

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

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Ананіч Анни Георгіївни

академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом (за матеріалами ТОВ «Лореаль Україна»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.

(підпис)

« 20 » травня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Ананіч А.Г. академічної групи 073-20-5

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом (за матеріалами ТОВ «Лореаль Україна»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи інноваційного менеджменту в управлінні брендом	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна»	29.05.2024 р. – 10.05.2024 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування управлінських рішень для ТОВ «Лореаль Україна»	11.05.2024 р. – 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Варяниченко О.В.

Дата видачі « 20 » травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 21 » червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Ананіч А.Г.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-20-5
НТУ «Дніпровська політехніка»
Ананіч Анни Георгіївни

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом (за матеріалами ТОВ «Лореаль Україна»)

**БРЕНД, ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПРОЄКТ,
КОСМЕТИЧНА ІНДУСТРІЯ, ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, ЧАТ-БОТ**

Структура роботи: 71 сторінок комп'ютерного тексту; 19 рисунків; 25 таблиць; 34 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – інноваційний менеджмент в управлінні брендом.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: розглянути теоретичні основи інноваційного менеджменту та управління брендом; проаналізувати діяльність ТОВ «Лореаль Україна»; обґрунтувати ефективність рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом для ТОВ «Лореаль Україна»; визначити ефективність запропонованого проєкту для ТОВ «Лореаль Україна» та вплив на управління брендом.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, експертних оцінок, проєктний підхід, порівняння, узагальнення.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами косметичної індустрії.

Сфера застосування – планування інноваційної діяльності підприємства та управління брендом.

Економічна ефективність запропонованих заходів – збільшення чистого прибутку на 84556 тис. грн., тобто на 9,2%.

Значимість роботи – економічно обґрунтовано впровадження додатку з чат-ботом, що спрямовано на підвищення ефективності діяльності компанії та її бренду, збільшенню обсягів продажів, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення доступності до продукту і залучення нових клієнтів та демонструватиме здатність компанії впроваджувати сучасні технології й підтримувати інноваційний підхід до обслуговування клієнтів.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20-5
Dnipro University of Technology
Ananich Anna

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of innovation
management in brand management (based on the materials of “Loreal Ukraine”
LLC)

**BRAND, INNOVATION MANAGEMENT, INNOVATION PROJECT,
COSMETICS INDUSTRY, CUSTOMER SERVICE, CHATBOT**

Thesis's structure: 71 printed pages; 19 figures; 25 tables; 34 references.

Object of development – innovation management in brand management

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions
in the field of innovation management in brand management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as
follows: the theoretical foundations of innovation management and brand
management; the activity of “Loreal Ukraine” LLC was analyzed; the effectiveness
of decisions in the field of innovation management in brand management for
“Loreal Ukraine” LLC were justified; the effectiveness of the proposed project for
“Loreal Ukraine” LLC and the impact on brand management was determined.

Research methods – analysis and synthesis, economic analysis, statistical
analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis, expert assessments, project approach,
comparison, generalization.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are
recommended for use by enterprises the cosmetics industry.

Application – planning of innovative activities of the enterprise and brand
management.

Financial viability of the proposed measures – an increase in the company's
net profit by UAH 84556 thousand, i.e. by 9.2%.

The value of the research – the implementation of a chatbot application is
economically justified, which is aimed at increasing the efficiency of the company
and its brand, increasing sales, improving customer service, expanding product
availability and attracting new customers and demonstrating the company's ability
to implement modern technologies and maintain an innovative approach to
customer service.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи інноваційного менеджменту в управлінні брендом.....	7
1.1 Сутність інноваційного менеджменту.....	7
1.2 Управління брендом.....	13
1.3 Аналіз інноваційних підходів до ефективного розвитку організацій...	20
2 Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна».....	25
2.1 Характеристика ТОВ «Лореаль Україна» як відкритої системи.....	25
2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Лореаль Україна».....	29
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна» за методом конкурентних переваг Портера.....	37
2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства.....	39
2.4.1 Матриця БКГ для ТОВ «Лореаль Україна».....	39
2.4.2 Метод оцінки конкурентоспроможності, що пов'язаний з якістю продукції.....	43
2.4.3 Метод оцінки конкурентоспроможності, що заснований на теорії ефективності.....	45
2.5 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	47
2.5.1 PEST-аналіз ТОВ «Лореаль Україна».....	47
2.5.2 SWOT-аналіз ТОВ «Лореаль Україна».....	50
2.6 Оцінка вартості бренду L'Oréal.....	52
3 Обґрунтування управлінських рішень для ТОВ «Лореаль Україна».....	55
3.1 Опис можливостей запропонованого LU-боту для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Лореаль Україна».....	55
3.2 Обґрунтування ефективності впровадження та реалізації інноваційного проєкту.....	57
3.3 Підвищення ефективності управління брендом ТОВ «Лореаль Україна».....	65
Висновки.....	68
Перелік джерел посилання.....	72
Додаток А Фінансова звітність ТОВ «Лореаль Україна».....	77
Додаток Б Тези доповіді	80

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена швидкими змінами в бізнес-середовищі, що вимагають постійної адаптації та впровадження інновацій. В сучасних умовах жорсткої конкуренції успіх компанії залежить від її здатності швидко та ефективно реагувати на нові виклики, включаючи технологічні зміни, зміну споживчих вподобань та глобальні економічні тенденції. Інноваційний менеджмент стає ключовим елементом, що дозволяє брендам не тільки залишатися актуальними, але й активно розвиватися, запроваджуючи нові ідеї та підходи.

Технологічний прогрес істотно впливає на методи управління брендами, змінюючи традиційні бізнес-моделі та відкриваючи нові можливості для залучення та утримання клієнтів. Використання цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики великої кількості даних дозволяє брендам більш точно передбачати потреби споживачів, пропонувати персоналізовані рішення та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Світові тенденції, такі як діджиталізація, зростання впливу соціальних медіа та зміна концепції споживання, створюють додаткові виклики та можливості для брендів. Наприклад, діджиталізація відкриває нові канали взаємодії з клієнтами, а соціальні медіа дозволяють швидше реагувати на зворотний зв'язок і будувати міцніші зв'язки з аудиторією. Одночасно споживачі все частіше обирають бренди, що демонструють прозорість та відповідальність, що стимулює розвиток трендів на сталий розвиток та соціальну відповідальність.

Таким чином, дослідження у сфері інноваційного менеджменту є надзвичайно важливим для розуміння того, як сучасні бренди можуть ефективно використовувати новітні технології та підходи для зміцнення своєї позиції на ринку. Це забезпечує основу для розробки стратегій, які не лише

відповідають сучасним викликам, але й сприяють сталому розвитку та зростанню брендів у майбутньому.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

– розглянути теоретичні основи інноваційного менеджменту та управління брендом;

– проаналізувати діяльність ТОВ «Лореаль Україна»;

– обґрунтувати ефективність рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом для ТОВ «Лореаль Україна»;

– визначити ефективність запропонованого проєкту для ТОВ «Лореаль Україна» та вплив на управління брендом.

Об’єкт розроблення – інноваційний менеджмент в управлінні брендом.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до інноваційного менеджменту в управлінні брендом.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, експертних оцінок, проєктний підхід, порівняння, узагальнення.

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «Лореаль Україна»:

- впровадження додатку з чат-ботом спрямовано на підвищення ефективності діяльності компанії та її бренду, поліпшення обслуговування клієнтів, розширення доступності до продукту та залучення нових клієнтів;

- процес вибору та покупки косметичних продуктів стає більш зручним та персоналізованим, що сприятиме збільшенню продажів;

- демонструється здатність компанії впроваджувати сучасні технології й підтримувати інноваційний підхід до обслуговування клієнтів;

- збільшення чистого прибутку на 84556 тис. грн., тобто на 9,2%.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: тези доповіді на

конференцію - Ананіч А.Г., науковий керівник Варяниченко О.В. Управлінські рішення з впровадження мобільного додатку з чат-ботом для підвищення ефективності консультацій та продажів в косметичній індустрії. Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ятої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024 . С. 380-382. URL:

https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/week_of_stud_science_archive.php

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ БРЕНДОМ

1.1 Сутність інноваційного менеджменту

Ключовими факторами в бізнес-середовищі наразі є швидкість та постійні зміни. Інноваційний менеджмент стає необхідним інструментом для успішної адаптації компаній до постійно мінливих умов. Сутність інноваційного менеджменту полягає в ефективному управлінні інноваціями з метою створення переваг над конкурентами та забезпечення стабільного зростання організацій.

Аналіз літературних джерел в цій галузі відкриває широкий спектр тлумачень та підходів до визначення сутності інноваційного менеджменту. Різні автори наголошують на різниці у визначеннях ключових аспектів цього поняття. Фундамент розуміння понять інновації та інноваційного менеджменту було закладено Йозефом Шумпетером у 1912 році, Кеннетом Каном в 1983 році та Пітером Друкером у 1985 році. На їхніх здобутках ґрунтуються відомі поняття, що використовуються сучасними вченими у вивченні інновацій та управлінні.

Перед тим, як визначати поняття інноваційного менеджменту, важливо визначити, що таке інновації. Зрозуміння поняття інновацій дозволяє належним чином визначити, що таке інноваційний менеджмент. Вперше термін «інновація» був введений Йозефом Шумпетером в своїй книзі «Теорія економічного розвитку». В ній він описує інновацію як «комерційне або промислове застосування чогось нового – нового продукту, процесу або способу виробництва; новий ринок або джерело пропозиції; нова форма комерційної, ділової або фінансової організації». З того часу інновації стали найважливішим фактором успіху будь-якої організації [1].

В свою чергу Кеннет Б. Кан в своїй роботі «Горизонти бізнесу»

визначає цей термін так: інновації – це результат, який підкреслює продуктивність [2]. Тобто інновації можна розглядати як нововведення, що приносять користь та принципово відрізняються від того, що вже існує. Вони можуть включати в себе нові продукти, послуги, процеси, технології, методи управління або організаційні підходи.

Стосовно інноваційного менеджменту, то деякі дослідники, наприклад, Пітер Друкер в своїй книзі «Інновації та підприємництво: практика і принципи» визначають інноваційний менеджмент як систему стратегічного управління, спрямовану на стимулювання та управління процесами створення, впровадження та вдосконалення інновацій. Цей підхід підкреслює роль менеджменту в керуванні інноваційними процесами та забезпеченні їх відповідності стратегічним цілям підприємства [3].

Інноваційний менеджмент є складною системою управління, яка створює умови та сприяє розвитку і досягненню успішних результатів в інноваційній діяльності. Він включає менеджерів і фахівців різного рівня, які взаємодіють з різними аспектами інноваційного процесу. Ці аспекти можуть включати інноваційні проєкти, діяльність та процеси [4]. На рисунку 1.1 представлені переваги управління інноваціями.

Інноваційний менеджмент є критичним для успішності організацій з кількох причин. Він допомагає створити конкурентну перевагу, сприяє зростанню та розширенню бізнесу, допомагає адаптуватися до змін, підвищує ефективність і продуктивність, залучає та утримує талановитих співробітників, покращує задоволеність клієнтів і забезпечує довгострокову стійкість. Організації, які ефективно керують інноваціями, мають можливість створити культуру інновацій, що сприяє їхньому успіху в динамічному бізнес-середовищі [5].

Зазвичай процес управління інноваціями складається з ряду етапів або кроків. Однак конкретні кроки можуть відрізнятися в залежності від організаційних потреб та контексту. Для компаній інноваційний менеджмент



Рисунок 1.1 – Переваги інноваційного менеджменту

є ключовим фактором, що визначає їх конкурентну перевагу. Цей підхід охоплює різноманітні аспекти та етапи, включаючи генерацію ідей, оцінку та відбір, розробку прототипів та постійне вдосконалення. Важливою складовою є створення стимулюючого середовища для інновацій та розробка ефективних процесів управління цими ініціативами. В таблиці 1.1 представлені компоненти які включає в себе інноваційний менеджмент. Ці компоненти спільно створюють систему, що дозволяє підприємствам створювати та успішно впроваджувати інновації для підтримки їхнього розвитку та конкурентоспроможності.

Інноваційний менеджмент розглядається з чотирьох ключових аспектів. Кожен з цих аспектів відіграє важливу роль у розвитку та успіху інноваційної діяльності в організації. Ці аспекти представлені на рисунку 1.2.

Можливості відображають потенціал організації для впровадження інновацій, що включає талант, знання та фінансові ресурси. Здатність працівників до інновацій грає важливу роль у цьому процесі, спонукаючи

менеджерів аналізувати їхні сильні та слабкі сторони та заохочувати їх вносити ідеї.

Таблиця 1.1 - Ключові компоненти інноваційного менеджменту [6]

Компоненти	Зміст
Інноваційна стратегія	Визначення цілей, завдань та пріоритетів компанії в галузі інновацій, враховуючи напрямки розвитку, такі як інновації в продукції, процесах або бізнес-моделях
Генерація ідей	Сприяння розробці нових ідей шляхом використання різних методів, таких як мозковий штурм, співпраця з клієнтами та дослідження ринку
Оцінка та відбір ідей	Аналіз і відбір найбільш перспективних ідей для подальшого розвитку, з урахуванням їхньої виконавчої можливості та відповідності стратегічним цілям
Розробка та прототипування	Перетворення обраних ідей в конкретні прототипи або мінімально життєздатні продукти (MVPs) для тестування та подальшого вдосконалення
Виведення на ринок	Комерціалізація інноваційного продукту або послуги, включаючи маркетингові та дистрибуційні стратегії
Впровадження та прийняття	Забезпечення успішного впровадження та прийняття інновації всередині організації через управління змінами та створення культури підтримки інновацій

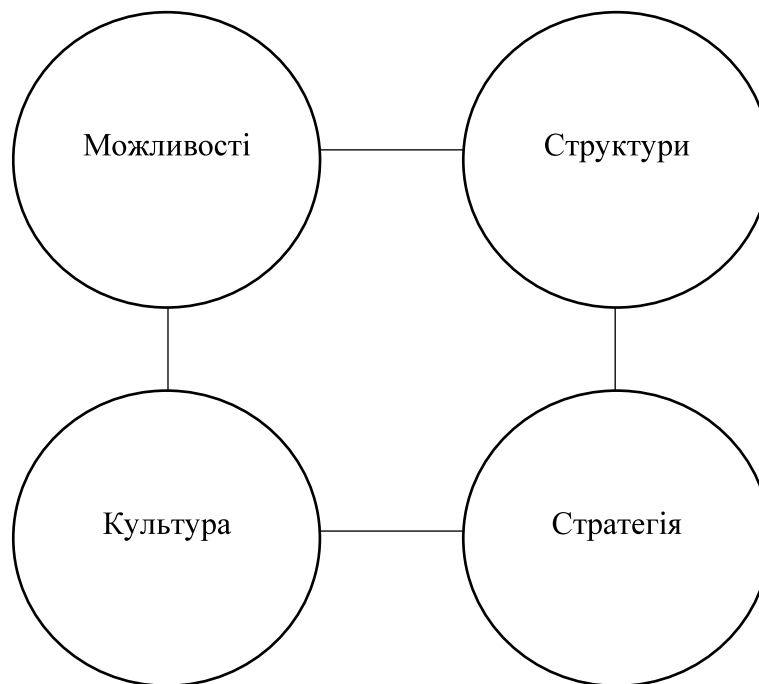


Рисунок 1.2 – Аспекти, які відіграють ключову роль в управлінні інноваціями

Можливості відображають потенціал організації для впровадження інновацій, що включає талант, знання та фінансові ресурси. Здатність працівників до інновацій грає важливу роль у цьому процесі, спонукаючи менеджерів аналізувати їхні сильні та слабкі сторони та заохочувати їх вносити ідеї.

Структури описують організаційні фактори, що впливають на здатність співробітників до інновацій. Це включає інфраструктуру, політику, процеси та організаційну структуру, які можуть сприяти або заважати інноваційному процесу.

Культура становить ключовий елемент для стимулювання інновацій. Компанії з культурою, що цінує творчість і інновації, зазвичай надають пріоритет швидкості, експериментам та навчанню, стимулюючи співробітників до пошуку нових ідей.

Стратегія визначає напрямок інновацій та їхню відповідність стратегічним цілям компанії. Це орієнтує розвиток інновацій у відповідних сферах та сприяє досягненню стратегічних цілей організації [7].

Існує три методи управління інноваціями, які компанія може використовувати окремо або в поєднанні для різних видів проєктів, які розглянуто нижче [8].

Поступовий. Інновації в рамках поступового методу ґрунтуються на постійних, невеликих змінах та покращеннях у продукті, послугі, методі або процесі з плином часу. Компанії, що використовують цей метод, можуть ставити перед собою мету регулярно представляти свої продукти та послуги з невеликими модифікаціями, оскільки це вважається більш надійним підходом.

Тобто, компанія, яка виробляє комп'ютери, може вирішити, що замість того, щоб шукати абсолютно нові рішення, вона буде зосереджуватися на вдосконаленні моделі комп'ютера регулярно. Ці інновації можуть не завжди привертати увагу громадськості, проте постійне покращення може допомогти компанії розвиватися і утримувати постійних клієнтів.

Проривний. Цей метод полягає в тому, що інновація дозволяє компанії значно змінити свій продукт або послугу, залишаючись при цьому в межах своєї галузі. Цей метод особливо важливий у сфері технологій, де жорстка конкуренція та високий рівень інновацій роблять прориви особливо цінними.

Наприклад, виробник мобільних телефонів може розробити менший та більш потужний чіп для своїх телефонів, що зробить наступне покоління телефонів значно ефективнішим, ніж попередні. Ці зміни, хоча вони й не з'являються на перших сторінках новин, можуть сприяти розвитку індустрії.

Руйнівний (радикальні). Руйнівні інновації - це такі, які повністю змінюють ринок, залишаючи конкурентів у далекому минулому. Компанія, що створює такі інновації, може отримати значну увагу і підтримку споживачів.

Хоча революційні інновації можуть мати значні переваги, вони є надзвичайно складними у втіленні. Прикладами таких інновацій можуть бути винайдення смартфонів та розвиток гібридних автомобілів, які змінили погляди на технології та автомобільну промисловість відповідно.

На рисунку 1.3 представлена інноваційна матриця.

