефективності підприємства.

$$ROE = (\text{ЧП} / \text{СВК}) * 100\% \quad (2.1.3.6)$$

ROE - рентабельність власного капіталу, ЧП - чистий прибуток, СВК - середня вартість власного капіталу.

Розрахунки показників представлено в таблиці 2.1.3.1.

Таблиця 2.1.3.1

Результати розрахунку фінансових показників

Категорія продукції	Патчі	Піни	Худі
Дохід (виручка)	176 000,00 грн.	32 000,00 грн.	15 000,00 грн.
Собівартість	61 600,00 грн.	15 040,00 грн.	9 000,00 грн.
Валовий прибуток	114 400,00 грн.	16 960,00 грн.	6 000,00 грн.
Операційний прибуток	104 400,00 грн.	9 960,00 грн.	4 000,00 грн.
Чистий прибуток	103 866,00 грн.	9 426,00 грн.	3 466,00 грн.
Рентабельність продажів (%)	59,01	29,46	23,11
Рентабельність активів (ROA %)	64,92	24,81	24,76
Рентабельність власного капіталу (ROE %)	64,92	24,81	24,76

Розглянувши показники, бачимо, що:

- Найбільш прибутковою категорією продукції є Патчі, продаж яких генерує найбільший дохід та має найвищу рентабельність (59,01%).
- Піни та Худі мають значно нижчу рентабельність продажів порівняно з Патчами.
- Підприємство демонструє високу рентабельність продажів (в середньому 37,19%), що свідчить про ефективну операційну діяльність.

- Показники ROA та ROE є високими, що вказує на ефективне використання активів та власного капіталу.

Враховуючи отриману інформацію, можемо надати бренду такі рекомендації:

- Зберегти фокус на продажах Патчів, оскільки вони є найбільш прибутковими.
- Проаналізувати причини низької рентабельності "Пін" та "Худі" та розробити заходи для її підвищення (наприклад, оптимізація витрат на виробництво, підвищення ціни або збільшення обсягів продажів).
- Продовжувати ефективно управляти активами та власним капіталом для забезпечення високої рентабельності.

Важливим моментом у фінансовому аналізі є визначення точки безбитковості, яка дозволяє зрозуміти, який обсяг продажів необхідний для покриття всіх витрат підприємства. Розрахунок цього показника допомагає визначити мінімально необхідний рівень виробництва та продажів, за якого підприємство не отримує ні прибутку, ні збитків. Розглянемо формулу для визначення точки безбитковості у вартісному вираженні:

$$TБварт = ПВ / ((В - ЗВ) / В) \quad (2.1.3.7)$$

TБварт - точка безбитковості у вартісному вираженні (виручка), ПВ - постійні витрати, В - виручка від реалізації, ЗВ - загальні змінні витрати.

Розглянемо показники безбитковості на кожен категорію товарів, представлені в таблицях 2.1.3.2, 2.1.3.3, 2.1.3.4.

Таблиця 2.1.3.2

Показники безбитковості патчів

Патчі		
Показник	Значення	Опис
~1~	~2~	~3~

Постійні витрати (грн)	30000	Витрати, які не змінюються залежно від обсягу виробництва.
Ціна за одиницю (грн)	380	Ціна, за якою продається одна одиниця продукції.
Змінні витрати на одиницю (грн)	150	Витрати на виробництво однієї одиниці продукції.
Обсяг продажів для точки беззбитковості (штук)	130	Мінімальна кількість продукції, яку потрібно продати, щоб покрити всі витрати.

Продовження табл. 2.1.3.2

~1~	~2~	~3~
Доходи для точки беззбитковості (грн)	49565	Мінімальна виручка, яка забезпечить покриття всіх витрат.

Таблиця 2.1.3.3

Показники беззбитковості пінів

<i>Піни</i>		
Показник	Значення	Опис
Постійні витрати (грн)	4000	Витрати, які не змінюються залежно від обсягу виробництва.
Ціна за одиницю (грн)	285	Ціна, за якою продається одна одиниця продукції.
Змінні витрати на одиницю (грн)	150	Витрати на виробництво однієї одиниці продукції.
Обсяг продажів для точки беззбитковості (штук)	30	Мінімальна кількість продукції, яку потрібно продати, щоб покрити всі витрати.
Доходи для точки беззбитковості (грн)	8444	Мінімальна виручка, яка забезпечить покриття всіх витрат.

Таблиця 2.1.3.4

Показники беззбитковості худі

<i>Худі</i>

Показник	Значення	Опис
~1~	~2~	~3~
Постійні витрати (грн)	3000	Витрати, які не змінюються залежно від обсягу виробництва.
Ціна за одиницю (грн)	1800	Ціна, за якою продається одна одиниця продукції.
Змінні витрати на одиницю (грн)	1180	Витрати на виробництво однієї одиниці продукції.

Продовження табл. 2.1.3.2

~1~	~2~	~3~
Обсяг продажів для точки беззбитковості (штук)	5	Мінімальна кількість продукції, яку потрібно продати, щоб покрити всі витрати.
Доходи для точки беззбитковості (грн)	8710	Мінімальна виручка, яка забезпечить покриття всіх витрат.

Розглянувши показники, можна зробити висновки, що найвищий обсяг продажів для досягнення точки беззбитковості має категорія Патчі - 130 штук, що пов'язано з високими постійними витратами на цей вид продукції.

Найнижчий обсяг продажів для досягнення точки беззбитковості має категорія Худі - 5 штук, незважаючи на високу ціну за одиницю. Це пояснюється високою маржинальністю цього товару.

