

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА ПРОМИСЛОВОГО МАРКЕТИНГУ**

«На правах рукопису»
УДК 339.13

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО
Завідувач кафедри
_____ Сергій СОЛНЦЕВ
«___» січня 2024 р.

**Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
зі спеціальності 075 Промисловий маркетинг
на тему: «Формування стратегії зростання компанії на національному
ринку»**

Виконав:
студент 2 курсу, групи УМ-21мп,
ДЕНИСЕНКО Денис Сергійович
Науковий керівник:
професор кафедри промислового маркетингу,
к.е.н., професор ЗОЗУЛЬОВ Олександр Вікторович

Рецензент:
Зав.кафедри кафедри менеджменту підприємств
професор кафедри менеджменту підприємств
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань

Студент _____

Київ – 2024 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

____Сергій СОЛНЦЕВ

«__» _____2024 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Денисенку Денису Сергійовичу

1. Тема дисертації «Формування стратегії зростання компанії на національному ринку», науковий керівник дисертації професор кафедри промислового маркетингу, кандидат економічних наук, професор Зозульов Олександр Вікторович, затверджені наказом по університету №5212-с від 09.11.2023 р.
2. Строк подання студентом дисертації 8 січня 2024 року.
3. Об'єкт дослідження: ринок світлопрозорих конструкцій України.
4. Предмет дослідження (Вихідні дані – для магістерської дисертації за ОПП/ОНП: нормативно-правові акти, монографії, офіційні сторінки компаній, статті в тематичних блогах та наукових виданнях.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - аналіз теоретико-методологічних засад формування стратегії зростання на ринку;

- ситуаційний аналіз: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, визначення проблеми;
- планування та проведення дослідження: визначення цілей, завдань та методів дослідження, формулювання пошукових питань.
- аналіз отриманих результатів від первинних та вторинних джерел інформації.
- формування стратегії зростання для підприємства, розроблення плану дій для її впровадження;
- економічне обґрунтування доцільності реалізації запланованих заходів.

6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 30 таблиць та 26 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 1 публікація.

8. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 року.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітки
1	Пошук наукових джерел за темою роботи	01.10.2023-09.10.2023	-
2	Аналіз підходів до формування стратегії зростання	10.10.2023-20.10.2023	-
3	Створення власної структурно-логічної схеми для формування стратегії	20.11.2023-30.10.2023	-
4	Аналіз маркетингового середовища компанії	01.11.2023-10.11.2023	-
5	Аудит маркетингової діяльності компанії	11.11.2023-15.11.2023	-
6	Проведення досліджень. Аналіз зібраної вторинної інформації та первинних даних	15.11.2023-25.11.2023	-
7	Формування плану з впровадження стратегії зростання	26.11.2023-10.12.2023	-
8	Формування рекомендацій до впровадження	11.12.2023-15.12.2023	-
9	Економічне обґрунтування реалізації проекту	16.12.2023-22.01.2024	-
10	Здача магістерської дисертації на плагіат	03.01.2024	
11	Створення презентаційних матеріалів	05.01.2024 - 07.01.2024	-
12	Передзахист	08.01.2024	Внесення корективів
13	Захист роботи	15.01.2024	-

Студент _____ Денис ДЕНИСЕНКО

(підпис)

Науковий керівник дисертації _____ Олександр ЗОЗУЛЬОВ

(підпис)

РЕФЕРАТ

У даній роботі було розглянуто діяльність компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Поточне дослідження мало на меті визначення напрямку стратегії зростання для компанії-виробника. Дисертація складається із трьох розділів. У першому розділі визначено теоретико-методологічні засади формування стратегії зростання на ринку, визначено роль маркетингу у процесі розвитку стратегій росту. На основі даного аналізу побудовано структурно-логічну схему, яка стала базою до процесу створення маркетингової стратегії зростання для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на національному ринку світлопрозорих конструкцій України.

У другому розділі роботи проведено ситуаційний аналіз, який включав діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, тобто був описаний поточний стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій, що стало передумовами до визначення напрямку стратегії зростання та проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов» на даному ринку, внаслідок чого визначений внутрішній потенціал компанії та можливості у плані росту. Наступним кроком проведено маркетингове дослідження, у процесі якого було визначено можливі та найбільш оптимальні шляхи для масштабування підприємства на національному ринку, описано потенційні регіони виходу компанії, обґрунтовано процес просування та збуту.

У третьому розділі отримана попередньо первинна та вторинна інформація була узагальнена, внаслідок чого сформована стратегія зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Розроблено план впровадження стратегії ринкової експансії, визначено регіони планової співпраці з дилерами та деталізовано процес взаємодії з посередниками. Також розроблено рекомендації щодо процесу просування та створено медіаплан. У кінці дослідження, провели економічне обґрунтування впровадження даної стратегії зростання для компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Ключові слова: світлопрозорі конструкції, стратегія зростання, дилери, фірмові салони, металопластикові вікна, ринкова експансія, масштабування, регіональні ринки.

ABSTRACT

In this work, the activity of the company LLC "TD "Viknar'off" in the market of translucent structures of Ukraine was considered. The current study aimed at determining the direction of growth strategy for the manufacturer. The dissertation consists of three sections. The first section defines the theoretical and methodological foundations of formation of growth strategy in the market, defines the role of marketing in the process of development of growth strategies. On the basis of this analysis, a structural and logical scheme was constructed, which became the basis for the process of creating a marketing growth strategy for LLC "TD "Viknar'off" in the national market of translucent structures of Ukraine.

The second section of the work conducted a situational analysis that included the diagnosis of the internal and external environment of the enterprise, that is, the current state and trends of development of the domestic market of translucent structures were described, which became prerequisites for determining the direction of growth strategy and analysed marketing activity the market, which is determined by the company's internal potential and opportunities in terms of growth. The next step conducted a marketing research, in the process of which the possible and most optimal ways for scaling the enterprise in the national market were identified, the potential regions of the company distribution were described, the process of promotion and marketing was substantiated.

In the third section, pre -primary and secondary information was obtained, resulting in a formed strategy of growth of the company of LLC "TD "Viknar'off" in the market of translucent structures of Ukraine. A plan for implementing a market expansion strategy has been developed, regions of planned cooperation with dealers have been identified and the process of interaction with intermediaries is detailed. Recommendations on the promotion process have also been developed and a media plan was created. At the end of the study, they conducted an economic justification for the implementation of this growth strategy for the company LLC "TD "Viknar'off" in the market of translucent structures of Ukraine.

Keywords: translucent structures, growth strategy, dealers, branded salons, plastic windows, market expansion, scaling, regional markets.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
Перелік скорочень та термінів	13
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ НА РИНКУ	14
1.1 Стратегії зростання компанії: сутність, визначення, класифікація.....	14
1.2 Маркетинг у формуванні стратегії зростання компанії	29
1.3 Науково-методичні засади формування стратегії зростання на національному ринку	38
Висновки до 1 розділу	49
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ТД «ВІКНАРЬОВ» НА РИНКУ СВІТЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ УКРАЇНИ	51
2.1 Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій	51
2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов»	75
2.3 Маркетингові дослідження можливостей виходу компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки світлопрозорих конструкцій України	93
Висновки до 2 розділу	107
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ ТОВ «ТД «ВІКНАРЬОВ» НА РЕГІОНАЛЬНІ РИНКИ СВІТЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ УКРАЇНИ.....	109
3.1 Формування стратегії зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на національному ринку світлопрозорих конструкцій	109
3.2 Маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання.....	118
3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії зростання	130
Висновки до 3 розділу	137
ВИСНОВКИ.....	139
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	141
ДОДАТКИ.....	148

ВСТУП

Актуальність теми. Світлопрозорі конструкції на сьогоднішній день є обов'язковою частиною майже кожного будинку. У свідомості споживачів, це товар, що здатний забезпечити тепло-, вітро- та шумоізоляцію, а також виконують естетичну функцію. Дослідження діяльності компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов», як одного з провідних виробників металопластикових вікон, допоможе модернізувати ринок в цілому, стане поштовхом до розвитку інших подібних підприємств та зміцнить позиції українських виробників на міжнародному ринку.

В умовах війни формування стратегії зростання компанії на національному ринку світлопрозорих конструкцій в Україні набуває важливості з кількох аспектів. По-перше, необхідно адаптуватися до значних змін у економічному середовищі, визначаючи нові можливості та ризики. Врахування впливу військового конфлікту на безпеку та стабільність бізнесу є ключовим для розробки ефективних стратегій. Також важливо оптимізувати виробничі процеси, ураховуючи обставини війни, та забезпечити стаке постачання та доступність матеріалів. Розробка стратегії повинна також ураховувати соціальні та психологічні аспекти, сприяючи стабільності як для компанії, так і для споживачів. Загалом, актуальність роботи полягає в здатності компанії адаптуватися до непередбачуваних обставин та забезпеченні ефективності та стійкості у важливий період в історії країни.

Маркетингова управлінська проблема: масштабування діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов» територією України.

Мета і завдання роботи. Основна мета даного дослідження полягає у подальшому розширенні та вдосконаленні теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії зростання на національному ринку. Для досягнення даної мети був сформований ряд завдань дослідження:

- Проаналізувати сутність, визначення поняття «стратегія зростання» та прокласифікувати їх;
- Визначити роль маркетингу у формуванні стратегії зростання компанії;

- Розробити структурно-логічну схему формування та реалізації стратегії зростання на національному ринку;
- Проаналізувати стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій;
- Проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов»;
- Запланувати і провести маркетингові дослідження можливостей виходу компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки світлопрозорих конструкцій України;
- Розробити рекомендації з формування стратегії зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на національному ринку світлопрозорих конструкцій;
- Створити план маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію визначеної стратегії зростання;
- Економічне обґрунтування запланованих заходів впровадження.

Мета дослідження – на основі аналізу існуючих методів формування стратегій зростання розробити стратегію росту для ТОВ «ТД «Вікнарьов».

Об’єкт дослідження – формування стратегії зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Предмет дослідження – теоретико-методичні положення та науково-практичні рекомендації щодо формування та реалізації стратегії зростання на національному ринку.

Методи дослідження. Методика дослідження ґрунтується на загальнонаукових принципах впровадження формування стратегій зростання та використанні специфічних методів: *систематизація та узагальнення* (аналіз підходів щодо визначення поняття «стратегія зростання», класифікації стратегій), *методи аналізу та синтезу* (аналіз факторів маркетингового середовища, аналіз ринку та виділення його тенденцій, аналіз діяльності підприємства), *статистичні методи* (аналіз отриманих результатів дослідження), *матричні методи* (побудова та аналіз матриці Ігоря Ансоффа), моделі та інструменти необхідні для формування та реалізації стратегії зростання на національному ринку.

Наукова новизна отриманих результатів.

Набули подальшого розвитку:

- теоретичні положення формування стратегій зростання на ринку світлопрозорих конструкцій, які, на відміну від уже досліджуваних, доповнені деталізованою структурно-логічною схемою виведення товару з урахуванням методів маркетингового дослідження від процесу розробки стратегії до її реалізації.

Удосконалено:

- науково-методичні положення формування стратегії ринкової експансії, які на відміну від існуючих, адаптовані до специфіки ринку світлопрозорих конструкцій на споживчому ринку та враховують специфіку системи збуту компанії;
- процес формування стратегії зростання на ринку світлопрозорих конструкцій, враховуючи вплив військових дій на території країни, аналізуючи поточну ситуацію на фронті та розробляючи відповідні тактичні та стратегічні рішення згідно поточних умов країни.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська дисертація виконана згідно тематики науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу, факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» в межах виконання наукової теми «Маркетинг в епоху невизначеності та цифрової трансформації суспільства та бізнесу» (Д/Р № 0121U114175).

Практична значущість. Отримані результати дослідження набувають практичного значення через те, що теоретико-методологічні положення виведені на рівень конкретних практичних рекомендацій, які були розроблені для компанії ТОВ "ТД «Вікнарьов». Зокрема, пропонована стратегія зростання спрямована на поширення діяльності компанії шляхом розвитку її дилерської мережі територією України. Був проведений аналіз маркетингової діяльності підприємства, визначені корективи, які сприятимуть вдосконаленню діяльності компанії.

Апробація результатів та публікації. Після проведення аналізу теоретико-методологічних засад формування стратегії зростання у першому розділі дослідження була написана наукова робота, яка була включена до збірника наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції "B2B MARKETING" з нагоди 125-річного ювілею КПІ ім. Ігоря Сікорського у формі тез:

- Денисенко Д.С., Зозульов О.В. Формування стратегії ринкової експансії в умовах війни. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 грудня, 2023. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С.81-85

Перелік скорочень та термінів

ТД – торговий дім.

ПВХ (полівінілхлорид) - це синтетичний полімер, який використовується для виробництва пластикових матеріалів, труб, плівок та інших виробів.

Термополіроване скло – це скло, яке було оброблене спеціальним термічним процесом, що змінює його механічні властивості, збільшуючи міцність та стійкість до термічних напруг.

ISO – це міжнародна організація, що встановлює стандарти для різних сфер, таких як якість, безпека, технології тощо.

СПК – світлопрозорі конструкції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ НА РИНКУ

1.1 Стратегії зростання компанії: сутність, визначення, класифікація

Слово "стратегія" походить від грецького слова "στρατηγία" (strategia), яке складається з двох складових: "στράτος" (stratos), що означає "армія", і "ἀγωγή" (agogi), що перекладається як "керівництво" або "керування". Тобто, "стратегія" в буквальному розумінні означає "керівництво армією" або "керування військами". Це слово вперше з'явилося в античній Греції і відносилось до планування військових операцій та тактики.

З часом поняття "стратегія" розширилося і застосовується не лише у військовій сфері, але і в інших галузях, таких як бізнес, політика, менеджмент, спорт і т. д. У цих контекстах воно вказує на довгострокове планування та визначення цілей і методів досягнення цих цілей.

Стратегічне планування в маркетингу відіграє ключову роль у визначенні мети та напрямку діяльності компанії на ринку. Воно включає аналіз ринку і конкурентів, розробку маркетингових стратегій, планування бюджету і ресурсів, а також постійний моніторинг та контроль за виконанням планів. Стратегічне планування спрямовано на досягнення довгострокового успіху компанії, забезпечуючи їй конкурентні переваги та стійкість на ринку. Стратегічне планування [1] – це «процес установа й збереження стратегічної відповідності між цілями й можливостями компанії, з одного боку, і з іншого – можливостями ринку, що постійно змінюються».

Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, що стало фундаментом для зародження стратегічного планування. За даного підходу стратегія визначається як довгостроковий план. Альфред Дюблен Чандлер, американський історик і теоретик менеджменту, визначив стратегію у своїх дослідницьких роботах, зокрема в книзі "Стратегія та структура: Організація великих підприємств" (Strategy and Structure: Chapters in the History of the American

Industrial Enterprise), яка була опублікована в 1962 році. Згідно з Чандлером [2], стратегія - це план або система дій, яка визначається для досягнення довгострокових цілей і завдань підприємства, а також для визначення ресурсів і адаптації структури організації з метою досягнення цих цілей.

Автори Майкл Мескон, Роберт Е. Хоскіссон є відомими економістами та менеджмент-консультантами, і вони розглядають стратегію як важливий аспект управління організацією. Вони визначають стратегію як "загальну інтегровану концепцію основних метоцілей та засобів досягнення їх". Ця концепція включає в себе не тільки визначення, але й виконання метоцілей, а також вибір і реалізацію оптимальних методів для досягнення цих метоцілей. Концепція стратегії, запропонована Месконом, Альбертом і Хедоурі, покладає наголос на інтегрований підхід до стратегічного управління та важливість аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів для успішного розвитку організації.

Новий підхід до розуміння стратегії враховує, що стратегія формується не лише на основі передбачуваного планування, але й в результаті свідомого прийняття стратегічних рішень у ході поточної діяльності, тому новий підхід не підтримує подібні визначення.

У перехідному періоді між новітнім і старим підходом в розвитку концепції "стратегії", важливим кроком були дослідження американського спеціаліста Дж. Б. Куїнна, який розглядав стратегію як "план, що поєднує головні цілі організації, її політику та дії в єдиний, узгоджений комплекс". Його підхід передбачав, що стратегія складається з планованих дій та цілей, інтегрованих в єдиний план для досягнення конкретних результатів.

Згідно з Куїнном, стратегія є інструментом, що допомагає організації спрямовувати свої зусилля та ресурси на досягнення ключових цілей. Однак цей підхід все ще акцентує на плануванні та передбачуваності.

Згідно з новітнім підходом, стратегія розглядається як еволюційний процес, який виникає та розвивається в процесі поточної діяльності організації, а не як заздалегідь заданий план. Цей підхід передбачає, що стратегія формується у результаті усвідомлення та прийняття стратегічних рішень у реальному часі.

Прихильниками нового підходу вважають класиків американського менеджменту М. Портера, І. Ансоффа та П. Друкера, а також канадського вченого Г. Мінцберга.

За поглядами Г. Мінцберга, Б. Альстренда та Дж. Лемпеля [3], стратегія скоріше розглядається як відображення та реалізація збалансованого співпраці контролю, рішень, інновацій та розвитку в організації, ніж як план або документ. Вони виділяють п'ять основних складових стратегії:

1. стратегічну співпрацю контролю: реалізація стратегії передбачає взаємодію різних рівнів та підрозділів організації для забезпечення відповідності стратегії заздалегідь визначеним метам та цілям;
2. стратегічні рішення: визначення важливих стратегічних рішень включає в себе аналіз різних альтернатив та їхніх наслідків для досягнення стратегічних цілей;
3. стратегічні інновації: розвиток стратегії передбачає можливості для інновацій та змін, щоб адаптувати стратегію до змін в середовищі та внутрішніх можливостей;
4. стратегічний розвиток: стратегія також включає в себе планування та розвиток ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей;
5. здійснення стратегії: це важливий етап, де реалізуються стратегічні рішення, інновації та розвиток через практичну діяльність організації;

За цим підходом, стратегія сприймається як живий інструмент, який поєднує в собі різні аспекти діяльності організації та адаптується до змін в середовищі, не обмежуючись статичним плануванням.

Принципи розробки стратегії [4]:

1. зосередження на довгострокових глобальних цілях підприємства як економічної системи та інтересах його власників;
2. урахування різноманітних можливих напрямків розвитку, що визначаються динамікою зовнішнього середовища підприємства;
3. постійна актуалізація стратегії та постійна адаптація до змін, що відбуваються внутрішньо і зовнішньо;

4. узгодженість стратегічних рішень в різних сферах діяльності підприємства, використання різних видів ресурсів і функцій тощо.

Стратегії зростання компанії - це плановані дії та методи, спрямовані на збільшення обсягу бізнесу та підвищення його результативності. Згідно з працею Ю. О. Хваль [5], «стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва». Зростання може виражатися в збільшенні обсягу продажів, розширенні ринків, диверсифікації продуктів чи послуг, а також у вдосконаленні операцій та збільшенні прибутку компанії. Стратегії зростання є ключовими для успіху підприємства і можуть бути реалізовані різними способами.

Сутність стратегії зростання полягає в тому, щоб систематично розвивати бізнес компанії, збільшуючи обсяги продажів, прибуток та ринкову присутність. Основна мета цієї стратегії - забезпечити позитивну динаміку розвитку та підвищити вартість компанії для її власників та інвесторів. Можна виділити деякі ключові аспекти сутності стратегії зростання, в пошуку нових можливостей для розвитку бізнесу та досягнення конкурентних переваг. Кожна компанія обирає та адаптує стратегію зростання відповідно до своєї галузі, ресурсів і цілей.

Поняття стратегії зростання в маркетингу та стратегічному управлінні було вперше сформульовано і розвинуто в середині 20-го століття. Однак не можна віднести це поняття до конкретної постаті чи авторів, оскільки воно виникало як результат досліджень і розвитку у галузі бізнес-стратегії.

Для проведення докладного аналізу необхідно розглянути основні, добре досліджені та поширені стратегії розвитку компанії, які вважають базовими або еталонними. Стратегії зростання є важливими для розвитку компанії і можуть бути використані для різних цілей та застосовуватися в різних сферах бізнесу. Для детального розуміння їх специфіки варто провести загальний огляд їх застосування, цілей, заходів реалізації і підходів. Розглянемо основні підходи до визначення даного поняття у форматі таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «стратегія зростання»

Підхід	Сутність	Автори
Сутнісний підхід	Сутність стратегії полягає в ідентифікації основних елементів або фундаментальних аспектів стратегії зростання.	Пітер Друкер, Кенічі Омае
Процесуальний підхід	Процес розробки стратегії зростання в цьому підході наголошує на послідовних кроках, що задіяні у плануванні та реалізації стратегії.	Майкл Портер, Генрі Мінцберг
Функціональний підхід	В цьому підході стратегію зростання розглядають як функціональний процес, розглядаючи внесок різних функцій організації в досягнення цілей зростання.	Ігор Ансофф, Чендлер Альфред
Комплексний підхід	Повний підхід зазначає, що стратегія зростання охоплює голістичний погляд, враховуючи всі відповідні фактори та аспекти, що сприяють зростанню.	Гарі Гамель, С.К. Прахалад
Праксеологічний підхід	Праксеологічний підхід наголошує на цінностях та цілях, що лежать в основі стратегії зростання. Він спрямований на розуміння цінностей і принципів, що ведуть до прийняття рішень щодо зростання.	Вільям Старбак, Роджер Моул
Інструментальний підхід	Цей підхід розглядає стратегію зростання як набір інструментів або засобів, які використовуються для досягнення зростання. Він досліджує практичні інструменти та ресурси, необхідні для зростання.	Річард Лінч, Роберт Грант
Ринковий підхід	В ринковому підході стратегія зростання формується під впливом ринкових динамік та потреб клієнтів. Він орієнтований на клієнта та визначений ринковими силами.	Філіп Котлер, Теодор Левіт
Маркетинговий підхід	Маркетинговий підхід зосереджений на маркетингових зусиллях як основному факторі зростання. Він підкреслює роль маркетингових стратегій та кампаній у досягненні зростання.	Філіп Котлер, Кевін Лейн Келлер
Економічний підхід	В економічному підході стратегія зростання аналізується з економічної точки зору, враховуючи такі фактори, як інвестиції, виробництво та розподіл ресурсів.	Пол Ромер, Джозеф Стігліц

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1-11]

Ці підходи відображають напрямки до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів:

- 1) продукту; 2) ринку; 3) розвитку галузі; 4) зростання в межах галузі;
- 5) технології.

Таблиця 1.2 Основні стратегії розвитку підприємства

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування та репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту на новому ринку

Джерело: [6, с. 164]

Багато вчених досліджували питання стратегій зростання компанії, однак варто виділити окремих науковців, які внесли значний вклад у розробку та популяризацію концепції стратегії зростання. Саме за їх класифікацією та обґрунтуваннями і пояснимо сутність поняття «стратегія зростання» у форматі таблиці 1.3:

Таблиця 1.3 – Вклад у розвиток поняття «стратегія зростання»

Автор	Визначення стратегії зростання
Ігор Ансофф	Стратегія зростання, запропонована Ансоффом, описує способи, якими компанії можуть розширювати свій бізнес. Він виділяє чотири типи стратегій зростання: ринкова пенетрація, розвиток ринків, розробка продуктів і диверсифікація. Ці стратегії спрямовані на збільшення обсягу продажів та розширення бізнесу.

Продовження таблиці 1.3

Автор	Визначення стратегії зростання
Філіп Котлер	Філіп Котлер, відомий як один із провідних фахівців у галузі маркетингу, також має важливий внесок у розуміння та реалізацію стратегій зростання. Хоча він не є безпосереднім теоретиком стратегій зростання, його концепції та підходи до маркетингу мають прямий вплив на формування таких стратегій.
Брюс Гендерсон	Брюс Гендерсон разом з Boston Consulting Group (BCG) вперше ввів поняття матриці BCG для аналізу стратегій зростання компаній. У цій моделі стратегії зростання асоціюються з категоріями "зірка", "кішка", "корова" і "собака", в залежності від їхнього ринкового стану та потенціалу для прибутковості.
Пітер Друкер	Пітер Друкер відзначав важливість інновацій та розробки нових продуктів як стратегії зростання. Він підкреслював необхідність орієнтуватися на зміни у споживчих потребах і технологічних можливостях, щоб досягти успіху на ринку.
Майкл Портер	Майкл Портер акцентував на конкурентній перевазі як ключовому аспекті стратегії зростання. Він вказував, що компанії повинні обирати стратегії, які дозволять їм відзначитися від конкурентів і створити унікальність у продукції або послугах.
Майкл А. Сандерсон	Його роботи у сфері стратегічного планування та стратегій зростання допомогли покращити процеси прийняття стратегічних рішень в організаціях.
Річард Румельт	Відомий своєю роботою в галузі стратегічного управління і теорії ресурсів і можливостей (Resource-Based View, RBV). Він допоміг розробити підхід до стратегій зростання, заснований на внутрішніх ресурсах компанії.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [2, 3, 7-9]

За словами Д. Дея [6], «існує дві основні стратегії зростання компанії: експансія ринку і диверсифікація. Перша, зосереджується на використанні стратегій, спрямованих на розвиток продукту та розвиток ринку. Розвиток ринку передбачає перенесення існуючих технологій на нові території».

У своїй важливій праці "Стратегічне управління" [7], Ігор Ансофф описує стратегію зростання як набір правил і рішень, які підприємство використовує у процесі діяльності. Він стверджує, що досвідчений фахівець у справах бізнесу завжди може виявити успішну стратегію.

1. Ринкова пенетрація (Більш глибоке проникнення на ринок): ця стратегія передбачає введення існуючих продуктів чи послуг на нові ринки або в нові географічні області. Це означає, що компанія намагається залучити більше клієнтів або збільшити обсяги продажу серед своїх поточних клієнтів.

Це може бути досягнуто за допомогою інтенсивного маркетингу, розширення дистрибуції, знижок, програм лояльності та інших заходів для збільшення продажів серед існуючих клієнтів.

Ринкова пенетрація може бути ефективною стратегією, коли є можливість зростання на поточному ринку і коли компанія має можливість конкурувати ефективно з іншими гравцями на ринку. Вона допомагає покращити результативність інфраструктури, використовувати наявні ресурси і підвищити витрати на маркетинг та рекламу, щоб залучити нових клієнтів і збільшити обсяги продажів.

2. Розвиток ринку: ця стратегія полягає у введенні компанії на нові ринки або в нові географічні області. Вона може включати в себе експорт, розширення до інших регіонів, країн або міст, де компанія раніше не була присутньою. Метою є привернення нових клієнтів, які раніше не користувалися продуктами чи послугами компанії. Компанія розглядає можливість виходу на нові ринки, які можуть бути національними або міжнародними.

Іноді компанія повинна адаптувати свій продукт до потреб та вимог нового ринку. Це може включати зміни в продуктовому дизайні, характеристиках, цінах тощо. Для міжнародного розвитку ця стратегія може вимагати адаптації до місцевих культурних особливостей та правових вимог кожної країни. Необхідно проводити маркетингові дослідження та рекламні кампанії для вивчення нового ринку і привертання нових клієнтів.

Ця стратегія зростання особливо важлива для компаній, які вже мають успішну лінію продуктів чи послуг і бажають розширити свою географічну присутність або привернути нові аудиторії. Вона може допомогти компаніям забезпечити стале зростання і підвищити обсяги продажів без необхідності великих інвестицій в розробку нових продуктів чи послуг.

3. Розробка нового продукту (Розробка продукту): дана стратегія передбачає розробку нових продуктів чи послуг для існуючих ринків або клієнтів. Основна ідея полягає в тому, щоб розширити лінію продуктів або модернізувати існуючі продукти з метою задоволення змінних потреб

споживачів та збільшення конкурентоспроможності компанії на ринку. Це може бути досягнуто шляхом інновацій, досліджень і розробки, а також адаптацією до змін потреб споживачів.

Ця стратегія дозволяє розширити асортимент товарів чи послуг компанії, пропонуючи клієнтам більше варіантів. Стратегія передбачає активну інноваційну діяльність, включаючи дослідження та розробку нових технологій та концепцій. Шляхом поєднання нових елементів або функцій в продуктах компанія може створити конкурентну перевагу. Для впровадження нових продуктів чи послуг може бути необхідна інтенсивна маркетингова кампанія та реклама для їх впровадження на ринок. Перед введенням нового продукту на ринок проводяться тестування та аналіз його привабливості для цільової аудиторії. Розробка продукту може бути постійним процесом, оскільки ринкові умови змінюються, і потреби клієнтів еволюціонують.

Ця стратегія особливо важлива для компаній, які бажають залишатися конкурентоспроможними на ринку, постійно пропонуючи інноваційні продукти, які відповідають змінним потребам споживачів. Розробка нових продуктів може допомогти компанії залучити нових клієнтів, зберегти існуючих та підвищити обсяги продажів.

4. Диверсифікація (Розробка продукту-ринку): ця стратегія передбачає створення нових продуктів для нових ринків або сегментів. Головною метою диверсифікації є зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією на одному виді діяльності або ринку, і розширення можливостей для зростання. Диверсифікація полягає в розширенні бізнесу компанії в нові галузі чи сегменти ринку, які не пов'язані з її основним бізнесом.

Диверсифікація допомагає зменшити ризики, оскільки негативні зміни на одному ринку можуть бути компенсовані позитивними змінами на іншому. Компанія отримує більше можливостей для зростання, оскільки вона входить на нові ринки з новими продуктами чи послугами. Відмінності в продуктах чи послугах можуть створити конкурентні переваги на різних ринках. Однак,

необхідно проводити окремі маркетингові дослідження та рекламні кампанії для кожної нової галузі або ринку.

Диверсифікація може бути стратегічно важливою для компаній, які бажають зменшити ризики, пов'язані з концентрацією на одному ринку або виді діяльності. Вона може бути реалізована шляхом внутрішнього розширення, придбання інших компаній або створення нових бізнес-підрозділів.

Розглянемо також визначення стратегії зростання з погляду українських науковців у сфері маркетингу. Зокрема роботи М. А. Окландера та О. В. Зозульова. Згідно з працею «Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи» М. Окландера і О. Замлинської [8], розвиток підприємства у конкурентному ринковому середовищі може передбачати 4 вектори руху підприємства: виживання, стабілізація, зростання та скорочення.

За словами автора «зростання — це вектор, який посилює ініціативу, стимулює мотивацію до перемоги в конкурентній боротьбі. Тому маркетингові стратегії зростання передбачають збільшення обсягів продажу, прибутку, частки ринку, розміру підприємства, зменшення собівартості.

Основаючись на роботах Ламбена [10], можна зробити висновок, що загалом стратегії зростання варто розглядати у трьох площинах:

1. Традиційний ринок – інтенсивне зростання;
 2. логістичний ланцюг і ринкове середовище – інтегративне зростання;
 3. вид економічної діяльності – диверсифікаційне зростання.
1. Класична маркетингова стратегія зростання передбачає використання власних ресурсів за рахунок збільшення продаж існуючих товарів на існуючих ринках/існуючих товарів на нових ринках/нових товарів на існуючих ринках. Така модель актуальна у випадку, коли підприємство ще не повністю реалізувало свій маркетинговий потенціал, що пов'язаний зі збільшенням життєвого циклу товарів.
 2. Інтегративне зростання включає в себе регресивну вертикальну інтеграцію (придбання підприємств-постачальників), прогресивну вертикальну інтеграцію (купівля каналів розподілу), горизонтальна інтеграція (придбання

конкурента). Використання моделі інтегративного зростання застосовується з метою підвищення рівня рентабельності, збільшуючи рівень контролю над логістичним ланцюгом та конкурентами.

3. Диверсифікаційне зростання можливе за рахунок початку нової економічної діяльності, що пов'язана з традиційним виробничим профілем (конвергентна диверсифікація) або не пов'язана з нею (дивергентна диверсифікація). Така модель маркетингової стратегії зростання актуальна, коли підприємство не має можливостей розвиватися в існуючій площині традиційної діяльності, знаходиться на спаді життєвого циклу та має вільні фінансові активи.

Тобто, згідно праці, М. Окландера [8], існує три напрямки та вісім видів маркетингової стратегії зростання. Завдяки широкій класифікації кожне підприємство може врахувати всі зовнішні та внутрішні чинники та фактори, що здатні вплинути на розвиток компанії.

Для більш глибоко розуміння класифікації стратегій росту, сформуємо графічно структуру у форматі рисунку 1.1.