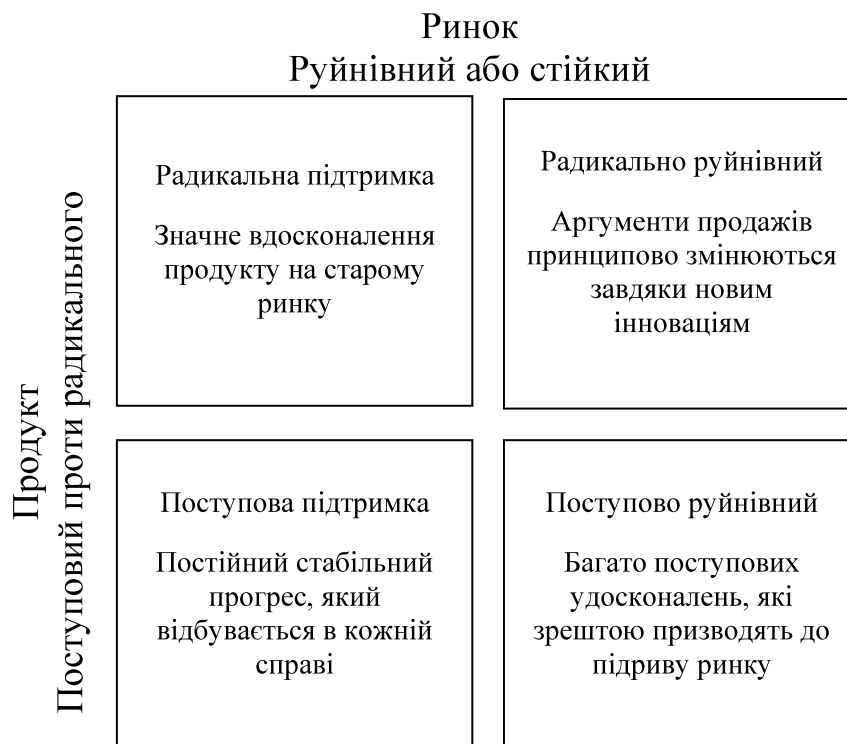


Рисунок 1.3 – Інноваційна матриця [7]

Інноваційний менеджмент є ключовим аспектом успішної діяльності будь-якого підприємства в сучасному світі. Сутність інноваційного менеджменту полягає у систематичному стимулюванні, управлінні та розвитку новаторських ідей та процесів у межах організації. Роль інноваційного менеджменту закладається в тому, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства шляхом впровадження нововведень, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації бізнес-процесів та створення сприятливого середовища для креативності та інновацій. Інноваційний менеджмент сприяє розвитку підприємства, забезпечуючи йому здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшує його конкурентоспроможність і сприяє досягненню успішних результатів у майбутньому.

1.2 Управління брендом

Тема управління брендом є критично важливою для успішної діяльності будь-якої компанії в сучасному бізнес-середовищі оскільки бренд визначає сприйняття продукту або послуги споживачами. Ефективне управління брендом дозволяє підтримувати конкурентоспроможність, залучати та утримувати клієнтів, підвищувати цінність компанії та забезпечувати стабільний прибуток.

Управління брендом представляє собою стратегічний процес, що охоплює створення, розвиток, керування і захист ідентичності та репутації бренду з метою досягнення конкурентної переваги та створення цінності для як споживачів, так і компанії. У сучасному бізнес-середовищі, де ринок переповнений продуктами та послугами, бренд стає ключовим фактором, що визначає відмінність та конкурентоспроможність. Основні завдання управління брендом представлені в таблиці 1.2 [9].

Таблиця 1.2 – Завдання бренд-менеджменту

Завдання	Зміст
Стратегічний план	Основний етап створення ефективного бренду, що включає розробку чіткої стратегії, визначення місії, візії та цінностей для всіх працівників компанії.
Визначення цільової аудиторії	Розуміння для кого призначений бренд, його спрямованість на викликання певних емоцій у споживачів, визначення цільової аудиторії та потреб споживачів.
Забезпечення впізнаваності та лояльності	Створення впізнаваності бренду через упаковку, логотип, кольори та шрифти; забезпечення лояльності клієнтів шляхом позитивного досвіду та відданості бренду.
Створення позитивного капіталу бренду	Розвиток позитивної репутації компанії, зміцнення довіри споживачів та формування позитивного іміджу бренду серед суспільства.
Мультиканальність	Синхронізація маркетингових каналів для досягнення єдиного повідомлення про бренд.
Вчасна реакція на виклики	Стеження за розвитком бренду та конкурентів, відповідь на зміни в смаках та вподобаннях споживачів, уникаючи провалів.

Переваги, які надає ефективний бренд-менеджмент [10]:

1. Створення відмінності і конкурентної переваги. Ефективний бренд-менеджмент дозволяє компанії виділятися серед конкурентів, пропонуючи унікальні характеристики, цінності та імідж, що привертають увагу споживачів і створюють конкурентну перевагу.

2. Підвищення відомості та розпізнаваності бренду. Через систематичні маркетингові зусилля, бренд-менеджмент допомагає підвищувати відомість компанії та її продуктів серед цільової аудиторії, що сприяє збільшенню продажів та розширенню ринкової частки.

3. Створення емоційного зв'язку з клієнтами. Бренд-менеджмент сприяє розбудові сильного емоційного зв'язку між брендом та споживачами, що дозволяє створити лояльність та підтримувати відносини з клієнтами на тривалу дистанцію.

4. Стабільність та довгостроковий успіх. Ефективний бренд-менеджмент сприяє побудові стабільної репутації компанії та її продуктів на ринку, що забезпечує довгостроковий успіх і збільшення вартості бренду.

Щодо того, як працює бренд-менеджмент, основні етапи цього процесу включають аналіз ринку та конкурентів, розробку стратегії брендингу, створення брендової ідентичності, реалізацію маркетингових кампаній та просування бренду, а також систематичний моніторинг та аналіз результатів для вдосконалення стратегії управління брендом. Ключовими компонентами успішного бренд-менеджменту є належне позиціонування бренду, розуміння потреб цільової аудиторії та постійна адаптація до змін на ринку.

У книзі «Лідерство бренду», Еріх Йоахімсталер і Девід Аакер розглядають перехід від класичної тактично орієнтованої системи управління брендом до нової парадигми стратегічного лідерства бренду. Вони приводять різноманітні приклади, таких компаній як Adidas, IBM, McDonald's і Swatch, які ілюструють цей зсув в організаційній структурі, системах і культурі. «Лідерство бренду» є важливим джерелом для керівників на різних рівнях управління та бренд-менеджерів у компаніях різних сфер діяльності по всьому світу. Автори висувають чотири ключові виклики для досягнення лідерства бренду, які представлено нижче.

1. Позиціонування: розробка стратегії, яка забезпечує ідентичність, диференціацію та емпатію.
2. Архітектура: побудова комплексної архітектури, яка визначає стратегічний напрямок.
3. Програми: розробка ефективних програм та системи відстеження результатів.
4. Організація: створення життєздатної організації для побудови бренду.

Піт Сілі, доктор філософії, співдиректор Центру маркетингу та технологій Каліфорнійського університету в Берклі, колишній директор з глобального маркетингу, The Coca-Cola Company, відзначає, що робота Девіда Аакера і його співавтора Еріха Йоахімсталера в сфері брендів схожа за значущістю на те, що Фредерік В. Тейлор і Пітер Ф. Друкер зробили для наукового та концептуального менеджменту відповідно [11]. В таблиці 1.3

представлені основні підходи до оцінювання ефективності управління брендом.

Таблиця 1.3 – Моделі визначення ефективності брендінгу

Модель	Зміст
Модель Л. Чернатоні [12]	Застосування різноманітних критеріїв для оцінки вдалості бренду, що враховує як бізнес-показники, так і думки споживачів, є основою моделі, що включає 51 запитання. Ці запитання спрямовані на визначення ефективності бренду на кожному з п'яти етапів його створення: формулювання бачення бренду, аналіз організаційної культури, встановлення цілей бренду, визначення сутності бренду та пошук ресурсів для успішного впровадження.
Модель Д. Аакера [13]	Аналіз ефективності управління брендом базується на десяти показниках застосування активів капіталу бренду, які розділяються на п'ять груп: показники відданості бренду, показники позиціонування, показники асоціативного сприйняття, пов'язаних із брендом, та показники усвідомленості про бренд.
Модель С. Девіса, М. Данна [13]	Застосування стратегії управління брендом, яка опирається на ідентифікацію та управління точками контакту між брендом та споживачем. Дослідження формування досвіду споживачів здійснюється шляхом розгляду трьох категорій точок контакту між споживачем і брендом: досвіду перед придбанням (спрямований на привертання нових споживачів та формування знань про продукт до моменту придбання); досвід під час здійснення придбання (зорієнтований на створення позитивного враження від контакту споживача з брендом під час придбання)

Модель управління брендом Б. Ванекена, так само як і модель Д. Аакера, описує процес етапного розвитку бренда (див. рисунок 1.4). Відповідно до моделі Ванекена, управління брендом розпочинається з аналізу факторів, що визначають мотивацію споживачів і конкурентну обстановку на ринку з метою встановлення чинників, які заохочують споживачів до придбання.

В сучасному світі управління продуктом стає все більшою пріоритетною сферою для підприємств у всіх галузях. Ця діяльність є ключовою для досягнення конкурентних переваг на ринку. Світова практика визначає дві основні моделі управління продуктом: англо-американську, або західну, та японську, або східну.

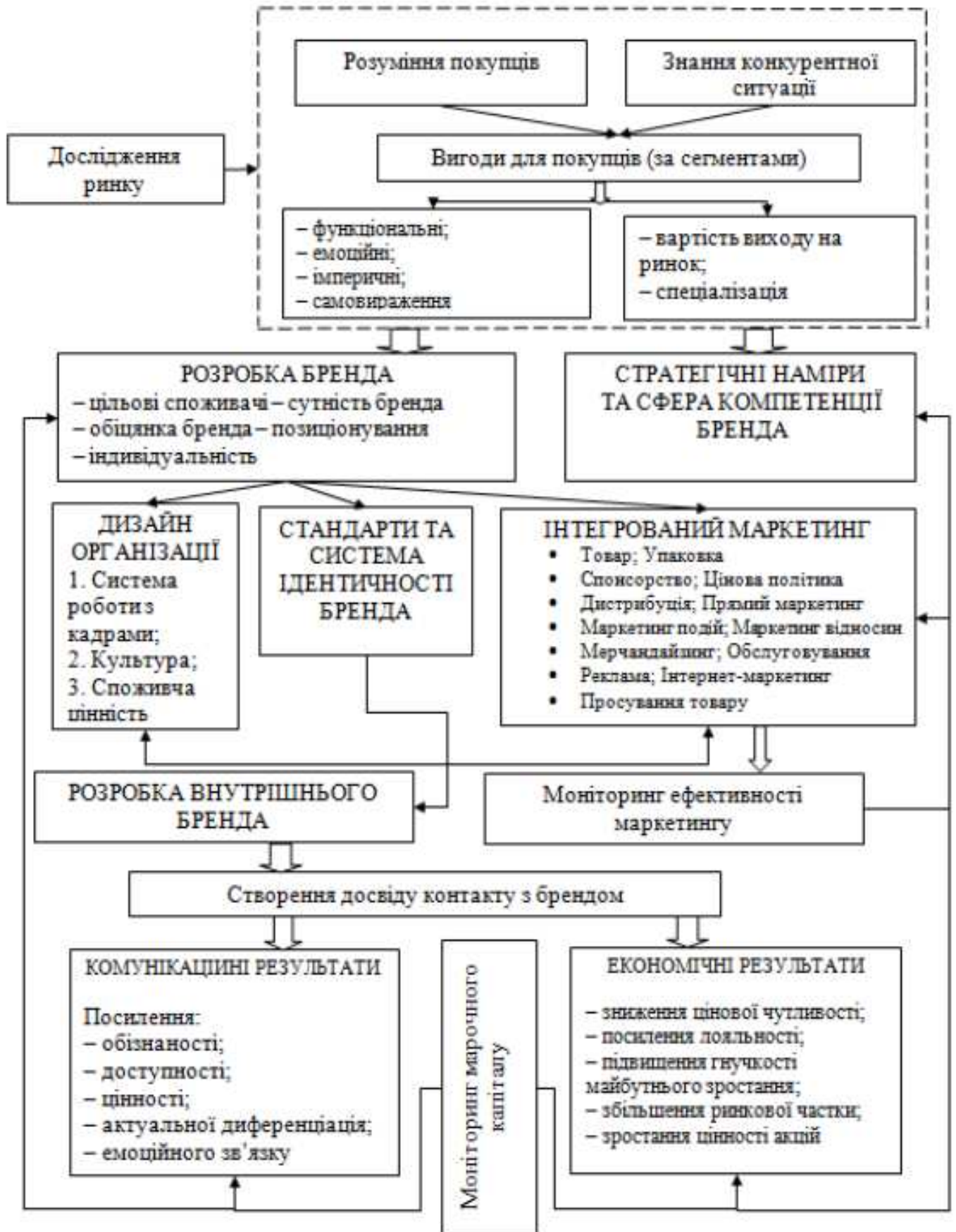


Рисунок 1.4 – Процес бренд-менеджменту [14]

Англо-американська модель відома своєю стратегічною орієнтацією, акцентом на маркетингову дослідницьку роботу та швидке впровадження нових продуктів на ринок. Вона підкреслює індивідуальну креативність та підходить для швидкозмінних ринків.

У той час, японська модель, хоча також прогресивна, відрізняється від західної своєю спрямованістю на довгострокові цілі та велику увагу до деталей у процесі розробки продукту. Вона відділяє значну увагу на узгодженості продукту з потребами споживачів та технологічними можливостями.

Розуміння цих двох моделей дозволяє підприємствам вибрати той підхід, який найкращим чином відповідає їхнім потребам, ресурсам та стратегічним цілям.

Згідно західної моделі, компанії, що пропонують різноманітні товари або кілька товарних ліній, вирішують позиціонувати кожен з них унікально, не зв'язуючи його з іншими товарами або брендом компанії загалом. Створення нового бренду за цією моделлю вимагає значних довгострокових інвестицій, тому особлива увага приділяється виробництву, маркетингу та рекламі товару. У цьому контексті бренд може не негайно приносити прибуток, але з часом може стати прибутковим. В західному підході бренд розглядається як самостійна «бойова одиниця» зі своєю власною цільовою аудиторією та позитивним іміджем. Крім того, рекламні кампанії можуть базуватися на стійкій брендовій концепції з року в рік. Таким чином, протягом років створюється відданість споживачів бренду, збільшується його впізнаваність та ступінь довіри до підприємства [15].

Японська модель управління ставить акцент на вкладанні в наукові дослідження та забезпеченні стабільно високої якості продукції компанії. Вона передбачає відсутність окремих продуктів і використання системи «підбрендів» або парасолькових брендів. Виробники фокусуються на просуванні самої компанії, збереженні її образу та статусу як забезпечення високої якості. Відомий стиль та характеристики бренду є важливими в усіх

видах комунікації зі споживачем і представляють необхідними елементами рекламних кампаній [15].

В Україні в основному застосовується західна англо-американська модель управління брендом, іноді з деякими ознаками японської моделі. Часто маркетологи або бренд-менеджери відповідають за управління брендом, але за відсутності таких фахівців компанії звертаються до послуг брендингових агентств. В таблиці 1.4 представлені сильні та слабкі сторони західного та східного брендингу.

Таблиця 1.4 – Позитивні та негативні аспекти західного та східного управління брендом

	Англо-американська або західна модель	Японська модель
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкість і швидкість реакції: ця модель дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін на ринку. – Індивідуальний підхід до продуктів: кожен продукт може мати свій унікальний бренд, що дозволяє пристосовувати його до конкретної аудиторії та ринкових умов. – Зосередження на маркетингових інноваціях: ця модель сприяє активному впровадженню нових маркетингових ідей та підходів для залучення уваги споживачів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зосередженість на якості та надійності: ця модель дозволяє компаніям акцентувати увагу на забезпеченні високої якості продукції, що сприяє підвищенню довіри споживачів. – Єдність бренду і стабільність іміджу: під одним брендом компанія може об'єднувати різноманітні продукти, що сприяє формуванню єдиного та стійкого іміджу компанії.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – Ризик розриву в єдності бренду: через акцент на індивідуальних брендах і продуктах може виникати ризик розриву в єдності бренду і втрати чіткого ідентифікаційного образу компанії. – Високі витрати на маркетинг та рекламу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Можлива втрата гнучкості: зосередження на єдиному бренді може обмежувати можливості компанії – Можлива втрата індивідуальності продуктів: створення єдиного бренду може позбавити продукти їхньої індивідуальності та унікальних характеристик.

1.3 Аналіз інноваційних підходів до ефективного розвитку організацій

Сучасний інноваційний менеджмент використовує широкий спектр творчих методів, таких як дизайн-мислення, краудсорсинг або хакатони. Марія Доскас, яка працює менеджером з цифрових комунікацій в компанії «Хенкель», має глибоке розуміння цих методів. Вона пояснює, що інновація - це не лише винахід або нова ідея, але й процес, який базується на особливій моделі мислення, що веде до формулювання концепцій. При цьому важливо, щоб інновації мали додаткову цінність для суспільства і відповідали його потребам. У компанії «Хенкель» стратегічний підхід до інновацій є важливим елементом стратегії розвитку, оскільки лише через постійні інновації можна зберегти конкурентоспроможність та готовність до майбутніх викликів, включаючи сталий розвиток та цифрову трансформацію. Головний акцент зроблено на сучасних технологічних та соціальних інноваціях.

Компанія вивчає потреби своїх клієнтів та споживачів, реагуючи на їхні запити і пропозиції для розробки нових продуктів або покращення існуючих. Тобто залучення зовнішнього світу до інноваційного процесу. В компанії «Хенкель» використовують цей метод для отримання творчої інформації як з зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Створення Центру співтворчості компанії є втіленням цієї ідеї - це спільна ініціатива між «Хенкель» та інноваційною платформою *jovoto*. Спільна творчість - це активна співпраця, в якій беруть участь не лише зовнішні таланти, а й співробітники «Хенкель», які допомагають у вдосконаленні або переосмисленні продуктів, послуг та процесів [16].

Колишні керівники Amazon у своїй книзі виклали чотирьохетапний процес інновацій компанії. Цей унікальний підхід Amazon до інновацій допомагає командам «працювати в зворотному напрямку», щоб здійснювати прориви [17].

Запропоновані наступні етапи.

1. Визначення проблеми або больової точки клієнта.
2. Встановлення ідеального продуктового рішення.
3. Початок роботи з ідеального клієнтського досвіду.
4. Досягнення вдосконалення і повторення попередніх кроків.

Amazon інвестує значні ресурси у дослідження та розвиток нових технологій, щоб розвивати свої послуги та створювати інноваційні продукти. Наприклад, компанія активно працює над розвитком штучного інтелекту, хмарних технологій, робототехніки та інших інноваційних напрямків. Також Amazon активно використовує A/B тестування та інші методи експериментального маркетингу для швидкого та ефективного тестування нових ідей та продуктів. Amazon завжди ставить на перше місце потреби та вимоги своїх клієнтів. Це дозволяє компанії створювати продукти та послуги, які відповідають на реальні потреби споживачів та роблять їх життя зручнішим. Компанія швидко реагує на зміни у ринкових умовах та технологічному прогресі, адаптуючи свої стратегії та продукти відповідно до нових вимог та можливостей [18].

Google активно вкладає кошти у вивчення та створення передових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані автомобілі та передові методи обчислення. Це допомагає організації зберігати свою суперницьку вигоду в індустрії інтернет-технологій. Google часто здійснює придбання інноваційних стартапів, щоб використовувати їх технології та експертизу для покращення своїх продуктів. Наприклад, YouTube та Android є результатом таких придбань.

Google активно співпрацює з академічними установами, іншими компаніями та громадськими організаціями, щоб спільно розвивати нові технології та інноваційні рішення. У Google створено культуру, що сприяє креативності та експериментам. Компанія відома за свої нестандартні підходи до проблем та стимулює співробітників думати в нових напрямках [19].

Керівники відомих компаній в інноваційному менеджменті

підтримують різні підходи, проте деякі загальні тенденції можна виокремити та представити таким чином.

1. Культура інновацій. Вони створюють сприятливе середовище для розвитку інновацій, де співробітники почуваються вільними для висловлення ідей та експериментів. Це може включати стимулюючі премії, програми менторства та інші ініціативи.

2. Інвестування в дослідження та розвиток. Керівники вкладають значні ресурси в дослідження та розробки нових технологій, продуктів та послуг. Це допомагає їм залишатися на передовій в своїх галузях та створювати конкурентні переваги.