Категорія Піни має найнижчі постійні витрати та середній обсяг продажів для досягнення точки беззбитковості - 30 штук.

На основі отриманих даних можемо запропонувати такі рекомендації:

- Оптимізувати постійні витрати на виробництво "Патчів" для зниження точки беззбитковості.
- Розглянути можливість збільшення обсягів продажів "Худі", оскільки цей товар має високу маржинальність та низьку точку беззбитковості.

- Продовжувати контролювати витрати та ціни на всі категорії продукції для забезпечення беззбиткової діяльності.

Після аналізу точки беззбитковості, важливо розглянути й інші фінансові показники для глибшого розуміння ефективності бізнесу. Проаналізуємо ключові метрики, такі як середній чек, загальний дохід та середній щоденний дохід, щоб оцінити фінансову успішність підприємства. Окрім цього, розглянемо стратегії збільшення доходу, включаючи підвищення середнього чеку та кількості транзакцій, за допомогою розширення асортименту, акцій, програм лояльності та залучення нових клієнтів.

Не менш важливою є оптимізація витрат. Зосередимося на зменшенні витрат на виробництво, адміністративних та маркетингових витрат. Також звернемо увагу на фінансовий контроль, який включає регулярний аналіз фінансових показників, планування бюджету та створення резервного фонду. Це дозволить сформулювати чіткі уявлення про фінансовий стан підприємства та розробити ефективні рекомендації для його розвитку.

Ключові метрики фінансової успішності:

Середній чек: 748.13 грн

Загальний дохід: 247 253.74 грн

Середній щоденний дохід: 1 052.14 грн

Розглянемо рекомендації щодо поліпшення фінансових показників.

Збільшення доходу:

1. Підвищення середнього чеку:

- Розширення асортименту товарів з вищою ціною.
- Впровадження акцій, що стимулюють покупку більшої кількості товарів (наприклад, знижки на другу одиницю товару).
- Пропозиція додаткових послуг або товарів до основної покупки (cross-selling, up-selling).

2. Збільшення кількості транзакцій:

- Залучення нових клієнтів через рекламу, соціальні мережі, співпрацю з блогерами.
- Підвищення конверсії сайту/магазину шляхом покращення дизайну, зручності використання, додавання відгуків клієнтів.
- Впровадження програми лояльності для стимулювання повторних покупок.

Зменшення витрат:

1. Оптимізація витрат на виробництво:

- Пошук більш вигідних постачальників матеріалів.
- Впровадження ефективніших технологій виробництва.
- Удосконалення логістики та процесів постачання.

2. Зменшення адміністративних витрат:

- Автоматизація процесів обробки замовлень та комунікації з клієнтами.

- Перегляд тарифів на банківські послуги та інші операційні витрати.

3. Контроль маркетингових витрат:

- Аналіз ефективності рекламних кампаній та вибір оптимальних каналів просування.

- Зосередження на безкоштовних методах просування (контент-маркетинг, соціальні мережі).

Фінансовий контроль:

1. Регулярний аналіз фінансових показників:

- Відстеження динаміки доходу, витрат, прибутку.
- Аналіз рентабельності товарів та послуг.
- Визначення ключових факторів, що впливають на прибутковість.

2. Планування бюджету:

- Розробка бюджету на основі прогнозованих доходів та витрат.
 - Контроль виконання бюджету та внесення корективів.
3. Створення резервного фонду:
- Відкладання частини прибутку на випадок непередбачених витрат або кризових ситуацій.

2.2 Аналіз конкурентного середовища бренду Assault

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, аналіз конкурентів є невід'ємною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Детальне вивчення конкурентного середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, оцінити їх стратегії та виявити потенційні загрози та можливості для власного бізнесу.

У цьому розділі представлено аналіз конкурентного середовища бренду Assault. Дослідження допомогло визначити основних конкурентів та провести порівняльний аналіз за ключовими параметрами. Так як ринок мілітарі є доволі великим та має різних представників зі своїми цінностями та конкурентними перевагами, аналіз проводився на основі брендів, які мають різні підходи.

Ознайомимося з основною інформацією про кожен бренд.

Магазин Санчі, заснований військовим та славиться оригінальними патчами. Він відомий співпрацею та колабораціями з різними мілітарі-брендами, таким як Атака та PSD, а також, брендом Assault, дослідження над яким ми проводимо. Однією з найвідоміших лінійок є «Народжені для війни». Крім патчів, "Санчі" пропонує лімітовані та постійні колекції пінів, футболок і сумок. Активно співпрацює з оптовиками.

Людожер мерч - мілітарі-бренд, заснований військовим. Його популярність принесла лінійка патчів «Нерпи» - різноманітні нерпи в різних кольорах, присвячені різним подіям. Бренд також створює колаборації з іншими брендами, виготовляє піни та збирає кошти на потреби військових.