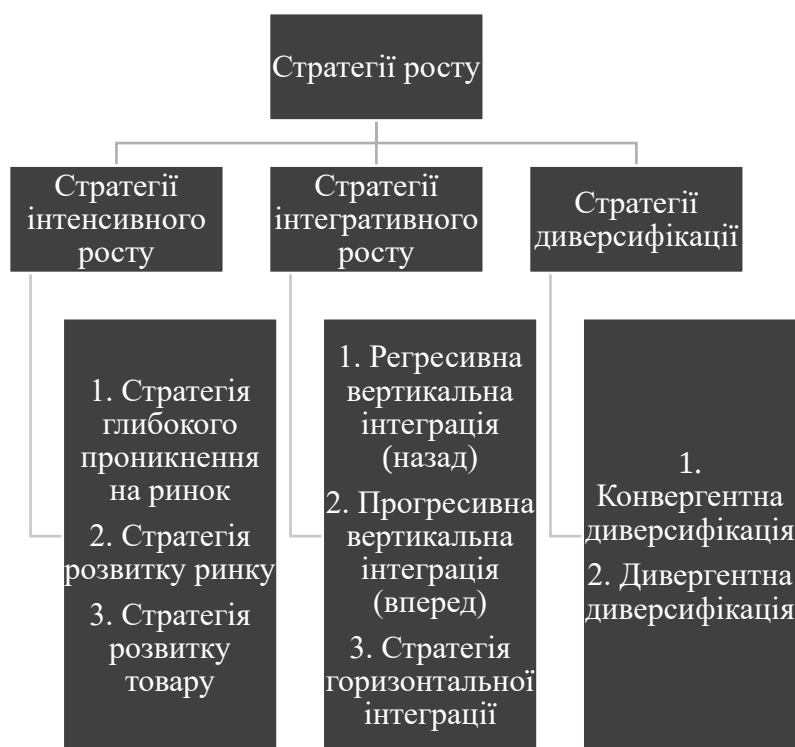


Рисунок 1.1 – Напрямки та види стратегії зростання підприємства

Джерело: створено автором на основі [8]

За словами О. В. Зозульова, які викладено у праці «Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства» [11], компанія може досягати зростання на ринку шляхом «оперування із попитом в межах свого ринку, або за рахунок нових ринків (видів діяльності), або за рахунок ринків інших компаній, приєднуючи або поглинаючи їх». Крім того, існує можливість досягнення зростання за рахунок поглинання інших компаній або їх приєднання. Кожен з цих напрямків зростання вимагає різних управлінських навичок, здібностей і ресурсів.

Таким чином, для аналітиків виникає питання щодо:

1. області аналізу, яка охоплює дані, необхідні для ухвалення рішення про напрямок зростання;
2. аналітичного інструментарію, за допомогою якого можна визначити найбільш перспективний напрямок зростання.

У бізнесі стратегії зростання застосовують для різних цілей, таких як збільшення прибутку, захоплення більшої частки на ринку, або розширення клієнтської бази. Для їх досягнення використовуються різні заходи, такі як маркетингові кампанії, реклама, дослідження і розробка нових продуктів чи послуг, а також розширення географічної присутності. Кожна компанія обирає підхід до стратегій зростання, орієнтуючись на свої можливості та ресурси та враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу на організацію. Застосування відповідної стратегії може допомогти досягти успіху на ринку та забезпечити стале зростання бізнесу.

Підсумовуючи вищесказане, підходи до стратегій зростання можна класифікувати за джерелом розвитку компанії, тобто за рахунок чого відбувається ріст:

1. органічний ріст – компанія зосереджується на розвитку з використанням власних ресурсів і потужностей;
2. неорганічний ріст, що включає у себе стратегії такі як фузії, поглинання, аутсорсинг, які допомагають компанії розширюватися швидше за рахунок співпраці з іншими підприємствами;

3. зростання за рахунок зниження витрат – орієнтується на оптимізацію внутрішніх процесів і зниження виробничих витрат, контроль за логістичним ланцюгом для досягнення зростання прибутку.

Створимо власну класифікацію маркетингових стратегій зростання, яка базуватиметься на різних аспектах бізнес-середовища, що були вказані вище:

1. органічний розвиток: стратегія передбачає зростання компанії за рахунок внутрішнього розвитку, тобто шляхом підвищення продуктивності, розширення продажів на існуючих ринках і вдосконалення існуючих продуктів або послуг;
2. маркетинговий розвиток: компанія фокусується на підвищенні витрат на маркетинг та рекламу для залучення нових клієнтів або збільшення попиту на свої існуючі продукти;
3. розвиток продукту: компанія розробляє і впроваджує повністю нові продукти або послуги, що відповідають потребам і побажанням ринку;
4. розширення ринку: компанія входить на нові географічні ринки або розширює свою географічну присутність;
5. диверсифікація: компанія розширює свою діяльність на нові ринки або галузі, які можуть бути пов'язані або не пов'язані з її поточними операціями;
6. стратегія селективного розвитку: компанія обирає підходи, спрямовані на розвиток конкретних сегментів ринку або географічних областей;
7. стратегія росту за рахунок партнерств і придбань: компанія купує інші компанії (конкуренти, постачальники) або встановлює стратегічні партнерства з метою розширення своєї діяльності та ринкової присутності;
8. стратегія цифрової трансформації: компанія впроваджує технологічні інновації і цифрові рішення для поліпшення продуктів, послуг та операцій;
9. стратегія зеленого росту: фокус компанії спрямований на створення продуктів і послуг, які сприяють екологічній сталості і відповідають попиту на сталість і екологічну відповідальність.

Ці стратегії можуть використовуватися окремо або в поєднанні, в залежності від конкретних цілей і можливостей компанії. Важливо враховувати, що вибір стратегії повинен відповідати конкретним потребам та умовам бізнесу.

Останні дві стратегії не розглядалися вченими раніше, однак дані джерела зростання швидко набувають популярності. Обидві стратегії, цифрова трансформація і стратегія зеленого росту, є важливими для підприємств у сучасному бізнес-світі. Цифрова трансформація допомагає підприємствам покращити ефективність і конкурентоспроможність. Вона дозволяє оптимізувати процеси, підвищити продуктивність і реагувати на ринкові зміни швидше.

Стратегія зеленого росту спрямована на створення продуктів і послуг, які сприяють екологічній сталості і відповідають зростаючому попиту на сталість та екологічну відповідальність. Ці стратегії можуть взаємодіяти і взаємодоповнювати одна одну, що дозволяє підприємствам досягти кращих результатів.

Важливим елементом є також постійне оцінювання та моніторинг ефективності обраних стратегій та їх адаптація відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Це допомагає компаніям підтримувати свою конкурентоспроможність та досягати сталого зростання в тривалій перспективі.

Спробуємо класифікувати стратегії зростання за різними дихотомічними ознаками, за рахунок яких і відбувається ріст компанії у форматі таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 –Класифікація стратегій зростання

За активністю зміни товару/ринку			
Інтенсивний		Екстенсивний	
За способом проведення			
Агресивний	Пасивний		Латентний
За географією експансії			
Внутрішня		Зовнішня	
За напрямком експансії			
Нові ринки	Нові групи споживачів	Стратегія «блакитного океану»	Стратегія «червоного океану»
За способом реалізації			
Склади	Нові відділення	Франшизи	Дилерство

Джерело: сформовано автором

Основауючись на напрацюваннях попередників та сучасників, сформулюємо власне визначення поняття «стратегія зростання». Стратегія зростання - це набір дій та рішень, спрямованих на розвиток підприємства або організації з метою збільшення його обсягів, прибутковості та конкурентоспроможності.

Підсумовуючи сказане, варто підкреслити, що стратегія зростання представляє собою комплексну планову концепцію, розроблену організацією або підприємством, спрямовану на досягнення стійкого і послідовного збільшення своєї діяльності та прибутковості шляхом ідентифікації та використання специфічних ресурсів, конкурентних переваг, а також оптимізації бізнес-процесів та взаємодії з ринком, з урахуванням стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища, з метою забезпечення стійкого і довгострокового зростання обсягів виробництва, обслуговування клієнтських потреб та досягнення підвищення прибутковості організації.

Нами було розглянуто роль стратегій зростання як фундаменту до стратегічного планування у маркетингу, визначено старий і новий підходи до визначення основного поняття та основних представників, що розвивали дану тему у період життя. Як було вказано вище, за старим підходом, згідно праці Чандлера [2], стратегія - це план або система дій, яка визначається для досягнення довгострокових цілей і завдань підприємства, а також для визначення ресурсів і адаптації структури організації з метою досягнення цих цілей. Натомість за новим підходом стратегія зростання формується не лише на основі передбачень, а й у результаті аналізу та прийняття стратегічних рішень у процесі діяльності компанії.

Наступним кроком була структуризація сутності стратегії зростання за підходами та визначення їх наслідувачів. Ці підходи відображають напрямки до зростання підприємства та пов'язані зі зміною стану одного чи кількох елементів: 1) продукту; 2) ринку; 3) розвитку галузі; 4) зростання в межах галузі; 5) технології. Згідно даної класифікації були описані основні стратегії зростання компаній.

Також варто було приділити увагу вченим, які здійснили вклад у розвиток самого поняття «стратегія зростання»: І. Ансофф, Ф. Котлер, Б. Гендерсон, П. Друкер, М. Портер, Г. Мінцберг, Ж.-Ж. Ламбен; і звісно ж вітчизняні науковці: О.

В. Зозульов, М. А. Окландер, О. В. Замлинська, Т. О.Царьова, Ю. О. Хваль, О. М. Скібіцький.

1.2 Маркетинг у формуванні стратегії зростання компанії

Формування стратегій зростання - це комплексний процес, що включає в себе кілька ключових кроків і етапів. Маркетинг відіграє важливу роль у формуванні, оскільки дозволяє впливати на споживачів, аналізувати ринок та визначати оптимальні шляхи розвитку. Будь-яка стратегія зростання визначається кон'юктурою ринку, тобто попитом і пропозицією, потенціалом компанії, її цілями та можливостями і загрозами ринку. Аналіз поєднання цих чинників дає визначення напрямків, способів, методів реалізації стратегії зростання компанії.

Маркетингова стратегія зростання – це певне управлінське рішення, що передбачає реалізацію 4 базових функцій управління [12]: планування, організація, мотивація та контроль.

Планування. На цьому етапі важливо визначити мету зростання компанії, зрозуміти цільову аудиторію, проаналізувати ринок і конкурентів, і визначити стратегічні цілі та завдання. Оптимальне планування допомагає компанії розробити чітку візію та стратегічні цілі для майбутнього. Також на цьому рівні обираються оптимальні методи та інструменти, які будуть використовуватися для вибору стратегії зростання компанії. Говорячи про інструменти, варто звернути увагу на матрицю Ігоря Ансоффа, матрицю БКГ, SWOT-аналіз.

1. Матриця Ігоря Ансоффа (матриця росту продукту/ринку):

- допомагає вибрати між стратегіями розвитку ринку, розвитку продукту, захоплення ринку або збереження.

2. Матриця БКГ (Бостонська консалтингова група):

- класифікує бізнес-одиниці за рівнем ринкової частки і темпами росту для визначення пріоритетів.

3. SWOT-аналіз:

- допомагає виокремити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку.

4. Аналіз PESTEL:

- розглядає зовнішні політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори для визначення впливу на стратегічні рішення.

5. Модель "5 сил" Майкла Портера:

- аналізує конкурентну ситуацію на ринку для визначення стратегічних можливостей.

Ці інструменти допомагають компаніям обирати оптимальну стратегію зростання, враховуючи різні фактори та конкурентне середовище.

Організація: після розробки стратегії потрібно організувати внутрішні ресурси компанії так, щоб вони відповідали стратегічним завданням. Це може включати в себе зміни в структурі компанії, найм нового персоналу або розробку нових продуктів. Організація на етапі впровадження стратегії зростання є важливим фактором для досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі. Цей аспект передбачає систематичні дії та адаптацію внутрішніх ресурсів під стратегічні завдання та цілі компанії. Перелічені аспекти організації можуть бути розглянуті таким чином:

1. Структурні зміни: однією з ключових складових організаційного процесу на етапі реалізації стратегії є можливість змінити або адаптувати організаційну структуру під нові стратегічні завдання. Це включає в себе створення нових підрозділів, перерозподіл ролей та обов'язків у вже існуючих структурах або реорганізацію для забезпечення кращого виконання стратегічних цілей.
2. Найм персоналу: реалізація нових стратегій зростання може вимагати залучення додаткового персоналу з необхідними навичками і компетенціями. Найм нових співробітників або навчання поточного персоналу для володіння новими навичками стають обов'язковими кроками у процесі організації.
3. Розробка нових продуктів: якщо стратегія передбачає розробку нових продуктів, це може включати створення нових виробничих процесів,

науково-дослідницьку роботу, а також інвестування в технології та інфраструктуру, необхідну для впровадження нових продуктів на ринок.

4. Зміна процесів: ефективна організація також передбачає оптимізацію бізнес-процесів для підвищення продуктивності та відповідності новим стратегічним завданням. Це може включати в себе перегляд та зміни у внутрішніх операційних процесах компанії.
5. Культурна адаптація: виробництво внутрішньої культури, яка відповідає новій стратегії та спрямована на підтримку її реалізації, стає необхідним елементом організації на даному етапі. Зміни в цінностях, спрямованість на досягнення та сприяння співпраці можуть бути внесені для досягнення гармонії між культурою і стратегією компанії.
6. Управління проектами: ефективне управління проектами є ключовим для реалізації стратегії зростання. Воно включає в себе визначення завдань, виділення ресурсів, контроль і звітність для кожного проекту, який підтримує стратегію.

Узгоджена організація на етапі впровадження стратегії зростання створює умови для ефективного виконання стратегічних завдань та досягнення успіху у динамічному бізнес-середовищі.

Мотивація: мотивація персоналу є ключовою частиною реалізації стратегії. Важливо створити систему мотивації, що стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей компанії. Мотивація персоналу на етапі реалізації стратегії зростання є фундаментальним аспектом, що впливає на успішність стратегічних ініціатив компанії [13]. Створення системи мотивації, яка ефективно стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей, може бути визначено наступним чином:

1. Цільове управління: працівники повинні бути чітко ознайомлені зі стратегічними цілями компанії та їхнім внеском у досягнення цих цілей. Заздалегідь встановлені індивідуальні та командні цілі можуть служити орієнтиром для працівників.

2. Визнання та нагороди: встановлення системи внутрішнього визнання та нагород може бути важливим механізмом мотивації. Працівники повинні бачити, що їхні зусилля та внесок досягають визнання та матеріальних нагород.
3. Розвиток та навчання: забезпечення можливостей для навчання та розвитку працівників може бути джерелом мотивації. Зростання навичок та компетенцій може бути важливим фактором для працівників, що бажають досягнути стратегічних цілей.
4. Залучення до процесу прийняття рішень: працівники, які відчують, що їхні думки та ідеї важливі для компанії, мають більший стимул активно працювати над впровадженням стратегії. Залучення їх до процесу прийняття рішень може бути мотивуючим фактором.
5. Збалансований підхід до мотивації: важливо враховувати різні індивідуальні мотиви та потреби працівників. Збалансований підхід до мотивації, який враховує як фінансові, так і нефінансові стимули, може бути більш ефективним.
6. Системи відстеження та звітності: визначення чітких систем відстеження та звітності щодо досягнення стратегічних цілей допомагає працівникам бачити свій прогрес та внесок у стратегічний успіх компанії.
7. Лідерство та приклад з боку вищих посадових осіб: лідери компанії мають бути прикладом відданості стратегії та мотивації для всього колективу. Їхня активна підтримка стратегії має значення для мотивації персоналу.

Мотивація персоналу на етапі реалізації стратегії зростання створює сприятливі умови для активної участі та відданості працівників у досягненні стратегічних цілей компанії. Такий підхід підтримує ефективну реалізацію стратегії та досягнення бажаних результатів.

Контроль: Система контролю дозволяє відстежувати виконання стратегії зростання та вчасно реагувати на будь-які відхилення. Важливо встановити метрики та показники, які допоможуть оцінювати ефективність стратегії зростання. Система контролю на етапі реалізації стратегії зростання відіграє ключову роль у

забезпеченні успішності стратегічних ініціатив компанії. Вона допомагає відстежувати виконання стратегії та своєчасно реагувати на будь-які відхилення. Важливими аспектами системи контролю є:

1. Метрики та показники: встановлення чітких метрик та ключових показників ефективності дозволяє вимірювати виконання стратегії та її вплив на бізнес. Ці показники можуть бути фінансовими (наприклад, дохід, прибуток), операційними (наприклад, час доставки, якість виробництва), або стратегічними (наприклад, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів).
2. Регулярна звітність: важливо мати систему регулярної звітності, яка передбачає збір та аналіз даних з показників ефективності. Ця інформація допомагає керівництву оцінювати стан реалізації стратегії та вчасно виявляти проблеми.
3. Визначення відхилень та корекція: система контролю також повинна включати механізми для визначення відхилень від стратегії та розробки планів корекції. Якщо виникають відхилення, вони повинні бути ідентифіковані, а плани дій для виправлення ситуації повинні бути розроблені та впроваджені.
4. Аналіз результатів: система контролю передбачає аналіз досягнутих результатів та їхнього впливу на стратегічні цілі. Цей аналіз допомагає оцінити ефективність стратегії та зробити необхідні корективи.
5. Комунікація та відкритість: важливо мати відкриту комунікацію між усіма рівнями організації щодо реалізації стратегії та контролю. Це допомагає всім співробітникам розуміти їхню роль у процесі та відчувати залученість до стратегічних цілей.

Розглянемо основні кроки у формуванні стратегії зростання більш детально.

1. Визначення цілей.

Першочергово варто сформулювати конкретні цілі, які ви плануємо досягти за допомогою стратегії зростання. Наприклад, це може бути збільшення обсягів продажу на 20% протягом наступних двох років або захоплення нового ринкового сегмента. Цілі мають бути конкретні, вимірювані та термінові, досяжні та

релевантні (SMART). Також необхідним є встановлення пріоритетів та часових рамок для кожної цілі.

2. Дослідження ринку та аудиторії.

Проведення детального аналізу ринку, включаючи вивчення потреб та попиту, конкуренції, трендів та звичок споживачів, допомагає визначити оптимальні сегменти для зростання. Це включає в себе оцінку сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На даному етапі треба зібрати та оцінити інформацію про ринок, конкурентів, сильні та слабкі сторони компанії, визначити ключові можливості та загрози на ринку. На основі даної інформації доцільним буде проведення SWOT-аналізу для ідентифікації стратегічних факторів. Далі варто провести перехресний SWOT-аналіз, який допоможе врахувати всі чинники маркетингового середовища, виокремити маркетингову управлінську проблему та більш точно деталізувати цілі визначені у першому пункті. Вивчення ринкових трендів, нововведень та змін, які впливають на галузь.

3. Вибір стратегії.

Враховуючи аналіз SWOT і сформульовані цілі, визначаємо, яка стратегія зростання найкраще підходить компанії. Це може бути диференціація продуктів, розширення географічної присутності, оптимізація внутрішніх процесів тощо. Далі виокремлюються конкретні тактичні кроки, які потрібно буде здійснити для виконання обраної стратегії.

4. Розробка плану дій.

Створення докладного плану дій для реалізації обраної стратегії зростання. Визначення конкретних кроків, ресурсів (фінансових, людських, технічних), строків і відповідальних осіб для кожного етапу.

5. Впровадження і контроль.

Розпочати впровадження плану дій. Встановити систему моніторингу та контролю для відстеження прогресу та виявлення відхилень від плану. Вчасно реагувати на зміни та коригувати стратегію, якщо це необхідно.

6. Оцінка і адаптація.

Після завершення першого етапу впровадження стратегії зростання варто уже оцінити її ефективність. Якщо цілі не досягнуті чи потребують коригувань, вносимо необхідні зміни і продовжуємо вдосконалювати план.

7. Співпраця і комунікація.

Важливо залучити всіх співробітників компанії до реалізації стратегії зростання і забезпечити ефективну комунікацію всередині організації. Необхідно забезпечити координацію між різними відділами та ресурсами.

8. Постійне вдосконалення.

Стратегія зростання - це процес, який має бути постійно вдосконалюваним. Треба вивчати власний досвід і досвід конкурентів, щоб забезпечити стале зростання компанії. Важливо пам'ятати, що стратегія зростання повинна бути адаптована до змін у ринкових умовах і завжди орієнтуватися на досягнення конкретних бізнес-цілей. Цей процес має бути системним та постійною практикою для забезпечення сталого розвитку компанії.

Маркетинг – це важливий компонент будь-якої стратегії зростання компанії. Він визначає, як компанія буде привертати, задовольняти і утримувати клієнтів, а також як вона буде позиціонувати себе на ринку для досягнення стратегічних цілей зростання.

Розглянемо основні маркетингові функції та їхні внески у формування стратегії зростання в таблиці 1.5:

Таблиця 1.5 – Роль маркетингу у процесі формування стратегії зростання компанії

Маркетингова функція	Опис функції	Внесок у стратегію зростання
Дослідження ринку і аналіз	Збір та аналіз інформації про ринок та конкурентів.	Ідентифікація можливостей та конкурентних переваг.
Сегментація ринку та визначення цільової аудиторії	Розділення ринку на сегменти та визначення цільових груп споживачів.	Спрямовання зусиль на привертання найбільш перспективних аудиторій.
Розробка продукту та інновації	Розробка нових продуктів або вдосконалення існуючих.	Створення конкурентної переваги через інновації.

Продовження таблиці 1.5

Маркетингова функція	Опис функції	Внесок у стратегію зростання
Позиціонування та брендування	Визначення місця бренду на ринку та його сприйняття споживачами.	Створення сильного бренду та позиціонування компанії.
Реклама та просування	Розробка та реалізація рекламних кампаній та стратегій просування.	Привертання нових клієнтів та збільшення обігу.
Ціноутворення	Визначення цін на продукти або послуги.	Оптимальне ціноутворення для максимізації прибутку.
Розвиток дистрибуційної мережі	Визначення ефективної системи постачання і розповсюдження продукції.	Забезпечення доступу до товарів для клієнтів.
Обслуговування клієнтів та лояльність	Створення стратегій збереження клієнтів і підвищення їхньої лояльності.	Забезпечення повторних продажів і рекомендацій.
Моніторинг та оцінка результатів	Постійний моніторинг і аналіз ефективності маркетингових заходів.	Коригування стратегії зростання на основі отриманих даних.

Джерело: створено автором

Ця таблиця ілюструє, як різні маркетингові функції спільно допомагають компанії формувати та реалізовувати стратегію зростання. Кожна функція має свої специфічні завдання та внесок у досягнення цілей зростання підприємства.

Звернувши увагу на сутність маркетингових функцій у процесі формування стратегії зростання підприємства, можна зауважити, що маркетинг відіграє ключову роль у досягненні цього стратегічного завдання. Цей внесок відображається в різноманітних аспектах маркетингу, які сприяють розвитку і реалізації стратегії зростання підприємства.

Ретельне дослідження ринку та аналіз його структури, динаміки та конкурентного середовища, а також інтеграція зі збором та аналізом інформації про споживачів, їхні потреби та переваги, є обов'язковою маркетинговою функцією, яка забезпечує ідентифікацію можливостей для зростання та визначення конкурентних переваг [14]. Сегментація ринку і визначення цільової аудиторії відображає процес розділення ринку на сегменти і визначення груп споживачів, які мають найбільший потенціал для підприємства. Це важлива функція, оскільки спрямовує маркетингові зусилля на привертання цих цільових аудиторій.

Розробка продукту та інновацій включає в себе постійне оновлення асортименту продукції та послуг з метою якомога повнішого задоволення потреб ринку і вирішення нових завдань, пов'язаних із зростанням. Ця функція створює конкурентні переваги через постійну інновацію. Позиціонування і брендування визначають спосіб сприйняття бренду компанією, що включає в себе його позицію на ринку і образ, який він створює в уявленні споживачів. Створення сильного бренду і позиціонування сприяють привертанню та утриманню клієнтів, а також створенню стабільності у ринковому середовищі.

Реклама і просування відображають стратегії та заходи для привернення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів, що є критично важливими для зростання. Ціноутворення, визначення оптимальних цін на продукцію або послуги, визначає, як ефективно використовувати ціну як інструмент для максимізації прибутку та залучення більшої кількості клієнтів.

Розвиток дистрибуційної мережі визначає ефективний спосіб доставки продукції до споживачів і забезпечення її доступності. Обслуговування клієнтів та підвищення їхньої лояльності відображають стратегії збереження і зміцнення відносин з існуючими клієнтами, які допомагають досягати повторних продажів і рекомендацій.

Останній пункт, моніторинг і оцінка результатів, підкреслює важливість систематичного аналізу ефективності маркетингових заходів та адаптації стратегії відповідно до змін на ринку. Такий підхід дозволяє компанії підтримувати конкурентоспроможність та досягати стабільного зростання на ринку.

Отже, розробка та впровадження стратегії зростання є складним процесом, що вимагає уважного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на компанію.

Маркетингова стратегія зростання є важливим елементом управління бізнесом, оскільки передбачає реалізацію чотирьох ключових функцій управління: планування, організація, мотивація та контроль. Планування визначає цілі та стратегії, організація створює необхідні структури і процеси, мотивація забезпечує мобілізацію команди, а контроль дозволяє відстежувати та коригувати виконання

стратегії. Ці функції управління створюють фундамент для успішного впровадження маркетингових стратегій зростання та сприяють стійкому розвитку бізнесу на конкурентному ринку. Дотримання цих принципів сприяє ефективному впровадженню стратегій і забезпечує досягнення цілей організації в умовах постійної зміни та конкуренції.

Формування та впровадження стратегії зростання є складним та багатоетапним процесом, який вимагає глибокого аналізу різних факторів, починаючи від внутрішніх ресурсів компанії і закінчуючи зовнішнім ринковим середовищем. Правильно сформована та реалізована стратегія зростання дозволяє досягти поставлених цілей та збільшити конкурентоспроможність компанії, але вимагає систематичного контролю, адаптації до змін та постійного вдосконалення. Цей процес вимагає співпраці всіх рівнів компанії та належної комунікації для досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі.

1.3 Науково-методичні засади формування стратегії зростання на національному ринку

Діючи в умовах нестабільного ринкового середовища, українські підприємства можуть досягти успіху в бізнесі лише за умови, якщо вони здатні передбачати зміни та вчасно застосовувати адаптивні заходи для їх уникнення. Забезпечення стабільної та ефективної діяльності підприємств у тривалій перспективі в умовах постійних труднощів та нестабільності зовнішнього середовища вимагає нового підходу до управління вітчизняними підприємствами.

На сьогодні в світовій практиці таким підходом є стратегічний менеджмент, який представляє собою управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі. На жаль, в Україні ідеї та практика стратегічного управління ще не отримали широкого поширення. Більшість керівників підприємств не розуміють важливості розробки довгострокових стратегій,

помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо працювати над перспективними питаннями розвитку.

Протягом всього періоду незалежності України стратегічне планування виконувалося без системності та обмежувалося в основному окремими сферами розвитку держави. За 30 років не було розроблено єдиної методології для впровадження стратегічного планування на всіх рівнях управління та в різних структурах, які беруть участь у процесах управління. Усі існуючі документи, які називаються стратегічними планами, містять в основному концептуальні положення та стратегічні цілі для розвитку окремих сфер. Але ці стратегічні документи не включають в себе важливі елементи, які характеризують їх стратегічність, такі як показники, строки виконання, система моніторингу та оцінки, відповідальність за їх виконання [15].

Проблеми, з якими стикаються підприємства в Україні, не обмежуються лише питаннями щодо пришвидшення повернення інвестицій, підвищення вартості акцій або завоювання нових ринків. Головною стратегічною проблемою на думку Ставицького О. В, [16] є загальна економічна криза та критичний стан виробництва. Тому потрібно акцентувати увагу на антикризовому управлінні в умовах незрозумілої структури економіки та її нестабільності. Впровадження методів та підходів сучасного стратегічного управління, з урахуванням ризиків кризових ситуацій, може забезпечити підприємствам стабільну функціонуючу систему та позитивні перспективи зростання.

Формування стратегії зростання на національному ринку є складним та багатоаспектним завданням, яке вимагає комплексного підходу та врахування наукових та методичних основ. Одним із найскладніших завдань на початковому етапі є вибір стратегії зростання.

Щодо інструментарію, варто обрати декілька відомих інструментів для формалізованого вибору стратегії зростання, які враховують можливості у зазначених напрямках: матриця І. Ансоффа, інтегративні стратегії, які насамперед розроблялися Ж.-Ж. Ламбенем.

Найпростішим та одним із найдієвіших інструментів визначення напрямку зростання компанії є матриця І. Ансоффа (рис.1.2).

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Більш глибоке проникнення на ринок	Розвиток товару
Нові ринки	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 1.2 – Матриця І. Ансоффа

Джерело: створено на основі джерела [7]

Матриця допомагає компаніям визначити можливі шляхи зростання, враховуючи дві ключові змінні: ринки і продукти (або послуги). Застосування Матриці Ансоффа допомагає компаніям визначити оптимальний напрямок розвитку та вибрати стратегію зростання, яка найкраще відповідає їхнім цілям та умовам. Цей інструмент допомагає підвищити обґрунтованість стратегічних рішень та сприяє успішному розвитку бізнесу.

Далі розглянемо наступний інструмент вибору стратегії зростання - схему інтегративних стратегій зростання Ж. – Ж. Ламбена, подану у форматі рисунка 1.3.



Рисунок 1.3 – Схема інтегративних стратегій зростання

Джерело: складено автором на основі [17]

Інтегративні стратегії зростання передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником - стратегія прямої інтеграції; з постачальником матеріально-технічних ресурсів - стратегія зворотної інтеграції. У разі якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає об'єднання з підприємствами-конкурентами. Сучасною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові системи. Ці стратегії спрямовані на досягнення конкретних цілей, таких як оптимізація ланцюга постачання, контроль над каналами збуту, зменшення витрат та забезпечення стабільності бізнесу.

Саме використання даних інструментів допоможе правильно обрати стратегію зростання, виходячи з передумов, які ми сформуємо у процесі ситуаційного аналізу.

Визначимо кілька ключових рішень, які необхідно приймати під час формування стратегії зростання:

- внутрішній аналіз організації;
- оцінка зовнішніх можливостей компанії;
- встановлення цілей і визначення подальших завдань для їх досягнення;
- прийняття рішень щодо диверсифікації і вибір стратегії диверсифікації;
- вибір конкурентної стратегії;
- формування компонентів стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Отже, стратегія – це набір правил та рішень, які організація приймає для досягнення своїх цілей, і її успішність може бути розпізнана індивідуальними фахівцями у галузі бізнесу.

Також варто розглянути практичний інструментарій впровадження стратегії зростання компанії. Сформуємо основні інструменти у форматі таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Практичний інструментарій впровадження стратегії зростання на підприємство

Маркетинг та брендування	Розроблення маркетингового плану для адаптації продукту чи послуги до потреб нового ринку, враховуючи культурні особливості
Логістика і постачання	Планування оптимальних логістичних операцій та постачання, включаючи вибір маршрутів та складські можливості
Кадровий потенціал	Розгляд можливостей для найму місцевого персоналу з розумінням місцевого ринку та культури
Моніторинг та оцінка	Постійне відстеження результатів і внесення корекцій в стратегію, якщо це необхідно, з використанням ключових показників продуктивності (KPI)
Ризиковий менеджмент	Планування стратегій управління ризиками і розгляд можливості використання страхових послуг для захисту від негативних подій

Джерело: створено автором

Важливо пам'ятати, що стратегія зростання повинна бути адаптована до конкретної ситуації компанії та ринку, і вимагає постійного аналізу та коригувань. Також, науково-методичні засади можуть варіюватися в залежності від галузі та типу бізнесу.

Нижче на рисунку 1.4 наведено загальні науково-методичні засади, які можна використовувати при розробці стратегії зростання на національному ринку.

Ситуаційний аналіз	
Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Внутрішній потенціал підприємства	
Конкурентний аналіз	
Ідентифікація конкурентів	Аналіз конкурентних переваг
Вибір цільової аудиторії – сегментація ринку	
Визначення географічних регіонів	Визначення груп споживачів
Формування стратегії росту	
Розробка комплексу маркетингових заходів	
Імплементація стратегії зростання	
Персонал	Логістика
Бюджет	Посередництво
Аналіз і корегування	

Рисунок 1.4 – Структурно-логічна схема формування стратегії зростання підприємства

Джерело: створено автором

Зважаючи на передумови (логістика, попит і пропозиція та внутрішній потенціал), конкурентний аналіз, сегментацію ринку, формування стратегії зростання та імплементацію, у текстовому форматі деталізуємо стратегічно логічну схему для формування стратегії зростання компанії на національному ринку.

Передумови для використання стратегії географічної експансії можуть суттєво вплинути на процес і успішність експансії. У нашому випадку, логістика і попит у різних регіонах України, а також військові дії є важливими факторами, які потрібно врахувати:

1. Логістика:

- транспортна інфраструктура: різні регіони України можуть мати різний рівень розвиненості та доступ до транспортної інфраструктури, це важливо враховувати при плануванні доставки товарів і послуг на новий ринок;
- оптимізація постачального ланцюжка: розроблення ефективної системи постачання та розподілу світлопрозорих конструкцій в різні регіони;
- транспорт і доставка: вибір оптимальних транспортних засобів та маршрутів доставки для зменшення часу та витрат на доставку;
- запаси і склади: різні регіони можуть вимагати різний рівень запасів і наявність складів для забезпечення швидкого постачання та обслуговування клієнтів;
- витрати на логістику: розподіл товарів і послуг між різними регіонами може вимагати додаткових витрат на логістику. Важливо оцінити ці витрати та їх вплив на маржинальність.