3. Стратегічні партнерства та придбання. Вони укладають стратегічні партнерства з іншими компаніями, стартапами та університетами, а також здійснюють придбання інноваційних стартапів, щоб отримати доступ до нових технологій та експертизи.

4. Створення експериментальних лабораторій та центрів інновацій. Деякі компанії створюють спеціалізовані центри та лабораторії, де співробітники можуть експериментувати з новими ідеями та технологіями без обмежень, що діють у традиційних підрозділах.

5. Фокус на користувачів. Керівники завжди ставлять потреби та вимоги користувачів на перше місце при розробці нових продуктів та послуг. Це допомагає їм створювати продукти, які відповідають реальним потребам споживачів та забезпечують їхнє задоволення.

Ці підходи допомагають відомим компаніям підтримувати інноваційну культуру та залишатися конкурентоспроможними на ринку, розвиваючи нові продукти і послуги та реагуючи на зміни в галузі технологій та споживчих потребах.

Компанії Kodak і BlackBerry є прикладами відомих брендів, які зазнали великих труднощів через недостатню адаптацію до швидко змінюючогося ринкового середовища. Kodak був світовим лідером у сфері фотографічних технологій, і його ім'я стало синонімом фотографії. Компанія мала значний

досвід у виробництві плівки та фотокамер, та домінувала на ринку протягом багатьох років. Однак з появою цифрової фотографії Kodak не зміг швидко адаптуватися до нових технологій. Компанія вклала занадто багато ресурсів у виробництво традиційної плівки, і затрималася в цьому напрямку. Крім того, Kodak не вдалося розробити ефективні стратегії маркетингу та продажу цифрових продуктів. Ці проблеми призвели до значного відставання від конкурентів, а в кінцевому підсумку - до банкрутства і реструктуризації компанії. Хоча Kodak продовжує існувати, він вже не має того самого впливу, що й раніше [20].

BlackBerry колись був лідером у сегменті корпоративних смартфонів і відомий своїми безпечними електронними листами та клавіатурою QWERTY. Ця компанія володіла значною часткою ринку і була незамінною для багатьох бізнес-клієнтів. Однак з появою iPhone та Android-смартфонів, BlackBerry не зміг адекватно відреагувати на зміни в індустрії та стратегії конкурентів. Компанія запізнилася з випуском смартфонів з сенсорним екраном та іншими популярними функціями, і її продукція швидко втратила популярність. BlackBerry втратив своє лідерство на ринку смартфонів і втратив значну частку ринку. Компанія спробувала здійснити реструктуризацію та перехід до ринку програмного забезпечення, але це не дало очікуваних результатів, і деякі види бізнесу були продані або припинені [21].

Ці приклади показують, наскільки важливо для компаній бути гнучкими та адаптивними до змін у ринковому середовищі та технологічному прогресі. Недостатня реакція на ці зміни може спричинити втрату конкурентоспроможності та навіть до виходу з ринку.

Для аналізу цих підходів можна використовувати різноманітні методики та аналітичні інструменти:

- SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози компанії в контексті її інноваційних стратегій;
- процесне моделювання, яке дозволяє розібрати інноваційний процес

на складові частини та виявити можливі підходи до його оптимізації;

– аналіз конкурентного середовища, що дозволяє зрозуміти, як компанія відноситься до конкурентів у плані інновацій та які стратегії конкурентів можуть вплинути на її успіх у майбутньому.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

2.1 Характеристика ТОВ «Лореаль Україна» як відкритої системи

ТОВ «Лореаль Україна» є українським підприємством, яке спеціалізується на виробництві та оптовій торгівлі парфумними та косметичними товарами. Асортимент включає продукти для догляду за шкірою, волоссям, декоративну косметику, аромати тощо. Заснована у 2004 році, компанія належить до групи L'Oréal SA, Франція. Заснована як товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса - Україна, 03150, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 139. Загальна чисельність працюючих становить 326 осіб [22].

L'Oréal Україна представлена на даних каналах дистрибуції: на ринку товарів масового попиту, в універмагах, аптеках, салонах краси, у роздрібній мережі та електронній комерції. ТОВ «Лореаль Україна» управляє унікальним портфоліо, що складається з 20 взаємокомплектуючих брендів, які поділяються на чотири дивізіони [22].

Бренди 4-ох дивізіонів Групи L'Oréal, які представлені в Україні:

- товарів загального вжитку (L'Oréal Paris, Maybelline New York, Garnier, NYX Professional Makeup та Mixa);
- професійної продукції (L'Oréal Professionnel, Kérastase, MATRIX, Biolage та Redken);
- продукції Преміум-класу (Lancôme, Yves Saint Laurent, Giorgio Armani, Biotherm, Kiehl's, Valentino та Prada);
- ефективної косметики (Vichy, La Roche-Posay та CeraVe).

Крім того, компанія активно впроваджує різноманітні програми стажувань та розвитку молодих талантів, співпрацюючи з кращими університетами України та беручи участь у виставках вакансій. В компанії діють різноманітні програми стажувань: літні короткострокові практики,

піврічні та річні стажування в сферах в діджитал, маркетингу, в галузі комерції та фінансів, а також у програмі розвитку молодих обдарувань «Management Trainee program». Разом з тим, вона визнана як найкращий роботодавець у сфері «Нехарчові товари народного споживання» за результатами міжнародного дослідження бренду роботодавця Randstad Employer Brand Research 2021 [22].

Успіх компанії залежить від багатьох ключових факторів, включаючи її місію, бачення, цінності, цілі, діяльність і філософію. Чітко сформульовані елементи становлять фундамент для стратегічного планування та допомагають відкрити нові перспективи для розвитку підприємства, тим самим сприяючи досягненню бажаних результатів і зростанню. Детальний опис цих факторів представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організація менеджменту у ТОВ «Лореаль Україна» [22]

Категорії	Зміст
Місія	Пропонувати жінкам і чоловікам у всьому світі найкращі косметичні інновації з точки зору якості, ефективності та безпеки
Бачення	ТОВ «Лореаль Україна» є дочірньою компанією L'Oréal Group, яка займається розробкою, виробництвом та маркетингом косметичних продуктів. L'Oréal Україна - визнаний лідер на ринку косметичних продуктів в Україні, що пропонує інноваційні рішення для краси та догляду, які підкреслюють унікальність та натуральну красу кожної людини
Цінності	Пристрасть, інновації, підприємницький дух, відкритість, прагнення до досконалості та відповідальність
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> • До 2030 р. скоротити використання пластику в пакуванні, 100% пластику, що використовується в упаковці, буде надходити з перероблених або біологічних джерел • Перехід на низьковуглецеву бізнес-модель, скорочення на 81% викидів з виробничих майданчиків, до 2025 р. всі об'єкти досягнуть вуглецевої нейтральності • Збільшити обсяг продажів на 10% порівняно з попереднім фінансовим роком • Досягти гендерної рівності на всіх рівнях і функціях компанії • Прискорити включення людей з обмеженими можливостями до роботи в компанії • Умови співпраці для робітників різних поколінь, як для пенсіонерів, так і для молодих випускників • Впроваджувати нові рішення і технології, застосовувати нові методи навчання

Кінець таблиці 2.1

Категорії	Зміст
Філософія	Безперервне прагнення до інновацій та створення продуктів, які допомагають кожній особі виразити свою унікальність та красу. Компанія прагне бути інклюзивною та різноманітною, визнаючи різні стандарти краси. Дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку
Діяльність	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів 47.75 Продаж косметичних товарів та товарів для особистої гігієни у спеціалізованих роздрібних магазинах 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Загальні служби компанії [22]:

- операційна служба, яка охоплює логістичні процеси, такі як планування попиту, складська та транспортна логістика, обслуговування клієнтів, митна діяльність, закупівля товарів, а також інші спеціалізовані напрямки;

- фінансово-адміністративна служба, що об'єднує фахівців з контролю загальних витрат, юридичними питаннями, бухгалтерією, та ІТ-підрозділом;

- служба управління персоналом, яка відповідає за набір персоналу, розвиток та навчання працівників, а також за програми компенсацій та соціальні проекти, спрямовані на просування бренду роботодавця.

Організаційна структура ТОВ «Лореаль Україна» може бути охарактеризована як дивізійна організаційна структура. За допомогою підрозділів компанія фактично поділяє себе на окремі секції на основі різних типів продуктів, які вона виробляє. Дивізійна структура включає розділення організації на різні дивізії або підрозділи, кожен із яких відповідає за конкретний вид діяльності, товар чи ринкову нішу. Кожна дивізія може мати власний менеджмент, структуру та функціональність.

Кожен підрозділ діє досить незалежно, майже як власна міні-компанія. У нього є всі власні люди та ресурси, щоб займатися такими речами, як маркетинг, продажі, виробництво – все, що потрібно лише для однієї частини бізнесу.

Потім керівники цих окремих секцій підпорядковуються головному

генеральному директору.

Організаційна структура Лореаль Україна представлена на рисунку 2.1

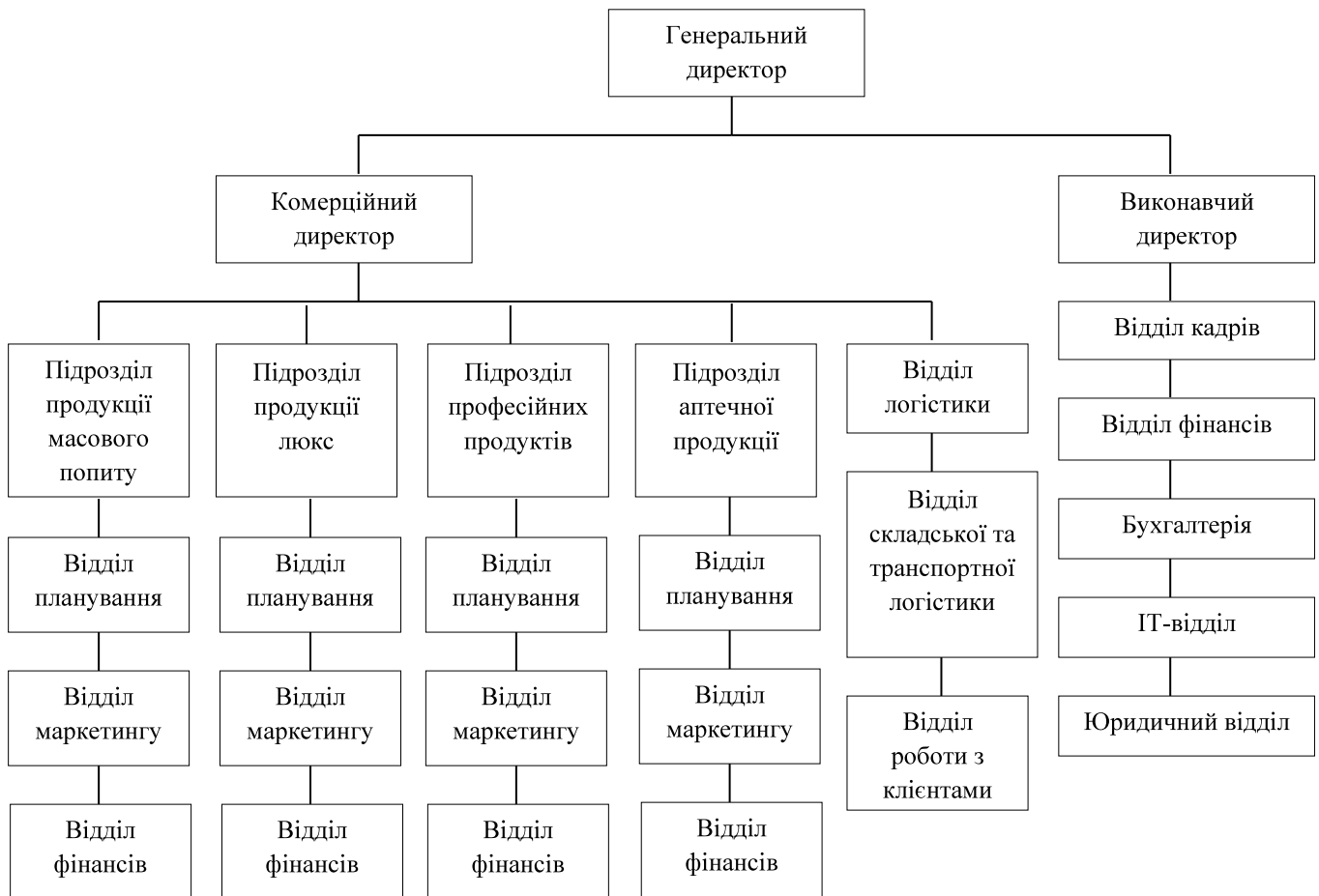


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Лореаль Україна»

Ця структура дозволяє кожному підрозділу справді зосередитися та адаптуватися до конкретного ринку чи клієнтів, з якими він працює, замість універсального підходу для всієї компанії.

Внутрішні функціональні підрозділи, такі як відділ маркетингу, відділ планування попиту, відділ складської та транспортної логістики, відділ роботи з клієнтами, відділ кадрів, ІТ-відділ, юридичний відділ, відділ фінансів, бухгалтерія, представляють себе як функціональні дивізії, що забезпечують підтримку та послуги для основних комерційних дивізій.

Недоліком є те, що координація всього вимагає праці. Підрозділи

можуть почати робити свою справу без синергії. Але якщо керувати ним правильно, він розширює можливості компаній, які працюють у кількох галузях чи сферах. З іншого боку, організаційна структура може також містити матричні елементи, де функціональні менеджери і керівники дивізій співпрацюють для досягнення загальних цілей.

2.2 Аналіз основних показників фінансової діяльності ТОВ «Лореаль Україна»

Фінансова ефективність є важливим аспектом успішної діяльності будь-якої компанії, включаючи ТОВ «Лореаль Україна». Здатність ефективно використовувати свої фінансові ресурси для досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкого зростання та максимізації прибутку є ключовим аспектом конкурентності на ринку.

У контексті глобальної косметичної індустрії, де конкуренція постійно зростає, а споживачі стають все більш вимогливими, аналіз та оцінка ефективності фінансової діяльності є важливими елементами стратегічного управління. Це допомагає компанії визначити її сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливості для оптимізації фінансових процесів та вдосконалення управлінських рішень.

У зв'язку з цим дослідження ефективності фінансової діяльності ТОВ «Лореаль Україна» стає актуальним завданням, спрямованим на аналіз фінансових показників, оцінку їхньої динаміки та виявлення чинників, які впливають на фінансову стійкість та результативність компанії. В цьому контексті важливо досліджувати не лише фінансову звітність, а й стратегічні напрямки розвитку, внутрішні та зовнішні фактори впливу, а також специфіку індустрії, в якій діє підприємство. В таблиці 2.2 представлений розрахунок показників стабільності фінансів. Динаміка наведена на рисунку 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості

Показники	Нормативні значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт бюджетної автономії	>0,3	0,36	0,37	0,32	0,24	0,35
Коефіцієнт платоспроможності	<1	0,56	0,58	0,47	0,32	0,56
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,85	0,86	0,88	0,11	0,60

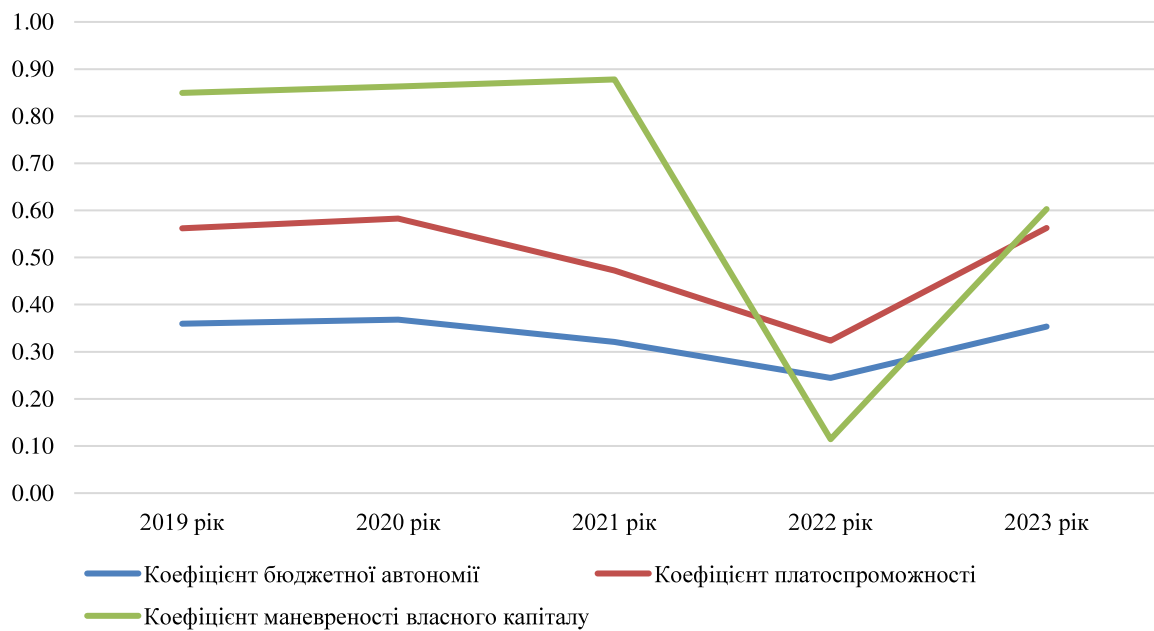


Рисунок 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості

Отже, за період з 2019 по 2022 рік відбулось зниження коефіцієнту бюджетної автономії з 0,36 до 0,24, що свідчить про зменшення здатності організації фінансувати свою діяльність з власних джерел. Проте у 2023 році спостерігається певне покращення цього показника, хоча він залишається нижчим порівняно з початковими роками. Стосовно коефіцієнту платоспроможності, за весь аналізований період цей показник знаходиться на відносно стабільному рівні, проте в 2022 році спостерігається значне його зниження до 0,32, що може вказувати на певні проблеми з ліквідністю. Значення показника маневреності власного капіталу є досить високим

протягом всього періоду аналізу, однак в 2022 році відбувається різке зниження до 0,11, що може свідчити про серйозні проблеми з фінансами та можливу небезпеку для стабільності організації.