	Прихильник и мілітарі стилю	Прихильник и мілітарі стилю	Прихильник и мілітарі стилю	Прихильник и мілітарі стилю	Прихильник и мілітарі стилю	Прихильник и мілітарі стилю
	Волонтери	Волонтери	Волонтери	Волонтери	Волонтери	Волонтери
	Оптовики	-	-	Поціновувач і авторського стилю	-	Діти

Продовження табл. 2.2.1

~1~	~2~	~3~	~4~	~5~	~6~	~7~
Канали збуту	Інстаграм	Інстаграм	Інстаграм	Інстаграм	Інстаграм	Інстаграм
	Сайти великих брендів	Власний сайт	Сайти великих брендів	Сайт	Сайти інших брендів	-
	Оптовики	-	Оптовики	Сторінки представників в колаборацій	Сайти інших брендів, якщо це колабораційн а продукція	-
Конкурент ні переваги	Напрацьован о багато зв'язків з оптовиками	Створення лінійки на основі одного образу, що зацепив людей	Наявність спільноти колекціонері в	Виготовленн я не лише якісних патчів, а й різних дизайнерськи х робіт	В першу чергу відомий як особистість	Якісні худі з вишивкою
	Продає не лише свої патчі, а й інших спільнот	Акцент на особистіст ь, а не товар	Якісні патчі	Креативні подачі	Креативне пакування	Одяг як для дорослих, так і для дітей
	Є як лінійки, так і окремі реалізації патчів	-	-	Власний художній стиль	Якість	Відома особистість серед мілітарі спільноти
Слабкі сторони	Низька якість контенту в соцмережах	Відсутніст ь окремих від основної лінійки товарів. Усе прив'язано до одного	Відсутність інформації щодо цін	Поєднання блогу та платформи для реалізації продукції	Відсутність опису профілю	Відсутність інформації стосовно продажів(д е, як та коли можна придбати)

		образу				
Підписники	3280	1493	8507	9104	4135	7483
Середня кількість лайків	280	300	400	900	500	1010

2.3 SWOT-аналіз обраного бренду в системному контексті: виявлення взаємозв'язків та ризиків.

SWOT — це про те, як приймати ефективні рішення в умовах невідомості, які базуються на фактах. Він дає змогу побачити великий малюнок: і те, де ми сильні, і те, куди треба докласти зусиль, щоб рости. У нестабільній економіці це інструмент, який допомагає не тільки вижити, а й знайти можливості для прориву на новий рівень. SWOT не просто показує проблеми — він підсвічує точки, де є потенціал для прориву.

SWOT допомагає зробити бізнес більш стійким до криз: наприклад, розвивати продукти, які будуть актуальні завжди, чи запускати акції, які стимулюють продажі. SWOT дозволяє заздалегідь прописати плани на випадок падіння купівельної спроможності, зриву постачань чи зростання конкуренції.

Розглянемо таблицю 2.3, в якій проаналізовано слабкі та сильні сторони бренду.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз бренду Assault

<i>Внутрішні чинники</i>	
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<i>~1~</i>	<i>~2~</i>
Використання хороших матеріалів та технологій пошиву. Для ЦА це - не просто одяг, а інструмент, який витримує важкі умови.	Висока ціна певних продуктів може бути недоступними для деяких клієнтів, обмежуючи потенційну аудиторію.

Поєднання військових, соціально-культурних і fashion елементів створює унікальний стиль, який приваблює як військових, так і цивільних осіб.	Нішевість аудиторії може обмежувати ріст та масштабування бізнесу.
Бренд має сильну соціальну місію на підтримку відомого військового підрозділу і має з ним асоціативну впізнаваність.	Деякі продукти можуть мати сезонний попит, що впливає на постійний потік доходів.

Продовження табл. 2.3

~1~	~2~
Орієнтація на вузьку нішу дає краще знати та задовольняти їхні потреби та бажання.	Обмежені ресурси для масштабування, що викликає труднощі зі збільшенням виробництва та розширенням маркетингових дій.
Військові та ветерани відчувають сильний зв'язок з нами, бо ми підтримуємо їх спільноти, що створює дуже лояльну аудиторію	Невелика команда
Вузька спеціалізація дає менший вплив великих брендів, яким не цікаво заходити в нішу.	-
Масштабування продукції через оптових продавців e-commerce в ніші.	-
<i>Зовнішні чинники</i>	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Збільшення середнього чеку та аудиторії через введення нових категорій продуктів, таких як аксесуари, через обмежені партії, щоб оцінити попит.	Конкуренція: Сильна конкуренція в преміум-сегменті одягу може ускладнити завоювання ринку.
Співпраця з іншими брендами, дизайнерами або організаціями може збільшити впізнаваність і привабити нову ЦА.	Економічна нестабільність: Економічні кризи можуть зменшити купівельну спроможність клієнтів.
Розроблення акційних пропозицій та їх тестування. Це підштовхне клієнтів купувати більше за одну покупку. Наприклад, об'єднати товари в "тактичний набір" із бонусом.	Зміни модних тенденцій - Обмежений асортимент: Якщо бренд не адаптується до нових трендів, це може зменшити його актуальність.
Розвиток e-commerce і цифрового маркетингу може збільшити продажі, розширити охоплення аудиторії та посилити конкурентоспроможність. Наприклад, створення сайту або mini-apps в Telegram.	Спад цікавості та задоволення потреб через масову демобілізацію військових може знизити попит.
Посилення брендової стратегії для покращення емоційного зв'язку з ЦА.	Проблеми з постачанням матеріалів можуть вплинути на виробництво і терміни виготовлення.
Нішева орієнтація + міжнародне поле. Орієнтація на військових та мілітарі-субкультурних клієнтів відкриває шлях до експансії у країни, де є подібна	Обмежений ринок - Сильна конкуренція. Нішевість бренду може стати слабкістю, якщо конкуренти

цільова аудиторія (наприклад, США, Балтія, Польща тощо). Amazon, Etsy, Shopyfi.	запропонують ширший асортимент або знизять, демпінгуватимуть ціни.
Проведення стратегічного аналізу в маркетингу дозволяє знайти незадовільнені потреби нішевої ЦА, виявити нову, раніше не помічену, ЦА, що дозволить покращити продукти, створити нові продукти та посилити стійкість бізнесу через диверсифікацію ризиків. Наприклад, при можливому падінні тренду на мілітарі — додати туристичну продукцію.	-