2. Попит в різних регіонах:

- рівень попиту: різні регіони не мають однакового однорідного рівня попиту на товари та послуги. Необхідно провести дослідження ринку, щоб з'ясувати, які товари чи послуги будуть популярними в кожному регіоні;

- конкуренція: конкуренти в різних регіонах можуть відрізнятися за кількістю та силою, і це також вплине на попит та можливість успіху на ринку.

3. Пропозиція:

- оцінка конкурентоспроможності: аналіз того, що ви пропонуєте на ринку у порівнянні з конкурентами, включаючи асортимент, якість, ціни та бренд;
- можливості розширення асортименту: розгляд можливостей для розширення або адаптації продуктів під потреби різних регіонів;
- ціноутворення: визначення оптимальної стратегії ціноутворення для кожного регіону з урахуванням рівня доходів і конкуренції.

4. Внутрішній потенціал компанії:

- фінансові ресурси: оцінка фінансового стану компанії та можливостей для фінансування розширення в різні регіони;
- виробничі потужності: розгляд можливостей збільшення виробничих потужностей для задоволення попиту в нових регіонах;
- управління персоналом: розвиток навичок та навчання персоналу для ефективної роботи у різних регіонах.

5. Військові дії:

- безпека і стабільність: військові дії звісно створюють небезпеку для бізнесу та спільноти в цілому. Перш за все, важливо забезпечити безпеку співробітників і клієнтів;
- обмеження переміщень та постачань: військові конфлікти призводять до обмежень на переміщення товарів і послуг за рахунок пошкодження транспортного полотна, прямої загрози від снарядів, що може вплинути на логістику і постачання;
- несприятливий вплив на попит: військові дії спричиняють економічну нестабільність та знижують рівень попиту на товари і послуги в окремих регіонах.

Розуміння цих передумов допоможе розробити ефективну стратегію зростання, яка буде відповідати специфіці різних регіональних ринків України. З урахуванням цих передумов важливо створити адекватну стратегію експансії, яка включатиме в себе планування логістики, адаптацію до різних ринків та стратегії ризикового управління, враховуючи власні можливості. Перед розширенням на новий ринок також важливо отримати аналітичну інформацію та оцінку стану ринку і ситуації щодо безпеки, щоб прийняти обґрунтовані та виважені рішення.

Конкурентний аналіз:

- ідентифікація конкурентів: визначення основних конкурентів на новому ринку, а також їхні сильні та слабкі сторони;
- аналіз конкурентної переваги: оцінка сильних та слабких сторін нашої компанії відносно конкурентів та їх продуктів;
- аналіз ринкової долі: визначення обсягів ринку, що займають конкуренти і їхня динаміка розвитку.

Сегментація ринку:

- визначення цільових регіонів: обрання регіонів, в яких планується розвивати бізнес, враховуючи попит, конкуренцію та регіональні особливості;
- визначення цільових груп: ідентифікація специфічних клієнтів або сегментів ринку в цих регіонах, їх потреб і характеристик для більш ефективного маркетингу.

Формування стратегії зростання:

- визначення цілей зростання компанії (наприклад, збільшення обсягів продажу, розширення ринків, вдосконалення логістичних процесів);
- вибір загальної стратегії, використовуючи інструментарій, що був вказаний у попередньому розділі (наприклад, географічна експансія, диференціація, фокусування);
- розробка конкретних стратегічних ініціатив та дійових планів для досягнення цілей зростання.

Розробка КМК (комплексу маркетингових комунікацій):

Розробка комплексу маркетингових комунікацій для географічної експансії світлопрозорих конструкцій в різні регіони України передбачає індивідуальний підхід до кожного регіону, враховуючи його особливості та потреби. Ось загальні кроки та стратегії для розробки комплексу маркетингових комунікацій:

1. Розробка індивідуальних повідомлень:

- створення унікальних маркетингових повідомлень для кожного регіону, які відображають його особливості та вимоги;
- врахування культурних відмінностей та важливих цінностей кожного регіону.

2. Вибір каналів комунікацій:

- визначення найефективніших каналів комунікацій для кожного регіону, включаючи рекламу, соціальні медіа, PR, події та інші засоби;
- розробка онлайн та офлайн стратегій для кожного каналу комунікацій.

3. Планування маркетингових кампаній:

- розробка графіку та бюджетів маркетингових кампаній;
- визначення ключових маркетингових ініціатив та заходів для кожної кампанії.

4. Впровадження та моніторинг:

- реалізація маркетингових кампаній та комунікацій відповідно до розроблених стратегій;
- постійний моніторинг результатів та зворотній зв'язок для адаптації стратегій за необхідності.

5. Оцінка і звіти:

- аналіз ефективності маркетингових комунікацій у кожному регіоні на основі показників продажів, свідомості про бренд та інших метрик;
- підготовка відзвітів та висновків для подальшого вдосконалення стратегій.

Імплементация:

1. Управління персоналом:

- оптимізація команди: перевірка, чи відповідає поточний персонал потребам стратегії зростання, і якщо необхідно, здійснення розширення або перепідготовку;
- тренінг і розвиток: забезпечення навчання та розвитку персоналу для забезпечення їхньої готовності до нових завдань та викликів;
- мотивація та навички управління: створення системи мотивації та розвитку управлінських навичок для керівництва з метою досягнення цілей зростання.

2. Логістика:

- оптимізація постачального ланцюжка: вдосконалення процесів постачання, виробництва та доставки продукції, щоб забезпечити надійну і швидку постачання;
- складське управління: ефективне управління складськими запасами та локаціями, щоб зменшити затрати і забезпечити належну наявність продукції;
- транспорт і доставка: вибір оптимальних транспортних рішень та маршрутів для зменшення часу та витрат на доставку.

3. Бюджет:

- фінансування стратегії: визначення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегії зростання;
- бюджетний контроль: ведення бюджету та постійний моніторинг витрат для забезпечення фінансової ефективності.

4. Посередництво:

- вибір оптимальної системи посередництва (дилери, дистриб'ютори, франшизи, фірмові відділення);
- створення партнерських відносин: встановлення партнерських відносин з посередниками, такими як дилери, дистриб'ютори та агенти, для розширення ринкового покриття;
- управління посередниками: моніторинг та підтримка посередників для забезпечення відповідності їхньої роботи стратегії компанії.

5. Моніторинг та аналіз:

- визначення КРІ: визначення ключових показників ефективності, які відображатимуть успіх стратегії зростання;
- моніторинг та звітність: постійний моніторинг і звітність про результати і коригування стратегії за необхідності;

6. Ризиковий менеджмент: варто розглянути можливості для зменшення ризиків, пов'язаних із зростанням у нестабільних умовах, включаючи страхування та резервні плани. Можливо знадобитися розробити альтернативні логістичні шляхи та плани реагування на випадкові чи надзвичайні обставини.

Імплементація стратегії зростання вимагає цілеспрямованих дій та внутрішнього та зовнішнього управління. Стратегія має бути адаптована до специфіки різних регіонів та ринкових умов для досягнення успіху у географічній експансії. Успішна імплементація стратегії зростання на новому ринку вимагає уважного аналізу конкурентного середовища та ефективного реагування на передумови; вимірювання результатів стратегії зростання, включаючи виконання цілей та показників продуктивності; аналіз відхилень від плану та визначення необхідних корекцій; забезпечення відповідності стратегії змінам в логістиці та попиті на ринку.

Ця структурно-логічна схема допоможе компанії систематично і ефективно розробити та реалізувати стратегію зростання, враховуючи всі можливі внутрішні та зовнішні чинники, що здатні впливати на ріст та розвиток підприємства.

Усі ці аспекти є важливими для успішної діяльності на національному ринку. Проте важливо відзначити, що саме стратегічне управління та планування є ключовими інструментами для забезпечення успішного виживання підприємства в агресивному та змінному конкурентному середовищі. Відсутність чітких цілей, місії та стратегічного спрямування розвитку підприємства, а також невміння реагувати на зміни у зовнішньому оточенні, призводить до безперспективності більшості українських підприємств. Інакше кажучи, стратегічне управління

визначає, куди підприємство спрямовується та яким чином воно досягне своїх цілей у змінних умовах.

Застосування стратегічного підходу до управління дозволяє підприємству завжди мати на увазі, що потрібно робити зараз, щоб досягти бажаних результатів у майбутньому, враховуючи при цьому зміни у навколишньому середовищі. Правильно розроблена стратегія допомагає вирішувати питання узгодженості процесів та координування різних частин підприємства, підвищує його потенціал та адаптивність до змін у середовищі.

Отже, застосування стратегічного управління на підприємстві дозволяє створити систему, в якій управлінські рішення спрямовані на збалансований розвиток усіх аспектів діяльності підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Висновки до 1 розділу

У підсумку розділу, присвяченого теоретико-методологічним засадам формування стратегії зростання на ринку, можна зазначити, що цей етап дослідження виявився ключовим у вивченні фундаментальних аспектів бізнес-стратегій. Аналізуючи сутність та класифікацію стратегій зростання, було виявлено, що вибір конкретної стратегії повинен ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища, а також враховувати динаміку ринку.

Формування, розробка та впровадження стратегії зростання на ринку є складним та багатогранним процесом, який вимагає глибокого розуміння теоретичних та методологічних аспектів, а також ефективного використання маркетингових інструментів. У ході дослідження сутності стратегії зростання, аналізу напрацювань попередників, які вплинули на формування і розвиток цього поняття, було сформульовано власне визначення.

Стратегія зростання - це набір дій та рішень, спрямованих на розвиток підприємства або організації з метою збільшення його обсягів, прибутковості та конкурентоспроможності. Варто відзначити, що дані набори дій або алгоритми, що

спрямовані на досягнення прогресу підприємством, визначаються вектором руху компанії на ринку. Сам напрямок можна обрати, використовуючи інструменти, які розроблялися багато років дослідниками стратегічного зростання, Ігорем Ансоффом та Жан-Жаком Ламбенем. Користуючись матрицею Ігоря Ансоффа можна визначити вектор розвитку компанії, а схема інтегративних стратегій зростання допоможе визначити напрямок можливого злиття з посередниками, постачальниками чи іншими виробниками задля досягнення цілей та ідей, які були описані у сформульованому вище визначенні.

Для визначення передумов формування стратегії зростання було складено структурно-логічну схему, яка стане орієнтиром для вибору напрямку розвитку компанії, визначення можливих стратегій інтегрування та власне формування самої стратегії зростання компанії на національному ринку України, її впровадження та контроль.

Ефективне формування стратегій зростання вимагає глибокого розуміння теоретичних аспектів, акцентуючи увагу на маркетингових інструментах, та готовності адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Цей етап дослідження надає теоретичну базу для подальших практичних досліджень і розробки стратегій, спрямованих на стале та ефективне зростання компаній на ринку. Ураховуючи отримані знання, далі дослідження розширяться на практичний аспект, щоб надати конкретні рекомендації для вдосконалення стратегії зростання компаній на ринку в умовах сучасної економіки.

Після проведення аналізу теоретико-методологічних засад формування стратегії зростання, результати дослідження подані у науковій роботі, яка була включена до збірника наукових праць XVII Міжнародної науково-практичної конференції "B2B MARKETING" з нагоди 125-річного ювілею КІП ім. Ігоря Сікорського у формі тез [18]. Метою цієї публікації було не лише представлення висновків аналізу, а й апробація висунутих теорій на практиці. Подальший розвиток і доповнення цих тез дозволить поглибити розуміння стратегічного зростання та внести вагомий внесок у відповідний науковий напрямок.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ТОВ «ТД «ВІКНАРЬОВ» НА РИНКУ СВІТЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ УКРАЇНИ

2.1 Стан та тенденції розвитку вітчизняного ринку світлопрозорих конструкцій

Розвиток та темпи зростання ринку світлопрозорих конструкцій в Україні визначаються рядом складних факторів, які вимагають детального аналізу та розгляду у контексті маркетингової стратегії.

Перш за все, необхідно відзначити, що динаміка будівництва в Україні має значущий вплив на ринок світлопрозорих конструкцій. Затягнутість у процесі отримання дозвільних документів для будівництва чи реконструкції допускає зниження темпів ринкового розвитку. Бюрократичні бар'єри можуть значно сповільнювати запуск нових проєктів та ініціатив.

Додатково, нестабільна економіко-політична ситуація в Україні справляє негативний вплив на ринок. Військові дії та обстріли всієї України складають високу загрозу розвитку ринку будівництва, а отже, і попиту на світлопрозорі конструкції. Усе це також призводить до обмеження інвестицій в цю галузь. Відсутність інвестицій може гальмувати інновації та розвиток галузі.

Сектор також значно залежить від постачальників та юридичних осіб-споживачів, а конкуренція в ньому є інтенсивною. Для ринкового успіху важливо визначити конкурентні переваги, такі як виготовлення товарів, що відповідають індивідуальним потребам споживачів. Здійснення інвестицій у виробництво та вдосконалення виробничих процесів може зміцнити позиції на ринку.

Споживачі вимагають широкого асортименту, конкурентоспроможних цін, швидкості виготовлення та оперативної доставки товарів в будь-який регіон України. Послуги монтажу та контроль якості також є важливими елементами конкурентної стратегії.

Загалом, аналіз ринку світлопрозорих конструкцій в Україні вимагає уважного розгляду всіх цих факторів з метою розробки ефективних маркетингових стратегій та планування подальшого розвитку галузі.

Згідно даних дослідження віконного ринку України за 2022 рік проектом «Віконний консалтинг» [19], обсяг світлопрозорих конструкцій, вироблених за 2022 рік оцінюється у приблизно 3 – 3,2 млн. одиниць, що на 40% нижче порівняно з 2021 роком. Значне падіння пов'язане з військовою агресією з боку росії. Однак, незважаючи на зруйновані виробництва та цілі компанії, галузь втрималася і продовжує працювати та розвиватися.

Відповідно до дослідження [19], розглянемо динаміку ринку світлопрозорих конструкцій за останні 8 років у форматі діаграми 2.1

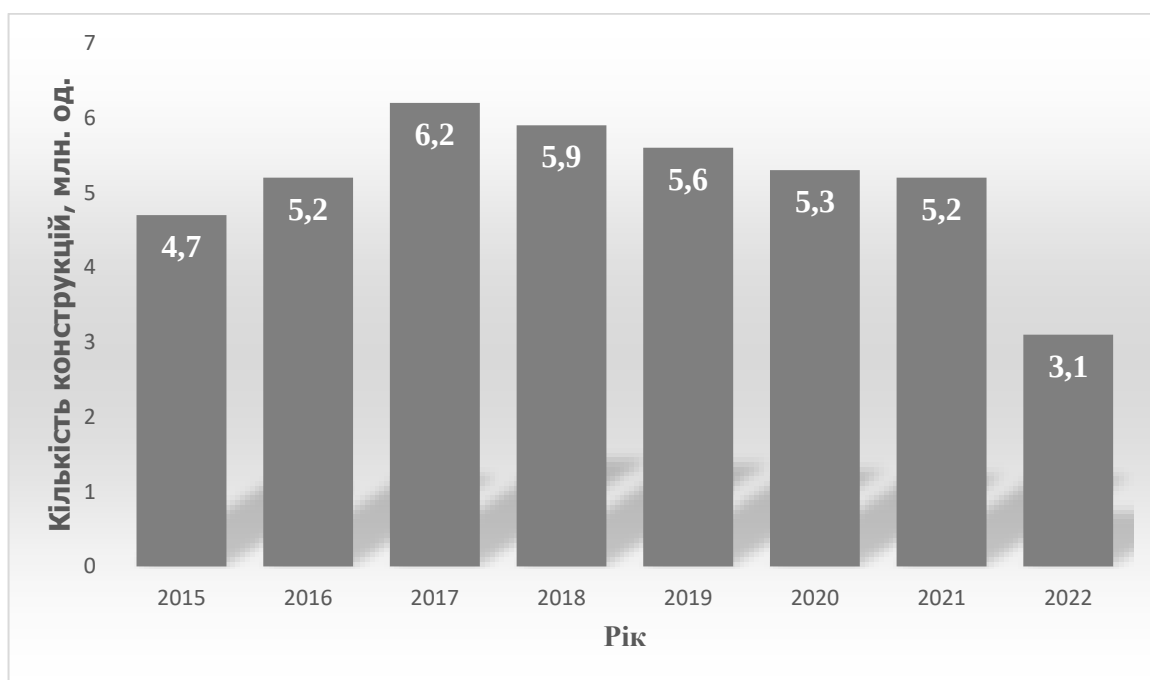


Рисунок 2.1 – Кількість світлопрозорих конструкцій, вироблених в Україні
(млн одиниць)

Джерело: [19]

Відповідно даної діаграми, п'ятірка лідерів-виробників світлопрозорих конструкцій виглядає наступним чином:

1. «Steko» - 565-575 тис. од.;
2. «Вікнарьов» - 400-410 тис. од.;
3. Фабрика вікон «Екіпаж» 255-265 тис. од.;
4. ТОВ «Акорд-С» (ТМ Epsilon) 155-165 тис. од.;
5. «Вікна Стиль Трейдинг» - 120-130 тис. од.

У зв'язку із військовими діями, що відбуваються безпосередньо на півдні та сході країни, окремі компанії-виробники, постачальники та посередники припинили існування, оскільки опинилися під окупацією. Це є передумовою до зниження рівня пропозиції, оскільки наразі виробники, що припинили своє існування не покривають нестачі продукції для своїх клієнтів.

Загалом ринок світлопрозорих конструкцій ділиться на 3 класи (рисунк 2.2):

1. преміум;
2. стандарт;
3. економ.

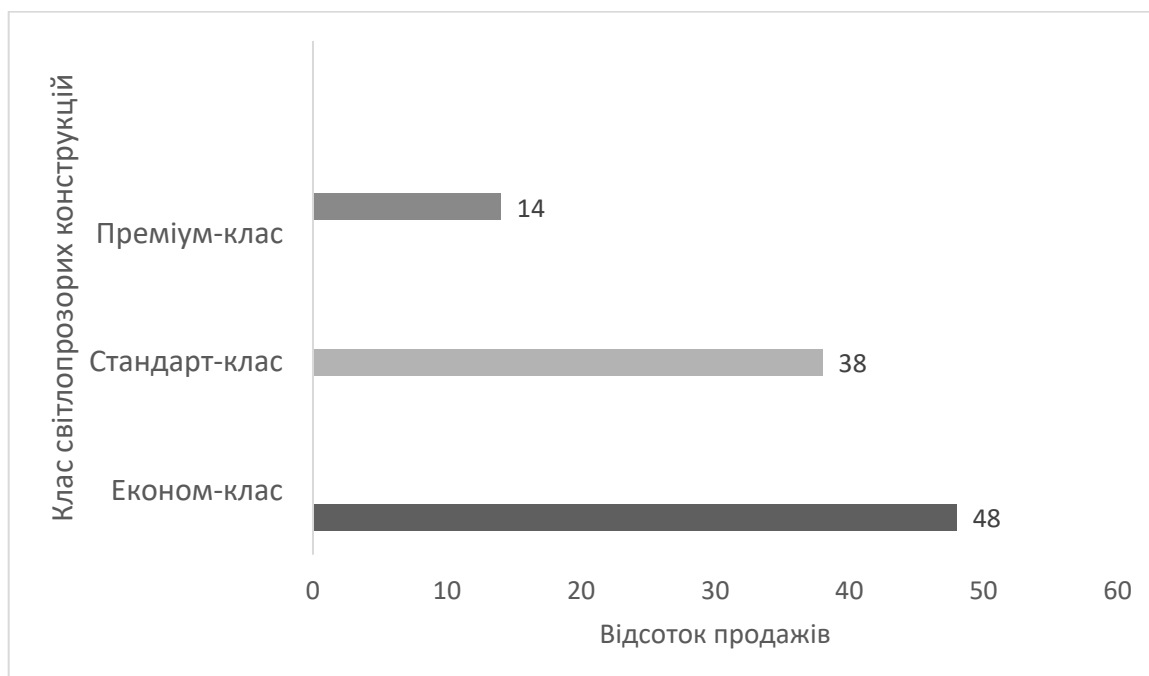


Рисунок 2.2 – Відсоткове співвідношення продажів за класом світлопрозорих конструкцій

Джерело: Складено на основі [19-20]

Згідно опитування дилерів проектом «Віконний консалтинг» [19], було визначено, що у зв'язку з військовими діями, клієнти почали все більше надавати перевагу економ-класу продукції (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Продаж економ-класу в порівнянні зі сегментом стандарт у 2022 році

Джерело: [19]

Такі зміни пов'язані з високим рівнем загрози пошкодження конструкції будівлі внаслідок обстрілу, кризовим становищем країни у період війни та нестабільністю політичної ситуації. Тому попит на світлопрозорі конструкції економ-класу відповідно збільшився.

Стосовно ринку ПВХ-профілю [19], то за період 2022-2023 року він також зазнав значних втрат. Зокрема, один з найбільших вітчизняних виробників профілю Opentech [21], основні потужності якого розміщені в місті Нова Каховка, опинився в окупації. Також було зруйновано виробництво у селі Велика Димерка другого за потужністю виробника ПВХ-профілю в Україні – Маядо. Компанії не змогла відновити виробництво продукції, тому було прийнято рішення перелаштовуватися на імпорт комплектуючих з-за кордону.

Виробники профільних виробів для вікон із полівінілхлориду (ПВХ) в Україні стикалися із рядом викликів у 2022 році, які суттєво вплинули на ринкову ситуацію та стратегії учасників цієї галузі. Один із головних викликів полягав у зупинці функціонування «Карпатнафтохіму», що виробляв сировину для ПВХ профілів.

Протягом двох місяців після початку конфлікту, «Карпатнафтохім» продовжував постачати залишки сировини, але надалі виробники профілю були змушені імпортувати сировину з-за кордону. Це призвело до сплати "загороджувального мита", яке колись було пролобійоване «Карпатнафтохімом» на високому рівні. Однак, 5 листопада 2022 року це мито було тимчасово скасоване, і активи «Карпатнафтохіму» були конфісковані та передані в управління Агентству з розшуку та менеджменту активів. Ця подія дозволила виробникам профілю зекономити на сировині, проте створила нові виклики у вигляді логістичних витрат на доставку сировини з Європи. Усе це призводить до збільшення ціни на ресурси та комплектуючі, відповідно до зростання кінцевої ціни продукції.

Серед позитивних аспектів варто відзначити будівництво заводу Opentech [21] в Тернополі (що знизить логістичні витрати для ТОВ «ТД «Вікнарьов»), з планами запуснути виробництво в 2023 році. Крім цього, компанія «Вікналенд» [22] відновила свою діяльність на виробничому майданчику. Профільний виробник Profine Ukraine в Запоріжжі продовжує працювати, незважаючи на воєнні події. Це говорить про те, що на лівобережній частині України також є виробники профілю, що дозволить знизити витрати на транспортування, у разі розширення виробництва світлопрозорих конструкцій територією України. Практично всі національні виробники облаштували свої виробництва потужними генераторами, щоб забезпечити надійне живлення під час планових та непланових відключень електроенергії. Ця ситуація відображає складнощі, з якими стикаються виробники профільних виробів для вікон із ПВХ в умовах воєнного конфлікту та складних ринкових умов.

З початку лютого 2022 року ринок зіштовхнувся з низкою серйозних проблем, які відображаються на цінах та строках постачання:

1. різке зростання валютного курсу;
2. зменшення обсягу ринку;
3. зниження купівельної спроможності громадян через зниження доходів;
4. відхід частини постачальників з ринку;
5. проблеми з поставками та складнощі в логістиці;

6. труднощі з енергопостачанням;
7. різкий підйом цін на пальне.

Для оптимального вибору подальшої стратегії ведення бізнесу для ТОВ «ТД «Вікнарьов» потрібно розібратися з процесом формування попиту на ринку світлопрозорих конструкцій з метою подальшого аналізу впливу факторів макрота мікросередовища на наявні джерела попиту.

Сформуємо схему формування ринкового попиту (рисунок 2.4).

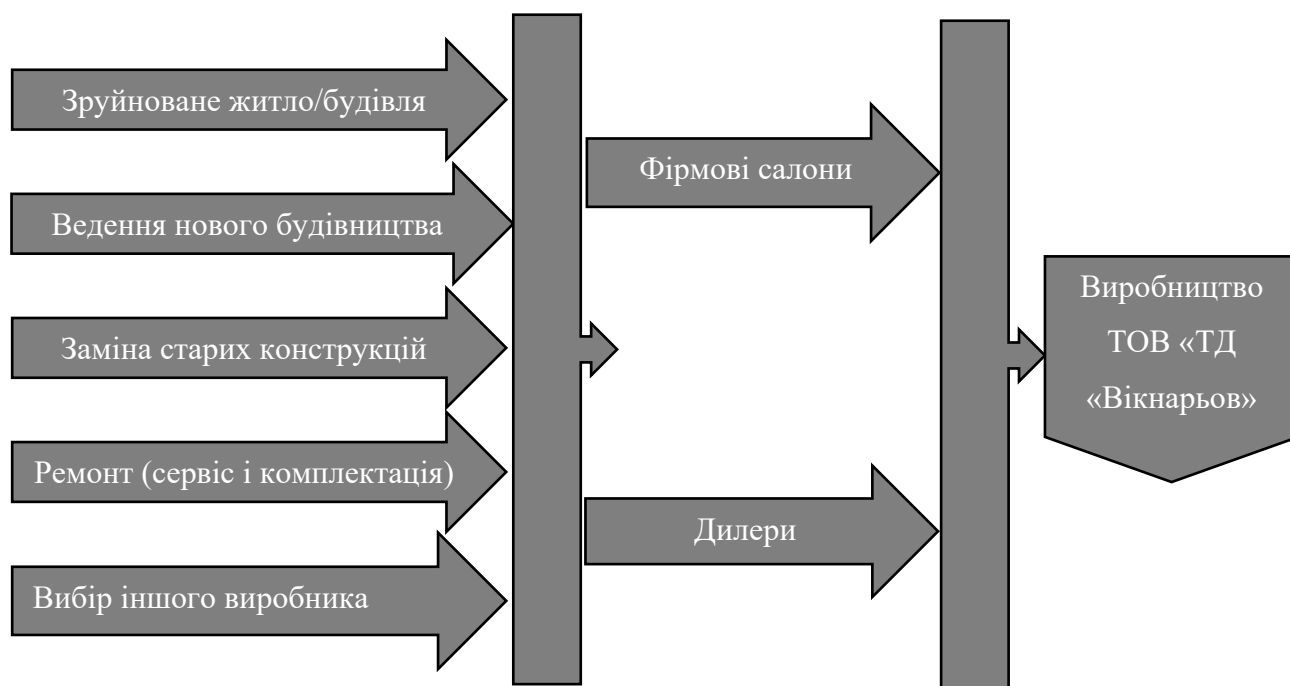


Рисунок 2.4 – Процес формування попиту на світлопрозорі конструкції

Джерело: складено автором

Наступним кроком дослідження проаналізуємо фактори макросередовища, які можуть впливати на діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов», конкурентів, споживачів та ринок загалом.

Зовнішнє середовище підприємства формують фактори макросередовища – це чинники непрямої дії, що здатні впливати на роботу компанії не безпосередньо, а через певні відносини, механізми. На діяльність, процес формування та реалізації маркетингової стратегії ТОВ «ТД «Вікнарьов» впливають фактори наступних

категорій: політико-правові та економічні; технологічні соціально-культурні та фізико-географічні мають менший вплив на діяльність у даній галузі.

Політико-правові

1. Після початку повномасштабної війни в лютому 2022 року багато будівель зазнали пошкоджень або були повністю зруйновані. За даними Міністерства розвитку громад і територій [23], «за чотири місяці війни в Україні було зруйновано або пошкоджено 116 тис житлових будинків, десятки торгових центрів, підприємств, офісів та іншої нерухомості». Тобто попит на світлопрозорі конструкції зростає в рази через необхідність відновлення чи будівництва нових будівель. На рисунку 2.5 ми бачимо поточну ситуацію на фронті, згідно сайту deepstatemap.live на 07.12.2023 року.



Рисунок 2.5 – Поточна ситуація на фронті

Джерело: [24]

З огляду на рисунок 2.5 ми бачимо, що велика частина областей лівобережної України наразі знаходяться під окупацією або у межах цих територій ведуться військові дії: Херсонська, Запорізька, Донецька, Луганська та частина Харківської,

а також АР Крим.

2. З початку повномасштабної війни віконний ринок скоротився майже у два рази, каже Forbes Наталія Єремєєва, співвласниця виробника вікон Stekloplast [25]. У 2022 року в Україні було виготовлено 3,2 млн віконних конструкцій, що на 40% менше ніж у довоєнний рік. Прогноз на 2023-й — 3,8 млн, але по факту може бути навіть менше, каже Єремєєва.

3. На даний момент в Україні немає обмеження на імпорту продукції з Білорусі. За даними Держмитниці за попередній рік, в Україну було імпортовано лите та прокатне скло на загальну суму понад \$759,000. Більшість цього імпорту становив товар з Білорусі, яка забезпечила майже третину імпорту, тоді як інші частки належали Польщі (20%) та Мексиці (15%). У цьому році Білорусь вже не є основним постачальником скла, а частка Польщі в імпорті зросла.

"Гомельський виробник відкрив торгове представництво в Польщі, звідки тепер скло можна легально імпортувати в Україну," - пояснює Єремєєва [25]. Білоруське скло раніше було популярним своїми низьким цінам, які були можливі завдяки субсидіям і дешевому газу. Але зараз виникають проблеми, бо європейські виробники посилили митний контроль щодо плоского скла, імпортованого на ринок ЄС з Білорусі через те, що воно не лише проходить через країни Євросоюзу в транзиті, але і продається на цих ринках за демпінговими цінами.

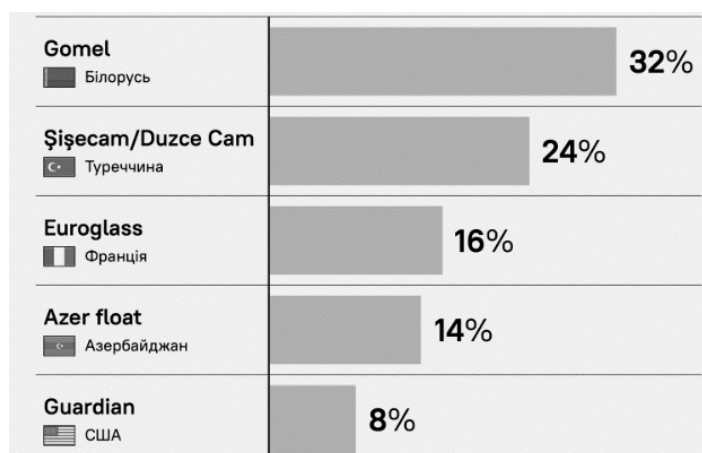


Рисунок 2.6 – Частка імпорту флоат-скла від виробників за 7 місяців 2023 року

Джерело: [26]

Економічні фактори

1. Заступниця директора департаменту житлової політики та благоустрою повідомляє [25], що «60% з пошкоджених будинків потребують серйозного капітального ремонту, тоді як лише 25% зазнали незначних пошкоджень». Зазвичай ці пошкодження включають розбиті вікна, але в Україні немає можливості виробляти таке скло. Перед війною країна імпортувала три чверті цього матеріалу з Росії та Білорусі. На Росію припадало близько 150 тис тонн, на Білорусь – близько 100 тис тонн. Решту матеріалу в Україну ввозили з Польщі, Туреччини, Болгарії та низки інших країн. Асоціації учасників ринку вікон та фасадів Олексій Бубнов розповів виданню, що тепер скло в Україну імпортують з країн ЄС (Польща, Болгарія), Туреччини та Азербайджану.

«Будівельний ринок відновлюється поступово, поки великих потреб у склі нема», – каже Лев Парцхаладзе, президент Конфедерації будівельників України. У 2022 році будівельні компанії України зменшили обсяг робіт на 56% порівняно з періодом попереднього року – до 113,83 млрд грн, свідчать дані Державної служби статистики [27]. На рисунку 2.7 бачимо розподіл імпорту термополірованого скла Україною у країн партнерів.

З яких країн у 2021 році Україна імпортувала термополіроване скло?

млн USD



Рисунок 2.7 – Країни імпорту термополірованого скла

Джерело: [26]

2. За словами директора напрямку “Будівельні матеріали” мережі торговельних центрів «Епіцентр» Сергія Буднікова [23], ситуація з енергодефіцитом суттєво вплинула на виробників, призводячи до переходу основних учасників ринку на внутрішні джерела електроенергії у формі генераторів, що призвело до зростання витрат на паливо та, відповідно, підвищення цін.