В таблиці 2.3 представлений розрахунок показників ліквідності. На рисунках 2.3 та 2.4 представлена динаміка цих показників.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності

Показники	Нормативні значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт покриття	>1	1,27	1,34	1,28	1,23	1,50
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,99	0,95	1,00	1,01	1,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0	0,39	0,39	0,47	0,81	1,11
Чистий оборотний капітал (гр. од.)	>0	209650	272479	294012	406721	1307455

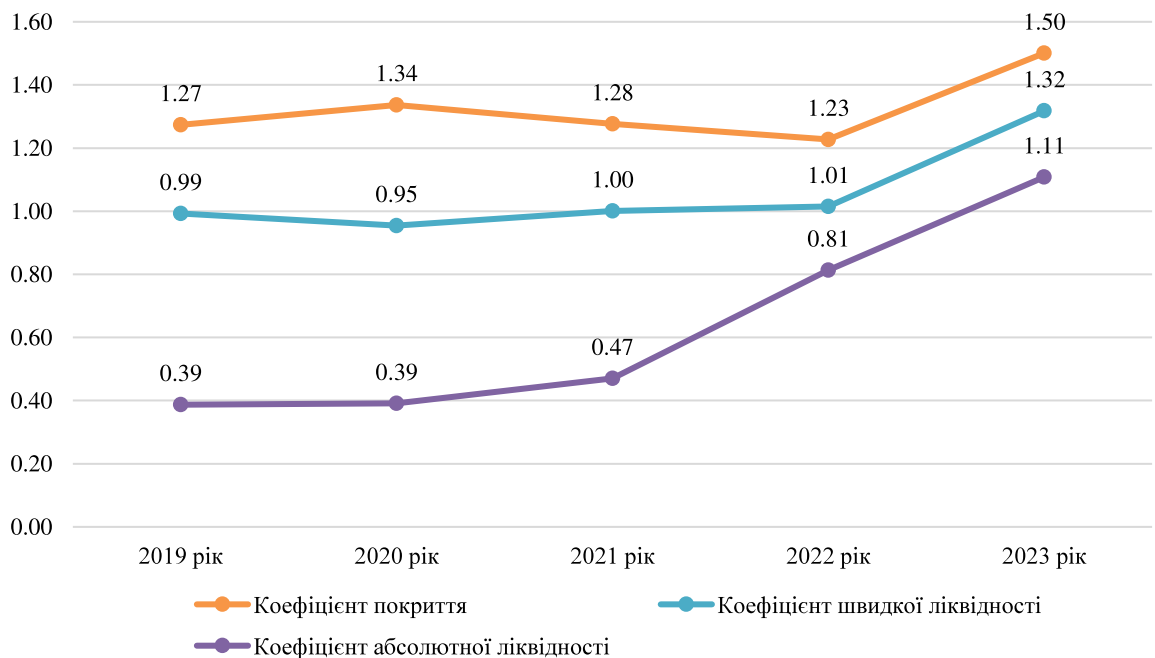


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності

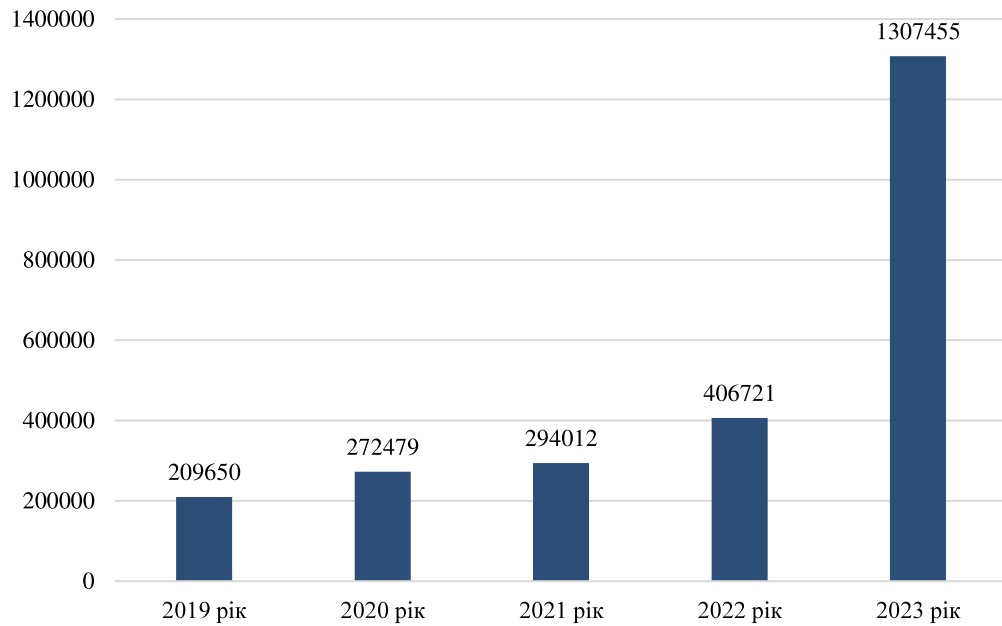


Рисунок 2.4 – Динаміка чистого оборотного капіталу

Проаналізувавши отримані результати після розрахунку можна визначити, що показник покриття підприємства власними оборотними коштами зростав з 2019 по 2020 рік, але згодом трохи знизився, збільшившись знову в 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство має достатньо засобів для покриття своїх поточних зобов'язань, але ефективне управління цими засобами може варіюватися від року до року. Коефіцієнт швидкої ліквідності переважно знаходиться на рівні, близькому до 1, що вказує на те, що підприємство має достатньо оборотних активів, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання. Даний показник свідчить про здатність компанії швидко конвертувати свої активи у готівку. Абсолютний коефіцієнт ліквідності також показує зростання з 2019 по 2023 рік, що свідчить про збільшення готовності підприємства до забезпечення своїх зобов'язань за рахунок легко конвертованих активів. Значне зростання чистого оборотного капіталу за 2022-2023 рр. може вказувати на збільшення запасів, заборгованості або інших компонентів оборотного капіталу. Це може бути як позитивним, так і негативним фактором, залежно від того, як ці активи будуть використані в подальшому. Загалом, на основі цих показників можна

сказати, що ТОВ «Лореаль Україна» має стабільну фінансову позицію з достатньою ліквідністю для покриття своїх зобов'язань.

В таблиці 2.4 представлений розрахунок показників ліквідності, а на рисунках 2.5 та 2.6 їх динаміка.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності

Показники	Нормативні значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності активів	-	2,61	2,52	2,53	1,25	1,48
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	>0	4,56	4,38	4,41	2,33	3,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	>0	7,14	7,03	7,53	6,10	12,22
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	-	80	83	83	156	116
Період погашення дебіторської заборгованості	-	51	52	48	60	30
Коефіцієнт оборотності запасів	>0,5	13,44	12,32	12,74	7,49	11,60
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	-	30,56	8,92	9,98	6,87	13,46
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	>0	6,90	6,93	7,42	4,55	4,67

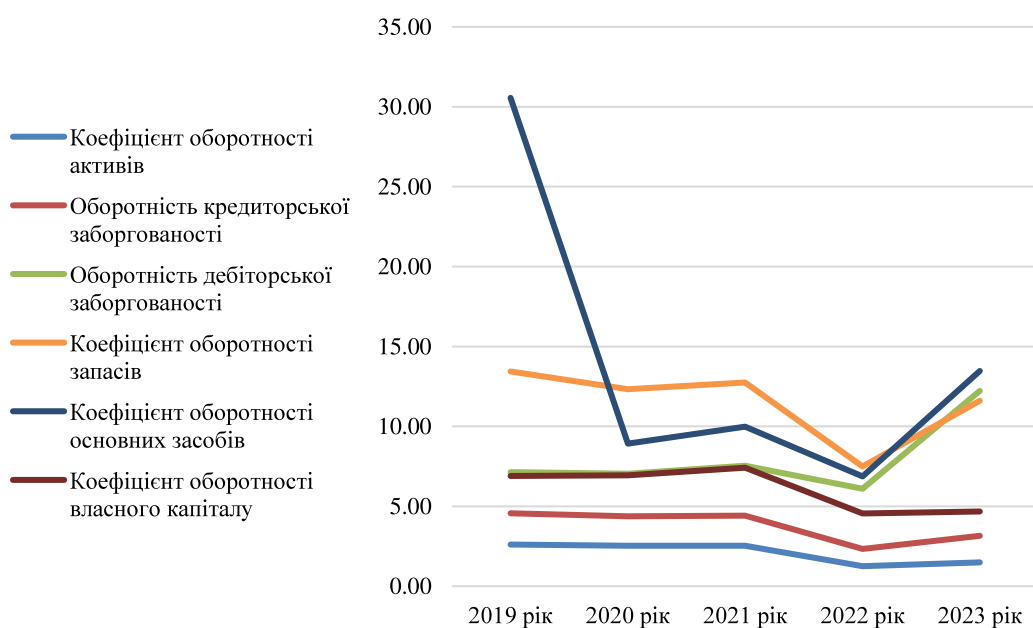


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності

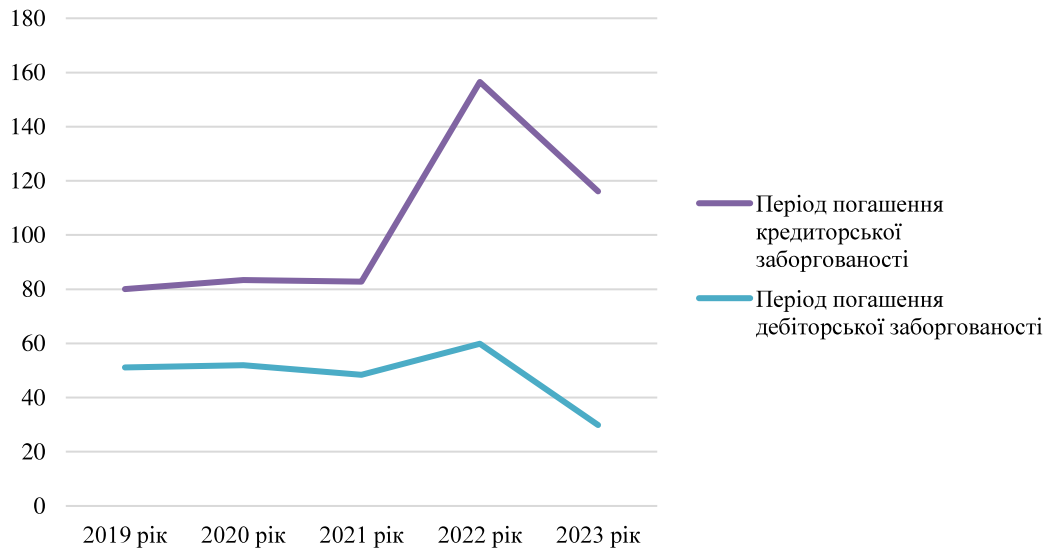


Рисунок 2.6 – Динаміка періодів погашення заборгованостей

За отриманими результатами цього аналізу можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності активів знижувався протягом 2019-2022 років, що може свідчити про зменшення ефективності використання активів. Однак у 2023 році спостерігається певне покращення цього показника. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості знижувався також протягом досліджуваного періоду, але відносно стабільніше в порівнянні з попереднім показником. Період погашення кредиторської заборгованості відносно збільшувався протягом 2019-2022 років, що може вказувати на затримки в оплаті зобов'язань перед кредиторами. У 2023 році спостерігається покращення цього показника. Період погашення дебіторської заборгованості знижувався протягом періоду 2019-2023 років, що може свідчити про поліпшення у врегулюванні зобов'язань з клієнтами. Коефіцієнт оборотності запасів мав тенденцію до зниження протягом 2019-2022 років, але показав певне покращення у 2023 році. Коефіцієнт оборотності основних засобів демонструє нестабільність і зниження ефективності використання основних засобів протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт оборотності власного капіталу показав загальну тенденцію до зниження, що може вказувати на зменшення ефективності використання власних ресурсів компанії. Такі різкі покращення

в 2023 році, свідчать про вжиті заходи для поліпшення ситуації.

В таблиці 2.5 та на рисунку 2.7 представлено показники рентабельності ТОВ «Лореаль Україна». На рисунку 2.8 наведено динаміку чистого доходу та чистого прибутку досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності

Показники	Нормативні значення	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,31	0,33	0,32	0,03	0,27
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,81	0,90	0,93	0,12	0,86
Коефіцієнт рентабельності реалізації	>0	0,12	0,13	0,13	0,03	0,18

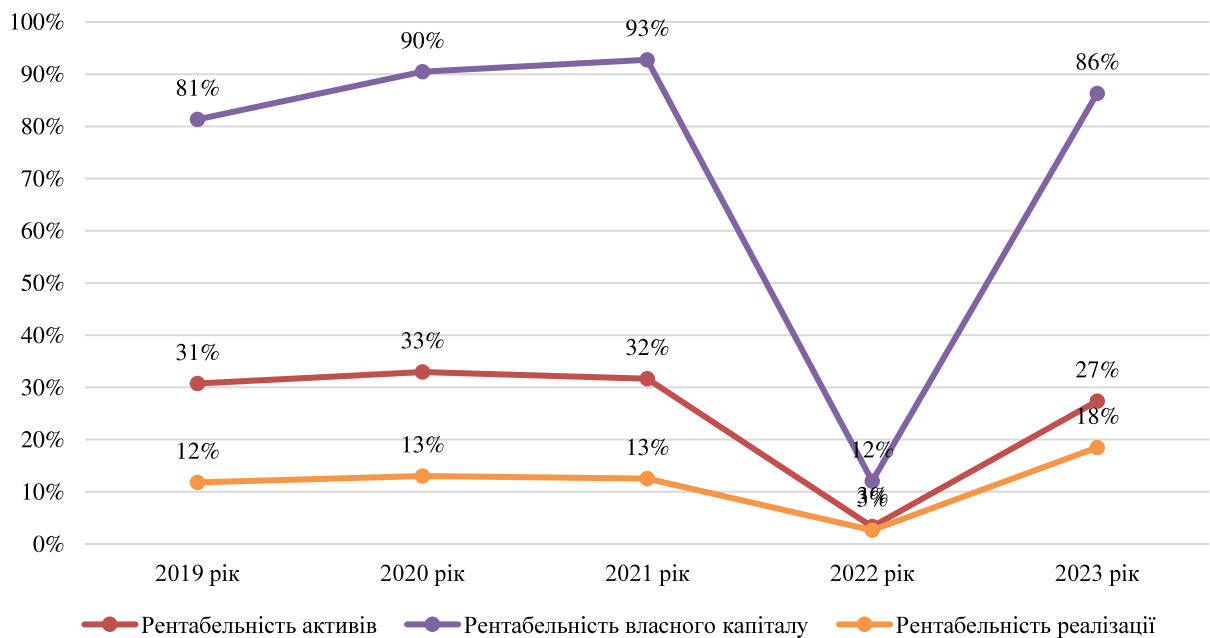


Рисунок 2.7 – Показники рентабельності ТОВ «Лореаль Україна»

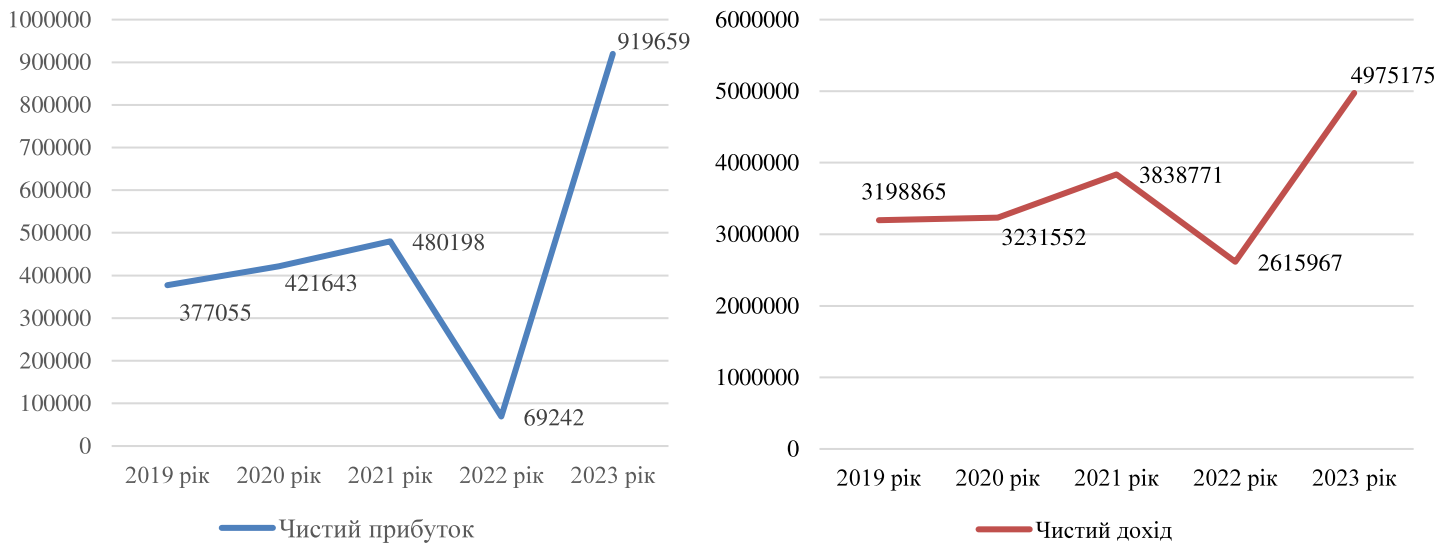


Рисунок 2.8 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку підприємства демонструє, що чистий прибуток зростав з 2019 року до 2021 року, після чого значно зменшився у 2022 році та знову зріс у 2023 році. Це може вказувати на те, що підприємство успішно розвивалося до 2021 року, але через воєнний стан стикнулося з труднощами у 2022 році, перед тим як знову підняти свої показники у 2023 році. Стосовно чистого доходу від реалізації, то показник також зростав з 2019 року до 2021 року, після чого він значно зменшився у 2022 році та знову зріс у 2023 році. Це свідчить про те, що динаміка прибутку підприємства, здебільшого, відповідає динаміці доходів від реалізації продукції або послуг. Отже, загальна тенденція показує, що підприємство зазнало коливань у своїх фінансових показниках, але все ж продемонструвало здатність до зростання та адаптації у важкі часи.

З аналізу показників рентабельності ТОВ «Лореаль Україна» за період з 2019 по 2023 рік можна зробити висновок, що коефіцієнт рентабельності активів показав відносну стабільність протягом 2019-2021 років, але виявив падіння у 2022 році, з подальшим певним покращенням у 2023 році. Значення цього показника варіювалося від 0,03 до 0,33. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показав значне коливання протягом розглянутого періоду,

з високим значенням у 2021 році (0,93), а також низькими значеннями у 2022 році (0,12). Коефіцієнт рентабельності реалізації також показав певне коливання протягом досліджуваного періоду, з найнижчим значенням у 2022 році (0,03) та найвищим у 2023 році (0,18). Різке покращення після 2022 року свідчить про ефективні заходи управління та стратегічне планування в компанії.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна» за методом конкурентних переваг Портера

На рисунку 2.9 представлено модель застосування методу конкурентних переваг Портера для ТОВ «Лореаль Україна». Для ТОВ «Лореаль Україна» на основі аналізу методом Портера можна зробити наступний висновок: враховуючи сильний бренд, широкий асортимент і стабільне партнерство на ринку косметичної продукції, компанія має певні переваги перед новими конкурентами. Однак важливо не забувати стежити за можливими новими учасниками ринку та розробляти стратегії для збереження своєї позиції.

Оскільки компанія є частиною групи засновників бренду, вона підтримує міцні відносини з постачальниками сировини та матеріалів, які надходять безпосередньо від материнської компанії, що допомагає забезпечити якість та стабільність виробництва.

Вибір покупців в косметичному сегменті може бути широким, але завдяки різноманітності брендів і продукції компанія здатна зберегти лояльність своїх клієнтів. Завдяки інноваціям та розширенню асортименту компанії вдасться зменшити загрозу заміщення на ринку, хоча на українському ринку з'явилися нові бренди, які в майбутньому можуть стати важливими конкурентами.



Рисунок 2.9 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна» за методом конкурентних переваг Портера

2.4 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

2.4.1 Матриця БКГ для ТОВ «Лореаль Україна»

Підприємство, яке спеціалізується на виробництві косметичних засобів, останніми роками успішно розвивається, освоюючи виробництво більш сучасних і інноваційних формул доглядової косметики. Ця стратегія дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та відповідати змінним потребам споживачів. Головною аудиторією підприємства є жінки і чоловіки різного віку, що свідчить про різноманітність продукції та здатність відповідати різним запитам і вимогам клієнтів.