Продовження табл. 2.3

~1~	~2~
Вивчення трендів Fashion-ринку дозволить впровадити актуальні рішення, що посилять конкурентоспроможність.	-
Преміум-сегмент в ніші, має незадоволену пропозицію, що спонукає до стратегічного аналізу та тестування продукції на попит.	-
Створення відділу продажу та маркетингу.	-
Звернення до бізнес-менторів або аналітиків для підтримки та виявлення “сліпих зон”	-
Проведення знайомств та екскурсій з бізнесами бренду одягу, але в інших нішах для отримання “наглядності”.	-
Створення трендів для ніші.	-
Збільшення LTV.	-

Аналіз показує, що клієнти купують не просто продукт, а ідею. Якщо точніше, то бренд задовольняє потребу не просто одягу та аксесуарів, а самоідентифікації ЦА. Висока якість і унікальний дизайн в поєднанні зі соціальною місією створюють емоційний зв'язок із цільовою аудиторією. Це є конкурентною перевагою, але водночас вимагає регулярного підживлення через комунікацію, маркетинг і нові колекції. Лояльність клієнтів потрібно трансформувати в активні повторні покупки через програми лояльності та стимулювання, щоб збільшити довгострокову цінність клієнта.

Орієнтація на високу платоспроможність обмежує можливості зростання. Це вказує на необхідність:

1. Розширення продуктового асортименту для залучення цивільної аудиторії, яка не є ядром, але може стати додатковим джерелом доходу.
2. Введення доступніших продуктів, що дозволить розширити клієнтську базу та закріпитися в середньому сегменті.

SWOT-аналіз показав, що вихід на міжнародні ринки може стати драйвером зростання, до цього треба бути готовим ресурсно. Нішева мілітарі-продукція має великий потенціал у країнах, де ця культура популярна (США, ЄС). Онлайн-продажі дозволяють масштабувати бізнес без великих витрат на фізичну присутність за кордоном. Крім того, колаборації з локальними брендами або дизайнерами надають змогу швидше вийти на нову аудиторію та сформувати додатковий попит.

Економічна нестабільність, можливе зниження купівельної спроможності та зменшення ЦА після демобілізації вимагають диверсифікації продуктової лінійки.

Для мінімізації ризиків слід:

1. Розвивати універсальні товари (аксесуари, головні убори), які менше залежать від сезонності.
2. Налагодити співпрацю з кількома постачальниками, щоб зменшити залежність від одного джерела.
3. Введення акційних пропозицій дозволить підвищити середній чек і стимулювати повторні покупки.

Залежність бренду від мілітарі-тренду вимагає стратегічної гнучкості. Хоча мілітарі-культура — це фундамент, слід розглядати суміжні стилі (outdoor, casual), які можуть залучити ширшу аудиторію. Така диверсифікація допоможе залишатися конкурентними навіть у разі зміни трендів.

Ключові драйвери зростання (Key Growth Drivers):

1. Розширення продуктового асортименту дозволить збільшити середній чек, задовольнити ширший спектр потреб клієнтів і зменшити залежність від сезонності.

2. Вихід на міжнародні ринки, дає масштабування бренду через продажі за кордон (США, Європа) відкриє доступ до платоспроможної аудиторії, яка цінує мілітарі-культуру. Для цього потрібно провести стратегічні дослідження.

3. Використання акцій і програм лояльності для збільшення середнього чеку.

4. Сайт і присутність на міжнародних платформах (Etsy, Amazon), інвестиції в SEO та таргетовану рекламу дадуть результат у вигляді нових клієнтів в довгу, а це стимулюватиме створити сильний відділ продажів.

5. Диверсифікація цінового сегменту, тобто введення бюджетної лінійки продукції або преміум-лінійки (футболки, кепки, патчі тощо) дозволить залучити молоду аудиторію або високоплатіжну. Це допоможе утримати позиції навіть в умовах економічної нестабільності.

6. Поглиблення зв'язків із клієнтами через підтримку ЗСУ, волонтерські ініціативи — не лише формує довіру, але й дає емоційний стимул з брендом.

7. Налагодження зв'язків із декількома постачальниками тканин і фурнітури дозволить уникнути простоїв і скоротити витрати.

Взаємозв'язки:

- Основний взаємозв'язок у SWOT-аналізі полягає в тому, що сильні сторони бренду (якість, унікальність, лояльність клієнтів) потрібно використовувати для реалізації можливостей (вихід на міжнародний ринок, розвиток онлайн-продажів) і для пом'якшення слабких місць (висока ціна, вузька аудиторія).

- Найбільш критичні загрози — економічна нестабільність і конкуренція — можуть бути нейтралізовані через запуск акційних програм і розширення асортименту.
- Використання взаємозв'язків між сильними сторонами та можливостями дозволяє бренду не тільки стабілізуватись у кризовий період, а й знайти точки росту.

2.4 Lean Canvas: Бізнес-модель бренду Assault

Сучасний ринок України характеризується зростаючим попитом на товари патріотичного спрямування. Цей тренд обумовлений підвищенням національної свідомості, прагненням до самоідентифікації та активною громадянською позицією українців. Військові дії та загальнонаціональний спротив ще більше посилили ці тенденції, зробивши патріотичну символіку не лише модним атрибутом, а й вираженням солідарності та підтримки.