Зокрема, проблема енергетичного дефіциту впливає на виробничий сектор, і основні учасники цієї галузі вже прийняли заходи щодо компенсації дефіциту шляхом внутрішнього енергозабезпечення. Це, в свою чергу, призвело до збільшення витрат на паливо та підвищення цін на продукцію.

Крім проблеми енергодефіциту, існує інший важливий чинник, а саме проблеми з робочою силою. В будівельній галузі залучено значну кількість робітників, багато з яких приєдналися до військових зусиль у відповідь на загрозу іноземного вторгнення. У зв'язку з цим, на ринку спостерігається значний дефіцит робочої сили на виробничих підприємствах. Ця проблема відчутна не лише в будівельній галузі, але і в усіх інших сферах, де потрібні людські ресурси та де процеси ще не були повністю автоматизовані. Наприклад, це стосується робітників, необхідних для заміни склопакетів.

Отже, частина факторів макросередовища створюють можливості для ведення бізнесу у даній сфері: збільшення рівня попиту у зв'язку з руйнуваннями на продукцію економ-класу, поява підтримуючих виробництв на території України. Однак на ринку також присутні значні загрози, однією із найвагоміших є зниження рівня попиту, що є причиною зменшення обсягів виробництва серед більшості підприємств даної сфери, економічні обмеження (імпорт скла, енергетичний дефіцит та зменшення кількості потенційних працівників), які змушують багато виробництв перебудувати, а то й зовсім припинити виробництво, що приносить великі збитки, а часто і є причиною закриття компанії.

Підсумовуючи сказане, сформуємо таблицю загроз та можливостей ринку (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1 – Таблиця факторів макросередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Військові дії на території України	Відхід частини постачальників з ринку Проблеми з поставками та складнощі в логістиці Зменшення кількості кадрів	Підвищення рівня попиту внаслідок пошкоджень та руйнувань будівель
2.	Зменшення обсягів виробництва продукції		Зменшення кількості виробників світлопрозорих конструкцій
3.	Зниження купівельної спроможності громадян	Зменшення обсягів купівлі продукції	Збільшення обсягів продажу продукції економ-класу
4.	Скорочення вітчизняного виробництва ПВХ-профілів	Необхідність імпорту ПВХ-профілю, що є причиною підвищення цін на кінцевий продукт	Поява виробництв наразі більш безпечній території України (захід)
5.	Відсутність українських виробників термополірованого скла	Необхідність імпорту скла, що є причиною підвищення цін на кінцевий продукт	
6.	Збільшення цін на енергоносії (електроенергія, пальне)	Збільшення витрат на виробництво та транспортування	Переведення виробництв на внутрішні джерела електроенергії

Джерело: створено автором

Проаналізуємо вплив чинників макросередовища на джерела попиту, вказані у таблиці 2.1 і рисунку 2.1 у форматі наступної таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Вплив факторів макросередовища на джерела попиту

Джерела попиту	Вплив факторів макросередовища
Зруйноване житло/будівля	Зростання рівня попиту через велику нестачу внаслідок військових дій на території України
	Зменшення кількості виробників світлопрозорих конструкцій
	Зниження рівня платоспроможності населення, що постраждало від війни
Ведення нового будівництва	Зменшення кількості пропозиції продукції світлопрозорих конструкцій через руйнацію виробництв
	Високий рівень загрози для нових будівництв через ймовірність обстрілів
	Уряд вніс зміни в законодавство, пов'язане з енергоефективністю та стандартами будівництва, зокрема, що стосується світлопрозорих конструкцій

Продовження таблиці 2.2

Джерела попиту	Вплив факторів макросередовища
Заміна старих конструкцій	Велика частина споживачів утримуються від заміни конструкцій через загрозливу ситуацію в країні внаслідок військових дій
	Збільшення рівня цін також є стримуючим фактором для клієнтів
Ремонт (сервіс і комплектація)	Рівень пропозиції зменшився через відхід частини іноземних виробників з ринку
	Відсутність комплектуючих до конструкцій старих виробників, які вже не працюють на ринку даного регіону
Вибір іншого виробника	Споживачі шукають нових виробників, внаслідок відходу старих компаній у зв'язку з військовими діями
	Маловідомі бренди, що заходять на новий ринок не викликають довіри з боку споживачів, що звикли до регіональних виробників

Джерело: структуровано автором

Ряд вищесказаних факторів є передумовами до впровадження стратегії ринкової експансії для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Розглянемо ці передумови, утворені факторами макросередовища, більш детально.

1. Зниження рівня пропозиції внаслідок окупації чи знищення виробництва компаній конкурентів, дає можливість іншим компаніям, у тому числі і «Вікнарьов», зайняти вільну нішу;
2. Зростання рівня попиту на світлопрозорі конструкції економ-класу у зв'язку із пошкодженнями та повними руйнуваннями будівель дає змогу компанії вийти на інші сегменти у ще недосліджених компанією регіонах національного ринку;
3. Компанії, які виробляють профіль для світлопрозорих конструкцій, що залишилися на лівобережній частині України, продовжують працювати попри воєнні дії, що дає можливість ТОВ «ТД «Вікнарьов» розширити діяльність територією України без появи логістичних проблем із доставки профілів із правобережної частини України;
4. Зростання цін на ресурси, зокрема термополіроване скло, ПВХ-профіль, що тепер поставляють з-за кордону, та на енергоносії. У ТОВ «ТД «Вікнарьов» уже існують попередні домовленості з постачальниками

ресурсів, з якими компанія співпрацює вже довгі роки, що суттєво впливає на ціну та швидкість укладання угод, доставку, на відміну від нових кампаній, що працюють невеликий проміжок часу на ринку;

5. Зменшення чисельності кадрів внаслідок війни та мобілізаційних заходів мінімально вплинуло на ТОВ «ТД «Вікнарьов», адже цифровізація та автоматизація виробництва дозволила замінити людський ресурс і виробляти продукцію більш точно та з мінімальними енерговитратами та ймовірністю помилки.

Фактори мікросередовища

Споживачі

Одним із найважливіших факторів мікросередовища є споживачі. ТОВ «ТД «Вікнарьов» здебільшого орієнтується на кінцевих споживачів, тобто на споживчий ринок (B2C – Business to Consumer), який приносить їй найбільші прибутки, однак компанії також співпрацюють з клієнтами на промисловому (B2B – Business to Business) ринку.

На споживчому ринку – це люди віком від 25 до 50, що будують будинок, або вже мають власне житло та роблять ремонт, а також особи, будинки яких зазнали пошкоджень та руйнувань. Модель прийняття рішення про купівлю включає такі етапи: усвідомлення проблеми (ремонт житла або будівництво), пошук інформації (споживач шукає види, стилі, форми та функціонал вікон), оцінка можливих варіантів (споживач порівнює варіанти, прицінюється та обирає найбільш підходящий для себе), рішення про купівлю (виклик замірників, придбання, встановлення), реакція на покупку (висловлення враження та ставлення до товару та компанії в цілому для себе, в соціальних мережах, знайомим).

На промисловому ринку – це будівельні, дизайнерські компанії або підприємства, що займаються ремонтом приміщень. На B2B ринку рішення приймається особами в організації, що в межах свої повноважень відповідають за діяльність підприємства, це функціональні спеціалісти, фахівці із закупівель, фінансові менеджери, власники та керівники, партнери.

Сегментація клієнтів на ринку світлопрозорих конструкцій допоможе

адаптувати маркетингову стратегію зростання та обслуговування клієнтів до їхніх потреб і вимог. Визначимо основні критерії сегментування та сформуємо їх відповідні елементи.

1. За бюджетом та ціновими вимогами:

- клієнти з обмеженим бюджетом (економ-клас);
- середнього класу клієнти (клас стандарт);
- преміум-клас клієнти (преміум клас).

2. За географічним розташуванням:

- регіональні.

3. За демографічними характеристиками:

- сімейний стан:
 1. самотні;
 2. одружені.
- етап життєвого циклу сім'ї:
 1. сім'ї з дітьми;
 2. сім'ї без дітей.

Для більш детального розуміння категорій споживачів складемо таблицю сегментів, на які можна поділити споживачів ринку світлопрозорих конструкцій України (таблиця 2.3)

Таблиця 2.3 – Сітка сегментування споживачів ринку світлопрозорих конструкцій України

Ознака сегментування	Значення змінної 1	Значення змінної 2	Значення змінної 3	Значення змінної 4	Значення змінної 5
Рівень доходу	Низький	Середній	Високий		
Сімейний стан	Самотні	Одружені			
Етап життєвого циклу сім'ї	Сім'ї з дітьми	Сім'ї без дітей			
Регіон	Центральний	Східний	Західний	Північний	Південний

Продовження таблиці 2.3

Ознака сегментування	Значення змінної 1	Значення змінної 2	Значення змінної 3	Значення змінної 4	Значення змінної 5
Необхідність (причина купівлі)	Ремонт поточного продукту	Нове будівництво	Повна заміна через несправність	Вибір нового виробника	Перехід на товарозамінник старого товару

Джерело: створено автором

Найпоширенішими та найприбутковішими є категорії споживачів, що одружені із низьким/середнім/високим рівнем доходів та одружені. Найбільш вибагливими споживачами (виділено у таблиці 2.3) вважаються люди середнього віку із середнім/високим рівнем доходу з дітьми, які роблять ремонт чи будують нове житло, адже вони прагнуть створити якомога комфортніші умови для дитини, отримуючи максимум енергоефективності від виробу: шумо-, тепло- та вітроізоляцію, відповідний рівень захисту за відповідну ціну, зазвичай саме ці категорії споживачів готові переплачувати за комфорт та енергоефективність.

Розглядаючи конкретні фактори відмінностей споживачів світлопрозорих конструкцій в різних регіонах України, необхідно звернути увагу на такі аспекти:

1. Кліматичні особливості:

Кліматичні умови різних регіонів України мають незначний вплив на вибір споживачів світлопрозорих конструкцій. У регіонах, де клімат відрізняється значними температурними коливаннями, особливо взимку, споживачі можуть бути більше налаштовані на вибір енергоефективних конструкцій, які забезпечують хорошу теплоізоляцію та допомагають зменшити витрати на опалення.

2. Економічні фактори:

Економічний стан різних регіонів, включаючи рівень доходів населення, впливає на споживчі уподобання в області світлопрозорих конструкцій. В областях з вищим рівнем доходів, таких як Київ чи інші економічно розвинуті міста, споживачі можуть бути більш готові інвестувати в високоякісні та інноваційні рішення. У менш розвинених регіонах, бюджетні варіанти є більш популярними.

3. Інфраструктура та архітектурні особливості:

Стан і характер існуючої інфраструктури та архітектурні особливості регіонів також впливають на вибір світлопрозорих конструкцій. В регіонах зі значною кількістю старих або історичних будівель, споживачі можуть вимагати спеціалізованих конструкцій, які зберігають архітектурну цінність. У новобудовах акцент зроблений на сучасний дизайн та технологічність конструкцій.

4. Демографічні характеристики:

Фактори, такі як розмір сім'ї, статус сім'ї та вік споживачів, також мають значення у виборі світлопрозорих конструкцій. Великі сім'ї будуть шукати більше простору та практичність, тоді як саодинокі особи можуть акцентувати увагу на стилі та дизайні.

Зазначені фактори відображають складний спектр впливів, що впливають на вибір споживачів світлопрозорих конструкцій у різних регіонах України, і є важливими для подальших досліджень та стратегічного планування.

Конкуренти

Конкуренція на ринку світлопрозорих конструкцій існує на всіх 3 рівнях:

1. внутрішньогалузева (між виробниками світлопрозорих конструкцій, в основному металопластикові та алюмінієві);
2. з товарами-замінниками (з виробниками звичайних дерев'яних вікон, сталевих, алюмінієвих, а також з компаніями, які лише складають комплектуючі готового продукту та);
3. загальна – за гроші споживачів.

Найбільш серйозною та активною є боротьба всередині галузі, адже компанії з товарами аналогами намагаються максимально задовольнити потреби споживачів, маючи при цьому схожі продукти, тому розглянемо даний рівень детальніше. Для цього сформуємо таблицю 2.4 для проведення повного ступеневого аналізу конкуренції на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Таблиця 2.4 – Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

Особливості конкурентного середовища	У чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
За галузевою ознакою – внутрішньогалузева конкуренція	Конкуренція ведеться між компаніями однієї галузі	Компанія повинна постійно відслідковувати тенденції в плані просування, використовуючи досягнення новітніх технологій
За видом товарів – Товарно-видова	Конкуренція ведеться між товарами одного виду (різні технічні характеристики та показники)	Фокус має бути спрямований на підвищення конкурентоспроможності своєї послуги, що передбачає впровадження нових функцій, оновлення існуючих та постійне удосконалення технічних розробок
За характером конкурентної боротьби – цінова та нецінова	Конкуренція відбувається здебільшого за ціновими характеристиками, однак присутні нецінові варіанти боротьби між конкурентами	Важливо направляти значні зусилля на просування товару, зосереджуючи увагу на його відмінних характеристиках та створюючи позитивний імідж бренду "Viknar'off". Це передбачає виступ в ролі лідера за витратами, спрямованим на залучення більшої кількості клієнтів шляхом зниження цін на товар
За інтенсивністю конкуренції – марочна	Імідж та репутація компанії часто є вирішальним.	Враховуючи те, що конкуренція марочна, то основною метою є збільшення цінового престижу бренду

Джерело: розроблено автором

На ринку світлопрозорих конструкцій існує олігополістична конкуренція, тобто невелика кількість основних виробників продукції. Конкуренти стежать та реагують на рівень цін суперника. Доступ до ринку новими компаніями не є вільним, так як існують значні бар'єри входу. Конкуренція зміщена в напрямі якості, реклами та індивідуалізації.

«Steko» - лідер ринку світлопрозорих конструкцій, що виробляє металопластикові та алюмінієві вироби обсягом 1 000 000 щорічно, виробництво складає 3 заводи, за даними офіційного сайту компанії [28]. Компанія заснована у 2006 році у місті Дніпро. Підприємство має понад 3000 точок продажу у різних регіонах країни. Близько 10% продажів ідуть на експорт, 90% - на національному ринку. На ринку світлопрозорих конструкцій «Steko» є віолентом (слон), так як їх діяльність характеризується менш динамічним розвитком, але більш диверсифікованою структурою. У цьому стані фірма може існувати довгі роки, її

стійкість забезпечується великими розмірами, диверсифікацією. Компанія є лідером ринку, що намагається комбінувати захисну та наступальну стратегію, розширюючи межі ринку, залучаючи нових споживачів, намагаючись не втратити власні позиції, а навпаки захопити більшу частину ринку.

ТОВ «ТД «Вікнарьов» [29] використовує стратегію виклику лідеру, наступаючи на його позиції, намагаючись збільшити власну частку ринку. Компанія є віолентом (лев), адже компанія демонструє найбільш динамічний темп розвитку з чіткою концентрацією на вузькому, але масовому і перспективному асортименті продуктів високої якості і за доступними цінами, вкладаючи великі кошти у створення потужних науково-дослідних структур.

«Фабрика вікон «Екіпаж» [30] - виробник металопластикових та алюмінієвих конструкцій. Виробнича потужність складає 1000 конструкцій за зміну на 1 заводі, загалом у виробництві задіяно 4 заводи. Компанія заснована у 2006 році у місті Первомайськ (заразу у місті Харків). Підприємство має власний інтернет-магазин, де можна замовити будь-яку продукцію їх виробництва від фурнітури до балконів та воріт. Компанію варто віднести до віолентів (бегемот), надмірно захопившись диверсифікацією, виробник розпилює свої сили і втрачає динаміку розвитку.

«Акорд-С» [31] розпочала роботу на ринку з 1987 року у місті Рівне. Компанія виробляє метаопластикові вікна, двері та розсувні системи. Вікна та двері під торговою маркою Epsilon є основним продуктом компанії, а саме підприємство є лідером якості Рівненщини. Збутова діяльність здійснюється виключно через дилерів. «Акорд-С» виконує роль віолента (бегемот) на ринку світлопрозорих конструкцій.

«Фабрика вікон «Екіпаж», «Акорд-С» використовують стратегію наслідування лідера, а саме «послідовника».

На рисунку 2.8 бачимо географічні місцезнаходження виробництв основних виробників ринку світлопрозорих конструкцій України та їх частки ринку відповідно до величини кіл навколо логотипів компаній.

1. Steko – 23%;
2. ТОВ «ТД «Вікнарьов» - 18%;

3. Фабрика вікон «Екіпаж» - 9%;
4. ТОВ «Акорд-С» (ТМ Epsilon) – 6%.

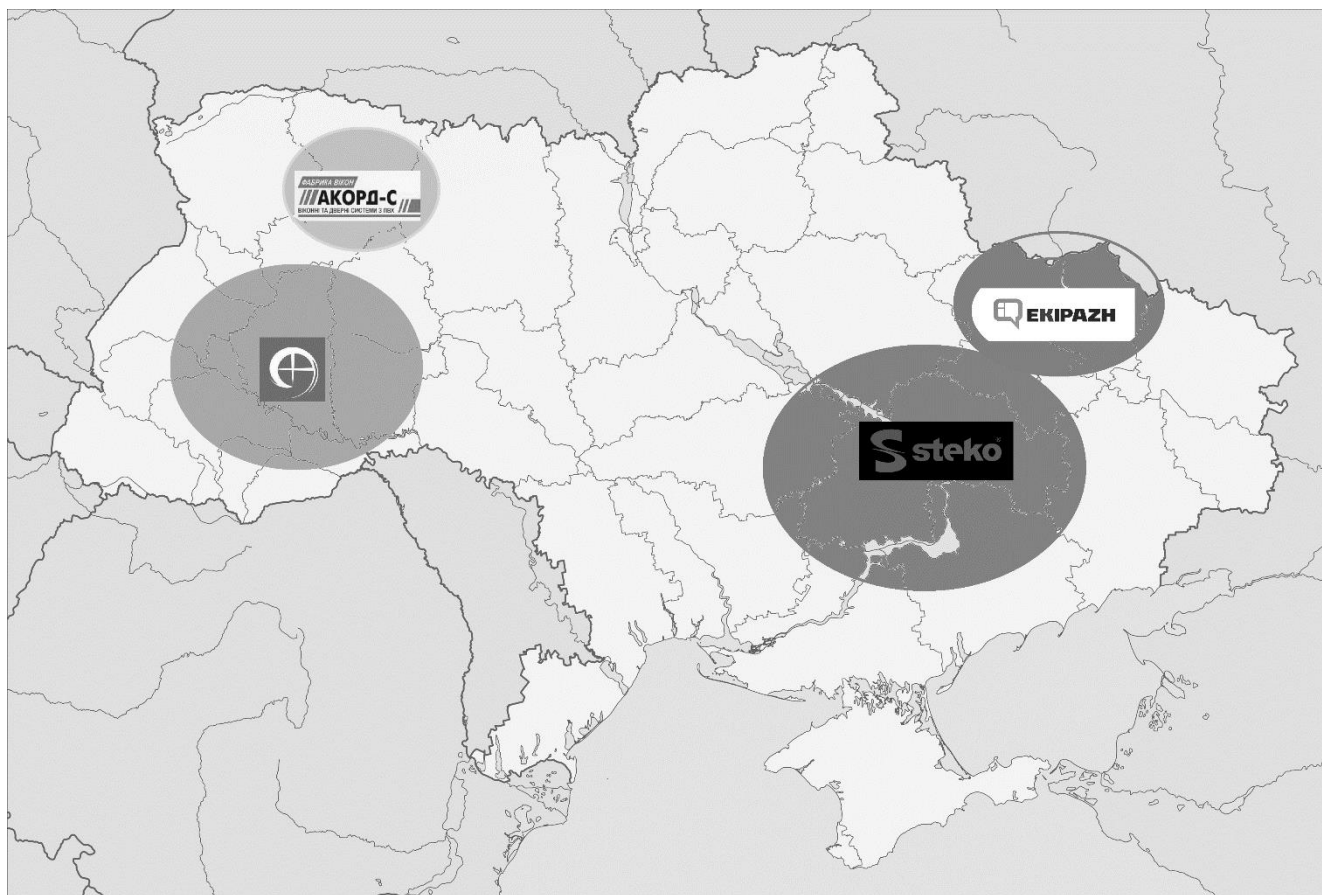


Рисунок 2.8 – Розміщення виробництва компаній-виробників світлопрозорих конструкцій та їх частки ринку

Джерело: створено автором на основі [28]

Для розуміння ситуації в межах галузі світлопрозорих конструкцій України створимо карти стратегічних груп конкурентів. Сформуємо їх за наступними ознаками:

1. частка ринку;
2. охоплення регіонів;
3. присутність у окремих областях.

Спочатку побудуємо карту стратегічних груп конкурентів за регіонами присутності на національному ринку України та загальною кількістю фірмових салонів.

Кількість фірмових салонів

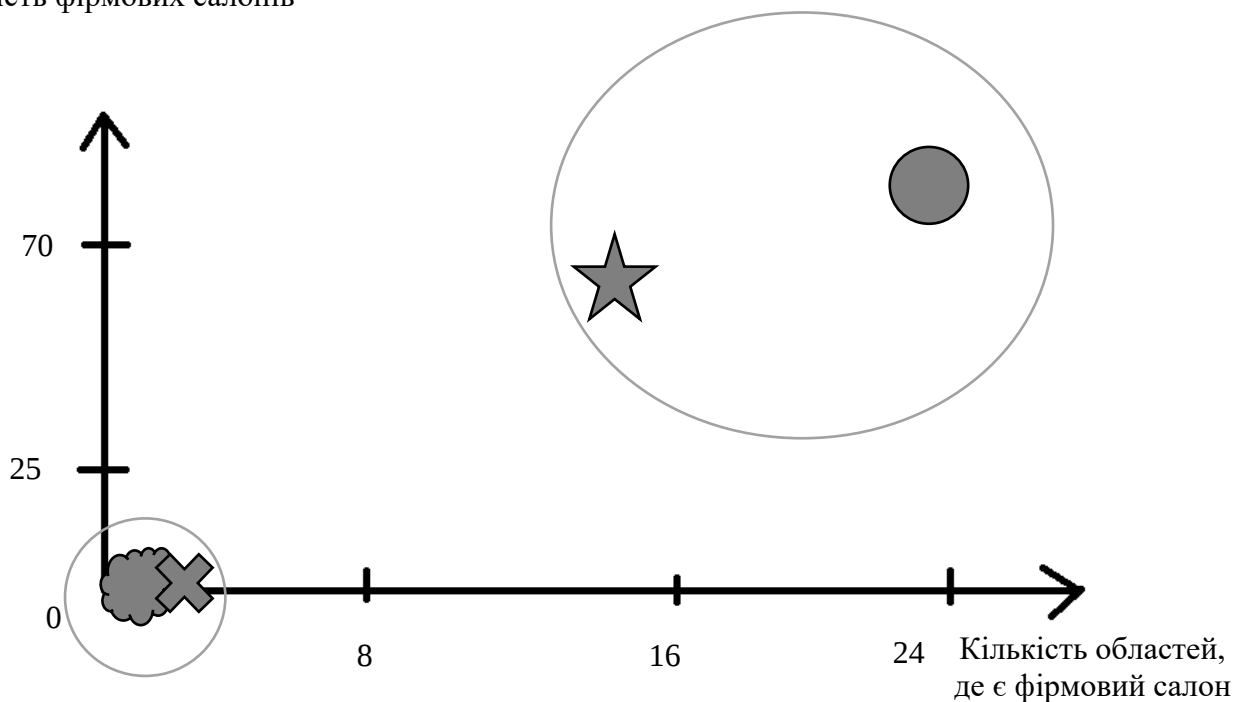


Рисунок 2.9 – Карта стратегічних груп конкурентів (поширеність Україною)

Джерело: створено автором

- ★ - ТОВ «ТД «Вікнарьов»;
- - «Steko»;
- ☼ - Фабрика вікон «Екіпаж»;
- ✕ - «Акорд-С» (ТМ Epsilon).

Із рисунку 2.9 помітно, що ТОВ «ТД «Вікнарьов», порівняно із іншим виробником світлопрозорих конструкцій «Steko», має гіршу позицію. Продукція представлена лише у 14 областях країни, переважно правий берег Дніпра, у той час як у лідера салони присутні у кожній області України. Також варто звернути увагу

на кількість фірмових салонів у цих областях, у «Steko» їх на 11 більше, ніж у ТОВ «ТД «Вікнарьов».

Провівши відповідні обчислення (кількість салонів/кількість областей) можна вирахувати середню густоту присутності фірмових салонів у регіонах України).

$$\text{Steko} = \frac{77}{24} = 3,2$$

$$\text{ТОВ «ТД «Вікнарьов»} = \frac{66}{14} = 4,7$$

Тобто компанія Steko намагається розміщувати близько 3 фірмових салонів в кожній області країни, а ТОВ «ТД «Вікнарьов» працює не на кількісний, а якісний показник, за рахунок чого густота розміщення фірмових салонів на область значно вища, ніж в головного конкурента, однак кількість областей поширення – нижча.

Наступним кроком сформуємо карту стратегічних груп конкурентів за охопленням регіонів (кількість областей, де присутні фірмові салони компанії) та часткою ринку, яку вони займають (рисунок 2.10).

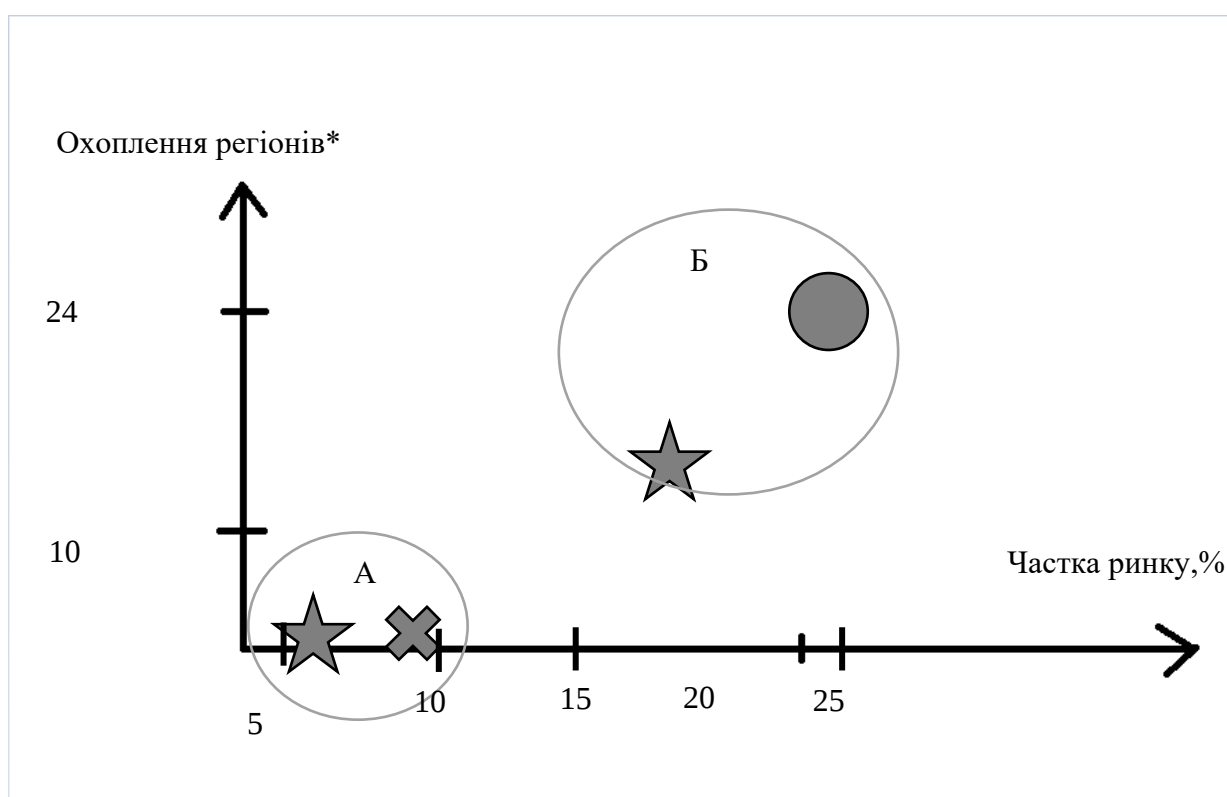


Рисунок 2.10 – Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: створено автором

Отже, було виділено 2 стратегічні групи конкурентів на ринку світлопрозорих конструкцій. У першій групі «до 10% ринку» знаходиться дві компанії – «Акорд-С» та Фабрика вікон «Екіпаж» із частками 9% і 6% відповідно. У другій групі – «15-25%» знаходяться також 2 компанії: ТОВ «ТД «Вікнарьов» та «Steko», що потребує розробки відповідних стратегічних рішень. З рисунку 2.10 ми бачимо, що група А не має фірмових салонів у інших областях, тільки на місці власного виробництва. Відповідно ці компанії не займають лідируючих позицій за часткою ринку на відміну від компаній, що знаходяться у групі Б.

Ці компанії є найближчими, так як знаходяться на одному рівні за часткою ринку та охопленням регіонів, тому претендують на лідерство у даній галузі. Однак «Steko», за показником охоплення регіонів, має кращу позицію майже в 2 рази.

Зазвичай, при здійсненні ремонту чи будівництва споживачі замовляють не одне вікно, а декілька, тому варто розглянути обсяги виробництва за день. Клієнти часто звертають увагу на репутацію компанії та час перебування на ринку, тому доцільним буде критерій – досвід роботи на ринку. Споживачам часто потрібні вікна з різною енергоефективністю чи рівнем захисту, тому також варто зважати на фактор – кількість типів вікон. Ширина асортименту також є важливою, адже клієнти при попередньо успішній та якісній роботі також будуть обирати цього виробника і для купівлі інших наявних товарів. Представленість на міжнародному ринку – критерій, що є важливим для клієнта як на промисловому, так і на споживчому ринку, адже це показує рівень роботи компанії-виробника. Одним із найважливіших факторів впливу на купівлю являється ціна товару, тому варто порівняти даний показник між компаніями. Усі дані взяті з офіційних сайтів вказаних компаній.

Таблиця 2.5 – Порівняння виробників світлопрозорих конструкцій України

Показник	Од.	Значення показника				Висновок
		«Вікнарьов»	«Steko»	«Екіпаж»	«Акорд-С»	
Обсяг виробництва в день	Штуки	3000	5000	4000	1500	Нейтральна

Продовження таблиці 2.5

Показник	Од.	Значення показника				Висновок
		«Вікнарьов»	«Steko»	«Екіпаж»	«Акорд-С»	
Досвід роботи на ринку	Рік заснування	2005	2006	2006	1996	Нейтральна
Ширина асортименту	Групи	4	7	8	5	Слабка
Кількість типів вікон	Типи	6	8	8	4	Нейтральна
Присутність на міжнародному ринку	К-сть країн	12	5	1	1	Сильна
Кількість фірмових салонів	Штук	66	77	-	-	Слабка
Ціна вікна 1300x1400 4-камерний профіль 2-камерний склопакет	Гривні	8256	8000	8443	7866	Нейтральна

Джерело: структуровано автором на основі [28-31]

Отже, ТОВ «ТД «Вікнарьов» має перевагу серед конкурентів через представленість на міжнародному ринку, однак слабкою стороною є ширина асортименту, також можна вважати слабкою кількістю фірмових салонів, що значить низьку поширеність Україною (див. рисунок 2.9.), адже «Вікнарьов» програє своєму основному конкуренту цю позицію майже у два рази, в той час як у інших компаній дана характеристика не представлена взагалі. За іншими показниками компанія займає нейтральну позицію.

Компанії потрібно продовжувати використовувати наступальну стратегію відносно лідера ринку, «Steko», забираючи його потенційних клієнтів, а також розширюючи ринок, водночас використовуючи оборонні стратегії відносно інших конкурентів, які будуть намагатися збільшити свою частку ринку. Наразі у конкурентному середовищі компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» має на меті випередити лідера ринку, зайнявши найбільшу частку ринку.

На початку 2020-х років ринок світлопрозорих конструкцій в Україні проявив певний розвиток і стійкий попит, але також зазнав впливу змін в господарському та політичному середовищі. Військові дії на території України стали причиною збільшення попиту на світлопрозорі конструкції, однак у цей же час максимально дестабілізувало ринок та всю економічну систему країни. Загалом, ринок світлопрозорих конструкцій в Україні залишається важливою галуззю будівельної індустрії, і його майбутнє залежить від здатності компаній адаптуватися до нових вимог і тенденцій, а також від загальної економічної та політичної ситуації в країні.

Війна в Україні внесла суттєві зміни в ринок світлопрозорих конструкцій, створивши нові виклики та можливості для галузі будівництва. По-перше, військові дії та загроза безпеці в зоні конфлікту призвели до вагомого зменшення обсягів будівництва, що стало причиною зниження рівня попиту на будівельні матеріали та послуги з боку промислових виробників. Це відповідно призвело до зниження замовлень на вікна, двері, балкони та інші світлопрозорі конструкції.