У табл. 2.6 наведені дані обсягу реалізації продукції та частки ринку, що належать підприємству, що аналізується, і основному конкуренту за кожним видом продукції.

Таблиця 2.6 – Обсяг реалізації продукції та частки ринку ТОВ «Лореаль Україна»

№ п/п	Вид продукції	Обсяг реалізації продукції за роками, тис. грн.				Частка ринку у 2023 році, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»	ДП «ЕЙВОН КОСМЕТИКС ЮКРЕЙН»
1.	Догляд за шкірою обличчя	479370	518277	305277	735277	40	12
2.	Догляд за волоссям	393501	462571	432571	662571	35	15
3.	Декоративна косметика	583270	683298	543198	713198	38	23
4.	Догляд за нігтями	210170	296958	156958	456166	8	5
5.	Догляд за тілом	350230	349621	209730	469730	11	5
6.	Парфумерія	417936	501206	231193	431193	20	19
7.	Догляд для чоловіків	293309	309287	209287	459287	20	13
8.	Дерматологічні засоби	268459	362396	311596	631596	33	15
9.	Сонцезахисний догляд	235307	355157	216157	416157	20	4
	Всього	3231552	3838771	2615967	4975175		

У таблиці 2.7. представлені розрахунки темпу зростання ринку, відносної частки ринку, частки кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації.

Таблиця 2.7 – Розрахунок за кожним видом продукції

	Показники	2020 р.	2021 р. (2021/2020)	2022 р. (2022/2021)	2023 р. (2023/2022)
1.	Догляд за шкірою обличчя				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,08	0,59	2,41
	Відносна частка ринку підприємства	31	32	35	40
	Відносна частка ринку конкурента	14	13	15	12
	Відносна частка ринку	2,2	2,5	2,3	3,3
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,15	0,14	0,12	0,15
2.	Догляд за волоссям				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,18	0,94	1,53
	Відносна частка ринку підприємства	26	28	32	35
	Відносна частка ринку конкурента	14	18	20	15
	Відносна частка ринку	1,9	1,5	1,6	2,3
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,12	0,12	0,12	0,13
3.	Декоративна косметика				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,17	0,79	1,31
	Відносна частка ринку підприємства	34	36	35	38
	Відносна частка ринку конкурента	18	19	21	23
	Відносна частка ринку	1,8	1,9	1,6	1,7
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,18	0,18	0,21	0,14
4.	Догляд за нігтями				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,41	0,53	2,91
	Відносна частка ринку підприємства	3	4	5	8
	Відносна частка ринку конкурента	6	7	8	5
	Відносна частка ринку	0,5	0,6	0,62	1,6
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,07	0,08	0,06	0,09
5.	Догляд за тілом				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,00	0,60	2,24
	Відносна частка ринку підприємства	10	11	12	11
	Відносна частка ринку конкурента	8	6	9	5
	Відносна частка ринку	1,25	1,8	1,3	2,2
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,1	0,09	0,08	0,09
6.	Парфумерія				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,20	0,46	1,87
	Відносна частка ринку підприємства	15	14	17	20
	Відносна частка ринку конкурента	9	10	11	19
	Відносна частка ринку	1,6	1,4	1,5	1,05
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,13	0,13	0,09	0,09
7.	Догляд для чоловіків				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,05	0,68	2,19
	Відносна частка ринку підприємства	7	9	11	20
	Відносна частка ринку конкурента	6	7	10	13
	Відносна частка ринку	1,16	1,3	1,1	1,5
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,09	0,08	0,08	0,09

Кінець таблиці 2.7

8.	Дерматологічні засоби				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,35	0,86	2,03
	Відносна частка ринку підприємства	13	17	15	33
	Відносна частка ринку конкурента	7	7	8	15
	Відносна частка ринку	1,9	2,4	1,5	2,2
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,08	0,09	0,12	0,13
9.	Сонцезахисний догляд				
	Темпи росту ринку, (i/i-1)	-	1,51	0,61	1,93
	Відносна частка ринку підприємства	13	11	16	16
	Відносна частка ринку конкурента	4	5	7	5
	Відносна частка ринку	3,25	2,2	2,29	3,2
	Частка продажів у сукупному обсязі	0,07	0,09	0,08	0,08

З використанням цих даних складено та оцінено стратегічний звіт про сильні та слабкі сторони, використовуючи матрицю БКГ, яка ілюструється на прикладі на рисунку 2.10.

Таблиця 2.8 – Дані для побудови матриці БКГ ТОВ «Лореаль Україна»

Продукція	Темп росту ринку	Частка ринку ТОВ «Лореаль Україна» од.	Частка ринку ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»	Ч1/Ч2	Частка продукції в загальній виручці від реалізації
Догляд за шкірою обличчя	2,41	40	12	3,3	735277
Догляд за волоссям	1,53	35	15	2,3	662571
Декоративна косметика	1,31	39	19	2,05	713198
Догляд за нігтями	2,91	6	5	1,2	456166
Догляд за тілом	2,24	13	5	2,6	469730
Парфумерія	1,87	20	19	1,05	431193
Догляд для чоловіків	2,19	20	13	1,5	459287
Дерматологічні засоби	2,03	33	15	2,2	631596
Сонцезахисний догляд	1,93	16	5	3,2	416157

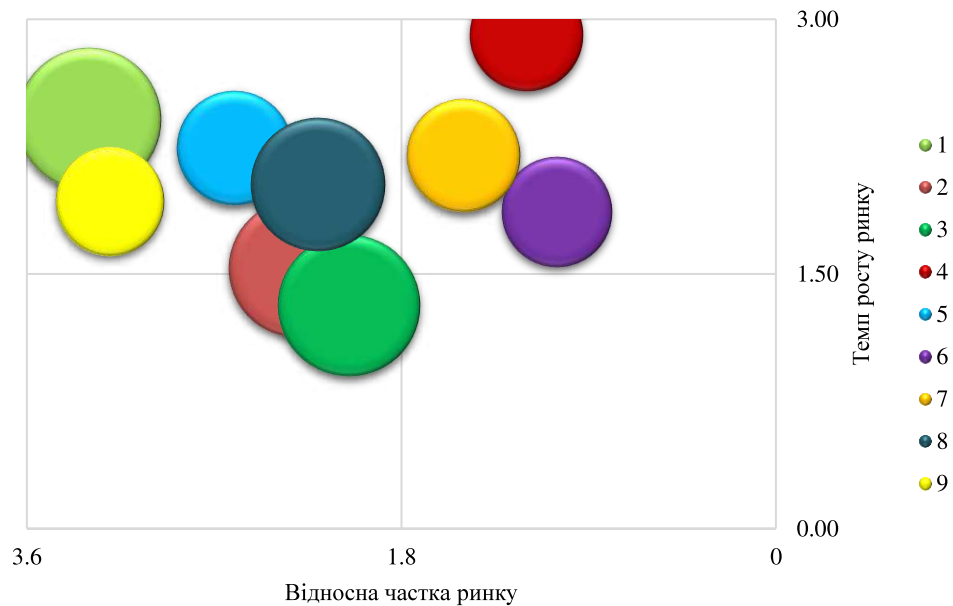


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ для основних видів продукції
ТОВ «Лореаль Україна»

Примітка: 1 – догляд за шкірою обличчя, 2 – догляд за волоссям, 3 – декоративна косметика, 4 – догляд за нігтями, 5 – догляд за тілом, 6 – парфумерія, 7 – догляд для чоловіків, 8 – дерматологічні засоби, 9 – сонцезахисний догляд

В таблиці 2.9. представлений вибір перспективних СЗГ за результатами матриці БКГ і надані стратегічні рекомендації підприємству на підставі показника долі покриття витрат у обсягу від реалізації.

Підприємство має збалансовану матрицю БКГ, що свідчить про різноманітність та ефективність його асортименту. З метою збільшення кількості покупців, компанії було запропоновано стратегію підтримування, яка включає в себе застосування агресивної реклами та реклами-нагадування. Ця стратегія спрямована на залучення нових клієнтів та підвищення усвідомленості споживачів щодо продукції підприємства, що в свою чергу допоможе збільшити прибуток.

Основними лідерами є товари під номерами 1 – догляд за шкірою обличчя, 2 – догляд за волоссям, 5 – догляд за тілом, 8 – дерматологічні засоби, 9 – сонцезахисні засоби. Також поява нових товарів під номерами 4 –

догляд за нігтями, 6 – парфумерія, 7 – догляд для чоловіків. А товар під номером 3 – декоративна косметика залишається не змінним.

Таблиця 2.9 – Стратегічні зони господарювання

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	4 – Догляд за нігтями 6 – Парфумерія 7 – Догляд для чоловіків	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання: Збільшити акцент на маркетингові кампанії для зміцнення своєї позиції на ринку та привертання нових споживачів
«Зірки»	1 – Догляд за шкірою обличчя 2 - Парфумерія 5 – Догляд за тілом 8 – Дерматологічні засоби 9 – Сонцезахисні засоби	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування: Підтримувати конкурентну перевагу через нові розробки, та збільшення маркетингових заходів, вихід на нові ринки
«Дійні корови»	3 – Декоративна косметика	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування: Покращити виробничі процеси для зменшення витрат, забезпечити лояльність споживачів, створення маркетингової кампанії для нагадування про нову продукцію
«Собаки»	-	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочення: Припинити виробництво цієї продукції

2.4.2 Метод оцінки конкурентоспроможності, що пов'язаний з якістю продукції

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності трьох видів виробів декоративної косметики представлений в таблиці 2.10. Відповідно до нормативних критеріїв, груповий показник становить одиницю. Дані, отримані за допомогою методу експертної оцінки, представлені у вигляді балів від одного до п'яти. Значимість показника збільшується. Початкові дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності продуктів наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Конкуентоспроможність матових помад для губ ТОВ «Лореаль Україна»

Продукт	Показник	Консистенція	Вид	Класифікація	Об'єм	Колір	Собівартість одного виробу, грн.	Ціна одного виробу, грн.
Помада для губ Maybelline New York SuperStay Matte Ink	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,05	0,1	0,3	189	257
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	4	3	3	5		
	Загальні характеристики	Рідкий	Матова	Мас маркет	5 мл	Насичений червоний		
Помада для губ L'Oreal Paris Rouge Signature	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,05	0,1	0,3	250	302
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	3	5	3	5	4		
	Загальні характеристики	Рідкий	Матовий тінт	Мас маркет	7 мл	Пігментований червоно-рожевий		
Помада для губ NYX Professional Makeup Soft Matte	Експертна оцінка	0,3	0,25	0,05	0,1	0,3	163	250
	Абсолютне значення і-го техніко-економічного параметра	4	5	4	4	4		
	Загальні характеристики	Кремовий	Матова	Професійна	8 мл	Насичений червоний		

Розрахунок групового показника конкурентоспроможності за техніко-економічними показниками, групового показника конкурентоспроможності за економічними показниками та показник конкурентоспроможності представлений в таблиці 2.11. В першому випадку порівняний товар L'Oreal Paris поступається базовому - Maybelline New York, оскільки результат становить 0,64, що є менше за 1, а от у другому випадку навпаки, порівняний товар NYX Professional Makeup є кращим за Maybelline New York, так як результат становить 1,25.

Таблиця 2.11 – Розрахунки показників

Розрахункова формула	Maybelline New York – базовий L'Oreal Paris - порівнювальний	Maybelline New York – базовий NYX Professional Makeup - порівнювальний
$I_{мен} = \sum_1^n a_i \frac{P_i}{P_{100i}}$	$0,3 \frac{3}{4} + 0,25 \frac{5}{4} + 0,05 \frac{3}{3} + 0,1 \frac{5}{3} + 0,3 \frac{4}{5} = 0,99$	$0,3 \frac{4}{4} + 0,25 \frac{5}{4} + 0,05 \frac{4}{3} + 0,1 \frac{4}{3} + 0,3 \frac{4}{5} = 1,05$
$I_{цс} = \frac{(C_i \times Ц_s)_j}{(C_{100i} \times Ц_{100i})_j}$	$\frac{250 * 302}{189 * 257} = 1,55$	$\frac{163 * 250}{189 * 257} = 0,84$
$K = \frac{I_{мен} \times I_n}{I_{цс}}$	$\frac{0,99 * 1}{1,55} = 0,64$	$\frac{1,05 * 1}{0,84} = 1,25$

2.4.3 Метод оцінки конкурентоспроможності, що заснований на теорії ефективності

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна» на основі методу ефективності проводиться шляхом аналізу Балансу (форма 1) та Звіту про фінансові результати (форма 2). У таблиці 2.12 наведені критерії та показники конкурентоспроможності організації (КСО), які потрібно оцінити та зробити висновки.

Проаналізувавши результат оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна», можна сказати, що показник конкуренції компанії (КСО) становить 13,956, що є наближеним до 15, тобто дана організація має високий рівень конкурентоспроможності на ринку. Це означає, що компанія успішно працює у своєму сегменті ринку і володіє перевагами, які дозволяють їй ефективно конкурувати з іншими учасниками. Збалансований рівень конкурентоспроможності вказує на те, що компанія має відмінно розроблену стратегію, сильну репутацію та здатність адаптуватися до змін в ринкових умовах.

Хоча, неможна не замітити, що в 2022 році відбулося зниження конкурентоспроможності, яке було викликане погіршенням важливих показників. На нашу думку таке різке зниження пов'язано безпосередньо з

Таблиця 2.12 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна»

Критерії та показники	Формула за звітністю	2022	2023	Бал
$KCO = 0,15*EO + 0,29*\Phi O + 0,23*E3 + 0,33*КСП$		13,956		
1. Ефективність виробничої діяльності організації (EO) $EO = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП$		15		
1.1. Витрати на одиницю продукції (В)	$\Phi.2.2050/\Phi.2.2000$	0,421	0,416	15
1.2. Фондовіддача (Φ)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1010$	17,629	32,753	15
1.3. Рентабельність продукції (РП)	$\Phi.2.2090/\Phi.2.2050$	1,373	1,401	15
1.4. Продуктивність праці (ПП)	$\Phi.2.2000/q$	8024	15261	15
2. Фінансове положення організації (ΦO) $\Phi O = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*КО$		11,4		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	$\Phi.1.1495/\Phi.1.1900$	0,245	0,360	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	$\Phi.1.\sum (1495) / \Phi.1.(1510+1500+1515+1695)$	0,324	0,563	15
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	$\Phi.1.(1165)/\Phi.1.1695$	0,811	0,685	5
2.4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів (КО)	$\Phi.2.2000/\Phi.1.1195$	1,192	1,269	15
3. Ефективність збуту та просування продукції (E3) $E3 = 0,37*РПР + 0,29*КЗ + 0,21*ЗП + 0,13*КР$		15		
3.1. Рентабельність продаж, збуту (РПР)	$\Phi.2.2190(\Phi.2.2195)/\Phi.2.2000$	0,033	0,221	15
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	$\Phi.1.(1103+1104)/\Phi.2.2000$	0,145	0,096	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (ЗП)	-	0,781	0,854	15
3.4. Ефективність реклами та стимулювання збуту (КР)	$\Phi.2.2150/\Phi.2.2000$	0,238	0,249	15
4. Конкурентоспроможність продукції (КСП)		15		
Конкурентоспроможність продукції	Експертна оцінка	-	-	15

воєнною агресією зі сторони РФ, що вплинуло на розбіжність поглядів материнської компанії та Лореаль Україна, стосовно питань ведення бізнесу.

Таким чином, на даний момент, ТОВ «Лореаль Україна» можна вважати успішним учасником ринку з високою стабільністю та потенціалом для подальшого розвитку.

2.5 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

2.5.1 PEST-аналіз ТОВ «Лореаль Україна»

Аналіз зовнішнього середовища компанії – це процес вивчення та аналізу впливу зовнішніх чинників на функціонування та стратегію організації. Аббревіатура PEST вказує на чотири головні фактори аналізу: Соціальні (Social), Технологічні (Technological), Економічні (Economic) та Політичні (Political), які можуть впливати на бізнес-процеси та рішення компанії. Аналіз PEST-факторів дає безліч переваг, по-перше у дослідників PEST-факторів виникає більш глибоке бачення зовнішнього оточення, а по-друге аналітик, здатний точно проаналізувати всі фактори, отримує цілісну картину зовнішнього оточення [23].

Повний аналіз представлений в таблиці 2.13, в якій окрім значення факторів була проведена оцінка, яка визначається в діапазоні від +5 до -5, де знак (+) - позитивне значення, а (-) – негативне.

Дана компанія спеціалізується в косметичній галузі, тож початок вивчення зовнішнього середовища лягає на соціокультурні фактори. За результатами проведеного PEST-аналізу можна зазначити, що Лореаль Україна має чітко визначену цільову аудиторію і активно взаємодіє з нею через соціальні мережі та онлайн-канали. Також компанія успішно працює з різними групами споживачів за віком і статтю. Розвиток навичок та компетенцій співробітників є важливою частиною стратегії. Тому загальна зважена оцінка цього фактору має позитивний показник +4,7.

Що стосується технологічних факторів, компанія інвестує в дослідження та розробку нових продуктів, що свідчить про її здатність до інновацій. Використання екологічно чистих технологій та цифрових рішень також є позитивними факторами. Проте, продуктивність виробництва може бути покращена.