Аби систематизувати отримані дані та сформувані чітке бачення бізнес-моделі бренду Assault, в даному розділі ми скористаємося інструментом Lean Canvas. Цей шаблон дозволить структуровано та наочно представити ключові аспекти бізнесу, включаючи цільову аудиторію, канали збуту, конкурентні переваги та джерела доходу. Побудова Lean Canvas допоможе глибше зрозуміти бізнес-модель бренду та визначити стратегічні напрямки розвитку. Розглянемо бізнес-модель на рисунку 2.4.

Business Model Canvas

DESIGNED FOR:
ASSAULT

DESIGNED BY:
REKUN POLINA

<p>KEY PARTNERS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Монотонність ринку: Багато брендів пропонують схожі, застарілі дизайни патчів і аксесуарів. 2. Відсутність трендових рішень: Бренд часто не реагує на нові тенденції або актуальні культурні події. 3. Погана якість і недоступність: На ринку багато низькоякісних виробів, або їх важко знайти в локальному доступі. 	<p>KEY ACTIVITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Співпраця з військовими для тестування ідей 2. Колаборації з іншими брендами 3. Благодійні ініціативи <p>KEY RESOURCES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ретельна робота з дизайном: Постійний аналіз ринку, трендів і запитів аудиторії для створення стильних і актуальних продуктів. 2. Готовий асортимент: Патчі, футболки, худ, аксесуари з унікальними авторськими дизайнами. 3. Лімітовані серії: Підтримуємо інтерес і ексклюзивність, випускаючи обмежену кількість одиниць. 4. Фокус на доступності: Онлайн-платформа, швидка доставка й зручність покупок. 	<p>VALUE PROPOSITIONS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн із душею: Ви створюєте унікальні, креативні вироби, що відображають сучасні тренди, культурні явища та милітари-дух. 2. Обмежені колекції: Лімітовані випуски додають ексклюзивності. 3. Висока якість: Ви працюєте лише з надійними підрядниками, забезпечуючи довговічність продукції. 4. Простота вибору: Кліентам не треба розробляти власний дизайн — усе вже готове й відповідає сучасним тенденціям. 	<p>CUSTOMER RELATIONSHIP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Особисте обслуговування 2. Програма лояльності: знижки для військових 3. Залучення клієнтів до благодійних ініціатив 4. Креативні подачі з глибокими сенсами <p>CHANNEL</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Соціальні мережі: Instagram, Facebook, TikTok — для просування, реклами та прямого зв'язу з клієнтами. 2. Сайти оптовиків 3. Спеціалізовані магазини: Співпраця з локальними милітари-магазинами чи сувенірними крамницями. 	<p>CUSTOMER SEGMENTS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Молодь, яка цінує стиль і тренди: Люди, які хочуть унікальні аксесуари, що виділяються. 2. Військові та ветерани: Шукають патріотичну або милітари-символіку, але в сучасному виконанні. 3. Патріотично налаштовані громадяни: Вибирають продукцію з патріотичними меседжами чи символікою. 4. Колекціонери: Ті, хто шукає оригінальні й лімітовані вироби. 5. Любителі милітари стилю: Для яких патчі, лінч чи худ — це спосіб підкреслити свою індивідуальність.
<p>COST STRUCTURE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дизайн і розробка: Інвестиції у створення нових ідей і трендових концептів. 2. Замовлення продукції: Витрати на виготовлення виробів у підрядників (патчі, одяг, аксесуари). 3. Замовлення та оформлення пакування 4. Маркетинг: Реклама в соціальних мережах, зйомка контенту. 5. Логістика: Доставка продукції від підрядників і клієнтам. 6. Складські витрати: Зберігання готової продукції. 	<p>REVENUE STREAM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продаж готових виробів: Основний дохід — аксесуари, патчі, одяг із готовими дизайнами. 2. Лімітовані колекції: Додатковий дохід від продажу обмежених серій, які створюють ажіотаж. 3. Додаткові аксесуари: Сумки, кепки, брелоки тощо, як супутні товари. 4. Оптові продажі 5. Продажі на різноманітних заходах 			

Рисунок 2.4. – Бізнес-модель бренду Assault

Розглянувши бізнес-модель можемо окреслити такі напрямки стратегічного розвитку бренду:

1. Розширення асортименту:

Окрім патчів та одягу, варто розглянути виробництво інших аксесуарів - брелоків, сумок, головних уборів, курток тощо. Це дозволить залучити ширшу аудиторію та збільшити середній чек.

Слід постійно оновлювати асортимент, додаючи нові креативні дизайни, що відображають актуальні тренди та події. Можна проводити конкурси серед дизайнерів або залучати до співпраці відомих ілюстраторів. Створення лімітованих колекцій: Випуск обмежених серій патчів або одягу створює ажіотаж та стимулює попит. Можна співпрацювати з відомими особистостями в мілітарі ком'юніті або брендами для створення ексклюзивних колекцій.

2. Розвиток онлайн-продажів:

Створення власного інтернет-магазину дозволить збільшити продажі, контролювати ціноутворення та надавати клієнтам зручний сервіс. Сайт має бути зручним, інформативним та адаптованим для мобільних пристроїв.

Оптимізація сайту для пошукових систем: SEO-просування допоможе залучити більше органічного трафіку на сайт та збільшити продажі.

Контекстна реклама, таргетована реклама в соціальних мережах та інші інструменти інтернет-маркетингу допоможуть залучити нову аудиторію та збільшити впізнаваність бренду.

3. Розширення каналів збуту:

Співпраця з оптовиками: Це дозволить збільшити обсяги продажів та розширити географію присутності бренду.

Участь у виставках та ярмарках: Це ефективний спосіб просування продукції, знайомства з потенційними клієнтами та партнерами.

Відкриття власних точок продажу: В перспективі можна розглянути можливість відкриття власних магазинів або шоу-румів в ключових містах України.