По-друге, війна призвела до руйнування та пошкодження будівель і інфраструктури, що включає в себе значні пошкодження світлопрозорих конструкцій. Це створило необхідність в проведенні робіт з ремонту та заміни цих конструкцій у зоні конфлікту, що, в свою чергу, змусило підприємства галузі виходити на цей ринок з додатковими послугами.

По-третє, вартість будівельних матеріалів і послуг зросла через підвищені ризики і труднощі з постачанням через воєнний конфлікт. Це суттєво підвищило витрати на будівництво та реконструкцію, включаючи встановлення світлопрозорих конструкцій.

По-четверте, уряд вніс зміни в законодавство, пов'язане з енергоефективністю та стандартами будівництва, зокрема, що стосується світлопрозорих конструкцій. Ці зміни спрямовані на підвищення якості та енергоефективності будівель, що вимагало від виробників та постачальників світлопрозорих конструкцій відповідати новим стандартам та вимогам.

Крім того, військовий конфлікт і санкції призвели до обмежень в експорті та імпорті світлопрозорих конструкцій, що мало вплив на доступність і вартість цих товарів на ринку України.

Військові дії на території України викликали відхід частини постачальників з ринку, що викликало проблеми з поставками та складнощі в логістиці. У зв'язку з цими подіями зменшилася і кількість кадрів на підприємствах. Однак, варто зазначити, що внаслідок пошкоджень та руйнувань будівель рівень попиту на світлопрозорі конструкції також виріс (здебільшого товари економ-класу), що викликає нестачу в продукції галузі, адже наявні виробники зазнали пошкоджень і не всі можуть працювати у повну потужність. Також спостерігається і зниження купівельної спроможності з боку громадян, тому, можливо, варто зважати на процес ціноутворення, працюючи на території окремих регіонів.

На ринку спостерігається скорочення виробництва ПВХ-профілю та нестача термopolірованого скла, який наразі імпортується з інших країн, збільшення цін на енергоносії. Тому, масштабуючи свою діяльність варто враховувати необхідність створення виробництва на території інших регіонів, тому треба зважати на наявність регіональних постачальників сировини та комплектуючих.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов»

ТОВ «ТД «Вікнарьов» - український виробник світлопрозорих конструкцій. Компанія почала свою роботу у 2005 році. Підприємство спеціалізується на виробництві металопластикових вікон та дверей, алюмінієвих конструкцій, а також додаткових продуктів та послуг, пов'язаних із основною діяльністю. На логотипі компанії [29] зображено вікно, що вмонтовано у букву «О» (рисунок 2.11) .



Рисунок 2.11 - Логотип ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Джерело: [27]

За цією деталлю відразу можна визначити спеціалізацію підприємства. На логотипі використовуються чорний та помаранчевий кольори, які простежуються і у інших елементах діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов». Чорний вказує на елегантність, професіоналізм та надійність, а помаранчевий часто пов'язується з енергією та теплом. У галузі світлопрозорих конструкцій це може відображати використання новітніх технологій та сучасних дизайнерських рішень

За даними сайту компанії [29] «продукція компанії представлена у 16 регіонах України та 12 країнах світу, загалом налічується 2347 точок продажу». Однак, якщо розглянути концентрацію даних точок, то помітно, що більшість з них знаходяться у західній та центральній частині України.

У 2016 році, «Вікнарьов» стала однією із трьох українських компаній-виробників світлопрозорих конструкцій, що вперше представили власну продукцію на найбільшій віконній виставці у світі – Fensterbau Frontale (Німеччина) [32]. Це дало поштовх для розширення експорту в нові регіони: Німеччина, Саудівська Аравія, Іспанія.

Як зазначено ІТ-компанією YouControl, яка являє собою аналітичну систему для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань [33], «Торговий дім «Вікнарьов» перебуває у недержавній власності. За формою організації – це товариство з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності є оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, однак присутні також інші види господарювання, які відіграють меншу роль у діяльності компанії.

Компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» розташована за адресою: вул. Поліська, 13, м. Тернопіль. За даними сайту компанії [34], до структури підприємства входять наступні відділи:

- технологічний відділ;
- відділ технічного контролю;
- заготівельна база (зварні конструкції, литво та поковки);
- відділ підбору персоналу;
- відділ підтримки клієнтів;
- відділ по роботі з дилерами;

- відділ сервісу та рекламації;
- відділ маркетингу.

«ТД «Вікнарьов» має ієрархічну лінійно-функціональну структуру управління, що передбачає наявність генерального директора та функціональних підрозділів, що виконують певну функцію. Органами управління компанії є загальні збори учасників та генеральний директор. Лінійно-функціональна структура дозволяє компанії концентрувати роботу відділів на виконанні поставлених їм завдань. Це дозволяє підвищити продуктивність за рахунок швидкого отримання досвіду працівниками.

Розглянемо асортимент компанії [29], представивши його у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Опис товарного асортименту

	Ширина асортименту			
	Вікна	Двері	Алюмінієві конструкції	Додаткові товари
Глибина асортименту	<i>Gealan</i> Gealan S 9000 Gealan S 8000IQ <i>Viknar'off</i> Mega Line 600 Fenster 500 Fenster 400 LWS 3	<i>Gealan</i> Gealan S 9000 Gealan S 8000 <i>Viknar'off</i> Mega Line 600 Fenster 500 Fenster 400 LWS 3	Алюмінієва розсувна система "Стандарт" Алюмінієва розсувна система "Термо" Алюмінієва система "Люкс-термо 6900" Алюмінієва система "Люкс-термо" Алюмінієва система "Люкс" Алюмінієва система "Стандарт"	Теплий монтаж (параізоляційні стрічки) Москитні сітки Відливи та дашки Підвіконня Однокамерні та двокамерні склопакети Декоративне скло Шпроси Віконні плівки Дверна та віконна фурнітура Доводчики Ручки Кріпильні елементи Паропроникна стрічка Псул стрічка

Джерело: створено автором на основі [29]

Отже, асортимент компанії представлений 4 категоріями. У категорії «Вікна» присутні 6 видів, до того ж конструкції Gealan виробляються на однойменному заводі в Німеччині, а *Viknar'off* – власного виробництва.

У компанії розроблено і задіяно «Систему управління якістю». Дана Система менеджменту документально оформлена і має сертифікат відповідності Міжнародному стандарту ISO 9001:2018 [35].

За 18 років роботи на даному ринку «Вікнарьов» завоювала ряд нагород

- бренд року 2016;
- лідер галузі 2014, 2016;
- переможець в номінації «Народний бренд» 2014, 2017, 2018, 2019, 2020;
- «Фаворит успіху» 2014, 2015, 2016.

Споживачі часто звертають увагу на нагороди компанії при виборі виробника даної продукції. Так як «Вікнарьов» має досить серйозні перемоги протягом останніх 10 років, то це підвищує репутацію та авторитет організації.

ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України працює з 2005 року, також має 9-річний досвід на міжнародному ринку. Продукція представлена у 12 країнах світу. «Це одне з найбільших в Україні, автоматизованих виробництв, де, завдяки оптимізації ресурсів, забезпечується ідеальне поєднання ціни та якості, а також високий рівень обслуговування» [34].

Розглянемо ринкову стратегію компанії, для цього сформуємо таблицю 2.7, де визначимо межі товарного ринку, на якому працює ТОВ «ТД «Вікнарьов», базову стратегію за М. Портером та тип маркетингу, який застосовує підприємство, працюючи на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Таблиця 2.7 - Ринкова стратегія підприємства ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Складова ринкової стратегії	Тип (характеристика)	Опис
Товарний ринок	Ринок світлопрозорих конструкцій	На даний час ринок перебуває у стані сповільненого розвитку через нестабільну ситуацію в країні, однак попит на продукцію залишається
Базова стратегія за М. Портером	Лідерство за витратами	Компанія за рахунок ефекту масштабу та оптимізації виробничих процесів (закупівля-виробництво-продаж) може дозволити знизити ціну на продукцію нижче за конкурентів
Тип маркетингу	Агрегований	Стратегія має на увазі зосередження лояльних споживачів навколо себе, а також розширення клієнтської бази.

Джерело: розроблено автором

Щоб зрозуміти специфіку маркетингової діяльності компанії на ринку світлопрозорих конструкцій України розглянемо товарну, збутову, просування, охоплення, позиціонування та конкурентну стратегії у форматі таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Поточна маркетингова стратегія компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Елемент	Характеристика
Товарна стратегія	Компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» виробляє різні світлопрозорі конструкції: вікна, двері, склопакети та інші комплектуючі. Уся продукція відрізняється по дизайну, за призначенням, за комплектацією та за брендами.
Цінова стратегія	Стратегія середньоринкових цін. Тобто компанія встановлює ціни, орієнтуючись на цінову політику інших конкурентів, що працюють на ринку світлопрозорих конструкцій
Метод ціноутворення	«Середні витрати + прибуток». Ця стратегія дозволяє компанії визначити ціни, які покривають їхні витрати і дозволяють отримувати прибуток. Однак важливо бути постійно готовим до коригувань цін відповідно до змін у бізнес-середовищі та вимогах ринку, а в умовах війни зміни відбуваються дуже швидко.
Збутова стратегія	Мультиканальний збут. Компанія використовує дилерську сітку, фірмові салони, онлайн-платформи, що дозволяє досягати більшого покриття ринку.
Стратегія просування	ТОВ «ТД «Вікнарьов» використовує поєднання push і pull стратегій просування, тобто одночасно діє на посередників та кінцевих споживачів. Push – велика кількість дилерів по всій Україні, торгівельні знижки та рекламні заходи для посередників, щорічні розіграші, додаткові заохочення. Pull – масштабна рекламна кампанія, прямий продаж через фірмові салони, знижки та акції для споживачів.
Стратегія охоплення	Інтенсивне охоплення. Розподіл продукції відбувається через якнайбільш можливе число точок продажу, однак носить регіональний характер, як було вказано у попередньому пункті даного розділу (західна, частково центральна, північна та південна частини України).
Стратегія позиціонування	Тактика ринкового позиціонування: позиціонування, засноване на відмінних властивостях товару та співвідношенням «ціна-якість», адже товар об'єктивно має достатньо високі техніко-економічні характеристики, які дозволять йому збільшити частку ринку. Саме позиціонування за якістю найкраще відповідає обраній стратегії експансії. Позиціонування компанії засноване на високій якості продукції за рахунок використання європейського високоточного обладнання та технологій, автоматизованого обладнання водночас за доступними цінами.
Конкурентна стратегія	ТОВ «ТД «Вікнарьов» використовує стратегію «виклику лідеру», а саме «наступ на позиції лідера», застосовуються стратегія адаптивної поведінки до реакції ринку.

Джерело: сформовано автором

Цінова політика. Метою компанії є розвиток інфраструктури та працівників, тому для забезпечення даних можливостей ТОВ «ТД «Вікнарьов» застосовує метод ціноутворення – «середні витрати плюс прибуток». Даний тип вирізняється простотою та широкою застосованістю. Звісно, компанія також орієнтується на ціни конкурентів. Завдяки такій методиці ціноутворення «Вікнарьов» має змогу отримувати достатні прибутки, у той час як ціна на товари майже не відрізняється від конкурентів, а то й є нижчою від них.

Загальна цінова політика розраховується з кількості камер вікна та типу склопакетів, рівня його шумоізоляції, наявності фурнітури та додаткових елементів, розміру профіля, типу ламінації, рівня захисту, наявності супутніх послуг [29].

Збутова діяльність підприємства організована шляхом поширення товару регіональними дилерами та фірмовими салонами. У 14 областях України відкритті фірмові салони «Вікнарьов», це переважно західна частина країни (Додаток А) [29]. Їх відсутність на сході та півдні країни знижує обізнаність споживачів щодо компанії та її продукції.

Часто компанія здійснює продажі через дилерську систему (понад 100 дилерів), завдяки цьому продукція компанії поширюється різними регіонами країни. Компанія постійно запрошує до співпраці партнерів та дилерів, заохочує їх подарунками та вигідними пропозиціями.

Комунікаційна діяльність підприємства.

1. Компанія у 2021 році анонсувала «нову маркетингову стратегію компанії, яка стартувала зі масштабної рекламної кампанії на всеукраїнських каналах. “В очах дитини світ – досконалий” [36]. Цим питанням займається відділ сервісу та реклами.

Даний відділ також проводить активну PR-кампанію, зокрема у період пандемії COVID-19 компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» підтримала українських медиків, закупивши медичне обладнання для діагностики на суму 500 000 грн [37].

«ТД «Вікнарьов» застосовує рекламу на телебаченні та в інтернеті, зокрема в мережі Facebook, Instagram та YouTube, зокрема демонструються діти, які можуть досліджувати світ, маючи надійний захист— продукцію «Вікнарьов».

ТОВ «ТД «Вікнарьов» користується декількома видами заходів стимулювання збуту:

1. акції та знижки: застосовуються акційні пропозиції, такі як «Великодня знижка», «Купуй вікна та вигравай гроші на ремонт!», «Не сумуй за літом»;
2. демонстрація товару: продукція компанії демонструється у фірмових магазинах та біля них. Зазвичай це зразки «кутики», тобто профіль у розрізі;
3. гарантії: підприємство надає тривалі гарантії від 7 до 15 років на власну продукцію (варіюється в залежності від виробу);
4. конкурси та розіграші: дуже часто проводяться конкурси серед дилерів компанії, зазвичай публікуються у Facebook. Компанія дарує брендові подарунки партнерам.

Також застосовуються особисті продажі безпосередньо у місцях продажу консультантами магазину та здійснюється PR-діяльність.

Компанією був організований Форум Summer Ternopil Economic Platform про інновації Вікнарьов у сфері енергозбереження [38]. Виробники беруть участь у виставках як на національному, так і міжнародному рівні. Однією з найвідоміших міжнародних виставок є Fensterbau Frontale у Німеччині. Підприємство також проводить корпоративні свята та івенти, заходи із тимблдингу.

«Вікнарьов» також є спонсором спортивних змагань з пляжного волейболу [39], а також був генеральним партнером футбольного клубу «Карпати».

ТОВ «ТД «Вікнарьов» має досить розвинену систему маркетингу. Компанія працює на ринку уже більше 15 років, тому має неабиякий досвід у роботі з даними товарами. За цей час уже чітко вибудувалася збутова система, основою якої є дилери, також розвинена комунікаційна діяльність, завдяки чому клієнти та партнери знають про компанію.

Стратегічне бачення ТОВ «ТД «Вікнарьов» - стати лідером ринку світлопрозорих конструкцій України та провідним виробником у Європі, створити ідеальні умови роботи для працівників, підняти на новий щабель розвитку віконну індустрію України та світу.

Місія – зробити домівки жителів теплішими та затишнішими, створювати комфортні умови для проживання. Забезпечення тепло- та шумоізоляцією водночас з естетичним задоволенням для людей.

Стратегічна орієнтація бізнесу – бізнес орієнтований на маркетинг. Компанія зважає на діяльність конкурентів та вживає необхідні дії при зміні конкурентної ситуації на ринку, водночас не забуваючи про ключового гравця ринку – споживача – реагуючи на зміни його поведінки та вподобання.

Для більш детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ТД «Вікнарьов» визначимо ядро компетенції компанії [40] скориставшись ланцюгом створення цінності за М. Портером та проаналізуємо кожну складову таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Ланцюг створення цінності М. Портера

Підтримуючі види діяльності	Інфраструктура					П Е Р Е В А Г И
	Управління людськими ресурсами					
	Розробка технології					
Первинні види діяльності	Матеріально-технічне оснащення					
	Логістика	Операції	Вихідне матеріально- технічне забезпечення	Маркетинг та продажі	Післяпродажне обслуговування	

Джерело: структуровано автором на основі [40]

1. Інфраструктура.

Загальна площа заводу компанії складає 50 000 кв.м. Уся виробнича територія знаходиться у місті Тернопіль. Такі потужності дозволяють виробляти

понад 100 000 світлопрозорих конструкцій будь-якого типу в місяць. Серед продукції є вікна, двері, балконні блоки, розсувні системи, а також конструкції складної конфігурації. Ця виробнича потужність та асортимент продукції роблять компанію ключовим гравцем у вітчизняній індустрії світлопрозорих конструкцій.

Виробничий комплекс налічує 10 цехів із виготовлення світло-прозорих конструкцій будь-якого типу, зокрема

- цех алюмінієвих конструкцій;
- цех ламінації;
- цех нестандартних конструкцій;
- інші виробничі цехи.

Транспортна інфраструктура: використовується вантажний транспорт, навантажувачі для доставки продукції до покупця чи сировини від постачальника. А також автотранспорт, який застосовується для перевезення персоналу та виконання інших поточних завдань. Інші складові інфраструктури компанії наведені на рисунку 2.12.

2. Управління людськими ресурсами.

Набором персоналу займається спеціалізований HR-відділ, адже підприємству потрібні виключно професіонали. У компанії працює 476 працівників за даними офіційного сайту. Одним із принципів компанії є «Для Viknar'off люди — основний актив компанії, найважливіший та найцінніший ресурс. Кар'єрне зростання працівників - це запорука успіху компанії».

Для працівників організовуються бізнес-тренінги та team-building, пропонується безкоштовне проживання для іногородніх, перевезення до місця роботи та харчування з частковою оплатою за кошт компанії. Усе активне життя компанії та працівників можна побачити у розділі «Новини» на сайті.

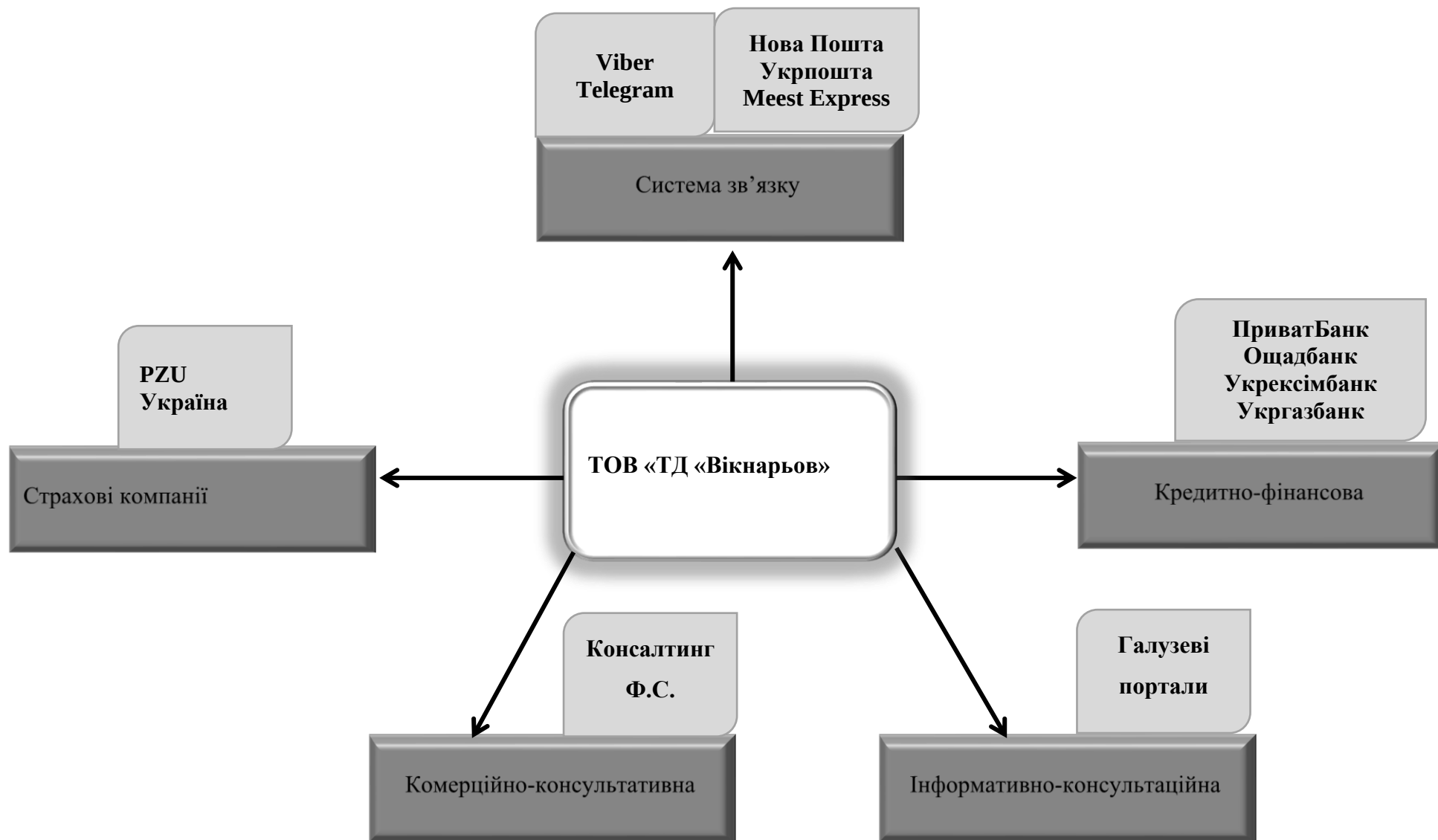


Рисунок 2.12 – Складові інфраструктури компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Джерело: створено автором на основі [29, 33, 34]

4. Матеріально-технічне оснащення

У виробництві застосовується автоматизоване обладнання відомих європейських марок, зокрема, столи для порізки Bystronic (Швейцарія), Lisec (Австрія), багатофункціональна лінія Schirmer (Німеччина), чотириголові верстати для паювання та зачистки Urban (Німеччина), фурнітурні столи Aluma (Німеччина), також наявне обладнання Federhenn, Rapid, Graule (Німеччина) [29].

У жовтні 2022 року навіть у період війни компанія здійснила купівлю передового технологічно досконалого різально-шліфувального верстату Rotox, що виготовлене в Німеччині. Це підтверджує, що компанія розуміє важливість своєї місії по відновленні житла та будівель у післявоєнний період [42].

«Виробництво сертифіковане за стандартом ISO 9001:2018 «Системи управління якістю», а продукція виготовляється відповідно до вимог ДСТУ та європейських стандартів EN. Компанія має у власності лабораторний стенд для здійснення власних випробувань конструкцій на водо-, повітропроникність та вітрові навантаження» [34], що дає змогу знижувати відсоток браку.

5. Внутрішня логістика.

Доставка (за використання власного автопарку чи співпраці з іншими компаніями, вказаними на ринку 2.8), зберігання і організація всього необхідного для ведення виробництва, складське господарство. Зосередження усіх підрозділів підприємства у одному місці сприяє зменшенню матеріальних затрат та затрат часу на внутрішню логістику.

6. Основні операції.

Підприємство спеціалізується на виробництві металопластикових вікон та дверей, алюмінієвих конструкцій, а також додаткових продуктів та послуг, пов'язаних із основною діяльністю [29, 34].

7. Вихідна логістика.

За словами працівників підприємства, уся готова продукція зберігається на складі, звідки, в залежності від замовлень направляється безпосередньо

замовнику або прямує до фірмових салонів компанії, де в подальшому реалізується та доставляється замовнику.

8. Маркетинг та продажі.

У системі маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов» задіяно два відділи: відділ маркетингу та відділ сервісу та рекламацій.

Моніторинг зовнішнього середовища та усі потоки маркетингової інформації здійснюються безпосередньо відділом маркетингу. Він слідкує за тенденціями ринку, роботою конкурентів, за чинниками макросередовища. Попередньо маркетингові дослідження відносно нашої компанії не здійснювалися. До даної структури входить керівник відділу та старші маркетологи [29].

Відділ сервісу та рекламацій включає в себе консультативну допомогу щодо особливостей та принципів функціонування продукції, а також рекламну підтримку. Керівник відділу та менеджер є керуючою ланкою цієї структури.

9. Сервіс.

На початку здійснення замовлення компанія здійснює заміри та проектування у власному конструкторському відділі, також компанія надає послуги з доставки, монтажу та обслуговуючих ремонтних робіт.

10. Цінність.

Клієнт отримує функціональну цінність, яка трактується як комбінація якості, відповідної ціни та необхідних вимог. Компанія може підвищити цінність шляхом покращення функціональних характеристик товару продукції або зниження витрат.

11. Джерело конкурентних переваг.

Чітко виділити джерело конкурентних переваг підприємства ТОВ «ТД «Вікнарьов» неможливо, адже компанія, як і більшість підприємств галузі всіляко прагне зменшувати витрати на виробництво, логістику, цим самим зосереджуючи зусилля на такій конкурентній стратегії, як лідерство за витратами.

Однак компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» все ж таки намагається мати риси характерні тільки їй та її продукції. Підприємство постійно вдосконалює уже наявні розробки, у той же час проектує модифікації та повністю нові інноваційні конструкції. Великий обсяг затрат витрачається не тільки на розробку, а й на перевірку якості уже виготовленого товару для того, щоб якнайповніше задовольнити потребу та вимоги клієнтів, а також знизити відсоток браку до мінімуму.

Також велику роль у формуванні успішної компанії відіграє компетентна команда, завдяки якій формуються основні цінності продукції та компанії загалом.

12. Товар.

Основні асортиментні позиції були розглянуті у таблиці 2.6 Усі вони можуть бути відмінними рисами та джерелом конкурентних переваг, адже кожен із конкурентів має по-своєму цінний товар.

13. Ринок.

«Серед основних тенденцій ринку – попит споживачів на якість, енергоефективність, економічність і екологічність вікон», – розповідає Сергій Положай, засновник виробничої компанії Steko.

14. Споживач.

Споживачі звертаються до виробників вікон із потребою забезпечення тепло-, шумо- та вітроізоляції в будинку, водночас маючи контакт із зовнішнім середовищем через прозоре, але водночас міцне скло.

ТОВ «ТД «Вікнарьов» працює на B2B та на B2C. Компанія працює із 3 сегментами за ціновими вимогами (економ, стандарт та преміум), пропонуючи їм товари різного цінового рівня та якості, що наявні в асортименті. На промисловому ринку клієнтами здебільшого є будівельні та ремонтні компанії. Вони працюють на одноразових контрактах. Продукцію «Вікнарьов» можна побачити у ЖК «Енергія», Водна Арена, ЖК «Бeverлі Хілз», м. Тернопіль; ЖК «Полісся», ЖК «Капучино», м. Житомир; ЖК «Дніпровська Мрія», ЖК «Львівський Квартал», м. Київ [43].

Якщо говорити про клієнтів ТОВ «ТД «Вікнарьов» за регіональною ознакою, то компанія працює зі споживачами з наступних регіонів:

1. західний: Волинська, Львівська, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Тернопільська, Рівненська, Хмельницька;
2. північний: Житомирська, Київська, Чернігівська;
3. центральний: Вінницька;
4. південний: Одеська.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що у центральній та південній частині України діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов» мало розвинена. А на сході – відсутня взагалі. Можливі регіони розширення:

1. центральний: Черкаська, Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська;
2. південний: Миколаївська, Херсонська, т. о. Крим;
3. східний: Запорізька, Донецька, Луганська, Харківська, Сумська.

Сформуємо портрет споживача та модель прийняття рішень щодо купівлі світлопрозорих конструкцій на споживчому ринку – це люди віком від 25 до 50, що будують будинок, або вже мають власне житло та роблять ремонт. Модель прийняття рішення про купівлю включає такі етапи: усвідомлення проблеми (ремонт житла або будівництво), пошук інформації (споживач шукає види, стилі, форми та функціонал вікон), оцінка можливих варіантів (споживач порівнює варіанти, прицінюється та обирає найбільш підходящий для себе), рішення про купівлю (виклик замірників, придбання, встановлення), реакція на покупку (висловлення враження та ставлення до товару та компанії в цілому для себе, в соціальних мережах, знайомим). На промисловому ринку – це будівельні, дизайнерські компанії або підприємства, що займаються ремонтом приміщень.

15. Ядро компетенції.

Ядром компетенції ТОВ «ТД «Вікнарьов» являється використання високоточного європейського обладнання, що забезпечує виробництво високоякісної продукції, а також висококваліфіковані інтелектуальні кадри, що працюють над проектуванням, виробництвом, модифікаціями та інноваціями.

Для більш детального визначення ядра компетенцій компанії скористаємося методом створення моделі CANVAS .

Таблиця 2.10 - Бізнес-модель для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України

Ключові партнери:	Ключові дії	Ключові цінності для компанії	Відносини з клієнтами	Сегменти споживачів
Постачальники сировини та матеріалів Банки Страхова компанія Консалтингова компанія Партнери по зв'язку Дилери компанії	Збір даних про попит на товари Комунікація з клієнтами Виконання замірів Проектування та виробництво відповідних замовлень Доставка продукції Виконання монтажних робіт Ремонтні гарантійні роботи Відкриття фірмових магазинів Вирішення проблем клієнтів Оптимізація сайту Розробка технологічних рішень Дослідницька діяльність Взаємодія з партнерами Продаж продукції	Максимізація прибутку Збільшення обсягів виробництва Масштабування Підвищення рівня впізнаваності Визнання бренду Сертифіковане виробництво	Індивідуальний продаж Пряма взаємодія Персональна підтримка Сервісне обслуговування Консультації Виконання персональних замірів	Забудовники житлових комплексів Державні установи Дизайнерські компанії Підприємства, що займаються ремонтними роботами
	Ключові ресурси Фінансові ресурси Виробничі площі Виробниче обладнання Склади Персонал Сайт-вітрина Транспорт Технології виробництва Контент у соціальних мережах Дослідницька та випробувальна база Сертифікація Незавершене виробництво	Ключові цінності для споживачів Оптимізований і зручний сайт-вітрина Географічна доступність Широкий асортимент Персоналізація продукції Доставка Використання захисного пакування Монтажні роботи Гарантія Забезпечення тепло-, шумо- та вітроізоляції Створення певного рівня безпеки Можливість виготовлення нестандартних форм Консультація Підбір параметрів для виготовлення	Канали комунікації та збуту Телефонні та поштові контакти Сайт-вітрина Участь у тендерах Соціальні мережі Телебачення Зовнішня реклама Фірмові салони Франшизи	

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії [29]

Для подальшого аналізу складемо таблицю сильних та слабких сторін компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Сильні та слабкі сторони компанії

№	Фактори	Сильна/слабка сторона
1.	Значні виробничі та складські потужності	+
2.	Велика частка автоматизованого обладнання	+
3.	Використання передових європейських технологій	+
4.	Мала ширина асортименту	-
5.	Кваліфікований персонал	+
6.	Наявність власних розробок та науково-дослідницького центру	+
7.	Недостатня поширеність фірмових салонів	-
8.	Низька представленість Україною (концентрація на заході)	-

Джерело: структуровано автором

ТОВ «ТД «Вікнарьов» має велику кількість сильних сторін: використання кризового менеджменту у період війни, що дозволяє не призупиняти виробництво за військових умов; значні виробничі та складські потужності та велика частка автоматизованого обладнання, що дозволяє компанії виробляти понад 100 000 конструкцій у місяць; використання передових європейських технологій та кваліфікований персонал дає можливість отримання товарів високого класу. Також компанія має власний науково-дослідницький центр, де здійснюються випробування продукції, що мінімізує ймовірність браку. Присутність на міжнародному ринку та співпраця із європейськими постачальниками змушує споживачів більше довіряти компанії, а розвинена дилерська система допомагає знаходити потенційних клієнтів, на яких також впливає активна комунікаційна діяльність.

Однак присутні також слабкі сторони – мала ширина асортименту (хоча наявні потужності, які можна використати для диференціації асортименту); недостатня поширеність фірмових салонів та представленість Україною (усі фірмові салони та представництва компанії знаходяться у західній частині країни – 14 областей, що знижує кількість потенційних клієнтів, їх поінформованість щодо існування компанії та її продукції, внаслідок чого втрата потенційного прибутку).

Наступним кроком побудуємо таблицю для проведення прямого SWOT-аналізу (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз для ТОВ «ТД «Вікнарьов»

№	Сильні сторони фірми	№	Слабкі сторони фірми
1.	Значні виробничі та складські потужності	1.	Мала ширина асортименту
2.	Велика частка автоматизованого обладнання	2.	Недостатня поширеність фірмових салонів
3.	Використання передових європейських технологій	3.	Низька представленість Україною (концентрація на заході)
4.	Кваліфікований персонал		
5.	Наявність власних розробок та науково-дослідницького центру		
№	Можливості	№	Загрози
1.	Зниження рівня пропозиції	1.	Військові дії на території України (пряма загроза пошкодження чи руйнування виробництва)
2.	Зростання попиту на продукцію економ-класу	2.	Зростання рівня конкуренції
3.	Автоматизація та цифровізація виробництва та процесу продажу і просування	3.	Зменшення рівня інвестицій у будівельну сферу
4.	Наявність іноземних постачальників та партнерів даної галузі	4.	Обмеження роботи та закордонних поставок у зв'язку з війною
5.	Поява потенційних клієнтів на деокупованих та прифронтових територіях	5.	Зменшення рівня попиту та обсягу продажів продукції на ринку
		6.	Зростання цін на енергоносії
		7.	Зростання цін на сировину та комплектуючі

Джерело: структуровано автором

Проаналізувавши прямий SWOT-аналіз, ми бачимо, що найбільшою загрозою є втрата позицій та потенційних клієнтів через низьку представленість в різних регіонах України.