В економічних аспектах, конкуренція та ціноутворення вимагають

Таблиця 2.13 – PEST-аналіз ТОВ «Лореаль Україна»

	Фактори	Значення	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Політичні	Воєнний стан	Виникають проблеми через постійну небезпеку, порушення логістичних ланцюгів, таких як переривання постачання продукції, що впливає на наявність товару на ринку, а також втрата прибутку через зниження продажів та інші збитки пов'язані з конфліктом	-5	0,4	-2
	Тарифи та торгові обмеження	Зміни в митах та торгових обмеженнях впливають на ввезення та експорт косметичних продуктів між країнами.	-3	0,3	-0,9
	Ліцензування	Перед введенням будь-якої продукції на ринок є вимоги щодо ліцензування або сертифікації	+5	0,3	1,5
	Сума			1	-1,4
Економічні	Конкуренція та ціноутворення	Зіткнення зі значущою конкуренцією від інших гравців у галузі краси і косметики, а також визначення оптимальної цінової політики в межах цінового діапазону для кожного бренду та продукту та врахування конкурентної ситуації на ринку.	+3	0,2	0,6
	Зміни в споживчому попиті	Зміни в модних тенденціях і соціальних стандартах краси впливають на попит на конкретні продукти.	+4	0,3	1,2
	Інфляція	Через зниження інфляції виникає вплив на вартість виробництва та ціну продукції, а також на покупну спроможність споживачів.	-1	0,05	-0,05
	Курси валют	L'Oréal Україна є частиною глобальної компанії, і зміни в обмінних курсах впливають на вартість імпортованих і експортованих матеріалів та продукції.	+2	0,05	0,1
	Реклама через онлайн-присутність	Активно використовує соціальні мережі та інтернет, кампанії розміщуються на телебаченні, радіо, журналах, на вулицях і в магазинах, щоб забезпечити максимальне охоплення цільової аудиторії.	+5	0,4	2
	Сума			1	+3,85
Соціальні	Цільова аудиторія	Виробництво та продаж товарів які призначені для споживачів з середнім та високим рівнем доходу і готовністю інвестувати в якісні та елітні косметичні продукти.	+3	0,15	0,45
	Характеристика споживачів	Багато продуктів призначено як для жінок, так і для чоловіків. За віком, компанія має продукти для підлітків, молоді, дорослих та людей похилого віку.	+5	0,15	0,75
	Онлайн та соціальні медіа вплив	Компанія активно використовує канали для спілкування зі споживачами, маркетингу та підтримки своїх брендів.	+5	0,3	1,5
	Розвиток навичок та компетенцій співробітників	Головною стратегією окрім залучення кваліфікованих співробітників є розвиток молодих талантів за допомогою різноманітних стажувань та проектів.	+5	0,4	2
	Сума			1	+4,7

Кінець таблиці 2.13

Технологічні	Дослідження та розробка продуктів	L'Oréal Україна активно інвестує в дослідження та розробку нових косметичних продуктів.	+3	0,1	0,3
	Інновації	Розробка продуктів на основі натуральних або органічних складників, використання нанотехнологій і мікрокапсуляції	+5	0,25	1,25
	Екологічно чисте виробництво	Звернення до екологічно чистих технологій для упаковки з метою зменшення впливу на навколишнє середовище.	+4	0,3	1,2
	Цифрові рішення	Використання цифрових технологій для збільшення онлайн-присутності і продажів через е-комерцію.	+3	0,2	0,6
	Продуктивність виробництва	Автоматизації та роботизації виробничих процесів для підвищення продуктивності та зменшення витрат.	+3	0,15	0,45
	Сума			1	+3,35
	Загальна сума				+10,5

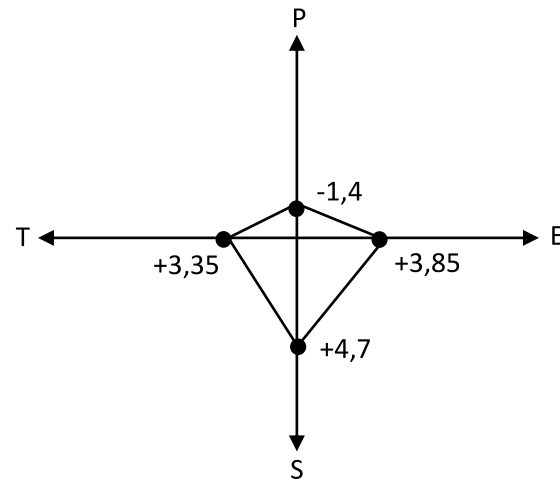


Рисунок 2.11 – Візуалізація результатів PEST-аналізу факторів, які впливають на ТОВ «Лореаль Україна»

уважного управління, і зміни в споживчому попиті впливають на ринок косметики. Інфляція та коливання валютних курсів створюють ризики для вартості продукції та цін. Рекламу через онлайн-присутність є важливим аспектом, але також вимагає інвестицій.

Щодо політичних факторів, то воєнний стан впливає на логістичні ланцюги та наявність товарів на ринку. Тарифи та торгові обмеження також мають важливий вплив на міжнародну торгівлю косметичними продуктами. Ліцензування вимагає додаткових зусиль, але може бути ключовим аспектом у введенні нової продукції на ринок.

Загальна зважена оцінка складає +10,5, що свідчить про те, що компанія має багато можливостей та переважаючі сильні сторони, але також має і ризики та виклики, які потребують уважного управління. На рисунку 2.11 представлена візуалізація таблиці 2.13, яка дає можливість побачити вплив кожного фактору.

2.5.2 SWOT-аналіз ТОВ «Лореаль Україна»

В наш час для майбутнього розвитку компанії вкрай важливо вміти оцінити її сильні та слабкі сторони, врахувати можливі ризики й загальну ситуацію на ринку і в країні. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який допомагає оцінити ці фактори [24]. Результат проведеного аналізу представлений в таблиці 2.14.

Отже, SWOT-аналіз компанії ТОВ «Лореаль Україна» вказує на ряд важливих факторів, які впливають на її стратегічне планування та успішність на ринку косметичних продуктів.

Спочатку важливо зауважити, що компанія має значні сильні сторони, такі як відомий бренд, широка лінійка продуктів, глобальна наявність і висока якість продукції. Ці сильні сторони надають компанії конкурентну перевагу та можливість використовувати можливості на ринку, такі як зростаючий попит на продукцію для догляду, підвищення екологічності

Таблиця 2.14 – SWOT-матриця компанії ТОВ «Лореаль Україна»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості – Opportunities	Ризики – Threats
Внутрішнє середовище	Сильні сторони – Strengths - Сильний бренд та репутація на ринку косметики - Широкий асортимент продукції для різних сегментів споживачів - Активна присутність на ринку через соціальні медіа та онлайн-рекламу - Інноваційні рішення та дослідження - Розвиток та навчання персоналу	SO - Використовувати відомий бренд та репутацію для введення нових продуктів - Розширювати дистрибуційну мережу на ринках зростаючого попиту - Дослідження та розробку продуктів, що відповідають потребам ринку - Встановлювати партнерства з впливовими особистостями для підвищення свідомості про продукцію.	ST - Вдосконалювати логістичні процеси для зменшення впливу воєнного стану - Контроль над змінами споживчого попиту - Залучати знаменитих осіб для підсилення рекламних кампаній, щоб збільшити стійкість до змін у смаках споживачів
	Слабкі сторони - Weaknesses - Різниця в інтересах материнської компанії та її дочірніх підприємств	WO - Відслідковувати та аналізувати зміни валютних курсів та геополітичні ризики для вчасного реагування на них	WT - Вдосконалити процеси дослідження та розробки, щоб бути конкурентоспроможними в умовах змін у смаках та попиті споживачів

свідомості споживачів і збільшення попиту на органічні та натуральні продукти.

З іншого боку, існують слабкі сторони, такі як високі витрати на дослідження і розробку, залежність від змін курсу валют та високий рівень регулювання у галузі косметики. Ці слабкі сторони можуть ускладнити використання можливостей та зробити компанію вразливою перед загрозами, такими як зміни в смаках і попиті споживачів, конкуренція.

Але компанія має можливість використовувати свої сильні сторони для максимізації можливостей та мінімізації впливу загроз. Підсилюючи свої слабкі сторони, компанія може стати більш конкурентоспроможною та менш вразливою перед негативними впливами зовнішнього середовища. Успішна реалізація стратегій допоможе компанії зберегти своє лідерство на ринку косметики і досягти стабільного росту у майбутньому.

2.6 Оцінка вартості бренду L'Oréal

Оцінка вартості бренду є критичним етапом для будь-якої компанії, оскільки вона визначає його позицію на ринку та впливає на загальну стратегію бізнесу. Для оцінки застосовуються різні методи, але можна виділити найбільш розповсюджені: дохідний, витратний та ринковий [25].

Дохідний (прибутковий) метод: цей метод базується на оцінці поточної та майбутньої потенційної прибутковості бренду. Він враховує дохід, який очікується від використання бренду у майбутньому, та застосовує фінансові методи, такі як дисконтування прибутку, для визначення його сучасної вартості. Цей метод дозволяє компаніям оцінити внесок бренду у загальну прибутковість бізнесу.

Витратний метод: в цьому методі оцінки вартості бренду враховуються витрати, які були зроблені на його створення та підтримку. Витрати можуть включати витрати на розробку брендингу, маркетинг, рекламу та інші витрати, пов'язані з позиціонуванням та підтримкою бренду. Цей метод, хоча й менш точний порівняно з іншими методами, може бути корисним для внутрішнього

аудиту та управління ресурсами компанії.

Ринковий метод: цей метод базується на порівняльному аналізі ринкових цін на аналогічні бренди. Він використовує інформацію про аналогічні транзакції з продажу брендів або компаній для визначення вартості досліджуваного бренду. Цей метод може бути особливо корисним у випадках, коли доступна достатня кількість порівняльних даних.

Ці методи часто використовуються в комбінації для отримання більш точної оцінки вартості бренду. Кожен з них має свої переваги та обмеження, і вибір конкретного методу може залежати від контексту, цілей та доступної інформації.

L'Oréal - це відомий у всьому світі бренд, який займає лідируючі позиції в галузі косметики і краси. За даними компанії Interbrand, L'Oréal входить до топ-100 культових брендів світу і займає 57 місце (див. рисунок 2.12) [26].

Вартість бренду, оцінена у 13,638 мільйонів доларів, свідчить про його величезну цінність та значення на ринку. За рейтингом косметики 2023 року компанії Brand Finance, L'Oréal посідає перше місце (див. рисунок 2.13), що підкреслює його статус найпопулярнішого та найдорожчого бренду косметики у світі [27].

Отже, L'Oréal є одним з найвідоміших та найцінніших брендів у галузі косметики та краси. Оцінка вартості бренду L'Oréal відображає його сильну позицію на ринку косметичної індустрії. Завдяки своїй величезній популярності, інноваційним продуктам, високій якості та сильному іміджу, вартість бренду L'Oréal постійно зростає. Використання різних методів оцінки дозволить отримати більш точну картину вартості бренду L'Oréal та його впливу на ринок.

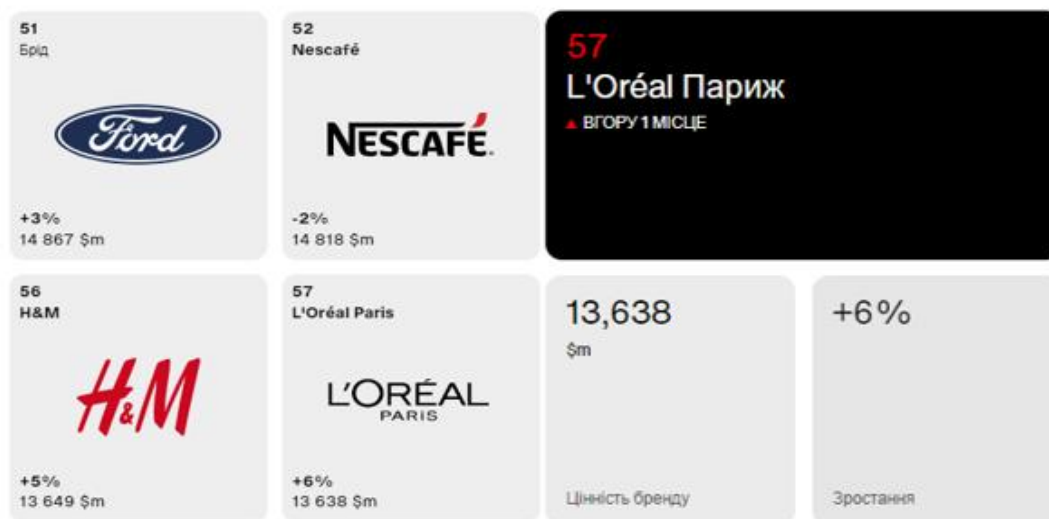


Рисунок 2.12 – Елемент рейтингу найкращих світових брендів за даними компанії Interbrand

2023	2022	Емблема	Ім'я	Країна	2023	2022	2023	2022
1 =	1		L'Oréal		\$ 12,027 мільйон	\$11,217 млн	AAA-	AAA-
2 =	2		Estée Lauder		\$7,151 млн	\$7,926 млн	AAA	AAA
3 ^	4		Нівея		\$6,617 млн	\$6,807 млн	AAA-	AAA-
4 v	3		Gillette		\$6,578 млн	\$6,910 млн	AAA-	AAA-
5 ^	7		Голуб		\$6,470 млн	\$5,097 млн	AAA-	AAA-
6 v	5		Партизан		\$6,313 млн	\$6,130 млн	AAA-	AAA-
7 ^	9		Lancôme		\$5,199 млн	\$4,585 млн	AAA	AAA
8 v	6		Клініка		\$4,828 млн	\$6,063 млн	AAA-	AAA
9 v	8		Пантен		\$4,635 млн	\$4,748 млн	AA+	AA+
10 =	10		Гарньє		\$4,102 мільйон	\$4,132 млн	AA+	AA+

Рисунок 2.13 – Рейтинг компанії Brand Finance

3 ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

3.1 Опис можливостей запропонованого LU-боту для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Лореаль Україна»

ТОВ «Лореаль Україна» запропоновано розробку чат-боту, що буде спрямовано на підвищення ефективності діяльності компанії, надаючи користувачам унікальну можливість отримати консультацію щодо вибору продукту абсолютно безкоштовно. Просто відповідаючи на питання, скануючи власне обличчя, споживач отримає результат у вигляді повного опису продуктів, які найбільш підходять саме для нього від відповідного бренду. Вигляд іконки додатку можна побачити на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Іконка LU-бота

При придбанні продукції споживач матиме можливість обрати її з різних цінових категорій та вибрати між повним комплектом або пробниками. Щоб скористатися консультацією, достатньо завантажити додаток з доступних мереж, таких як App Store або Play Market. У випадку невпевненості у якості продукту, можливо переглянути його склад, натиснувши на нього, та отримати доступ до відеоролика чи опису, що розкриє, звідки і як були поставлені компоненти для виготовлення цього продукту. Вигляд застосунку показаний на рисунку 3.2.

Здійснення грошового внеску дозволить отримати додаткову інформацію. Можна зробити грошовий внесок шляхом використання безпечних платіжних систем, доступних через цей застосунок, включаючи оплату кредитною чи

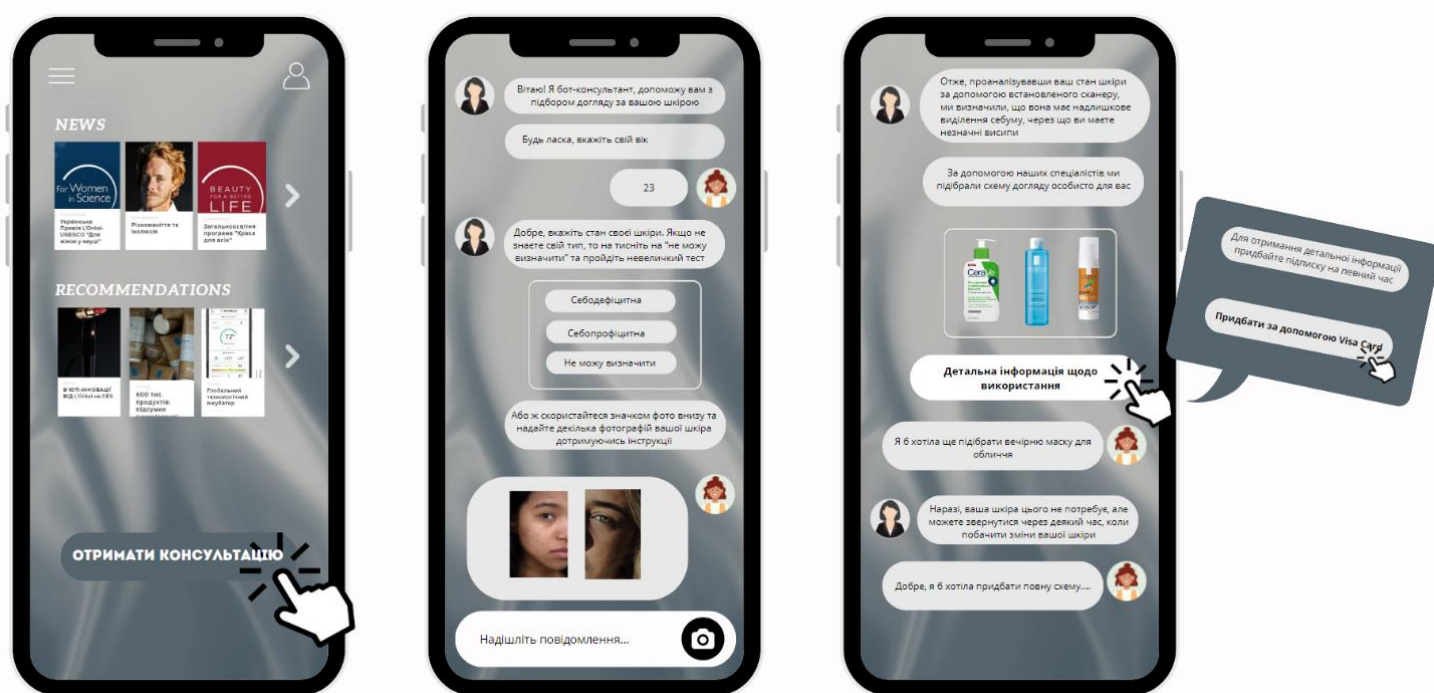


Рисунок 3.2 – Приблизний вигляд LU-бота

дебетовою картою, електронні гаманці, або зручний онлайн-банкінг, що дозволяє зручно та безпечно здійснити оплату за продукт та отримати додаткову інформацію про нього.

Також у застосунку буде можливість переглянути новини про саму компанію, бренди, новинки серед продуктів та різноманітні статті, які стосуються косметичної галузі.

Цей застосунок забезпечує можливість користувачам, які не можуть оплатити консультацію самих дерматокосметологів або просто не мають часу відвідати їх, отримати безкоштовну онлайн-консультацію щодо вибору доглядової косметики. Тепер у користувачів є можливість звернутися за порадою швидко та зручно зі свого смартфона чи планшета, отримати персоналізовані рекомендації та відповіді на свої запитання щодо догляду за шкірою, не виходячи з дому.

3.2 Обґрунтування ефективності впровадження та реалізації інноваційного проекту

Розробка плану проекту є ключовим етапом впровадження та реалізації. Цей процес вимагає систематичного підходу, досліджень та аналізу для забезпечення успішного втілення задуманого. Календарний план та розрахунок інвестицій є першими етапами та важливими компонентами у розробці плану, які допомагають управляти часом, ресурсами та фінансами ефективно.

Нами буде розглянутий приклад обґрунтування проекту експлуатації LU-бота. Розрахунок інвестицій, що необхідні підприємству для вдалої реалізації інноваційного проекту наведений в таблиці 3.1.

Календарний план розвитку і впровадження етапів інвестиційно-інноваційного проекту представлений у таблиці 3.2. Реалізація проекту буде здійснюватися паралельно-послідовним методом.