4. Зміцнення взаємовідносин з клієнтами:

Надання знижок, бонусів та інших привілеїв постійним клієнтам допоможе збільшити їх лояльність та стимулювати повторні покупки.

Проведення конкурсів та розіграшів допоможе залучити нову аудиторію та підвищити зацікавленість до бренду.

Слід регулярно публікувати цікавий контент, відповідати на коментарі та запити клієнтів, проводити опитування та конкурси.

5. Підвищення ефективності бізнес-процесів:

Впровадження сучасних технологій та автоматизація процесів допоможе зменшити витрати та підвищити продуктивність.

Слід постійно шукати шляхи оптимізації доставки та зменшення її вартості.

Впровадження систем обліку та аналітики дозволить ефективніше управляти фінансами, аналізувати продажі та приймати обґрунтовані рішення.

6. Соціальна відповідальність:

Частина прибутку може бути спрямована на благодійність - допомогу військовим, ветеранам та їх сім'ям. Це підвищить соціальну відповідальність бізнесу та позитивно вплине на імідж бренду.

Участь у соціальних проектах та ініціативах допоможе зміцнити репутацію компанії та залучити нову аудиторію.

2.5 Опис можливих сценаріїв розвитку бренду

Розглянемо три типи сценаріїв розвитку бренду, враховуючи ключові фактори які можуть на нього вплинути.

1. Стратегічний ривок (оптимістичний сценарій).

Передумови:

- Завдяки маркетинговим компаніям попит на продукцію зростає.
- Кількість клієнтів збільшується через застосування реклами, створення сайту та появи товарів бренду в фізичних магазинах.
- Бренд інвестує у власне виробництво, розширює команду та створює нові лінійки.

Розвиток:

- Активні маркетингові стратегії та співпраця з відомими представниками мілітарі ком'юніті підвищують впізнаваність бренду.
- Запуск реклами та вихід на міжнародний ринок розширює присутність.
- Бренд розширює асортимент продукції та випускає нові колекції, які базуються не лише на унікальних принтах, а й особливому крої та тканинах.
- Залучаються інвестиції для розширення команди та відкриття власного виробництва.
- Створюється більше різноманітних колаборацій.

Результат:

- На 30% зростає частка бренду на ринку.

- Бренд виходить в топ відомих мілітарі брендів у своєму сегменті.
- Збільшується виручка.
- Створюється більше благодійних ініціатив.

2. Стабільний ріст (реалістичний сценарій).

Передумови:

- На ринку зростає конкуренція, проте, завдяки стабільній якості продукції бренд зберігає свою частку на ринку.
- Аби забезпечити підтримку впізнаваності, бюджет на маркетинг лишається на поточному рівні.

Розвиток:

- Поступово розробляються нові продукти та розширюється асортимент.
- Бренд зміцнює відносини з лояльними клієнтами.
- Розширення відбувається в межах локального ринку.
- Тестуються нові маркетингові стратегії.
- Переоцінюються обов'язки та розширюється команда.
- Розробляється сайт для поліпшення якості продажів.
- Налагоджуються зв'язки з новими потенційними оптовими покупцями.

Результат:

- Зростання продажів досягає 10-15% щорічно.
- Впровадження нових рішень підтримує зацікавленість клієнтів.
- Збільшується виручка.
- Стратегія забезпечує довготривалий, хоча й не швидкий розвиток.
- Поліпшення якості та забезпечення простоти продажів зменшує кількість відмов.

3. Песимістичний сценарій.

Передумови:

- На ринок впливає політична нестабільність.

- Конкуренція посилюється, а бренд стикається із пониженням попиту. Або мілітарі тема стає менш актуальною.
- Виникають складнощі зі створенням дійсно унікальних ідей.

Розвиток:

- Бренд зосереджується на найбільш прибуткових лінійках.
- Скорочуються витрати на нові розробки та додаткових учасників команди.
- Переглядаються ціни аби зберегти конкурентоспроможність.

Результат:

- Бренд не може інвестувати у розвиток, зберігає мінімальну частку ринку.
- Виручка скорочується, проте бренд починає оптимізувати витрати.
- Зберігається потенціал для відновлення після стабілізації ринку.

Розглянувши можливі сценарії розвитку бренду можна зазначити, що при правильному використанні ресурсів, створенню фінансового резерву, постійному аналізу внутрішніх та зовнішніх процесів, відповідності запитам клієнтів та створенню ціннісних пропозицій бренд має можливість розвиватися в будь-яких умовах, головне бути гнучкими до змін.

2.6 Постановка цілей бренду за системою SMART

SMART-цілі стають частиною дорожньої карти (Road-map) для реалізації як короткострокових завдань (наприклад, запуск сайту), так і довгострокових (масштабування через ком'юніті та міжнародні ринки).

Проаналізувавши конкурентне середовище ринку патчів в Україні, ми визначили ключові напрямки розвитку для бренду Assault.

Для досягнення успіху в цій ніші важливо не лише зосередитись на якості та оригінальності продукції, але й активно розвивати бренд в цілому.

Враховуючи специфіку цільової аудиторії, яка включає колекціонерів, військових та волонтерів, ми сформулювали цілі, що охоплюють різні аспекти діяльності бренду. Особливу увагу приділено розширенню асортименту, збільшенню впізнаваності бренду та виходу на міжнародний ринок.

Використання системи SMART дозволило чітко визначити кожну ціль, зробити її вимірюваною та досяжною в задані терміни. Це дасть змогу ефективно відслідковувати прогрес та вносити корективи у стратегію розвитку бренду.