ТОВ «ТД «Вікнарьов» потрібно масштабувати діяльність територією України, однак варто знати, у якій частині країни це буде зробити доцільніше в першу чергу, адже там існують власні регіональні загрози з боку конкурентів та середовища. До того ж споживачі доволі часто потрапляють на шахраїв при купівлі металопластикових вікон, тому більше довіряють фірмовим салонам із наявними зразками продукції та спеціалістами, які допоможуть підібрати правильний товар.

Так як рівень попиту, наявні конкуренти та ринкова ситуація відрізняється в залежності від регіону, варто визначити особливості та доцільність виходу нашої компанії у окремі області України. Так як ці території уже мають регіональних виробників та в цілому споживачі знайомі з продукцією даної галузі, однак варто зрозуміти їх вподобання та особливості поведінки при виборі та у процесі здійснення купівлі, адже вони можуть відрізнятися.

Отже, виходячи з вищесказаного у даному пункті, зробимо висновки. Основуючись на конкурентний аналіз, ТОВ «ТД «Вікнарьов» варто нарощувати присутність на територією України, адже саме відсутність фірмових салонів відіграє значну роль у боротьбі з основним конкурентом компанії, «Steko».

Виходячи з того, що діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов» здебільшого представлена у західній частині країни, що несе за собою потенційні втрати споживачів та прибутку, можна зробити висновок, що варто поширювати роботу фірмових салонів, а також дилерських центрів усією територією України. Зрозуміло, що швидко та рівномірно здійснити такий план неможливо, однак навіть незначний розвиток діяльності у цьому напрямку дозволить швидше досягти поставлених цілей. Найбільш пріоритетним регіоном є центральний, однак тут зосереджена найбільша кількість виробників металопластикових вікон, менш пріоритетними є північ, південь та схід, та все ж для отримання максимально корисного результату варто прагнути поступово до повного охоплення

(географічної експансії) ринку світлопрозорих конструкцій України від розвитку дилерської системи до відкриття фірмових салонів.

2.3 Маркетингові дослідження можливостей виходу компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки світлопрозорих конструкцій України

Вихід на регіональні ринки вимагає ретельного планування та підготовки. Якщо компанія хоче успішно вийти на регіональні ринки, то необхідно провести ретельне маркетингове дослідження та розробити стратегію виходу на ринок, яка враховує поточну ситуацію, враховуючи регіональні особливості різних частин країни. Зокрема потрібно визначити наступні передумови визначення ефективності ринкової експансії за регіонами: врахувати попит і пропозицію за регіонами (областями); визначити відмінності у поведінці споживачів та їх вподобання; визначити форми виходу компанії у відповідні області; оцінити вплив логістичних факторів на показник рентабельності бізнесу в регіонах.

Спочатку визначимо конкретні райони, куди компанія за поточних політичних та військових умов на ринку наразі не має можливості виходу – це схід України та частково південь.

Відповідно до поточної ситуації на території України, дані області не будуть розглядатися для виходу ТОВ «ТД «Вікнарьов» на їх ринки через фізичну неможливість діяльності підприємства на цих ділянках та відсутність безпеки функціонування виробництв та роботи працівників та посередників компанії. Тому для дослідження регіонів виходу будуть обрані наступні регіони та області України:

1. центральний: Черкаська, Полтавська, Кіровоградська, Дніпропетровська;
2. південний: Запорізька, Миколаївська, ~~Херсонська, т. о. Крим;~~
3. північний: Чернігівська, Сумська;
4. східний: Харківська, Донецька, ~~Луганська.~~

Запорізька, Херсонська, Донецька та Харківська області будуть розглядатися лише у межах неокупованих або звільнених територій у межах від 50 км від лінії фронту.

Після проведення аналізу компанії та визначення маркетингової управлінської проблеми варто сформулювати ціль дослідження, його об'єкт, суб'єкт та предмет та окреслити границі.

Предметом дослідження є діяльність ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій.

Об'єктом дослідження є ринок світлопрозорих конструкцій.

Суб'єкти дослідження є ТОВ «ТД «Вікнарьов», конкуренти, посередники та споживачі продукції ринку світлопрозорих конструкцій.

Границі дослідження:

Час проведення дослідження: 11-12.2023.

Продуктова лінія: повний асортимент товарів та послуг компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» та її конкурентів.

Ціль маркетингового дослідження: визначення можливостей виходу ТОВ «ТД «Вікнарьов» на нові регіональні ринки світлопрозорих конструкцій України.

Для деталізації цілі складемо список завдань досліджень:

1. визначення ефективності каналів збуту компанії;
2. визначення логістичних передумов виходу ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки;
3. вивчення особливостей ринку кожного регіону у межах границь дослідження: конкуренти, споживачі;
4. вибір оптимальних регіонів для впровадження стратегії ринкової експансії.

Наступним кроком дослідження є розробка блоків пошукових питань, для конкретизації завдань. Щоб розуміти формат представлення та спосіб отримання даних визначимо для кожного пошукового питання метод отримання даних, джерело інформації та визначимося з майбутнім форматом отриманої інформації, склавши таблицю 2.13.

Таблиця 2.13 – Завдання дослідження

№ з/п	Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
1.	Визначення ефективності каналів збуту	Який рівень трафіку у фірмових салонах за минулий рік?	Кабінетні дослідження Зовнішня інформація (відкрита статистика, сайти компаній) Опитування експертів	Кільцева діаграма
2.		Які фактори впливали на продажі у 2023 році?		Кільцева діаграма
3.		Який тип розподілу притаманний більшості учасників ринку?		Діаграма популярності
4.		Які переваги та недоліки фірмових салонів та дилерів?		Маркований список переваг та недоліків
5.	Визначення логістичних передумов виходу ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки	Яка якість доріг територією України та її вплив на роботу компанії?	Кабінетні дослідження (статистичні дані)	Карта якості доріг із кольоровим позначенням градації
6.		Який рівень цін на паливо типу А-95 за регіонами України та вплив на діяльність компанії?	Кабінетні дослідження (статистичні дані)	Карта цін на паливо типу А-95 за областями України
7.		Які ціни за квадратний метр світлопрозорих конструкцій по областях України?	Кабінетні дослідження (статистичні дані, використання штучного інтелекту)	Таблиця цін за областями
8.	Визначення особливостей ринку кожного регіону	У яких регіонах присутня компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» у форматі фірмових салонів?	Кабінетні дослідження (інформація на сайті компанії)	Карта присутності компанії
9.		У яких регіонах присутня компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» у форматі дилерів?		Карта присутності компанії
10.	Аналіз особливостей роботи дилерів, їх мотивація	Зі скількома постачальниками співпрацюють дилери на ринку?	Кабінетні дослідження (статистичні дані) Опитування експертів	Кільцева діаграма
11.		Які основні причини вибору дилерами постачальників (мотивації)?	Кабінетні дослідження (статистичні дані) Опитування експертів	

Джерело: розроблено автором

Даний блок дозволяє нам детальніше розібрати завдання дослідження та зрозуміти їх структуру.

Компанія «Віконний Консалтинг» проводила опитування серед власників віконних салонів та дилерів щодо тенденцій ринку світлопрозорих конструкцій у 2023 році, готуючись до конференції TeamWIN Windows & Glas day 2023 для власників та директорів виробників продукції даної галузі, де було визначено оцінку трафіку у віконних салонах (рисунок 2.13), зміну поглядів покупців у процесі прийняття рішень про купівлю (рисунок 2.14) та характер впливу дилерів та менеджерів фірмових салонів на готовність споживача здійснити покупку (рисунок 2.15).



Рисунок 2.13 – Оцінка трафіку у віконних салонах за 9 місяців 2023 року порівняно з цим періодом 2022 року

Джерело: [20]

З огляду на рисунок 2.13 ми бачимо, що у 50% опитуваних трафік у фірмових салонах знизився, у зв'язку з цим 14% довелося зовсім закрити салон та перейти на телефонні продажі. Однак, варто відзначити і те, що споживачам світлопрозорих конструкцій важливо мати прямий контакт із представниками компанії та

безпосередньо з продуктом, щоб більш оптимально прийняти рішення щодо вибору та купівлі продукції ринку світлопрозорих конструкцій, адже у 25% власників фірмових салонів відвідуваність збільшилася.

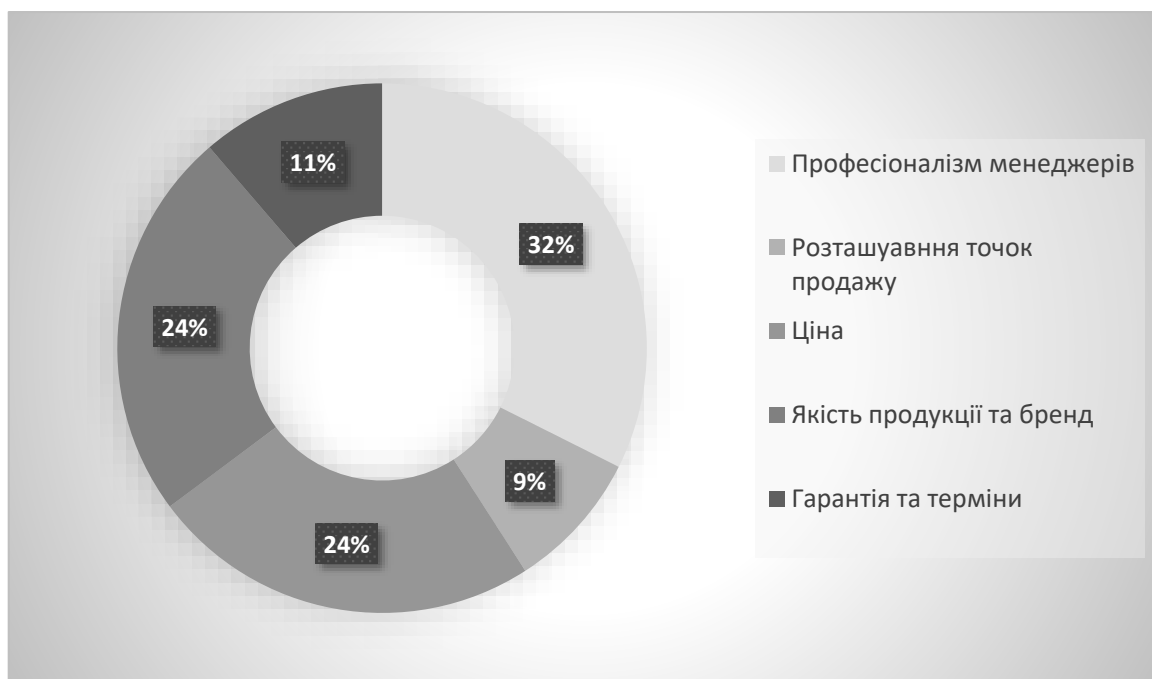


Рисунок 2.14 – Фактори, що найбільше впливають на продажі у 2023 році
Джерело: [19-20]

Отже, найбільш впливовими характеристиками, що впливають на вибір споживача, за даними опитування є професіоналізм менеджерів, що обслуговують клієнта, а також якість продукції, репутація бренду та ціна. Компанія має хорошу репутацію серед споживачів, неодноразово отримувала нагороди «Бренд року» та достатньо високу якість продукції, що не поступається конкурентам за технічними характеристиками згідно внутрішніх випробувань та досліджень ТОВ «ТД «Вікнарьов». Тому можливими шляхами ефективного збільшення присутності компанії на ринку світлопрозорих конструкцій є наступні:

1. Підвищення рівня поінформованості споживачів щодо бренду та продукції компанії. На початкових етапах – це використання ЗМІ, на «теплих» клієнтах – професійна робота менеджерів з продажів у фірмових салонах, онлайн консультування та телефонні продажі.

2. Зниження рівня цін. За словами дилерів «найбільшою причиною втрати замовника... є демпінг зі сторони конкурента» [19].

Виходячи з того, що даний товар не з дешевих, до того ж він відноситься до товарів попереднього вибору, а це означає, що клієнти приділяють увагу багатьом факторам при визначенні оптимального варіанту світлопрозорих конструкцій і часто ціна відіграє вирішальну роль при виборі виробника продукції.

Штучним інтелектом Bard було проаналізовано по 200 рекламних оголошень на різних маркетплейсах та виведено середні ціни за квадратний метр металопластикових вікон за областями України у 2023 році. Для дослідження були обрані профілі однакового рівня, що були присутні у всіх областях: Veka 70 і Rehau Delight-design з двокамерним енергозберігаючим склом та енергозберігаючою фурнітурою.

Таблиця 2.14 – Середні ціни за м² світлопрозорих конструкцій по областях України

Область	Середня ціна за квадратний метр	Джерело даних
Київ	10 000-12 000 грн	200 оголошень на OLX
Львів	9 000-11 000 грн	200 оголошень на Prom.ua
Одеса	8 000-10 000 грн	200 оголошень на Zakupka.ua
Харків	7 000-9 000 грн	200 оголошень на Price.ua
Дніпро	7 000-9 000 грн	200 оголошень на Prom.ua
Запоріжжя	6 500-8 500 грн	200 оголошень на Zakupka.ua
Вінниця	6 000-8 000 грн	200 оголошень на Price.ua
Полтава	5 500-7 500 грн	200 оголошень на Zakupka.ua
Тернопіль	5 000-7 000 грн	200 оголошень на OLX

Джерело: структуровано автором

Мінімальна ціна по областях України на світлопрозорі конструкції в Україні в 2023 році починається з від 5 000 грн за м². Середня ціна становить 7000 грн за м². Витрати на вікна включають в себе такі елементи, як:

- собівартість вікон – становить основну частину витрат;
- витрати на транспортування – виникають у момент доставки вікон;

- витрати на монтаж – це витрати на роботу монтажників, вартість матеріалів, які використовуються при монтажі. Вартість монтажу вікон становить від 10 до 20% від вартості самих вікон.

Собівартість металопластикових вікон складається з наступних компонентів:

- матеріали: профіль, розмір вікна, фурнітура, склопакет, монтажні матеріали;
- виробництво: витрати на виробництво вікон, включаючи оплату праці робітників, амортизацію обладнання, електроенергію, витрати на логістику;
- маркетинг: витрати на рекламу, участь у виставках, просування бренду.

Розглянемо основні фактори на ринку, що можуть впливати на формування витрат на транспортування продукції до кінцевого споживача, а відповідно й на кінцеву відпускну ціну на товар.

- якість доріг;
- вартість палива.;
- ціни на транспортування на регіональних ринках.

Для детального дослідження скористаємося картою якості автомобільних доріг України (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 – Карта якості доріг України за листопад 2023 року

Джерело: [44]

З попередньої карти помітно, що західна, північна та частково центральна Україна має «чудові» дороги, що знижує ціну на транспортування та пришвидшує процес доставки, а на північно-східному та південному напрямку якість – гірша.

Наступним кроком проаналізуємо середні ціни на бензин марки А-95 у різних регіонах України по областях за листопад 2023 року (рисунок 2.16)

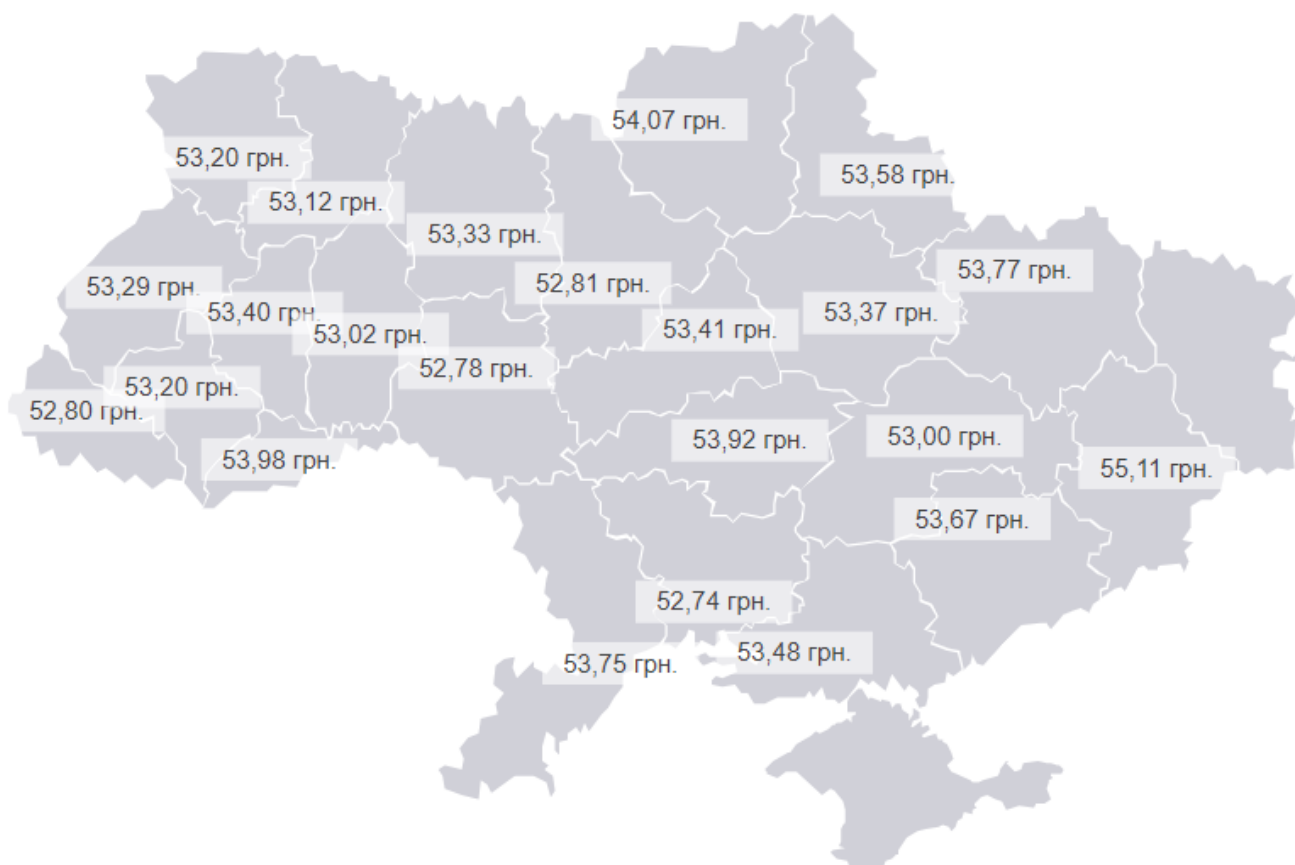


Рисунок 2.16 – Карта середніх цін на бензин А-95 по областях України за листопад 2023 року

Джерело: [45]

Із попередньої карти можемо зробити висновок, що значної різниці цін на бензин А-95 у різних регіонах України немає, тому це не відіграє значної ролі у пошуку можливостей та загроз у процесі виходу на інші ринки.

Ціни за транспортування металопластикових вікон за 1 км в Україні залежать від таких факторів:

1. Вид транспорту.

Найдешевшим видом транспорту для перевезення металопластикових вікон є вантажівка з відкритим кузовом. Вартість перевезення за 1 км у цьому випадку становить близько 15-20 грн.

Більш дорогим видом транспорту є вантажівка з закритим кузовом. Вартість перевезення за 1 км у цьому випадку становить близько 25-30 грн. Найдорожчим видом транспорту є автофургон. Вартість перевезення за 1 км у цьому випадку становить близько 35-40 грн.

2. Вантажопідйомність.

Чим більша вантажопідйомність транспорту, тим вища ціна за перевезення за 1 км.

3. Відстань перевезення.

Чим більша відстань перевезення, тим нижча ціна за 1 км.

4. Сезон.

Влітку, коли попит на транспортні послуги знижується, ціни за перевезення також знижуються.

У середньому, ціни за транспортування металопластикових вікон за 1 км в Україні становлять близько 20-30 грн.

Проаналізувавши значну кількість рекламних оголошень на маркетплейсах, консультуючись із різними перевізниками, дилерами та виробниками світлопрозорих конструкцій, проаналізувавши ряд відкритих джерел [46-47] було визначено структуру конкретних цін за транспортування металопластикових вікон за 1 км в Україні:

- вантажівка з відкритим кузовом, вантажопідйомністю 5 тонн, відстань перевезення 100 км: 15-20 грн/км;
- вантажівка з закритим кузовом, вантажопідйомністю 10 тонн, відстань перевезення 200 км: 25-30 грн/км;
- автофургон, вантажопідйомністю 20 тонн, відстань перевезення 300 км: 35-40 грн/км.

Ці ціни є орієнтовними, узагальненими і можуть змінюватися в залежності від конкретних умов перевезення.

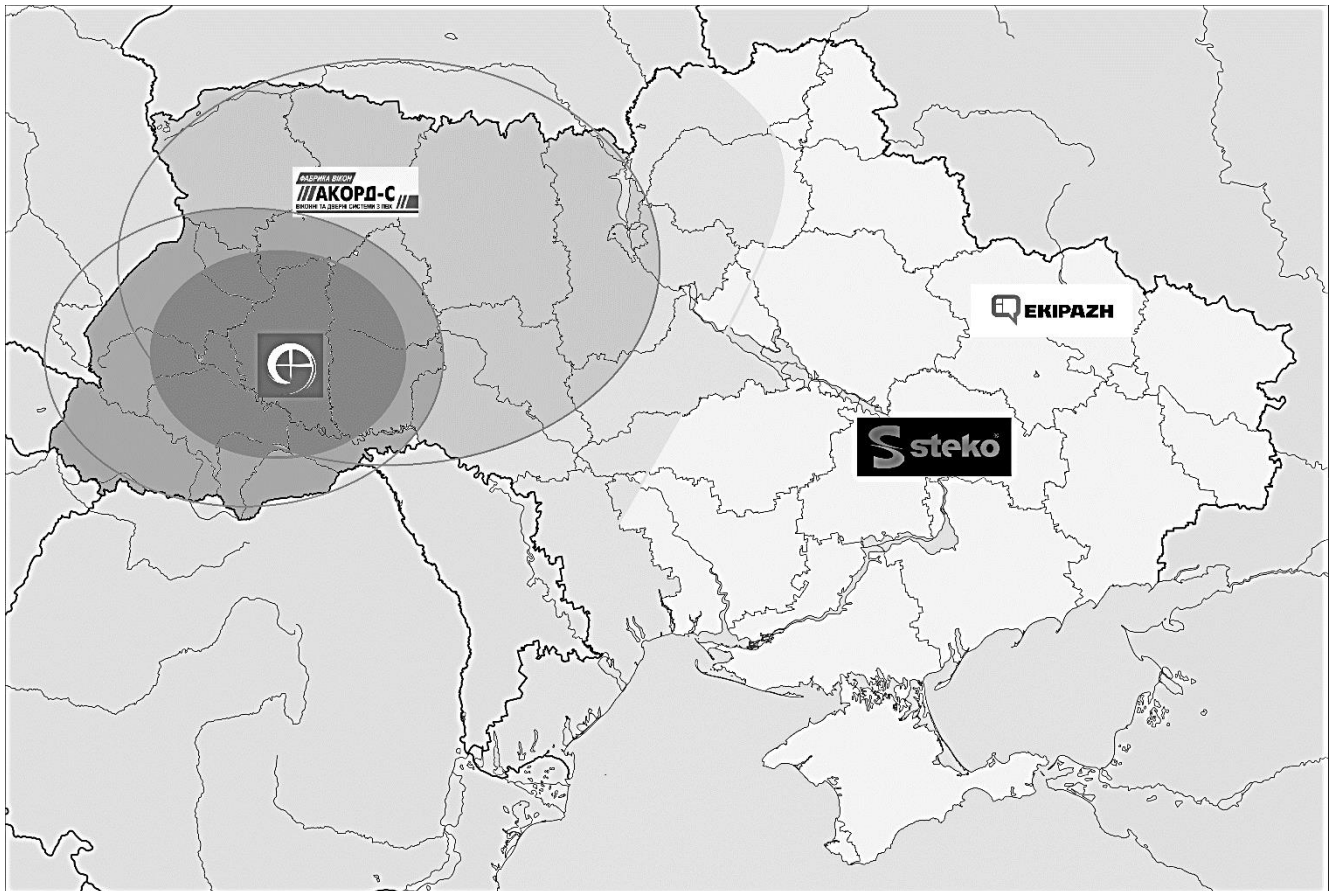


Рисунок 2.17 – Зона поточної дії фірмових салонів ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Джерело: складено автором

З рисунку 2.17 ми бачимо зону областей, де наразі розміщуються фірмові салони ТОВ «ТД «Вікнарьов», тобто компанії вигідно (з огляду на логістику, географічне розміщення, якість доріг, рівень попиту) поставляти продукцією власні магазини у даних областях. У інші області України поставляти продукцію економічно невигідно, адже за рахунок більшої відстані від місця виробництва збільшуються витрати на транспортування, в результаті чого збільшується і кінцева ціна.

Розглянемо можливість розвитку дилерських центрів у даних областях, адже дилери (одноосібні) працюють на всій території України. Однак, за даними звіту після опитування дилерів ринку СПК від компанії «Віконний консалтинг» [20] за

2023 рік (рисунок 2.18) бачимо, що 2/3 дилерів працюють із декількома постачальниками вікон одночасно, що характеризує незацікавленість у продукті, а виключно комерційну вигоду від співпраці з постачальником.

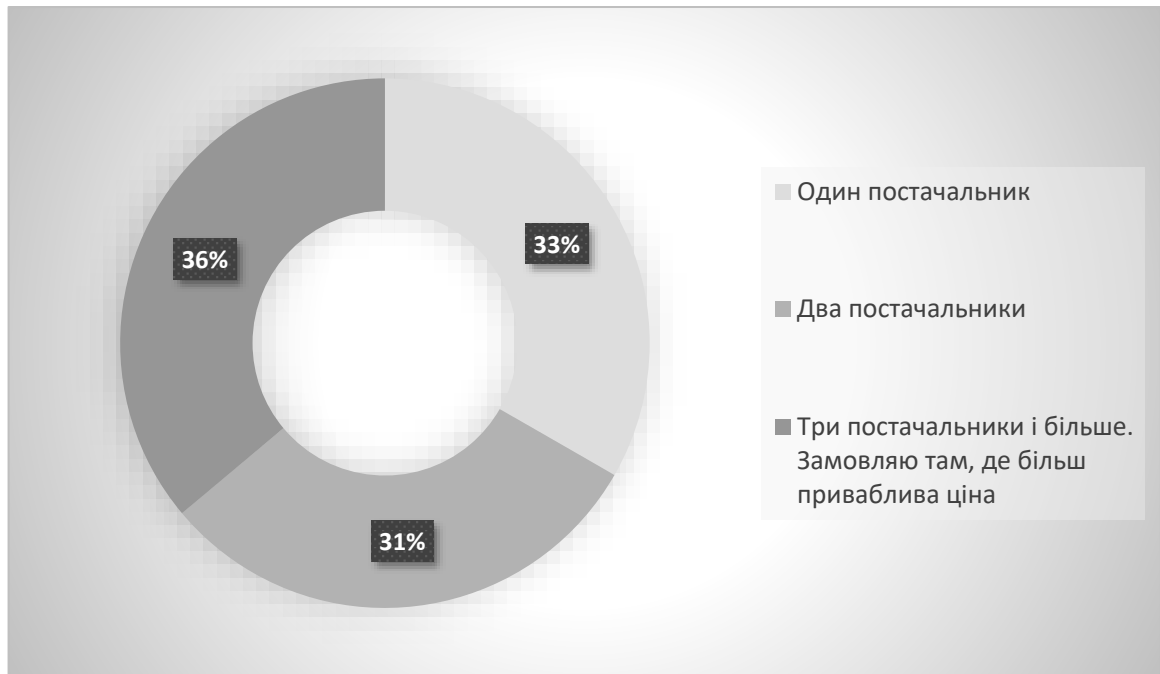


Рисунок 2.18 – Результати опитування дилерів ринку СПК за кількістю постачальників, з якими вони співпрацюють

Джерело: [20]

З огляду на інфографіку ми бачимо, що значна більшість (66,7%) дилерів співпрацюють одночасно з двома і більше постачальниками світлопрозорих конструкцій. Це означає, що однією із пріоритетних цілей для ТОВ «ТД «Вікнарьов» є мотивація, підвищення кваліфікації, утримання дилерів та відповідно дилерських центрів, адже в очах споживача саме дилери є представниками компанії, її обличчям, що формує репутацію та лояльність до бренду Viknar'off.

Згідно з результатами дослідження ринку світлопрозорих конструкцій в Україні, проведеного у 2023 році компанією "Українська асоціація учасників ринку вікон та фасадів", виявлено, що близько 70% збуту на ринку цих конструкцій припадає на дилерів. У той час як фірмові салони металопластикових вікон

складають приблизно 30% ринку. Цей тренд зафіксований в Україні вже протягом кількох років. Дослідження було проведено методом опитування компаній, що працюють на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні. У дослідженні взяли участь близько 500 компаній, що представляють різні сегменти ринку, включаючи виробників, постачальників, дилерів та дистриб'юторів.

Дилери володіють кількома перевагами порівняно з фірмовими салонами: широкий вибір постачальників, гнучкість у ціноутворенні та більше широке географічне покриття. Вони можуть співпрацювати з різними виробниками, пропонуючи споживачам різноманіття вікон за різними цінами.

Фірмові салони металопластикових вікон, натомість, мають свої переваги, такі як офіційна гарантія та надання консультацій та сервісу. Однак ці переваги не завжди можуть конкурувати з перевагами дилерів, зокрема, більшим вибором вікон за різними цінами.

У зв'язку з цим, ймовірно, частка дилерів у збутовій системі на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні продовжить зростати в майбутньому.

Було проведено декілька досліджень, які підтверджують, що частка дилерів у збутовій системі на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні буде продовжувати зростати в майбутньому.

- Дослідження ринку світлопрозорих конструкцій в Україні, проведене компанією "Українською асоціацією учасників ринку вікон та фасадів" у 2023 році [20]. За даними дослідження, частка дилерів у збутовій системі на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні становить близько 70%. Це на 5% більше, ніж у 2022 році.
- Дослідження ринку світлопрозорих конструкцій в Європі, проведене компанією "European Window Association" у 2023 році. За даними дослідження, частка дилерів у збутовій системі на ринку світлопрозорих конструкцій у Європі становить близько 75%.
- Аналіз тенденцій розвитку ринку світлопрозорих конструкцій в Україні, проведений компанією "Market Insights" у 2023 році [48]. За даними аналізу, споживачі в Україні все більше цінують широкий вибір і

конкурентоспроможні ціни на вікна. Це створює сприятливі умови для подальшого зростання частки дилерів на ринку світлопрозорих конструкцій.

Таким чином, є всі підстави вважати, що частка дилерів у збутовій системі на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні буде продовжувати зростати в майбутньому.

Отже, основуючись на даних, досліджених у другому розділі, можемо зробити висновок, що впровадження стратегії ринкової експансії за рахунок збільшення кількості фірмових салонів не буде ефективним через неможливість компанії-виробника знизити витрати на логістику для транспортування продукції до власних салонів у віддалені області від місця виробництва. Відстань на транспортування продукції буде значно більшою, ніж у конкурентів, адже всі регіони, де відсутні фірмові салони ТОВ «ТД «Вікнарьов», є значно ближчими географічно до його прямих та безпосередніх конкурентів. Зважаючи на попередні дослідження, ціна є одним із найважливіших характеристик при виборі світлопрозорих конструкцій, а за рахунок збільшення витрат на транспортування, відповідно і ціна на товар для кінцевих споживачів збільшиться. Організувати оптові великогабаритні перевезення не вийде через індивідуальні замовлення за розмірами конструкцій для кожного клієнта.

Якщо компанія не може надати клієнту конкурентні ціни на продукцію (враховуючи доставку), то конкуренти та виробники товарів субститутів (компанії, що безпосередньо не займаються виробництвом повного циклу, а лише реалізують механічно-складальні процеси комплектуючих від різних виробників) можуть демпінгувати ціну на товар, відбираючи потенційних клієнтів, що наносить збитків компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов».

За результатами попереднього аналізу, якщо компанія не може збільшувати присутність на ринку за рахунок відкриття нових фірмових салонів у раніше незнайомих регіонах, то варто покращувати співпрацю з дилерами та дистриб'юторами, адже вони загалом займають 70% збутового апарату на ринку світлопрозорих конструкцій України.

До того ж варто відзначити, що дилери мають можливість відкривати власні дилерські центри, що є прототипом фірмових салонів компаній, однак, як уже було згадано на рисунку 2.18, 2/3 усіх дилерів користуються послугами декількох постачальників одночасно, тому постає питання зацікавити дилерів просувати саме ваш товар на відміну від продукції конкурентів.