Таблиця 3.1 – Розрахунок необхідних інвестиційних вкладень для реалізації проекту впровадження LU-боту, тис. грн

№	Етап	Сума
1	Дослідження ринку компанії для пошуку основних проблем з підвищенням ефективності їх діяльності	300
2	Пошук та відбір UI / UX дизайнерів та обговорення деталей	100
3	Робота UI / UX дизайнерів, для створення основної структура навігації у системі створення прототипу макетів і дизайну взаємодій з інтерфейсом	600
4	Проводження юзабіліті-тести прототипів і макетів за результатами яких дизайнер вносить зміни в функціонал	150
5	Побудова архітектури LY-боту	50
6	Створення технічного завдання на розробку мобільного застосунку	150
7	Пошук та відбір програмістів	40
8	Програмування самого застосунку	970
9	Робота з тестувальниками над налагодженням і тестуванням застосунків	300
10	Створення чат-боту	120
11	Пошук спеціалістів зі сфери косметології для праці та надання їх інструкцій	50
12	Робота спеціалістів та проведення їх тестувань	630
13	Впровадження реклами	100
14	Розміщення застосунку в App Store та Play Market та початок його роботи	10
	Всього	3570

Таблиця 3.2 – Календарний план впровадження LU-боту

№	Етап	01.01.2024	01.02.2024	01.03.2024	01.04.2024	01.05.2024	01.06.2024	01.07.2024	01.08.2024	01.09.2024	01.10.2024	01.11.2024	01.12.2024	2025
1	Дослідження ринку з метою виявлення незадоволених потреб	X												
2	Пошук та відбір UI / UX дизайнерів та обговорення деталей	X												
3	Робота UI / UX дизайнерів, для створення основної структура навігації у системі створення прототипу макетів і дизайну взаємодій з інтерфейсом		X											
4	Побудова архітектури LU-боту			X										
5	Проводження юзабіліті-тести прототипів і макетів за результатами яких дизайнер вносить зміни в функціонал				X									
6	Створення технічного завдання на розробку мобільного застосунку					X								
7	Пошук та відбір програмістів				X									
8	Програмування самого застосунку					X	X							
9	Робота з тестувальниками над налагодженням і тестуванням застосунків						X							
10	Створення чату LU-боту						X	X	X	X	X			
11	Пошук спеціалістів зі сфери косметології для праці та надання їх інструкцій						X							
12	Робота спеціалістів та проведення їх тестувань						X	X	X	X	X			
13	Впровадження реклами SMM										X	X	X	X
14	Розміщення додатків в App Store та Play Market та початок його роботи											X	X	X

Третім етапом є визначення динаміки виручки від реалізації за роками реалізації проєкту. Динаміка показує обсяги доходів від продажу за кожний рік проєкту. Враховує очікуваний ріст продажів та вплив маркетингових заходів. Розрахунок динаміки виручки від реалізації наведений у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Запланований потік виручки від реалізації, собівартості реалізованої продукції та прибутку від операційної діяльності, що буде отримана в наслідок впровадження LU-боту, тис. грн

	Показник	2025 рік
1	Виручка від реалізації	300000
2	Собівартість реалізованої продукції	196000
3	Прибуток від операційної діяльності	104000
4	Рентабельність продукції, %	53,06
5	Рентабельність продаж, %	34,67

Для реалізації проєкту необхідно найняти певних спеціалістів, які будуть займатися аналізом, плануванням та розробкою додатку. Необхідно розрахувати заробітну плату, яку буде платити підприємство новим співробітникам впродовж цих двох років. Розрахунок витрат, що мають місце при реалізації проєкту наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Заплановані витрати на залучення спеціалістів, тис. грн

№	Показник	2025 рік
1	Заробітна плата	29933
2	Нарахування на заробітну плату	6585
3	Повна собівартість	196000
4	З повної собівартості	
	постійні витрати (35%)	68600
	змінні витрати (65%)	127400

В 2023 році витрати на оплату праці склали 354715 тис. грн. Кількість співробітників зменшилась до 317 осіб. Провівши розрахунок виходить, що витрати за 1 місяць на 1 працівника складають 93248 грн./особу. Виходячи з певних ситуацій та можливостей підприємства, рекомендовано збільшити плату до 99775 грн./особу, збільшення на 7%.

Для реалізації проєкту необхідно залучити 25 додаткових працівників. Заробітна плата додаткових працівників у 2025 році складатиме 2933 тис. грн. Вихідні дані для складання інноваційного проєкту наведені у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для інноваційного проєкту

№	Показник	Значення
1	тривалість проєкту, роки	2
2	загальний обсяг інвестицій, тис. грн	3570
3	кінцева вартість основних коштів, %	8
4	виручка від реалізації у перший рік, тис. грн	300000
5	постійні витрати у перший рік, тис. грн	68600
6	змінні витрати у перший рік, тис. грн	127400
7	оборотність дебіторської заборгованості, дні	5
8	оборотність кредиторської заборгованості, дні	91
9	оборотність товарно-матеріальних запасів, дні	35
10	термін служби обладнання, роки	2
11	вартість обладнання, тис. грн	1920
12	вартість оборотних коштів, тис. грн	110

Оборотність дебіторської заборгованості розраховується за даними балансу на кінець звітного періоду та результатів фінансової діяльності за звітний період підприємства:

$$T_{\text{дз}} = \frac{365 * \text{ДЗ}}{\text{Вр}} = \frac{365 * (11510 + 51584 + 4372)}{4975175} = 5 \text{ днів} \quad (3.1)$$

де $T_{\text{дз}}$ – оборотність дебіторської заборгованості, дні;

Вр – виручка від реалізації, тис. грн;

ДЗ – сума дебіторської заборгованості, тис. грн

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується аналогічно за формулою:

$$T_{\text{кз}} = \frac{365 * \text{КЗ}}{\text{Вр}} = \frac{365 * (24765 + 1166303 + 16256 + 36161 + 323)}{4975175} = 91 \text{ дні} \quad (3.2)$$

де $T_{\text{кз}}$ – оборотність кредиторської заборгованості, дні;

КЗ – сума кредиторської заборгованості, тис. грн

Оборотність товарно-матеріальних запасів залежить від розміру собівартості реалізованої продукції та знаходиться за формулою:

$$T_{\text{тмз}} = \frac{365 * \text{ТМЗ}}{\text{Sp}} = \frac{365 * 477497}{4975175} = 35 \text{ днів} \quad (3.3)$$

де $T_{\text{тмз}}$ – оборотність товарно-матеріальних запасів, дні;

Sp – собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

ТМЗ – сума товарно-матеріальних запасів, тис. грн

Наступним етапом є прогноз чистого прибутку. Цей прогноз являє собою оцінку майбутнього прибутку проєкту на основі аналізу виручки та витрат. Прогноз враховує очікувані постійні та змінні витрати, а також інші фактори, що впливають на прибутковість. Мета цього етапу - оцінити, яким буде фінансовий результат діяльності проєкту.

У даному випадку ми використовували метод власного капіталу, який оцінює ефективність виключно власних коштів підприємства.

Амортизація знаходиться, використовуючи метод прямопропорційного або лінійного розподілу, використовуючи формулу:

$$A_p = \frac{F_{\text{перв}} * (1 - f_{\kappa})}{a} = (1920 * (1 - 8\%)) / 2 = 883 \text{ тис. грн} \quad (3.4)$$

де A_p – річна сума амортизаційних відрахувань, тис. грн;

$F_{\text{перв}}$ – вартість обладнання первісна, тис. грн;

f_k – кінцева вартість основних коштів (обладнання), частка од.;

a – термін служби обладнання, років.

Тобто протягом усього терміну реалізації проекту сума амортизаційних відрахувань повинна дорівнювати початковій вартості основних засобів за відрахуванням залишкової вартості із рівномірним розподілом за роками

Податок на прибуток приймається на рівні 18%.

У таблиці 3.6 наведено прогноз чистого прибутку протягом усього терміну реалізації запропонованого проекту.

Таблиця 3.6 – Прогноз чистого прибутку, тис. грн

Рік	2025
1. Виручка	300000
2. Змінні витрати	127400
3. Постійні витрати без амортизації	68600
4. Прибуток до нарахування амортизації, відсотків і податків	104000
5. Амортизація	883
6. Прибуток до нарахування податку на прибуток	103117
7. Податок на прибуток	18561
8. Чистий прибуток	84556

Наступним кроком є прогноз балансу, який включає оцінку активів, зобов'язань та капіталу проекту на певний період у майбутньому. Це допомагає зрозуміти, як інвестиції та операційна діяльність вплинуть на фінансовий стан проекту. Заповнення балансу починається із статей пасиву, також враховуються коефіцієнт оборотності та розмір кредиторської заборгованості, потім розраховуються статі активу, дебіторська заборгованість та товарно-матеріальні запаси. У таблиці 3.7 наведений прогноз балансу проекту.

Таблиця 3.7 – Прогноз балансу інвестиційного проекту, тис. грн

Стаття балансу	2025 рік
АКТИВ	
1. Необоротні активи, початкова вартість	1920
2. Накопичена амортизація	883
3. Необоротні активи, залишкова вартість	1037

Кінець таблиці 3.7

Стаття балансу	2025 рік
4. Запаси	18896
5. Дебіторська заборгованість	4068
6. Додатковий рядок: активи без грошових коштів	24001
7. Додатковий рядок: сума грошових коштів та інвестиційних вкладень	1055215
8. Грошові кошти	129506
9. Фінансові вкладення	925709
10. Оборотні активи, всього	1078179
11. Активи, всього	1079216
ПАСИВ	
12. Власний капітал	919659
13. Нерозподілений прибуток	84556
14. Кредиторська заборгованість	75001
15. Пасиви, всього	1079216

Кредиторська заборгованість розраховується на підставі припущення щодо незмінності оборотності кредиторської заборгованості $T_{кз}$ для цього визначається коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за формулою:

$$K_{кз} = \frac{365}{T_{кз}} = \frac{365}{91} = 4 \text{ рази} \quad (3.5)$$

де $K_{кз}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів.

Після цього визначаємо розмір кредиторської заборгованості (КЗ) на кінець кожного періоду за формулою:

$$КЗ = \frac{Вр}{K_{кз}} = \frac{300000}{4} = 75001 \text{ тис. грн} \quad (3.6)$$

Статті активу заповнюються у наступній послідовності.

Дебіторська заборгованість розраховується аналогічно кредиторській заборгованості із використанням значення оборотності дебіторської заборгованості $T_{дз}$ за формулою:

$$K_{дз} = \frac{365}{T_{дз}} = \frac{365}{5} = 73,743 \text{ рази} \quad (3.7)$$

де $k_{дз}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів;

Товарно-матеріальні запаси знаходяться аналогічно із використанням значення коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів $T_{тмз}$ за формулою:

$$K_{тмз} = \frac{365}{T_{тмз}} = \frac{365}{35} = 10,419 \text{ рази} \quad (3.8)$$

де $k_{тмз}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів, разів;

Наступним йде прогноз грошових потоків проєкту. Дані прогнозу наведені в таблиці 3.8. Мета цього прогнозу - оцінити здатність проєкту генерувати грошові потоки та забезпечити його фінансову стабільність і ліквідність.

Залишкова вартість основних засобів розраховується за формулою:

$$F_{зал} = F_{перв} - A_p * a = 1920 - 883 = 1037 \text{ тис. грн} \quad (3.9)$$

де $F_{зал}$ – залишкова вартість основних засобів, тис. грн

Таблиця 3.8 – Прогноз грошових потоків проєкту, тис. грн

Рік	2025
1. Чистий прибуток	84556
2. Амортизація	883
3. Сума надходжень	85439
4. Чистий грошовий потік	85439

Останній етап – оцінка ефективності даного проєкту для ТОВ «Лореаль Україна». Ефективність інвестиційно-інноваційного проєкту оцінюється за двома показниками.

Перший показник – чисте сучасне значення інвестиційного потоку (NPV) здійснюється за формулою:

$$NPV = -INV_E + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n} \quad (3.10)$$

де INV – обсяг власних інвестицій (власних коштів), тис. грн;
 CF_1, CF_2, \dots, CF_n – грошові потоки (чистий грошовий потік), тис. грн;
 $r = r_E$ – вартість власного капіталу, частки од.

$$NPV = -3750 + \frac{85439}{(1 + 0,25)^1} = 64601,18 \text{ тис. грн}$$

У нашому випадку, при власних коштах у розмірі 3570 тис. грн і чистих грошових потоках, розмір NPV складає 64781,18 тис. грн, що свідчить на користь високої ефективності проєкту. Другий показник – дисконтований термін окупності – визначено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Дисконтований період окупності проєкту, тис. грн

Рік	2024	2025
Чистий грошовий потік	-3570	81869
Дисконтований грошовий потік	-3570	64975
Акумуляований грошовий потік	-3570	61405

Дисконтований термін окупності складає один рік плюс відношення дисконтованого грошового потоку на кінець 2024 р. до суми акумульованого грошового потоку на кінець 2025 р. до: $1 + 3570 / 64975 = 1$ рік з початку впровадження боту. Це менше тривалості проєкту, тому цей проєкт може бути прийнятий до реалізації.

3.3 Підвищення ефективності управління брендом ТОВ «Лореаль Україна»

Відомо, що бренд - це набір характеристик, асоціацій і цінностей, які люди пов'язують з певною компанією або продуктом. Це не просто логотип чи назва, а все, що споживач думає і відчуває, коли бачить або чує про компанію чи її продукцію. Хороший бренд викликає позитивні емоції та довіру у клієнтів.

Управління брендом - це комплекс заходів, спрямованих на створення, розвиток і підтримку позитивного іміджу компанії в очах споживачів.

Розробка чат-боту для компанії «Лореаль Україна» значно підвищить ефективність діяльності бренду, надаючи користувачам унікальні можливості для отримання консультацій щодо вибору косметичних продуктів. Цей проєкт має потенціал для покращення декількох ключових аспектів бренду таких, як покращення обслуговування клієнтів, розширення доступності та зручності, інформаційна підтримка та залучення клієнтів, тобто завдяки чат-боту, користувачі зможуть отримувати безкоштовні консультації в будь-який час. Це значно підвищить задоволеність клієнтів, надаючи їм зручний і персоналізований сервіс. Розміщення додатку в App Store та Play Market робить його легко доступним для широкого кола користувачів. Можливість вибору продуктів з різних цінових категорій і між повними комплектами та пробниками надає споживачам більшу гнучкість і підвищує лояльність до бренду. Також додаток включає новини про компанію, новинки продуктів і статті, що підвищують інтерес користувачів до бренду і тримають їх в курсі останніх тенденцій у косметичній галузі.

Цей проєкт матиме значний вплив на бренд і сприятиме досягненню двох основних стратегічних цілей компанії наведених нижче.

1. Збільшення обсягів продажів на 10% порівняно з попереднім фінансовим роком, так як покращиться взаємодія з клієнтами за допомогою безкоштовних персоналізованих рекомендацій та зручності використання додатку.

Чат-бот аналізуватиме індивідуальні потреби користувачів, пропонуючи продукти, які найбільше підходять саме для них. Це сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів і їх довірі до бренду, що призведе до збільшення кількості продажів. Можливість отримати безкоштовну консультацію у будь-який час значно підвищить зацікавленість і лояльність клієнтів, що збільшить ймовірність придбання продуктів. Завантаження застосунку з популярних платформ забезпечує легкий доступ до нього для широкого кола користувачів.

Вбудовані безпечні платіжні системи, спрощують процес покупки. Це зменшує бар'єри для здійснення покупок і стимулює частіші транзакції. Вибір між пробниками і повними комплектами: ця функція дозволяє споживачам спробувати продукти перед покупкою повного об'єму, що зменшує ризик для клієнтів і підвищує їхню готовність до покупки.

2. Відкриття нових рішень і технологій та навчання новим методам таких, як інноваційний підхід до обслуговування клієнтів та постійні оновлення.

Тобто, чат-бот демонструє здатність компанії впроваджувати сучасні технології для поліпшення обслуговування клієнтів, що підвищує її репутацію як технологічно передового бренду. Це важливо для залучення нових клієнтів і збереження існуючих.

Аналіз зворотного зв'язку дозволяє збирати дані про взаємодію з клієнтами, що допомагає компанії краще розуміти потреби своїх споживачів і оперативно реагувати на їхні запити.

Регулярне додавання нових функцій і оновлення інформаційного контенту в застосунку дозволяє користувачам бути в курсі останніх тенденцій у косметичній галузі. Це сприяє підвищенню їхньої обізнаності та залученості.

Для підсумку, розробка та впровадження чат-боту значно покращить взаємодію з клієнтами, зробить процес вибору і покупки косметичних продуктів більш зручним і персоналізованим, що, в свою чергу, сприятиме збільшенню обсягів продажів. Водночас, використання нових технологій і постійне оновлення інформаційного контенту дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку як інноваційного лідера, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток. Це допоможе «Лореаль Україна» досягти поставлених стратегічних цілей і забезпечити конкурентну перевагу у динамічному косметичному ринку.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування управлінських рішень у сфері інноваційного менеджменту в управлінні брендом ТОВ «Лореаль Україна»

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

Розглянуто, основні теоретичні підходи до інноваційного менеджменту та управління брендом, що дозволило визначити найбільш ефективні стратегії для впровадження в умовах українського ринку. Проведено аналіз сучасних тенденцій в інноваційному менеджменті, що впливають на розвиток бренду, та визначено ключові фактори успішного управління брендом в умовах високої конкуренції. Зокрема, розглянуто роль інновацій у зміцненні ринкових позицій бренду та підвищенні його конкурентоспроможності.

Результати досліджень показали, що теоретичні підходи до інноваційного менеджменту та управління брендом є фундаментальними для розробки ефективних стратегій в умовах українського ринку. Аналіз сутності інноваційного менеджменту, управління брендом та відповідної літератури дозволив не лише розкрити переваги цих концепцій, але й виявити ключові компоненти та методи, що мають вирішальне значення для успішного управління брендом. Це, в свою чергу, сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг, а також вдосконаленню існуючих, що дозволяє компаніям краще відповідати на потреби споживачів та підвищувати їхню лояльність.

Аналіз сучасних тенденцій в інноваційному менеджменті показав, що цифрові технології, стійкі та екологічні інновації, а також персоналізація продуктів і послуг є ключовими факторами успішного управління брендом. Застосування цих тенденцій дозволяє компаніям утримувати свої позиції на ринку та випереджати конкурентів. Дослідження також показало, що інновації в маркетингових стратегіях сприяють зміцненню ринкових позицій бренду та підвищенню його впізнаваності. Це є надзвичайно важливим в умовах високої

конкуренції, коли здатність компанії адаптуватися до нових викликів визначає її успіх.

Впровадження інновацій у виробничі процеси та маркетингові комунікації забезпечує зниження витрат, підвищення якості продукції та ефективнішу взаємодію з цільовою аудиторією. Таким чином, результати досліджень підтверджують, що інноваційний менеджмент є ключовим фактором успішного управління брендом у сучасних умовах.

Аналіз показників діяльності ТОВ «Лореаль Україна» за 2019-2023 рр. показав, що компанія стикнулася з фінансовими викликами, але змогла адаптуватися та відновитися. Цей аналіз важливий для розуміння фінансового стану компанії та її здатності адаптуватися до змінних умов у ринковому середовищі. Зокрема, коефіцієнт бюджетної автономії знизився на 33,3% у 2019-2022 роках, але в 2023 році дещо покращився, збільшився на 45,8%. Коефіцієнт платоспроможності залишався стабільним, хоча в 2022 році знизився до 0,32. Показник маневреності власного капіталу різко знизився аж на 87% у 2022 році, але й при цьому в 2023 не збільшився до рівня 2019 року.

Показники ліквідності загалом свідчать про достатню здатність компанії покривати поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності був близьким до 1, що вказує на здатність швидко конвертувати активи у готівку. Абсолютний коефіцієнт ліквідності знаходиться в стані зростання з 2019 по 2023 рік.

Показники ділової активності вказують на проблеми з ефективністю використання активів протягом 2019-2022 років, хоча в 2023 році спостерігалось покращення. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку свідчить про зростання до 2021 року на 27%, різке падіння у 2022 році на 86% через воєнний стан, і значною компенсацією цього зменшення є відновлення у 2023 році на 1224%.

Загальна тенденція показує, що ТОВ «Лореаль Україна» в період з 2019 по 2023 рік відображає складну, але водночас успішну ситуацію компанії. У цьому періоді компанія стикнулася з фінансовими коливаннями, викликаними різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища. Однак, завдяки

ефективному управлінню та стратегічному плануванню, вона продемонструвала наймовірну здатність до адаптації та відновлення. Отже, висновок полягає в тому, що ТОВ «Лореаль Україна» продемонструвало не лише свою стабільність, але й здатність до активного розвитку та адаптації, що робить її значним гравцем на ринку у кожному етапі свого фінансового розвитку.

Для ТОВ «Лореаль Україна» запропоновано розробка проєкту для підвищення ефективності діяльності компанії, що передбачає створення застосунку з чат-ботом для консультацій щодо вибору продуктів, та оцінка його перспективності та доцільності.