Реалізація цілей запропонованих у таблиці 2.6 дозволить бренду зміцнити свої позиції, збільшити дохід і забезпечити стабільність у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.6

Постановка цілей для бренду Assault за системою SMART

Ціль	Кроки реалізації	Період виконання	Очікуваний результат
~1~	~2~	~3~	~4~
Вихід на міжнародний ринок через онлайн-платформи	1. Замовити стратегічне дослідження іноземного ринку ніши (чи йти туди) 2. Дослідити платформи (Etsy, Amazon, eBay). 3. Запустити рекламу для іноземної аудиторії.	Січень – Серпень	Досягти 300 замовлень за перші 6 місяців продажів.
Розширення продуктового асортименту	1. Провести дослідження ЦА на виявленні потреб 2. Запустити тестові нові категорії (брелки, шапки, аксесуари). 3. Провести аналіз і масштабувати успішну стратегію	Січень – Квітень	Збільшити асортимент на 3 категорії, щоб > 25% продажів припадали на нові товари.
Збільшення середнього чеку через акційні пропозиції	1. Створити комплекти зі знижками. 2. Моніторити динаміку середнього чеку. 3. Фіксувати успішні стратегії	Січень - Листопад	Збільшити середній чек на 20% протягом перших 3 місяців.
Підвищення впізнаваності бренду через	1. Створити бренд стратегію та брендбук 2. Маркетинговий відділ.	Січень - Червень	Збільшити підписників до 10,000 і досягти 8% залученості аудиторії.

соціальні мережі	3. Запустити таргетовану рекламу.		
------------------	-----------------------------------	--	--

Продовження табл. 2.6

~1~	~2~	~3~	~4~
Створення резервного фонду для економічної стабільності	1. Визначити обсяг резерву. 2. Відкладати 10% від чистого прибутку щомісяця. 3. Розробити план використання фонду у кризових періодах.	Лютий – Грудень	Забезпечити фінансову подушку для стабільності бізнесу на випадок економічних коливань.
Збільшення лояльності клієнтів через програму лояльності	1. Впровадити унікальні пропозиції для постійних клієнтів. 2. Рекламувати програму через соцмережі	Березень – Травень	Досягти 20% повторних покупок серед клієнтів протягом року.
Оптимізація виробництва та постачання	1. Провести аналіз постачальників. 2. Укласти контракти з 2–3 новими постачальниками. 3. Зменшити залежність від одного джерела.	Лютий – Липень	Зменшення ризиків простоїв виробництва та стабільність постачань.
Посилення позицій через колаборації	1. Укласти 2–3 партнерства з блогерами чи дизайнерами. 2. Запустити лімітовані серії продукції.	Лютий – Жовтень	Збільшення продажів на 15% за рахунок партнерських колекцій і залучення нової аудиторії.
Створення онлайн-сайту бренду	1. Розробити технічне завдання для сайту. 2. Знайти підрядника для розробки (фріланс або студія). 3. Додати англomовну версію сайту для міжнародних продажів. 4. Провести SEO-оптимізацію і налаштувати онлайн-платежі.	Січень – Червень	Запустити функціональний сайт із можливістю обробки замовлень до квітня. Забезпечити 20% зростання онлайн-продажів протягом перших 6 місяців роботи.

Створення повноцінного відділу маркетингу та продажів	1. Мати постійних 2–3 фахівців: маркетолога, SMM-менеджера та менеджера з продажу. 2. Мати на аутсорсі 3 дизайнерів; 3. Розробити KPI для кожної ролі. 4. Делегувати 50% операційних задач (реклама, комунікація з клієнтами, запуск акцій).	Лютий - Грудень	Вийти з рутинних операційних задач на 50%. Забезпечити 40% приріст клієнтської бази до кінця року завдяки ефективному маркетингу та продажам.
---	---	-----------------	---

Продовження табл. 2.6

~1~	~2~	~3~	~4~
Організація зустрічі з бізнес-ментором для ветеранів	1. Провести не менше 2-х 1-годинних зустріч із бізнес-ментором, щоб отримати рекомендації щодо розвитку бренду, масштабування, роботи з ветеранською аудиторією та виходу на міжнародні ринки. 2. Визначити 3 ключові ідеї або рішення для впровадження після зустрічі. Підготувати короткий план дій за результатами обговорення.	Лютий - Червень	Це допоможе отримати об'єктивну оцінку бізнесу, визначити сліпі зони, свіжі ідеї та поради для зростання бренду на новий рівень.

В цьому підрозділі ми окреслили стратегічні цілі для бренду Assault, які стануть дороговказом для його подальшого розвитку.

Реалізація запропонованих рішень дозволить бренду Assault зміцнити свої позиції на ринку, розширити цільову аудиторію та досягти значних успіхів у своїй діяльності.

2.6 Висновки до розділу 2

У цьому розділі було проведено аналіз мілітарі бренду Assault та його конкурентного середовища. В ході роботи дослідили та описали:

- сильні та слабкі сторони бренду;
- команду та зв'язки;

- асортимент продукції та сегменти клієнтів;
- основних конкурентів та їх переваги;
- фінансові показники;
- бізнес-модель бренду;
- 3 стратегії розвитку;
- цілі на наступні пів року за системою SMART.

У розділі 2 доведено доцільність застосування обраних нами методів у для аналізу конкурентного середовища мілітарі брендів. Завдяки цим дослідженням було розроблено сценарії розвитку бренду та поставлено цілі на майбутнє, що дає розуміння конкретних дій та очікуваних результатів після їх реалізації.