Визначимо основні мотивації дилерів, які здатні впливати на вибір кількості постачальників, можливість відкриття дилерських центрів та просування бренду конкретного виробника світлопрозорих конструкцій в конкретному регіоні країни. Для цього у форматі опитування експертів (дилерів) було отримано наступні результати (рисунок 2.19).

Пріоритетність при роботі з постачальниками світлопрозорих конструкцій

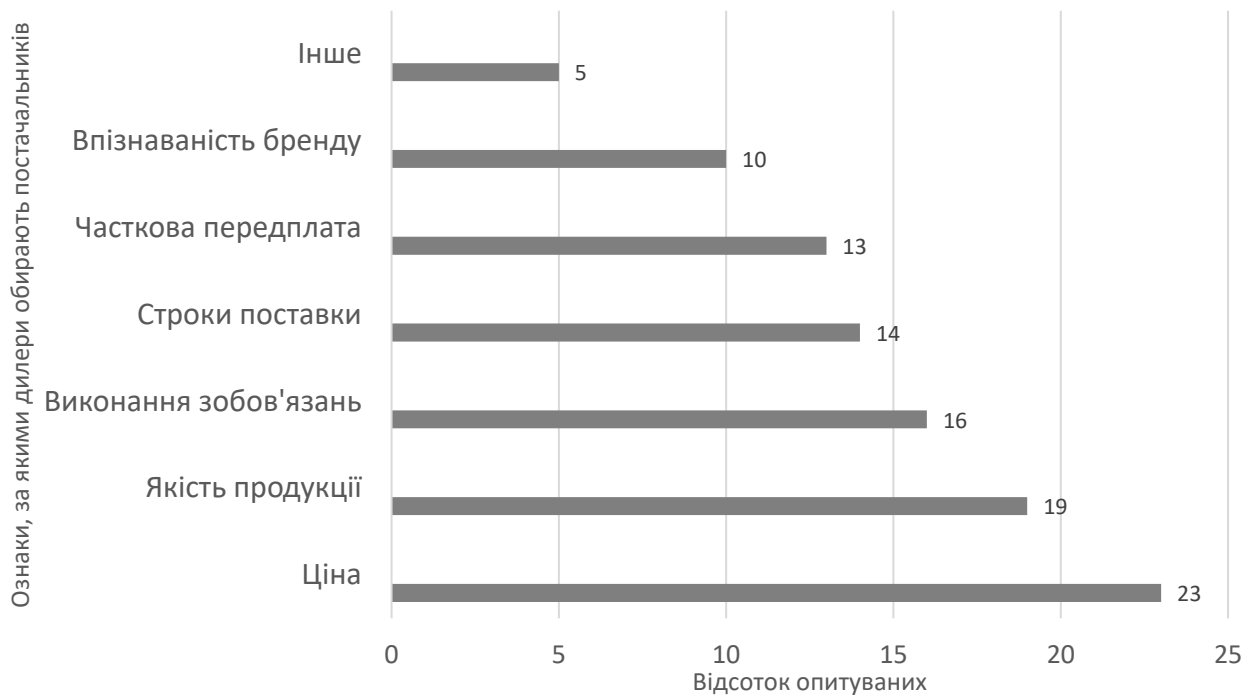


Рисунок 2.19 – Пріоритетність при роботі з постачальниками для дилерів

Джерело: авторська розробка

Як бачимо з діаграми 2.19, для дилерів (як і для кінцевих споживачів) визначальним фактором при виборі продукції та постачальника є ціна. Якість продукції, що включає відсутність браку, точне виготовлення продукції за

визначеними характеристиками – є другою ознакою за пріоритетністю по вибору постачальника. Також важливим для дилерів є своєчасне виконання зобов'язань та строки поставки продукції, що визначає відповідальність виробника світлопрозорих конструкцій перед посередниками. Можливість часткової передплати, а не повної оплати продукції та впізнаваність бренду є менш важливими при виборі постачальників, однак також мають значну вагу.

Висновки до 2 розділу

Отже, для впровадження стратегії ринкової експансії для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій потрібно збільшувати власну присутність на ринку, однак не за рахунок збільшення кількості фірмових салонів, а за допомогою розширення чи налаштування збутової сітки дилерів, які знаходяться у всіх регіонах України і представляють продукцію компанії кінцевим споживачам. До даного висновку ми дійшли провівши маркетингове дослідження де визначали ефективність каналів збуту компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». У результаті було визначено, що діяльність дилерів та дилерських центрів є більш поширеною на ринку, а трафік клієнтів у фірмових салонах знижується з року в рік.

До того ж, з точки зору логістики, економічно не вигідно доставляти продукцію компанії у регіони, які віддалені від місця розташування основних потужностей підприємства, що призводить до збільшення кінцевої ціни внаслідок транспортування. Варто відзначити, що дороги не по всій території України мають хороше покриття, тому вартість доставки зростає в рази. До того ж не вигідно доставляти продукцію у регіони, у яких знаходяться інші виробники світлопрозорих конструкцій, адже за умов рівних цін на продукцію, за рахунок перевезення товару від ТОВ «ТД «Вікнарьов», кінцева відпускна ціна буде вищою, через що споживачу стає не вигідно купувати продукцію тернопільського заводу.

Тому відповідно було прийнято рішення масштабуватися за рахунок посередників, а саме дилерів, а не прямого виходу підприємства на ринки нових регіонів. Також варто переглянути відповідні мотивації посередників, завдяки яким вони будуть представляти саме продукцію ТОВ «ТД «Вікнарьов», а не кількох

інших конкурентів паралельно. Компанії також варто сприяти відкриттю дилерських центрів, де товари тернопільської компанії будуть представлені по-особливому. Навіть зважаючи на те, що дилерські центри працюють із декількома виробниками одночасно, та все ж співпраця виробників світлопрозорих конструкцій з ними має значну кількість переваг та недоліків, які варто зважити.

Перевагами такого синтезу є наступні можливості:

- дилерські центри розміщені у різних регіонах навіть у віддалених точках країни та мають доступ до широкого спектру споживачів, що дозволяє виробникам розширити канали збуту своєї продукції.
- дані торгові представництва допомагають виробникам збільшити обсяги продажів своєї продукції.
- вони беруть на себе частину витрат на продаж, що дозволяє виробникам зменшити свої витрати.
- дилерські центри можуть надавати споживачам послуги з установки та сервісного обслуговування, що дозволяє виробникам знизити витрати на монтаж.

Недоліками співпраці є наступні

- втрата контролю над продажами. Дилерські центри мають певний ступінь свободи в продажах, що може призвести до втрати контролю виробника над продажами своєї продукції.
- дилерські центри можуть не виконувати своїх зобов'язань перед виробниками, що може призвести до ризиків для виробників. Зокрема, низький рівень якості обслуговування (непрофесійність менеджерів, неякісний монтаж), затримки поставок, штучний розвиток конкуренції (пропонування продукції конкурентів), що призведе до зниження рівня репутації компанії виробника світлопрозорих конструкцій.

Виходячи з цього, ще раз приходимо до висновку, що варто налагодити систему мотивацій дилерів для уникнення неприємностей у форматі втрати потенційних клієнтів, зниження рівня продажів та погіршення репутації.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ ТОВ «ТД «ВІКНАРЬОВ» НА РЕГІОНАЛЬНІ РИНКИ СВІТЛОПРОЗОРИХ КОНСТРУКЦІЙ УКРАЇНИ

3.1 Формування стратегії зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на національному ринку світлопрозорих конструкцій

На основі проведених теоретичних досліджень та узагальнень у першому розділі роботи, аналізу емпіричних даних, результатів дослідження у другому розділі у відповідності до структурно-логічної схеми, наведеної на рисунку 1.4, сформуємо стратегію зростання для компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Підґрунтям до формування стратегії зростання компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на національному ринку світлопрозорих конструкцій стала структурно-логічна схема, наведена у першому розділі на рисунку 1.4. Виходячи з даної структури, у нас є 7 блоків:

1. ситуаційний аналіз (внутрішнього та зовнішнього середовища), що дозволило сформувати ринкові передумови (попит, пропозиція, внутрішній потенціал підприємства та логістика) до впровадження стратегії зростання компанії;
2. конкурентний аналіз, що включає в себе ідентифікацію конкурентів та виявлення конкурентних переваг ТОВ «ТД «Вікнарьов»;
3. визначення цільової аудиторії. Спочатку визначаються географічні регіони поширення територією України, а далі – потенційні групи споживачів;
4. власне формування стратегії зростання;
5. розробка комплексу маркетингових заходів;
6. імплементація (персонал, логістика, бюджет, посередництво);
7. аналіз і корегування стратегії.

У процесі проведення ситуаційного аналізу спочатку було проаналізовано зовнішнє середовище, де визначено ринкові можливості та загрози, які стали передумовами до формування стратегії зростання для компанії.

Військові дії на території України змусили ринок скоротитися, як попит, так і пропозицію. Зруйновані будинки звичайних людей та потужності виробництв конкурентів та постачальників ринку. Однак, зросла потреба на продукцію економ-класу, здебільшого у регіонах, що постраждали від окупації та обстрілів. У зв'язку з цим компанія ТОВ «ТД «Вікнарьов» змушена імпортувати комплектуючі та сировину для своїх товарів з інших країн, що підвищує ціну на кінцеву продукцію. Хоча у цих регіонах і зріс попит, але через військові дії та постійні обстріли виробники світлопрозорих конструкцій не мають можливості розширювати межі своєї діяльності в ці області, зокрема і ТОВ «ТД «Вікнарьов».

Також варто враховувати і проблеми енергодефіциту в країні та зменшення кількості робочої сили, адже значна частина працівників галузі змушена була піти на фронт захищати Україну. У зв'язку з цим спостерігається значний дефіцит робочої сили. Ці фактори впливають на процес ціноутворення, підвищуючи ціну продукції для кінцевих споживачів.

Так як рівень пропозиції знизився, рівень попиту у поточних місцях діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов» зменшився також, то потенційним шляхом утримання наявних позицій та збільшення частки ринку є реалізація стратегії зростання за рахунок виходу на нові ринки, де попит на тотожну продукцію залишився без змін або зріс чи знизився рівень пропозиції.

На основі аналізу внутрішнього середовища було визначено, що слабкою ознакою ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій є низька представленість територією України. Компанії варто концентруватися на найбільш поширені та найприбутковіші категорії споживачів, як було до цього у поточних регіонах діяльності, тобто дублювати сегменти.

Виходячи з означених передумов, компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» необхідно замінювати втрати попиту на уже освоєних ринках за рахунок розвитку діяльності у нових регіонах країни. Використовуючи матрицю Ігоря Ансоффа, визначимо

вектор розвитку компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Обраний напрямок росту позначимо на рисунку 3.1.

	Наявні товари	Нові товари
Існуючий ринок	Більш глибоке проникнення на ринок	Розвиток товару
Нові ринки	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 3.1 – Визначення напрямку розвитку компанії за використання матриці І.Ансоффа

Джерело: складено на основі джерела [7]

Отже, не змінюючи власний продукт компанія має виходити у нові регіони країни. Розвиток ринку – основний вектор вдосконалення діяльності компанії, виробника світлопрозорих конструкцій.

Якщо реалізовувати стратегію ринкової експансії для ТОВ «ТД Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій, це можна здійснювати за допомогою двох каналів збуту:

- прямий продаж – збільшення кількості фірмових салонів у нових регіонах країни;
- співпраця з дилерами – формування сітки посередників, які братимуть на себе всі зобов’язання перед кінцевим споживачем та діятимуть від свого імені та за власний кошт.

Проаналізувавши логістичні умови: якість доріг територією України, різницю цін палива типу А-95 у різних регіонах країни, зіставивши відстань до регіонів, у яких не працює ТОВ «ТД «Вікнарьов» від власного виробництва та потужностей конкурентів, з економічної точки зору було прийнято рішення масштабуватися за рахунок посередників, а не будівництва фірмових салонів, тобто обрано співпрацю з дилерами замість прямих продажів за допомогою фірмових салонів. Такий шлях поширення продукції у віддалені від Тернополя регіони має ряд переваг. Однак, варто зауважити, що співпраця з дилерами також має власні недоліки та ризики. Сформуємо таблицю переваг та недоліків для більш наочного

обґрунтування вибору каналу збуту продукції ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки співпраці з дилерами

Переваги	Недоліки
Можна дозволяє не будувати власні точки виробництва та збуту у інші регіони, що дасть змогу реалізовувати продукцію за нижчими цінами, завдяки чому товари будуть продаватися за більш конкурентоспроможними цінами порівняно з конкурентами	Дилери можуть не виконувати своїх зобов'язань (не платити за продукцію) перед виробниками, що може призвести до погіршення економічного становища компанії
Дилери також можуть займатися власною доставкою продукції як від виробника, так і до кінцевого споживача	Часткова втрата контролю над продажами. Дилери можуть встановлювати власні ціни на продукцію
Посередники мають доступ до ширшого спектру споживачів, що дозволяє розширити канали збуту для компанії	Дилери можуть надавати неякісні послуги та консультації споживачам, що погіршує репутацію виробника
Дилери також можуть відкривати власні представництва чи дилерські центри у віддалених регіонах, що є прототипом відкриття фірмових салонів	Посередники можуть штучно занижувати цінність продукції одного виробника, представляючи товару виробника-конкурента, який запропонував йому кращу систему мотивацій
Дилери беруть на себе частину витрат на просування продукції та інформування споживачів про існування компанії виробника світлопрозорих конструкцій у даному регіоні	

Джерело: створено автором

Отже, беручи за основу таблицю 3.1, можна зробити висновок, що загалом співпраця з дилерами приносить значну частину можливостей, скориставшись якими можна значно покращити становище на ринку, збільшити обсяги продажів, розширити канали збуту, зменшити витрати на продаж та покращити обслуговування споживачів. Однак, варто звернути увагу на велику кількість недоліків, які здатні погіршити позицію ТОВ «ТД «Вікнарьов» у регіоні, де відсутні фірмові салони, а отже, професійна консультація від кваліфікованих працівників компанії-виробника.

Для оптимальної та ефективної співпраці з дилерами підприємству потрібно розробити регіональну систему мотивацій та спланувати систему контролю за збутом власної продукції через дилерів та дилерські центри.

Після проведення внутрішнього аналізу середовища було визначено основних конкурентів, які працюють на ринку світлопрозорих конструкцій України в різних регіонах. Провівши дослідження, виявили, що більшість виробників здійснюють продажі саме через дилерів та дилерські центри, що ще раз підтвердило теорію для ринкової експансії через залучення дилерів.

Після створення карти стратегічних груп конкурентів можна зробити висновок, що головним опонентом для ТОВ «ТД «Вікнарьов» є лідер ринку, компанія Steko. Ці підприємства мають схожі показники, оскільки знаходяться на одному рівні за часткою ринку та охопленням регіонів, і тому претендують на провідні позиції у даній галузі. Відповідно для покращення становища на ринку тернопільському виробнику світлопрозорих конструкцій варто розробити ряд стратегічних рішень, завдяки яким діяльність матиме прогрес та розвиток.

У процесі дослідження було виявлено, що ТОВ «ТД «Вікнарьов» має менший обсяг виробництва в день, однак за умови зниження попиту у всіх регіонах країни, саме регіональне масштабування дасть змогу уникнути простоювання потужностей. Також компанія має вужчий асортимент вікон, ніж у інших виробників, однак завдяки глибині може нарівні конкурувати на ринку світлопрозорих конструкцій. Великою перевагою є міжнародна діяльність компанії, що дозволяє диверсифікувати діяльність регіонально і уникати ризиків втрати всіх продажів.

За кількістю фірмових салонів ТОВ «ТД «Вікнарьов» також програє позиції у лідера ринку, однак у попередньому розділі було проаналізовано, що трафік із віконних салонів з року в рік знижується, тому розвиток даної збутової ланки не є ефективним для швидкого збільшення обсягів продажів у інших регіонах на початкових етапах виходу.

За ціною продукції (був обраний товар з певними стандартами та порівняний на маркетплейсах від різних виробників) ТОВ «ТД «Вікнарьов» не має переваги

перед головним конкурентом хоча різниця цін незначна, тому не повинна впливати на процес прийняття рішення кінцевими споживачами. Однак, при транспортування у віддалені регіони, за рахунок ціни доставки, економічно не вигідним буде відкриття фірмових салонів у інших областях, де ТОВ «ТД «Вікнарьов» не є присутньою.

Аналізуючи рисунки 2.8 (розміщення виробництва компаній-виробників світлопрозорих конструкцій та їх частки ринку) та рисунку 2.18 (зона поточної дії фірмових салонів ТОВ «ТД «Вікнарьов»), ми бачимо зосередження ТОВ «ТД «Вікнарьов» у західній частині країни, частково центр та північ, натомість прямий конкурент – лідер даної галузі, компанія Steko розміщена у центральній частині України, що дає більше можливостей для охоплення ринку, зокрема завдяки цьому ми і бачимо наявність фірмових салонів по всій території України та значну поширеність дилерів, що продають продукцію даного виробника від Волинської до Донецької області. Отже, для закріплення власних позицій та розвитку у сторону збільшення частки ринку, компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» потрібно створювати конкурентні умови відносно прямого конкурента, лідера ринку світлопрозорих конструкцій, компанії Steko. Тому підприємству варто продовжувати застосовувати стратегію «наступу на лідера» за рахунок співпраці з дилерами у регіонах, де вже наявний інший виробник продукції даного типу.

Проаналізувавши ринкову ситуацію та провівши конкурентний аналіз можна зробити висновок щодо регіонів поширення. На основі рисунків 2.8 та 2.16 було обрано області, у яких співпраця з дилерами буде налагоджуватися першочергово:

1. центральний: Полтавська, Черкаська, Кіровоградська. У подальшому планується розвиток діяльності і у Дніпропетровській області, де знаходиться лідер галузі, компанія Steko;
2. південний: Одеська, Миколаївська;
3. північний: Чернігівська, Сумська.

Тобто, на перших етапах розвитку дилерської сітки необхідний розвиток саме центрального регіону, південного та північного. Після закінчення війни з росією планується вихід і в інші області України, і в тому числі АР Крим.

На даному етапі розвитку підприємства не рекомендується виходити у регіони, близькі до ліній зіткнення, адже головне у роботі будь-якого підприємства чи організації – здоров'я та життя працівників та партнерів. Також варто враховувати загрозу знищення продукції компанії чи на власних складах, виробництва, чи на складах посередників. Необхідно приділити особливу увагу даним моментам при складання договорів про співпрацю з дилерами у всіх регіонах країни, адже загроза ракетної небезпеки залишається на всій території країни.

На початку впровадження даної стратегії зростання потрібно збільшувати присутність в умовно-безпечні регіони країни, а у процесі звільнення територій масштабуватися у інші звільнені регіони, які однозначно потребуватимуть продукції ринку світлопрозорих конструкцій через необхідність відбудови цілих міст. Регіони співпраці з дилерами позначені темно-сірим кольором з чіткими межами областей на рисунку 3.2.

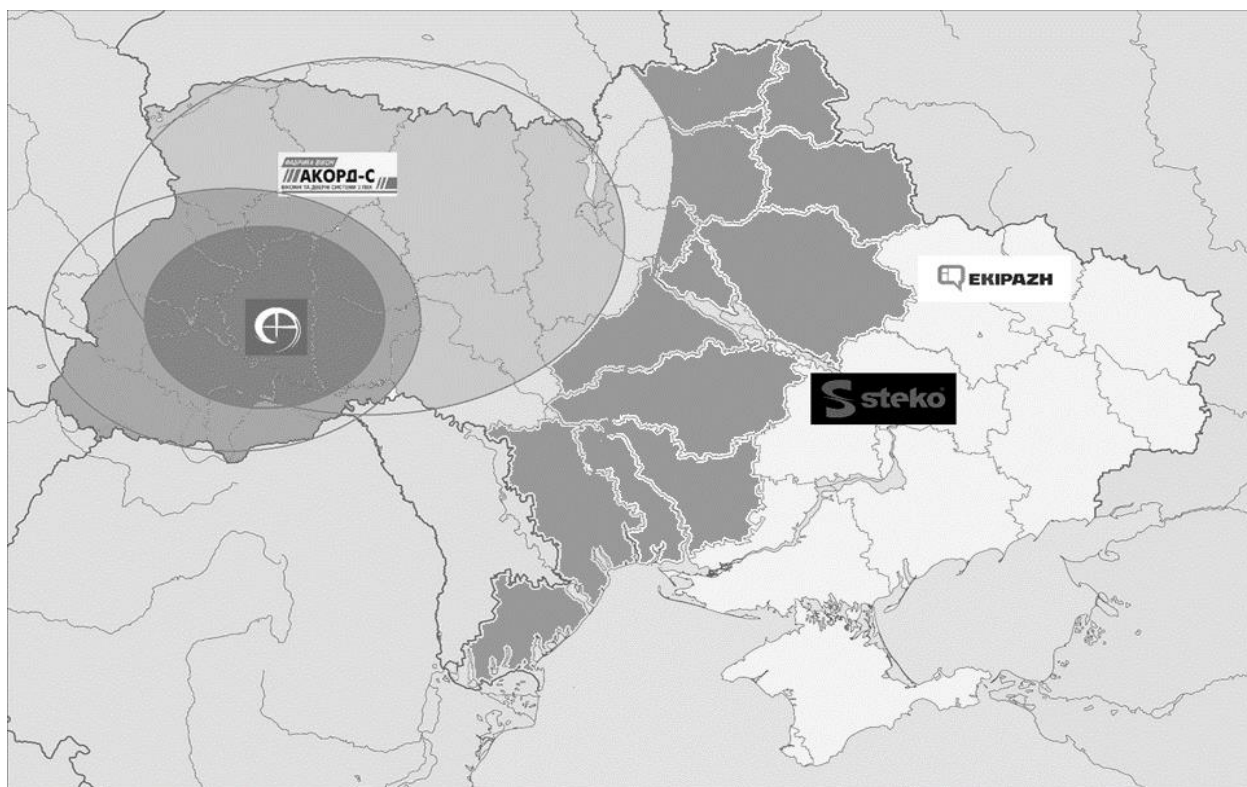


Рисунок 3.2 – Регіони планової співпраці з дилерами на початку проєкту

Джерело: створено автором

Сегменти кінцевих споживачів не будуть розглядатися у дослідженні, адже акцент стратегії просування у нових регіонах буде робитися саме на посередників, тобто дилерів, а не на кінцевих споживачів. Завдяки такому вибору каналів збутової системи ТОВ «ТД «Вікнарьов» матиме змогу зменшити витрати на просування. Однак, рекомендованим буде все ж таки проведення широкої рекламної кампанії, яка буде націлена на кінцевих споживачів з метою їх інформування про існування такої компанії на ринку та їх основних продуктів чи їх категорії.

Наразі ТОВ "ТД "Вікнарьов" не має підрозділу у відділі маркетингу, що оброблятиме інформації по діяльності у даних регіонах, що ускладнює аналіз ефективності реалізації стратегії зростання по областях. Однак, при виході на нові регіональні ринки, стає необхідним формування даного елементу команди, який буде відповідальний за координацію впровадження майбутньої ринкової стратегії та взаємодію з новими регіональними ринками.

Компанія застосовує стратегію повного охоплення ринку, адже цей варіант є найбільш оптимальним при виході у нові регіони, щоб краще зрозуміти специфіку і у разі наявності відмінностей мати змогу модифікувати стратегію, звузивши цільові сегменти клієнтів. Використовуючи цю стратегію, компанія зможе досягти своїх поставлених цілей ефективним способом.

Отже, підсумовуючи результати попереднього дослідження було прийнято рішення щодо формування стратегії виходу компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» на регіональні ринки світлопрозорих конструкцій України» за рахунок розвитку співпраці з дилерами у окремих областях України, які віддалені від головного виробництва компанії у Тернополі, а саме у Чернігівській, Сумській, Полтавській, Черкаській, Кіровоградській, Одеській та Миколаївській областях.

Реалізація даної стратегії буде відбуватися за наступним планом:

1. Пошук дилерів:

- визначити шляхи та джерела пошуку дилерів.

2. Вибір дилерів:

- визначити потенційних дилерів з високою репутацією та досвідом у сфері продажу аналогічних товарів.

3. Створення привабливих умов для дилерів:

- розробити привабливі та конкурентоздатні умови співпраці для дилерів, включаючи цінову політику, умови поставок та підтримку;
- забезпечити додаткові бонуси та премії для дилерів, які досягають визначених обсягів продажів.

4. Технічна та маркетингова підтримка:

- забезпечити дилерів необхідним технічним тренінгом щодо виробів;
- надавати маркетингову підтримку, таку як рекламні матеріали, виставкова підтримка та інші інструменти для залучення клієнтів.

5. Гнучкі умови оплати та поставок:

- розглядати гнучкі умови оплати для полегшення фінансового тягаря для дилерів;
- забезпечити швидкі та ефективні системи поставок продукції.

6. Система моніторингу та звітності:

- встановити систему моніторингу продажів та звітності для отримання реальних даних про продажі та ефективність дилерів;
- аналізувати звіти для виявлення можливостей оптимізації та вдосконалення стратегії.

7. Постійна комунікація:

- забезпечити регулярну комунікацію з дилерами для вирішення питань, вислуховування їхніх відгуків та пропозицій;
- організовувати тренінги та зустрічі для обміну інформацією та досвідом.

8. Розвиток довгострокових відносин:

- спрямовувати зусилля на розвиток довгострокових відносин із дилерами;
- розглядати можливість встановлення ексклюзивних угод з найбільш перспективними дилерами.

Ефективна робота з дилерами вимагає уваги до деталей, гнучкості та готовності адаптуватися до змін на ринку та потреб дилерської мережі. Формування стратегії ринкової експансії через дилерську мережу вимагає систематичного та детального підходу, забезпечуючи взаємовигідні умови для всіх сторін. Тому для розвитку діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов» у інших регіонах країни насамперед потрібно зацікавити посередників, які будуть робити все для отримання прибутку від продажів світлопрозорих конструкцій тернопільського виробника. На початкових етапах співпраці з дилерами компанії варто дуже уважно відібрати потенційних партнерів, порівняти їх вимоги та запропонувати власні умови співпраці. Головним завданням у відборі – знайти найкраще співвідношення ціни винагороди та якості послуг, що надаються дилером. Варто уважно, можливо, за допомоги фахівців юриспруденції, укладати договори з посередниками для уникнення небажаних випадків, які можуть впливати на діяльність компанії.

Отже, для успішного розвитку діяльності у інших регіонах країни ТОВ «ТД «Вікнарьов» необхідно запропонувати дилерам привабливі умови співпраці та забезпечити їм якісне обслуговування та підтримку. Крім того, компанія повинна зосередитися на регіонах з великим потенціалом ринку, вибрати правильних партнерів та розробити ефективну маркетингову стратегію.

3.2 Маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання

Для реалізації стратегії зростання ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України варто дотримуватися план, що наведений у попередньому підпункті.

1. Пошук дилерів.

Існує кілька способів пошуку дилерів на ринку світлопрозорих конструкцій України.

Пошук в Інтернеті. Цей спосіб є найбільш ефективним, оскільки дозволяє швидко і легко знайти велику кількість потенційних дилерів. Для пошуку в Інтернеті можна використовувати такі інструменти, як:

- пошукові системи: Google, Bing;
- бази даних дилерів: B2B-портали;
- соціальні мережі: Facebook, LinkedIn.

Пошук через особисті контакти. Пошук посередників можна здійснювати через уже знайомих дилерів на освоєних ринках, через конкурентів. Однак, використовуючи даний метод пошуку дилерів, потрібно все одно дотримуватися певних критеріїв відбору, які необхідно чітко окреслити попередньо.

Участь у виставках та конференціях. Цей спосіб дозволяє познайомитися з потенційними дилерами особисто та обговорити з ними можливість співпраці. ТОВ «ТД «Вікнарьов» неодноразово брав участь у регіональних, національних та міжнародних виставках, тому його ім'я має бути відомим серед посередників та партнерів.

Публічне розміщення інформації про пошук дилерів. Компанія наразі уже має на головному сайті кнопку в меню навігації «для дилера» (рисунок 3.3), перейшовши на яку, партнер потрапляє у авторизаційне поле для входу у персональний кабінет дилера.

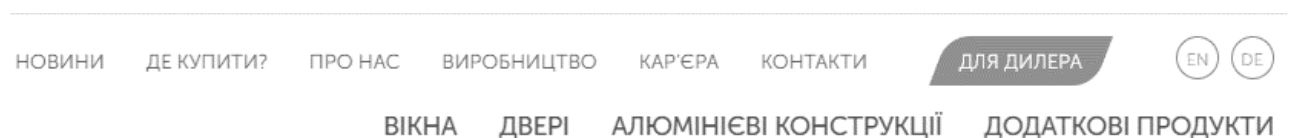


Рисунок 3.3 – Кнопка навігації для дилерів

Джерело: [29]

Також детальну інформацію про можливість стати дилером, усі переваги співпраці варто опублікувати в соціальних мережах компанії або в спеціалізованих виданнях.

Дилерська мережа є одним із важливих елементів маркетингової стратегії виробників світлопрозорих конструкцій. Через дилерів виробники мають можливість вийти на широкі ринки та підвищити продажі своєї продукції. Однак,

для того, щоб співпраця з дилерами була ефективною, виробникам необхідно прискіпливо їх вибирати.

2. Вибір дилерів.

Відбір дилерів на ринку металопластикових вікон України є ключовим етапом для успішної реалізації бізнес-стратегії. Щоб забезпечити ефективну співпрацю та високу якість представлення продукції, рекомендується враховувати ряд критеріїв для відбору дилерів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії для відбору дилерів до співпраці

№	Критерій	Ознаки	Умови прийняття
1.	Досвід	Важливо враховувати досвід дилера у сфері металопластикових вікон та його роботу з аналогічними продуктами.	Якщо дилер вже працював з продукцією даного типу, але іншого виробника (можливо продовжує цю співпрацю)
2.	Репутація	Перевірка репутації дилера на ринку, включаючи відгуки клієнтів та співпрацю з іншими постачальниками.	Наявність позитивних відгуків від клієнтів. Постачальників, відсутність скарг
3.	Технічна компетентність	Дилер повинен мати технічні знання про металопластикові вікна, їх установку та обслуговування	Перевірка наявності ліцензій та сертифікатів, які підтверджують відповідність стандартам та якості
4.	Попередні обсяги продажів	Аналіз обсягів продажів дилера за останні роки	Розглядається динаміка росту обсягів продажів, має бути висхідною (від 5 одиниць на місяць)
5.	Ринкова присутність	Важливо визначити, в яких регіонах працює дилер та яку має ринкову присутність	Дилер повинен розташовуватися в населеному пункті з достатнім потенціалом для продажів
6.	Розгляд можливостей дилера для росту та розвитку його бізнесу	Зацікавленість дилера у співпраці та сумлінній діяльності План зростання	Спостереження менеджера по роботі з дилером, фідбек після розмови
7.	Виконання вимог	Дилеру надається ряд вимог, які він повинен буде виконувати, співпрацюючи з виробником	Суб'єкт має погодитися на умови та сумлінно їх виконувати

Джерело: власна розробка

Враховуючи ці критерії при виборі дилерів на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні, ТОВ «ТД «Вікнарьов» зможе побудувати міцне та взаємовигідне партнерство для успішного розвитку бізнесу.

1. Створення привабливих умов для дилерів

Пропонується створити систему мотивацій для дилерів, яка буде стимулювати посередників укладати угоди для співпраці, збільшувати обсяги продажів, представляти виробника перед кінцевими споживачами та матиме взаємовигідні умови як для дилера, так і для ТОВ «ТД «Вікнарьов». Сформуємо дану систему у форматі таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система мотивацій для дилерів

Критерій	Показники	Нагорода
Обсяг продажів	Сума продажів, грн	Бонус відсоток від суми продажів
Кількість укладених договорів	Кількість укладених договорів	Бонус за один договір
Довгострокове партнерство	Тривалість співпраці, років	Стабільний бонус
Співпраця з іншими дилерами	Кількість дилерів, з якими співпрацює дилер	Бонус за кожного партнера
Організація маркетингових заходів	Кількість проведених маркетингових заходів	Бонус за один захід

Джерело: створено автором

Основаючись на таблиці 3.3, дилер буде отримувати більший бонус від суми продажів, якщо сумарна вартість проданої продукції та послуг буде більшою. Також варто звернути увагу на кількість укладених договорів, зі збільшенням числа клієнтів, яких залучили дилери до купівлі продукції ТОВ «ТД «Вікнарьов», відповідно і збільшується винагорода для посередника.

Компанією також має цінуватися лояльність дилерів до виробника, націленість на довгострокове партнерство та його стабільність. Від тривалості співпраці мають покращуватися і умови роботи. Для посередника має збільшуватися щомісячний стабільний дохід і довіра від виробника світлопрозорих конструкцій, яка виражається у можливості значного відсотку післяплати за продукцію.