Застосування новітніх технологій в комбінації з досвідом компанії у косметичній галузі дозволяє підвищити якість обслуговування клієнтів та зробити процес вибору косметики більш індивідуалізованим. Цей застосунок надасть користувачам можливість отримати безкоштовну консультацію щодо вибору продукту шляхом простого відповідання на питання та сканування власного обличчя.

Для реалізації цього проєкту необхідно інвестувати 3750 тис. грн власних коштів. Також підприємству необхідно найняти додаткових 25 спеціалістів - дермакосметологів, заробітна плата яких становитися 99775 грн на місяць.

Ефективність проєкту була оцінена за допомогою двох показників: NPV та дисконтованого терміну окупності. NPV склав 64781,18 тис. грн, що свідчить про його позитивність та перевагу, що впливає з успішності цього проєкту. Дисконтований термін окупності становить 1 рік, що також є позитивним показником, який свідчить про те, що окупність менша тривалості реалізації проєкту, через що даний проєкт можна приймати до реалізації.

Отже, на основі оцінки ефективності проєкту за допомогою вищенаведених показників, можна зробити висновок, що цей проєкт є дієвим і може служити прикладом для інших підприємств у косметичній галузі, які прагнуть до впровадження подібних інноваційних рішень.

Реалізація запропонованих рекомендацій для ТОВ «Лореаль Україна» на сприятиме досягненню двох стратегічних цілей компанії: збільшенню обсягів

продажів та застосуванню нових технологій та методів обслуговування клієнтів. Використання чат-бота демонструватиме здатність компанії впроваджувати сучасні технології та підтримувати інноваційний підхід до обслуговування клієнтів.

Загалом, розробка та впровадження чат-боту значно підвищить ефективність взаємодії з клієнтами, зробить процес вибору та покупки косметичних продуктів більш зручним та персоналізованим. Це, в свою чергу, сприятиме збільшенню обсягів продажів та зміцненню позицій компанії на ринку, що важливо для досягнення її стратегічних цілей та забезпечення конкурентної переваги.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Schumpeter, J. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Galaxy Books); Transaction Publishers: Piscataway, NJ, USA, 1934. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781003146766/theory-economic-development-joseph-schumpeter-richard-swedberg> (дата звернення: 02.04.2024).
2. Kahn, K.B. Understanding innovation. *Bus. Horiz.* 2018. 61, 453–460. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681318300119> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper & Row, 1986. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496169 (дата звернення: 02.04.2024).
4. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. ТНЕУ. Тернопіль: Екон. Думка, 2019. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36441/3/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%281%29.pdf> (дата звернення: 02.04.2024).
5. Стаття в блозі на офіційному сайті компанії «Brainberry». Інноваційний менеджмент: переваги та етапи впровадження, 2022. URL: <https://brainberry.ua/uk/newsroom/blog/innovation-management-benefits-and-implementation-stages> (дата звернення: 02.04.2024).
6. Nick Jain, What is Innovation Management? Definition, Process and Best Practices, 2023. URL: <https://ideascale.com/blog/what-is-innovation-management/#:~:text=Innovation%20management%20is%20defined%20as%20the%20process%20of,or%20processes%20that%20result%20in%20organizational%20value%20addition.> (дата звернення: 02.04.2024).
7. Стаття в блозі на офіційному сайті «Indeed». Innovation Management: Definition, Methods, Plus 4 Key Areas, 2023. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/innovation-in-management#:~:text=Innovation%20manag>

[ement%20methods%201%201.%20Incremental%20Incremental%20innovation,remaining%20in%20its%20industry.%20...%203%203.%20Disruptive](#) (дата звернення: 02.04.2024).

8. Mekhala Roy, Innovation management, 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management> (дата звернення: 02.04.2024).

9. Миронюк А. Бренд менеджмент: Що він означає у сучасному бізнесі?, 2023. URL: <https://www.myroniuk.com/brandmanagement/#:~:text=%D0%91%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%3A%20%D0%A9%D0%BE%20%D0%B2%D1%96%D0%BD%20%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B0%D1%94%20%D1%83%20%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%96%3F,%D0%9C%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.%20...%206%20%D0%92%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%B3%D1%83%D0%B2%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B8.%20> (дата звернення: 03.04.2024).

10. Mitchell Grant, What Is Brand Management? Requirements, How It Works, and Example, 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/brand-management.asp> (дата звернення: 03.04.2024).

11. Офіційний сайт компанії «Vivaldi». 2019. URL: <https://vivaldigroup.com/brand-leadership/> (дата звернення: 03.04.2024).

12. Григорчук Т.В. Брендинг: підруч. 2018. URL: <https://sites.google.com/site/brendingsoccult/%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-8-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7-%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96-%D0%B1%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83> (дата звернення: 03.04.2024).

13. Бойко І.А. Основні підходи до оцінювання ефективності брендингу, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/6.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).

14. Ніфатова О.М. Аналіз теоретичних моделей брендингу інтегрованих структур бізнесу, 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9928/1/OIIP2017_P217-223.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

15. Офіційний сайт агентства «Koloro». URL: <https://koloro.ua/ua/upravlenie-brendom.html> (дата звернення: 08.04.2024).

16. Офіційний сайт компанії «Хенкель». URL: <https://www.henkel.com/spotlight/2021-08-05-four-approaches-to-innovation-new-ideas-at-the-cutting-edge-1308160> (дата звернення: 08.04.2024).

17. Офіційний сайт інтернет-порталу «Management.com.ua». Чотири кроки інноваційного процесу в Amazon, 2021. URL: <https://www.management.com.ua/review/rev1242.html> (дата звернення: 14.04.2024).

18. Колосовська О. Інноваційні підходи до розвитку бізнесу: від успішних стартапів до корпоративних гігантів, 2023. URL: <https://www.ar25.org/article/innovaciyni-pidhody-do-rozvytku-biznesu-vid-uspishnyh-startapiv-do-korporatyvnyh-gigantiv> (дата звернення: 14.04.2024).

19. Шоломко Д. Як влаштований український Google, 2021. URL: <https://forbes.ua/innovations/kak-ustroen-ukrainskiy-google-intervyu-s-rukovoditelem-google-ukraina-dmitriem-sholomko-11022021-993> (дата звернення: 17.04.2024).

20. Мусієнко О. Kodak: як змінити світ і все втратити. Період занепаду, 2023. URL: <https://www.imena.ua/blog/kodak-period-of-decline/> (дата звернення: 17.04.2024).

21. Пономаренко Д. Остаточний кінець BlackBerry: легендарні смартфони йдуть на заслужений спочинок, 2022. URL: <https://www.unian.ua/techno/gadgets/ostatochniy-kinec-blackberry-legendarni-smartfoni-ydut-na-zasluzheniy-spochinok-11710945.html> (дата звернення: 18.04.2024).

22. Звіт про управління ТОВ «Лореаль Україна» URL: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/ukraine/documents/management-report-2021.pdf?rev=7b07fa981f7f4259a478f6b9a3a96140> (дата звернення: 23.04.2024).

23. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств, 2023. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6c3d9af0-113a-4837-b2c3-f1db65e60ad3/content> (дата звернення: 24.04.2024).

24. Ханенко А.В. SWOT-аналіз ТА PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудівного підприємства, 2021. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

25. Павлик А.Й., Могильська В.В. Методика оцінювання вартості бренду (на прикладі ПрАТ «Тернопільський Молокозавод»), 2020. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/35.pdf (дата звернення: 26.04.2024).

26. Офіційний сайт компанії Interbrand. Рейтинг найкращих світових брендів за даними компанії Interbrand, 2024. URL: <https://interbrand.com/best-global-brands/loreal/> (дата звернення: 26.04.2024).

27. Офіційний сайт Brand Finance. Рейтинг компанії, 2024. URL: <https://brandirectory.com/rankings/cosmetics/table> (дата звернення: 26.04.2024).

28. Офіційний сайт ТОВ «Лореаль Україна» URL: <https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine/> (дата звернення: 23.04.2024).

29. Пономарьова О.А. «Бренд-менеджмент», 2018 URL: https://stud.com.ua/154460/marketing/otsinka_vartosti_brendiv (дата звернення: 26.04.2024).

30. Сурженко Н.В., Роль менеджменту в інноваційній діяльності підприємства, 2020 URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13666/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D0%B5%D1%82%20%E2%84%96%20%2842%29%202020-147-153.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

31. Опендатабот. Реєстраційні дані ТОВ «Лореаль Україна», 2024. URL: <https://opendatabot.ua/c/33239599> (дата звернення: 18.05.2024).

32. Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Лореаль Україна», 2023. URL: https://clarity-project.info/edr/33239599/finances?current_year=2023 (дата звернення: 18.05.2024).

33. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с. (дата звернення: 02.06.2024).

34. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с. (дата звернення: 02.06.2024).

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Станом на 2022 рік.

(у тисячах гривень)

Форма №1

АКТИВ	Код рядка	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	11664	8930
первісна вартість	1001	42344	44553
накопичена амортизація	1002	30680	35623
Незавершені капітальні інвестиції	1005	877	12856
Основні засоби:	1010	148391	151889
первісна вартість	1011	370177	369035
Знос	1012	221786	217136
Відстрочені податкові активи	1045	120372	142041
Усього за розділом I	1095	281304	315726
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	380551	477497
Товари	1104	380551	477497
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	294639	480223
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	27832	11510
з бюджетом	1135	36203	51584
У тому числі з податку на прибуток	1136	3205	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2255	4372
Гроші та їх еквіваленти:	1165	718291	1790379
Інші оборотні активи	1190	735229	1103796
Усього за розділом II	1195	2195000	3919361
Баланс	1300	2476304	4235087
		На	На кінець
		початок	2023 року
		2023 року	2023 року
ПАСИВ	Код рядка	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	27067	27067
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	578399	1498058
Усього за розділом I	1495	605466	1525125
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Інші довгострокові зобов'язання з оренди майна	1515	79948	96629

Довгострокові забезпечення	1520	2611	1427
Усього за розділом II	1595	82559	98056
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків та розміщені облігації	1600	513011	587156
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями з оренди майна	1610	24765	23531
товари, роботи, послуги	1615	1166303	1850572
розрахунки з бюджетом	1620	16256	84544
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	56362
розрахунками з оплати праці	1630	36161	65020
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	323	243
Поточні забезпечення	1660	22278	840
Інші поточні зобов'язання	1690	9182	0
Усього за розділом III	1695	1788279	2611906
Баланс	1900	2476304	4235087

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За 2023 рік	За 2022 рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
I. Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	4975175	2615967
Собівартість реалізованої продукції	2050	2071874	1239100
Валовий прибуток	2090	2903301	1376867
Інші операційні доходи	2120	43409	25143
Адміністративні витрати	2130	540820	626368
Витрати на збут	2150	1236421	596699
Інші операційні витрати	2180	69967	79347
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1099502	99596
Інші фінансові доходи	2220	96486	31964
Фінансові витрати	2250	57156	44976
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1138832	86584
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-219173	-17342
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	919659	69242

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За 2023 рік	За 2022 рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Сукупний дохід/(збиток)	2465	919659	69242

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За 2023 рік	За 2022 рік
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Матеріальні затрати	2500	173265	106951
Витрати на оплату праці	2505	354715	333481
Відрахування на соціальні заходи	2510	63561	58085
Амортизація	2515	50808	71735
Інші операційні витрати	2520	1204859	732162
Разом	2550	1847208	1302414

ДОДАТОК Б

Тези доповіді

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

79-а студентська науково-технічна конференція
«ТИЖДЕНЬ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКИ»

8 – 12 квітня



ЗБІРНИК ПРАЦЬ

Дніпро
2024

Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ята студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024 – 733 с.

До збірника увійшли кращі доповіді на студентській науково-технічній конференції 2024 р.

Редакційна колегія:
А.В. ПАВЛИЧЕНКО (голова)
І.С. НІКІТЕНКО
Т.М. ЛУБЕНЕЦЬ
Б.М. МАНІН

© НТУ «ДП», 2024

Матеріали в збірнику друкуються мовою оригіналу в редакції авторів

ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ

Ананіч А.Г., Варяниченко О.В.
УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ З ВПРОВАДЖЕННЯ МОБІЛЬНОГО ДОДАТКУ З ЧАТ-БОТОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ПРОДАЖІВ В КОСМЕТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ 380

Базан Г.В., Трифонова О.В.
ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ЗАСОБІВ ЯК СПОСІБ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 383

721

Матеріали 79-ї студентської науково-технічної конференції «Тиждень студентської науки»

Іванова О.О., Трифонова О.В.
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 386

Мартинова В.М., Трифонова О.В.
ВПЛИВ КУПІВЕЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ НА ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ 388

Нестеренко К.В., Чернобаєв В.В.
КРАУДФАНДИНГ ЯК МЕТОД ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ НА ВІДБУДОВУ УКРАЇНИ 391

Николаєнко П.А., Швець В.Я., Іванова М.І.
ОБГРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СФЕРІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ 395

Чульська Д.А., Грошелева О.Г.
ЗАКУПІВЕЛЬНА ЛОГІСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВИКЛИКІВ ВОЄННОЇ АГРЕСІЇ 397

Шабанова О.К., Трифонова О.В.
ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЧЕРЕЗ НАУКОВУ ОРГАНІЗАЦІЮ ПРАЦІ 400

Шейко Д.Р., Грошелева О.Г.
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ 402

Тиждень студентської науки - 2024: Матеріали сімдесят дев'ятої студентської науково-технічної конференції (Дніпро, 8-12 квітня 2024 року). – Д.: НТУ «ДП», 2024 – 733 с.

Редакційна колегія:

А.В. Павличенко (голова)

І.С. Нікітенко

Т.М. Лубенець

Б.М. Манін

Підготовлено в електронному вигляді
в Національному технічному університеті
«Дніпровська політехніка»

СЕКЦІЯ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ З ВПРОВАДЖЕННЯ МОБІЛЬНОГО
ДОДАТКУ З ЧАТ-БОТОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
КОНСУЛЬТАЦІЙ ТА ПРОДАЖІВ В КОСМЕТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ**

НТУ «Дніпровська політехніка»

Ананіч Анна Георгіївна, група 073-20-5

Науковий керівник: к.е.н., доц. Варяниченко Олена Володимирівна

Чітко сформульовані місія, бачення, цінності, цілі та філософія організації становлять фундамент для стратегічного планування та впровадження інновацій, допомагають відкрити нові перспективи для розвитку підприємства, тим самим сприяючи досягненню бажаних результатів і зростанню. ТОВ «Лореаль Україна» спеціалізується на виробництві та реалізації косметичних і парфумерних продуктів (дивись табл. 1).

Таблиця 1

Організація менеджменту у ТОВ «Лореаль Україна» [1]

Категорії	Зміст
Місія	Пропонувати жінкам і чоловікам у всьому світі найкращі косметичні інновації з точки зору якості, ефективності та безпеки
Бачення	ТОВ «Лореаль Україна» є дочірньою компанією L'Oréal Group, яка займається розробкою, виробництвом та маркетингом косметичних продуктів. L'Oréal Україна - визнаний лідер на ринку косметичних продуктів в Україні, що пропонує інноваційні рішення для краси та догляду, які підкреслюють унікальність та натуральну красу кожної людини
Цінності	Пристрасть, інновації, підприємницький дух, відкритість, прагнення до досконалості та відповідальність
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> • До 2030 р. скоротити використання пластику в пакуванні, 100% пластику, що використовується в упаковці, буде надходити з перероблених або біологічних джерел • Перехід на низьковуглецеву бізнес-модель, скорочення на 81% викидів з виробничих майданчиків, до 2025 р. всі об'єкти досягнуть вуглецевої нейтральності • Збільшити обсяг продажів на 10% порівняно з попереднім фінансовим роком • Досягти гендерної рівності на всіх рівнях і функціях компанії • Прискорити включення людей з обмеженими можливостями до роботи в компанії • Умови співпраці для робітників різних поколінь, як для пенсіонерів, так і для молодих випускників • Впроваджувати нові рішення і технології, застосовувати нові методи навчання

380

Категорії	Зміст
Філософія	Безперервне прагнення до інновацій та створення продуктів, які допомагають кожній особі виражати свою унікальність та красу. Компанія прагне бути інклюзивною та різноманітною, визнаючи різні стандарти краси. Дотримання принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку
Діяльність	46.45 Оптова торгівля парфумними та косметичними товарами 20.42 Виробництво парфумних і косметичних засобів 47.75 Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

Для реалізації бачення та цілей діяльності ТОВ «Лореаль Україна» в сфері впровадження інновацій пропонуємо впровадження проєкту експлуатації LU-бота. Розробка даного чат-бота спрямована на підвищення ефективності діяльності компанії, надаючи користувачам унікальну можливість отримати консультацію щодо вибору продукту абсолютно безкоштовно. Просто відповідаючи на питання, користувач отримує результат у вигляді повного опису доглядової продукції, яка найбільше підходить саме для нього від брендів ТОВ «Лореаль Україна. Вигляд іконки додатку представлено на рисунку 1.



Рис. 1 Іконка LU-бота

При придбанні споживач матимете можливість вибрати продукт із різних цінових категорій, повний комплект чи тільки пробники. Щоб скористатися консультацією, достатньо лише завантажити додаток з доступних мереж. У випадку невпевненості у якості продукту, є можливість переглянути його склад, натискуючи на нього, і отримати доступ до відеоролику чи опису, який розкриє склад компонентів, звідки відбулося їх постачання для виготовлення кінцевого продукту. Здійснення грошового внеску дозволить отримати додаткову інформацію. Такий додаток забезпечує можливість користувачам, які не можуть оплатити консультацію дермакосметологів, або тих хто не має часу до них звернутися, отримати безкоштовну онлайн-консультацію. Приблизний вигляд LU-бота продемонстровано на рисунку 2.

Витрати на розробку і впровадження даного інвестиційно-інноваційного проєкту становлять близько 900 тис.грн, тривалість проєкту 3 роки, очікувана рентабельність продажів 49%, IRR дорівнює 30,65% і перевищує вартість власного капіталу на 5,65 %, дисконтований термін окупності 1 рік.

СЕКЦІЯ – ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ



Календарний план впровадження LU-боту буде включати етапи:

Рис. 2 Вигляд LU-бота

- дослідження ринку з метою виявлення незадоволених потреб;
- пошук та відбір UI / UX дизайнерів та обговорення деталей;
- робота UI / UX дизайнерів, для створення основної структура навігації у системі створення прототипу макетів і дизайну взаємодії з інтерфейсом;
- побудова архітектури LU-боту;
- проведення юзабіліті-тестування прототипів і макетів за результатами яких дизайнер вносить зміни в функціонал;
- створення технічного завдання на розробку мобільного додатку;
- пошук та відбір програмістів;
- програмування самого додатку;
- робота з тестувальниками над налагодженням і тестуванням додатків;
- створення чату LU-боту;
- пошук спеціалістів зі сфери косметології для роботи та надання інструкцій;
- робота спеціалістів та проведення тестувань;
- впровадження реклами SMM;
- розміщення додатків в App Store та Play Market та початок роботи.

Фінансування проєкту планується за рахунок власних коштів (65%) і частково за рахунок банківського кредиту (35%), рекомендуємо співпрацю з АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК».

Для підприємств косметичної індустрії доцільно ретельно аналізувати ринкові зміни та споживчий попит і вчасно адаптувати свої стратегії під ці зміни.

Перелік посилань

1. Офіційний сайт ТОВ «Лореаль Україна». URL: [L'Oréal, world leader in beauty : makeup, cosmetics, haircare, perfume \(loreal.com\)](https://www.loreal.com/ua)