ВИСНОВКИ

У роботі вирішено актуальне завдання, яке полягає у розробці моделей управління просуванням мілітарі товарів в Україні та ефективної стратегії розвитку мілітарі бренду з використанням методів системного аналізу.

Виконавши дану роботу було вирішено наступні задачі:

- проведено системний аналіз факторів та особливостей ринку мілітарі товарів в Україні;
- були розглянуті теоретичні основи прогнозування розвитку ринку мілітарі товарів на основі літературних джерел;
- проведено емпіричний аналіз ринку мілітарі товарів за допомогою вибраних статистичних методів та моделей.

Під час написання роботи і досягнення поставленої мети були зроблені наступні висновки.

Для розробки стратегії розвитку для мілітарі бренду, перш за все необхідно оцінити усі важливі моменти як зсередини, так і ззовні. Сучасні методи аналізу дають змогу детально розглянути усі напрямки роботи бренду, та на основі отриманих даних розробити подальший план дій.

Важливим аспектом є вибір методів та підходів для аналізу. Адже існує багато методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, п'ять сил Портера, дослідження через веб-портали, бізнес-модель Lean Canvas та ін. Кожен з цих методів має як переваги, так і недоліки, проте комплексне застосування дало змогу отримати необхідні результати.

У сучасному світі ринок мілітарі брендів стає все більш насиченим, а отже, дослідження конкурентного середовища та розробка ефективних стратегій розвитку набувають актуальності. Розуміння конкурентів, їх сильних та слабких сторін, а також трендів ринку дозволяє брендам зайняти вигідну позицію та досягти успіху. Вміння адаптуватися до змінних умов, пропонувати унікальні продукти та ціннісні пропозиції,

орієнтовані на потреби аудиторії, є ключовими факторами для забезпечення конкурентної переваги та довгострокового зростання в цій динамічній галузі.

Введення діяльності мілітарі бренду в умовах війни, має свої особливості, що вимагають від управлінців професійної гнучкості. Враховуючи ці особливості та застосовуючи сучасні методи аналізу та розробки стратегій, можна досягти успіху у розвитку бренду.

У практичній частині нами були використані наступні методи: SWOT-аналіз, розробка сценаріїв, бізнес-модель Lean Canvas, постановка цілей за системою SMART.

Використання обраних нами методів може бути корисним для аналізу та розробки стратегій інших брендів. А також, для дослідження тенденцій ринку мілітарі товарів.

ДЖЕРЕЛА

1. Forrester, Jay W. (1968). Principles of Systems. Cambridge, MA: MIT Press.
2. Simon, Herbert A. (1996). The Sciences of the Artificial (3rd ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
3. Beer, Stafford. (1972). The Brain of the Firm. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
4. Akerlof, George A. & Shiller, Robert J. (2015). Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception. Princeton, NJ: Princeton University Press.
5. Meadows, Donella H. (2008). Thinking in Systems: A Primer. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
6. Kleinberg, Jon. (2015). Algorithm Design. Boston, MA: Pearson.
7. Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, MA: Harvard Business School Press.
8. Whitmore, Richard. (2017). Scenario Planning: A Field Guide to the Future. London, UK: Routledge.
9. Litan, Robert E. (2016). Trillion Dollar Economists: How Economists and Their Ideas Have Transformed Business. New York, NY: Wiley.
11. Johnson, Fiona. (2018). Scenario Planning in Market Analysis. London, UK: Routledge.
12. Lawrence, Andrew. (2020). Big Data Strategies for Marketing. Hoboken, NJ: Wiley.

13. McGrath, Rita Gunther. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

14. SimilarWeb. (n.d.). Retrieved from <https://www.similarweb.com/>

15. Практикум з диференційних рівнянь [Електроний ресурс] : навчальний посібник / Л.С. Коряшкіна, О.Д. Станіна, Ю.О. Шевченко; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка» - Дніпро : НТУ «ДП», 2024 – 178 с. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/167658>

16. Statista. (2023). *Market growth forecast for military equipment in Ukraine (2023–2025)*.

17. Кваліфікаційна робота магістра [Електронний ресурс] : методичні рекомендації для здобувачів ступеня магістра освітньо-професійної програми «Системний аналіз» зі спеціальності 124 Системний аналіз / уклад.: Т.А. Желдак, Т.В. Хом'як, А.В. Малієнко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. – 33 с. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/167921>

18. Управління проектною командою [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Управління проектною командою» для здобувачів ступеня магістра освітньо-професійної програми «Системний аналіз» зі спеціальності 124 Системний аналіз / В. М. Молоканова, Ю. О. Шевченко ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро : НТУ «ДП», 2024. – 19 с. <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/167646>

19. Grant, Robert M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis (9th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.

20. Maurya, Ash. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media

ДОДАТОК А

№ з/п	Позначення				Найменування	Кількість аркушів	Примітки			
1										
2					Документація					
3										
4	САУ.КР.24.19.ПЗ				Пояснювальна записка	N1	Формат А4			
5										
6					Демонстраційний матеріал	N2	Презентація на CD-R			
7										
8					Копія роботи	1	Диск CD-R			
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
					САУ.КР.24.19.ДА.ПЗ.					
Змін.	Аркуш	№ докум.	Підпис	Дата						
Розроб.		Рекун П.Ю.			Матеріали кваліфікаційної роботи	Літ.	Аркуш	Аркушів		
К. розд.		Рекун П.Ю.								
Керівн.		Проф. Молоканова В.М.				НТУ «ДП», 12; 124м-23-1				
Н.контр.		Доц. Хом'як Т.В.								
Зав. каф.		Желдак Т.А.								