Градацію бонусів та винагород зобразимо у форматі таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Градація винагород в залежності від міри виконання попередніх домовленостей

Рівень	Показники	Винагорода
Обсяг продажів		
Базовий	Сума продажів від 50 000 грн до 100 000 грн	Бонус 5% від суми продажів
Додатковий	Сума продажів від 100 000 грн до 500 000 грн	Бонус 10% від суми продажів
Високий	Сума продажів більше 500 000 грн	Бонус 15% від суми продажів
Довгострокове партнерство		
Базовий	Тривалість співпраці менше 3 років	Стабільний бонус 1000 грн на місяць
Додатковий	Тривалість співпраці від 3 до 5 років	Стабільний бонус 2000 грн на місяць + можливість післяплати 50%
Високий	Тривалість співпраці більше 5 років	Стабільний бонус 5000 грн на місяць + можливість післяплати 70%
Співпраця з іншими дилерами		
Базовий	Кількість дилерів-партнерів менше 5	Бонус 500 грн за кожного партнера
Додатковий	Кількість дилерів-партнерів від 5 до 10	Бонус 1000 грн за кожного партнера
Високий	Кількість дилерів-партнерів більше 10	Бонус 1500 грн за кожного партнера
Організація маркетингових заходів		
Базовий	Кількість проведених маркетингових заходів менше 5	Бонус 1000 грн за один захід
Додатковий	Кількість проведених маркетингових заходів від 5 до 10	Бонус 2000 грн за один захід
Високий	Кількість проведених маркетингових заходів більше 10	Бонус 5000 грн за один захід

Джерело: створено автором

Для детального та наочного розуміння попередньої таблиці представимо приклади розрахунку бонусів.

Обсяг продажів: якщо дилер продав продукції на суму 80 000 грн, то він отримає бонус у розмірі 10% від цієї суми, тобто 8000 грн.

Довгострокове партнерство: якщо дилер співпрацює з виробником протягом 5 років, то він отримає стабільний бонус у розмірі 5000 грн на місяць.

Співпраця з іншими дилерами: якщо дилер співпрацює з 10 іншими дилерами, то він отримає бонус у розмірі 1500 грн за кожного партнера, тобто загалом 15 000 грн.

Організація маркетингових заходів: якщо дилер організував 5 маркетингових заходів, то він отримає бонус у розмірі 2000 грн за один захід, тобто загалом 10 000 грн.

Ціни та вимоги можуть бути змінені в залежності від конкретних умов співпраці між виробником і дилером.

Дана система мотивацій повинна стимулювати дилерів до збільшення обсягів продажів, покращення якості обслуговування клієнтів; розширення партнерської мережі; підвищення лояльності клієнтів; ефективність системи мотивацій.

Система мотивацій повинна бути розроблена таким чином, щоб вона була справедливою, прозорою та стимулювала дилерів до досягнення спільних цілей. Робота з дилерами є важливим фактором успіху будь-якого виробника світлопрозорих конструкцій. Дилери є представниками виробника на ринку, і від їхньої роботи залежить, чи будуть продукти виробника відомими та затребуваними серед споживачів.

Система мотивацій, розроблена вище, має наступні переваги:

1. вона є справедливою, оскільки дилер отримує винагороду в залежності від своїх результатів;
2. вона є прозорою, оскільки всі показники та винагороди визначені в явному вигляді;
3. вона є ефективною, оскільки стимулює дилерів до досягнення таких цілей, як:
 - збільшення обсягів продажів;
 - покращення якості обслуговування клієнтів;
 - розширення партнерської мережі;
 - підвищення лояльності клієнтів.

Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивацій.

Планується спочатку застосувати стандартизовану систему мотивацій, а в подальшому, контролюючи діяльність дилерів, аналізуючи динаміку продажів, можливо, буде ефективним розробити регіональну систему стимулювання, що буде відрізнятися в залежності від області, особливостей місцевості (місто, село) та специфіки роботи дилера.

Процес оплати, умови поставок обговорюються з кожним дилером індивідуально в залежності від особливостей регіону, віддаленості, якості дорожнього покриття, тривалості співпраці, обсягу замовлення.

Також компаніям, що виробляють світлопрозорі конструкції варто слідкувати за якістю співпраці та комунікації з кінцевими споживачами. Контроль варто здійснювати як у фізичному розумінні, так і в якості комунікації з кінцевими споживачами. Контроль роботи дилерів з кінцевими споживачами можна оцінювати за допомогою наступних показників:

- кількість позитивних і негативних відгуків від клієнтів, аналіз фідбеків;
- кількість рекомендацій від клієнтів;
- аналіз комунікації, коментарів, активності у соціальних мережах дилера.

За досягнення таких цілей можна ввести додаткові бонуси, зокрема отримання певних статусів від виробника, за градацією яких можна отримувати додаткові винагороди. Удосконалення системи мотивацій допоможе виробнику досягти більших результатів у співпраці з дилерами.

Загалом контроль дилерів є важливим аспектом роботи виробника світлопрозорих конструкцій. Контролювати дилерів важливо, тому що вони є важливим каналом збуту для виробників світлопрозорих конструкцій. Вони безпосередньо контактують з кінцевими споживачами і відповідають за надання якісних продуктів та послуг. Контроль дилерів дозволяє виробникам гарантувати, що їхня продукція та послуги будуть відповідати високим стандартам якості, а їхній бренд буде захищений від негативного впливу.

Контроль допомагає виробнику переконатися, що дилер дотримується умов договору, споживач отримує якісний продукт та послуги, відповідно до вказаних характеристик та умов, відповідно зберігається позитивна репутація бренду. Існує кілька способів контролю дилерів

Таблиця 3.5 – Методи контролю дилерів

Методи контролю	Особливості методу	Що це дає виробнику
Система звітності	Виробник отримує від дилерів інформацію про обсяги продажів, кількість укладених договорів, ціни, які встановлює посередник у системі звітності, створеною виробником, яку заповнює щомісячно	Контроль за обсягами продажів, процесом ціноутворення
Відвідування дилерів	Виробник відвідує дилерів, щоб особисто побачити, як вони працюють. Залучаються торгові агенти та представники компанії для перевірки	Оцінюється якість продукції та послуг, які надаються клієнтам, та рівень обслуговування.
Анкетування	Проведення анкетування клієнтів, щоб отримати їхню думку про роботу дилерів	Дозволяє виробнику оцінити задоволеність клієнтів роботою дилерів
Пряме спілкування з дилерами	Через менеджерів по роботі з дилерами має підтримуватися пряме спілкування з посередниками	Розуміння проблем дилерів та можливість допомогти їм їх вирішити

Джерело: створено автором

Вибір методів контролю залежить від конкретних потреб виробника, однак рекомендується проведення повного міксу заходів. Також важливо, щоб контроль дилерів був регулярним та ефективним.

Для контролю роботи дилерів варто використовувати різні програми та системи., зокрема це CRM-системи та системи управління контентом.

CRM-системи (Customer Relationship Management) - це програмне забезпечення, яке допомагає управляти взаємовідносинами з клієнтами. CRM-системи для контролю роботи дилерів дозволяють відстежувати такі дані:

- замовлення: дати замовлення, обсяги замовлень, ціни, терміни виконання;
- продажі: обсяги продажів, маржа, прибуток;
- рекламації: кількість рекламацій, причини рекламацій, строки вирішення;
- інші дані: відгуки клієнтів, контактна інформація, історія взаємодії.

CRM-системи дають змогу отримувати уявлення про загальну картину роботи дилерів, а також про роботу окремих з них. Ця інформація може бути використана для оцінки ефективності роботи дилерів, виявлення проблем і розробки заходів щодо їх вирішення.

Системи управління контентом (Content Management Systems) - це програмне забезпечення, яке допомагає створювати та керувати контентом. За допомогою даного забезпечення ТОВ «ТД «Вікнарьов» матиме змогу створювати новий контент для просування, ділитися ним з дилерами, отримувати від них пропозиції. Загалом це дає можливість керувати наступними типами контенту:

- рекламні матеріали: каталоги, буклети, прайс-листи;
- маркетингові матеріали: статті, блоги, відео;
- інформація про продукт: технічні характеристики, відгуки клієнтів.

Ось кілька конкретних прикладів програм та систем, які використовують виробники світлопрозорих конструкцій для контролю роботи дилерів:

- CRM-системи: Salesforce, Microsoft Dynamics 365, SAP CRM;
- системи управління продажами: Pipedrive, Insightly, HubSpot CRM;
- системи управління контентом: WordPress, Drupal.

У цілому, контроль дилерів є важливим фактором успіху виробників світлопрозорих конструкцій. Він дозволяє виробникам гарантувати, що їхня продукція та послуги будуть відповідати високим стандартам якості, а їхній бренд буде захищений від негативного впливу.

Для стимулювання роботи дилерів та партнерів ТОВ «ТД «Вікнарьов» щорічно проводив корпоративний захід Viknar'off Best (у період пандемії Viknar'off Best Online), де відбувалася зустріч всіх працівників компанії, дилерів, партнерів та їх представників. На даному заході влаштовувалися розіграші автомобілів, побутової техніки, знижок для всіх учасників події. Однак, на період війни дана ініціатива була призупинена. Пропонується після закінчення війни продовжити проведення даного заходу, залучивши посередників та партнерів з нових регіонів, що сприятиме покращенню атмосфери у великому колективі ТОВ «ТД «Вікнарьов»,

дозволить виробнику краще налагодити спілкування та підвищить рівень довіри між партнерами.

Важливою частиною співпраці ТОВ «ТД «Вікнарьов» з регіональними дилерами є технічна і маркетингова підтримка з боку виробника. Ця підтримка допоможе дилерами розвиватися у наступних напрямках співробітництва:

- Покращити якість обслуговування клієнтів. Технічна підтримка може допомогти дилерам впровадити нові технології та методи роботи, що може призвести до підвищення якості обслуговування клієнтів. Маркетингова підтримка може допомогти дилерам просувати свою продукцію та послуги, що також може призвести до покращення умов надання послуг кінцевим клієнтам.
- Збільшити обсяги продажів. Технічна підтримка може допомогти дилерам підвищити кваліфікацію своїх співробітників, що може призвести до збільшення обсягів продажів. Маркетингова підтримка допоможе дилерам налагодити ефективні маркетингові кампанії, що стане можливістю залучення нових потенційних клієнтів;.
- Конкурувати з іншими дилерами. Технічна та маркетингова підтримка може допомогти дилерам триматися в курсі останніх тенденцій ринку та розробляти ефективні стратегії, що може допомогти їм конкурувати з іншими дилерами, а отже, і з іншими виробниками світлопрозорих конструкцій.

Розглянемо окремо шляхи технічної та маркетингової підтримки дилерів з боку ТОВ «ТД «Вікнарьов» у форматі таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Шляхи підтримки дилерів з боку ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Тип підтримки	Послуги	Переваги для дилерів
Технічна підтримка		
Навчання дилерів	Проведення тренінгів, курсів, майстер-класів для дилерів	Підвищення кваліфікації посередників
Надання технічної документації	Допомога дилерам у вирішенні технічних проблем	Зменшення кількості рекламаций
Надання запасних частин	Швидке усунення поломок	Зменшення витрат на ремонт і обслуговування

Продовження таблиці 3.6

Тип підтримки	Послуги	Переваги для дилерів
Маркетингова підтримка		
Надання маркетингових консультацій	Допомога дилерам у розробці ефективних маркетингових кампаній	Збільшення обсягів продажів
Надання маркетингових ресурсів	Допомога дилерам у просуванні продукції та послуг в Інтернеті	Збільшення обсягів продажів

Джерело: створено автором

Тобто виробник має проводити навчання для дилерів, щоб навчити їх правильно працювати зі своєю продукцією. Це може відбуватися за рахунок організації курсів чи тренінгів, майстер-класів, обов'язкових для проходження кожному посереднику. Завдяки цьому споживач має отримувати якісний сервіс з боку дилерів, що сформує позитивне ставлення до компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов».

Виробник також повинен надавати дилерам технічну документацію на продукцію, що допоможе їм більш професійно вирішувати технічні проблеми та володіти повною інформацією про продукцію, що продає.

ТОВ «ТД «Вікнарьов» може надавати дилерам запасні частини до продукції, завдяки чому ремонт пошкодженої продукції відбуватиметься швидше і споживач не матиме затримок у поставках товару.

Щодо маркетингової підтримки, то компанія має надавати дилерам рекламні матеріали, такі як каталоги, буклети, прайс-листи, що допоможе посередникам легше просувати свою продукцію та послуги. Також варто співпрацювати з відділом маркетингу для отримання необхідних консультацій чи рекомендацій щодо ведення та впровадження власних маркетингових кампаній дилерами.

Технічна та маркетингова підтримка з боку виробника є важливим фактором успіху дилерів на ринку світлопрозорих конструкцій України. Виробник, який надає ефективну підтримку своїм дилерам, може підвищити їхню конкурентоспроможність та допомогти їм досягти успіху.

Для успішного виходу ТОВ «ТД «Вікнарьов» у нові регіони важливо формувати та розвивати не лише pull-стратегію просування, а мікс – push+pull.

Push-стратегія спрямована на стимулювання продажів шляхом активного впливу на канали розповсюдження та дилерів:

1. забезпечення дилерів необхідними рекламними матеріалами, навчанням та іншими ресурсами для продажів, а також їх технічна підтримка;
2. встановлення привабливих знижок та системи винагород для дилерів, які активно просувають продукцію в новому регіоні.

Pull-стратегія орієнтована на створення попиту та привернення уваги клієнтів до продукції. Це можна зробити використовуючи наступні засоби:

1. зовнішня реклама на білбордах, сітілайтах, скролах;
2. запуск інтенсивної рекламної кампанії в місцевих медіа, радіо, телебачення та онлайн-ресурси;
3. активна участь у місцевих виставках і подіях для залучення уваги до продукції та встановлення контактів, зокрема спонсорство;
4. створення і підтримка активності в інтернет-просторі, присутність у соціальних мережах та ведення оновленого веб-сайту для інформування та залучення цільової аудиторії.

Загалом елементи pull-стратегії не будуть особливо відрізнятися від тих, які реалізовані у вже освоєних регіонах.

Таблиця 3.7 – Медіаплан pull-стратегії просування для нових регіонів виходу

Тип реклами	Місце поширення	Тривалість/Частота	Бюджет, грн
Зовнішня реклама	Банери, сітілайти, скроли, білборди	Щоденно	1200000
Телереклама	Місцеві телеканали	2 рази на день	210000
Радіореклама	Місцеві радіостанції	Щоденно	20000
Онлайн реклама	Google Ads, соціальні мережі	Щоденно	100000
Спонсорство подій	Місцеві спортивні заходи	Одноразово	100000
Участь у виставках	Місцеві виставки та події	Квартально	150000
Роздача буклетів та листівок	Вулиці та торгові центри	3 рази на тиждень	20000
		Усього	1 800 000

Джерело: створено автором. Ціни взяті з відкритих платформ [49-50]

Технічна та маркетингова підтримка з боку виробника є важливим фактором успіху дилерів на ринку світлопрозорих конструкцій України. Виробник, який надає ефективну підтримку своїм дилерам, може підвищити їхню конкурентоспроможність та допомогти їм досягти успіху, що матиме позитивний вплив і на діяльність компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов» безпосередньо.

Інтеграція цих елементів узгоджено із зручним графіком та бюджетом допоможе забезпечити ефективну маркетингову підтримку для дилерів у новому регіоні та привернення уваги цільової аудиторії.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії зростання

У даному підпункті слід обґрунтувати логічність запропонованих змін у функціонуванні підприємства. Для цього необхідно провести розрахунки всіх очікуваних витрат та отриманих прибутків від запропонованих змін. Після цього обчислимо ключові економічні показники, такі як рентабельність, прибутковість, термін окупності і інші, які обґрунтовують економічну доцільність запропонованого проекту.

Враховуючи те, що попит на продукцію ринку світлопрозорих конструкцій нерозширюваний, ТОВ «ТД «Вікнарьов» не може докорінно вплинути на обсяги продажів на території уже освоєних регіонів, тому реалізація стратегії ринкової експансії є доцільним кроком з точки зору розвитку підприємства, зниження ризику простоювання потужностей та використання можливостей збільшення обсягів продажів за рахунок залучення нових споживачів для компанії з інших областей країни.

Було запропоновано вихід на регіональні ринки через дилерів, що працюють у даних регіонах на противагу відкриття фірмових салонів для прямого продажу від компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». Для визначення економічної доцільності нашого вибору обрахуємо вигідність виходу компанії через співпрацю з дилерами та напрямую.

1. Масштабування за рахунок відкриття фірмового салону.

Середня ціна відкриття фірмового салону для продажу металопластикових вікон в Україні становить близько 500 000 гривень. Ця ціна включає в себе такі витрати:

1. Оренда приміщення: від 20 000 до 40 000 гривень на місяць.
2. Ремонт приміщення: від 80 000 до 120 000 гривень.
3. Обладнання та меблі: від 100 000 до 120 000 гривень.
4. Заробітна плата персоналу: від 40 000 до 75 000 гривень на місяць.

Конкретна ціна відкриття фірмового салону залежить від таких факторів, як розмір і розташування приміщення, вартість обладнання та меблів, кількість персоналу.

Загалом, за оцінками експертів, середня ціна відкриття фірмового салону становить 300 000 грн і в подальшому щомісячно 85 000 грн, тобто утримання салону протягом першого року складе 1 020 000 грн. Додатково варто враховувати логістичні витрати, які залежать від цін на паливо, погодні умови, якість доріг до дилерських складів.

2. Масштабування за рахунок співпраці з дилером

Середній обсяг продажів дилера у рік на ринку світлопрозорих конструкцій України становить близько 540 квадратних метрів на рік, за словами експертів даної сфери. При середній ціні квадратного метра вікна в 7 000 гривень, це становить близько 3 780 000 гривень на рік.

Враховуючи те, що у ТОВ «ТД «Вікнарьов» близько 150 дилерів у регіонах сучасного поширення, то середня густота складає 10 дилерів на область. Дані значення будуть відрізнятися в залежності від густоти населення, наявності міст-мільйонників, інфраструктури регіонів. Однак, для теоретичних прогнозованих значень буде використовувати саме даний показник.

Компанія має намір виходити у 7 нових областей країни, тобто це потенційна поява 70 дилерів. Таке масштабування буде відбуватися поступово. Однак, порашувавши наявні доходи від співпраці з дилерами:

Поточний стан доходів від співпраці з дилерами

$$\text{Дохід} = 150 * 3780000 = 567000000 \text{ грн.}$$

Можливий дохід від співпраці з дилерами в нових регіонах

$$\text{Дохід} = 70 * 3780000 = 264600000 \text{ грн.}$$

Тобто доходи від співпраці з дилерами, можуть вирости майже на 50% від поточних

Для розрахунку витрат на впровадження стратегії зростання ринкової експансії для компанії виробника світлопрозорих конструкцій в Україні, потрібно врахувати різні аспекти. Подамо загальні категорії витрат, які мають бути враховані у форматі таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Загальні категорії витрат на впровадження стратегії ринкової експансії для ТОВ «ТД «Вікнарьов»

Категорія витрат	Основні напрямки витрат у категорії	Витрати
А) Просування	Витрати на pull-стратегію Витрати на push-стратегію	1 905 000
Б) Відбір та підготовка дилерів	Тренінги та семінари для дилерів	250 000
В) Логістика та поставки	Розробка логістичних мереж Витрати на поставки та доставку	10% від обсягів продажів
Г) Правові та сертифікаційні витрати	Юридичні консультації та правова підтримка Витрати на отримання необхідних сертифікатів	300 000
Ґ) Технічна та маркетингова підтримка дилерів	Розробка та навчання з технічної підтримки Маркетингова підтримка Гарантійне обслуговування та ремонт	400 000
Д) Резерв на непередбачувані витрати	Резервний фонд на випадок непередбачуваних обставин	250 000
	Усього	3 105 000

Джерело: створено автором

Загальна вартість експансійного проекту буде дорівнювати сумі вищезазначених витрат.

Важливо зазначити, що конкретні витрати будуть значно залежати від конкретних обставин компанії, обраної стратегії та масштабів експансії.

А) Щодо стратегії просування, варто зазначити, що доцільним буде використання ATL + BTL маркетингові комунікації. Перші будуть спрямовані насамперед на інформування кінцевих споживачів, а заодно і дилерів, про вихід нового виробника на ринок даного регіону, а другі – безпосередньо на партнерів.

Для розрахунку бюджету просування скористаємося методом залежно від цілей та завдань та представимо його у форматі таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Зведений бюджет просування

№	Стаття витрат	Витрати, грн.
1	Зовнішня реклама	1 200 000
2	Виставки	150 000
3	Публікації у фахових виданнях	50 000
4	Поштова розсилка	5 000
5	Телереклама	210 000
6	Радіореклама	20 000
7	Онлайн реклама	100 000
8	Спонсорство подій	100 000
9	Роздача буклетів та листівок	20 000
	Усього	1 905 000

Джерело: складено автором

Зовнішня реклама включатиме в себе використання сітілайтів, скролів та білбордів у всіх обласних центрах та усіх великих містах . Даний захід насамперед має на меті інформувати населення про вихід компанії в даний регіон, представлення продукції та місії компанії, яку вона несе в маси.

Виставки – це можливість залучити нових партнерів до співпраці, зокрема і дилерів. Також на таких заходах компанія матиме змогу побачити результати роботи конкурентів, поспілкуватися з іншими фахівцями даної галузі, перейняти досвід та поділитися досягненнями. Так само як і публікації у фахових виданнях, які, поширюють інформацію про компанію серед спеціалістів.

Поштова розсилка буде стосуватися насамперед дилерів та партнерів, у листах яким буде запропонована співпраця та відповідні умови та вимоги.

Б) Відбір та підготовка дилерів – уже налаштований процес у компанії, адже ТОВ «ТД «Віктарьов» до цього вже мала досвід роботи з дилерами у західних

регіонах країни, а отже, уже має налагоджену схему курсів та тренінгів для посередників. Можливо дану систему потрібно буде дещо модифікувати в залежності від запитів та можливостей дилерів.

Тобто витрати у даній категорії будуть направлені виключно на оплату освітніх ресурсів та заробітну плату бізнес-тренерів.

В) Логістика та поставки будуть здійснюватися за умовами договорів з дилерами. Дана складова витрат буде залежати від значної групи факторів: обсяг замовлення, кількість років співпраці, віддаленість. Дана вартість буде включатися в ціну товару для посередника і відповідно кінцевого споживача.

Г) Правові та сертифікаційні витрати включають в себе консультаційні послуги від юристів, укладення договорів про співпрацю та продаж.

Г) Технічна та маркетингова підтримка дилерів. Діяльність даної категорії витрат була описана у таблиці 3.6 попереднього пункту.

Підрахуємо загальний потенційний прибуток від співпраці з дилерами у 7 нових регіонах країни за рік за впровадження пропонованої стратегії зростання за наступною формулою (3.2)

Прибуток = Дохід – Витрати на впровадження стратегії –
Відсоток винагороди дилерам – Собівартість – Витрати на транспортування (3.2)

$$\begin{aligned} \text{Прибуток} &= 264600000 - 3105000 - 264600000 * 0,15 - 264600000 * 0,4 \\ &\quad - 264600000 * 0,1 \\ &= 264600000 - 3105000 - 39690000 - 105840000 - 26460000 \\ &= 264600000 - 174995000 = 89505000 \text{ грн} \end{aligned}$$

Тобто, ми бачимо, що від співпраці з дилерами ТОВ «ТД «Вікнарьов» отримає 89605000 грн, що складає 34% від суми продажів.

Однак, варто зауважити, що для набору стабільних дилерів, які будуть здійснювати продажів на середньому рівні 500 м² в рік, компанії ТОВ «ТД

«Вікнарьов» знадобиться близько 2 років. Припустимо, що за перший рік співпраці компанія відібрала 50% посередників для роботи у нових регіонах, тобто 35 дилерів у 7 областях, тоді прибуток складе:

Прибуток за 1 рік роботи

$$= 132300000 - 3105000 - 132300000 * 0,15 - 132300000 * 0,4 - 132300000 * 0,1 = 43200000.$$

Тобто, з розрахунків вище ми бачимо, що при впровадженні даної стратегії, виконанні плану залучення дилерів на 50%, уже за перший рік ТОВ «ТД «Вікнарьов» окупить процес впровадження даної стратегії та отримає прибуток. Відповідно при залученні більшої кількості дилерів у областях, обсяг прибутку буде збільшуватися в рази.

Варто також враховувати, що за успішності даної стратегії, існуватиме можливість розвитку фірмових салонів у даних регіонах, що підвищить рівень поінформованості та довіри кінцевих споживачів до даного виробника світлопрозорих конструкцій, відповідно мають покращитися обсяги продажів дилерів.

Далі розрахуємо рентабельність впровадження даної стратегії для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Рентабельність проекту - це міра того, наскільки ефективно проект генерує прибуток відносно його вартості чи інвестицій. Це ключовий показник для оцінки фінансової привабливості та успішності інвестиційного проекту. Рентабельність може визначатися різними методами, але одним із загальноприйнятих показників є чистий присутній дохід (Net Present Value, NPV).

NPV (Net Present Value або Чиста Теперішня Вартість) є одним з методів оцінки ефективності інвестиційного проекту [51]. Формула NPV виглядає наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

де

NPV - чиста теперішня вартість,

T - кількість періодів (зазвичай років),

CF_t - готівковий потік (грошовий потік) в період t,

r - ставка дисконту (вимірює рівень ризику та може бути вартістю капіталу),

C_0 - початкові витрати (ініціальна інвестиція).

Загальний принцип полягає в тому, що ми дисконтуємо майбутні готівкові потоки до їхнього еквіваленту у сучасному часі, а потім віднімаємо початкові витрати. Якщо NPV виявляється більше нуля, проект вважається прибутковим; якщо менше нуля - менше прибутковим; і якщо дорівнює нулю - беззбитковим.

Враховуючи поточну ситуацію в країні, політичні, економічні умови, ступінь ризику є дуже високим, тому згідно довідково-методичних рекомендацій від Міністерства економіки України [52], візьмемо ставку дисконтування на рівні 26% у півріччя.

Далі складемо таблицю 3.10 для обрахунку чистої теперішньої вартості нашого проекту.

Таблиця 3.10 – Розрахунок чистої теперішньої вартості проекту

Період, рік	Початкові витрати, грн	Грошові доходи, грн	Грошові витрати, грн	Грошовий потік, грн	Дисконтований грошовий потік, грн
0	2405000			-2405000	-2405000
1		64260000	44874000	19386000	14345640
2		132300000	89100000	43200000	31968000
3		196560000	130869000	65691000	48611340
4		264600000	175095000	89505000	66233700
NPV					158753680

Джерело: розраховано автором

NPV з позитивним значенням є індикатором того, що чистий прибуток, який генерується внаслідок інвестиційного проекту, перевищує витрати часу та вартість капіталу. У такому випадку можна сказати, що проєкт є прибутковим. Тобто впровадження пропонованої стратегії зростання можна вважати фінансово привабливим.

Наступним кроком розрахуємо прибутковість вкладених компанією фінансових ресурсів (ROI). ROI (Return on Investment) - це показник, який використовується для оцінки прибутковості інвестицій або проєктів [51-53]. Він визначає відсоток прибутку від початкових інвестицій і обраховується за наступною формулою (3.4):

$$ROI = \frac{(\text{Дохід} - \text{Початкові інвестиції})}{\text{Початкові інвестиції}} * 100\% \quad (3.4)$$

$$ROI = \frac{(132300000 - 89100000)}{89100000} * 100\% = 0,485 * 100\% = 48,5\%$$

Позитивний ROI в 48,5% означає, що інвестиція є прибутковою, тобто прибуток компанії перевищує її витрати.

Висновки до 3 розділу

Після аналізу передумов внутрішнього і зовнішнього середовища, згідно структурно-логічної схеми, використовуючи маркетингові інструменти, було визначено напрямок розвитку компанії, тобто стратегію зростання для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України. Стратегія ринкової експансії, яка базується на масштабуванні території України насамперед за рахунок розвитку дилерської сітки у 7 областях країни: північного, центрального та південного регіонів.

Далі розроблено план дій щодо реалізації даної стратегії стосовно ТОВ «ТД «Вікнарьов»: пошук та вибір дилерів, створення системи бонусів та винагород,

технічна і маркетингова підтримка з боку компанії, гнучкі умови оплати та поставок, запропоновані заходи з планування системи моніторингу та звітності, запропоновано програмні ресурси.

Для того, щоб оптимізувати співпрацю з дилерами та пряму діяльність виробника на ринку було рекомендовано формування міксу pull+push стратегій просування. Оптимізація каналів розподілу, використовуючи push для швидкого проникнення та pull для створення попиту, допоможе дилерам швидше досягти цільових сегментів. Також було створено медіаплан для впровадження в дію даних стратегій.

Наступним кроком було описано та розраховано загальні категорії витрат на впровадження стратегії ринкової експансії для ТОВ «ТД «Вікнарьов». Це дозволило розрахувати можливий рівень прибутку від впровадження даної стратегії на ринку. Згідно розрахунків, після реалізації повного плану, тобто залучення мінімум 10 дилерів у кожній із семи областей (планується досягнення рівня протягом 2 років), компанія зможе забезпечити собі прибуток на рівні 89505000 грн., що покриває усі витрати на впровадження, просування і собівартість виготовлення продукції компанії.

Розрахувавши чисту теперішню вартість проєкту, було визначено, що чистий прибуток від інвестицій перевищує витрати часу та вартість капіталу, тобто впровадження стратегії ринкової експансії за рахунок розвитку дилерської мережі є цілком прибутковим, а позитивне значення ROI ще раз підтвердило рентабельність даного проєкту.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення маркетингового дослідження було визначено існуючий рівень збуту компанії не задовольняє вимог та потреб ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України через зниження рівня попиту в освоєних компанією регіонах, тому було прийнято рішення масштабувати діяльність за рахунок виходу на нові географічні ринки України.

Провівши маркетингове дослідження, ми отримали дані щодо основних виробників конструкцій, їх обсяги виробництва, області продажу, конкурентні переваги та недоліки компаній. Наступним кроком визначили ефективність каналів розподілу ТОВ «ТД «Вікнарьов». Компанія використовує мультиканальний збут, що має на меті якнайповніше охоплення споживачів у всіх областях присутності на ринку. Реалізація такого типу здійснюється за допомогою продажу через фірмові салони компанії, а також за співпраці з регіональними дилерами.

Так як фірмові салони викликають більший рівень довіри у споживача та знижує ризик некомпетентного обслуговування клієнтів, то спочатку було прийнято рішення розглянути масштабування території України за рахунок збільшення кількості фірмових салонів. Однак, визначивши рівень цін на пальне у різних регіонах, якість доріг та територіальну близькість конкурентів до ще неосвоєних областей нашою компанією, отримали висновок, що відкриття фірмових салонів для реалізації стратегії ринкової експансії є економічно не вигідним.

Далі було прийняте рішення масштабуватися за рахунок співпраці з дилерами. На основі результатів інтерв'ю дилерів ринку, статистичних даних компанії-виробника було визначено, що більше 60% продажів здійснюється саме регіональними дилерами, до того ж їх частка зростає з року в рік.

Далі згідно структурно-логічної схеми, використовуючи маркетингові інструменти визначення напрямків росту кампаній, було сформовано стратегію зростання для ТОВ «ТД «Вікнарьов». Стратегія ринкової експансії, яка має на меті збільшення обсягів продажів за рахунок виходу у нові регіони країни за рахунок

співпраці з дилерами. Проаналізувавши географічне розташування компаній, якість доріг, особливості місцевості було обрано регіони масштабування діяльності ТОВ «ТД «Вікнарьов»: Полтавська, Черкаська, Кіровоградська, Одеська, Миколаївська, Чернігівська, Сумська.

Далі визначено маркетингові заходи з реалізації стратегії зростання, де описано процес пошуку, вибору дилерів, розроблено для них систему мотивацій, підтримки та контролю. Для загальної підтримки дилерів, ознайомлення потенційних клієнтів, як споживачів, так і посередників, було запропоновано розвивати push і pull стратегії просування, що допоможе швидше досягти бажаних результатів для виробника у регіонах.

Впровадження стратегії ринкової експансії для компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов», виробника світлопрозорих конструкцій в Україні, за рахунок виходу на нові регіональні ринки та укладання партнерських угод з дилерами дозволить досягти прибутку в розмірі 19 386 000 грн протягом першого року впровадження стратегії за умови відбору 50% посередників за даний період. Визначений рівень прибутку відображає ефективність обраного підходу та успішну кампанію, що передбачає співпрацю з дилерами на нових ринках, а отже, залучення нових потенційних клієнтів, що є передумовою збільшення обсягів продажів, а звідси і зростання частки ринку світлопрозорих конструкцій України.

Показник NPV має позитивне значення, що свідчить про те, що вкладені кошти в інвестиційний проєкт окупляться, тобто впровадження стратегії ринкової експансії для ТОВ «ТД «Вікнарьов» на ринку світлопрозорих конструкцій України має стати рентабельним та прибутковим рішенням.

Показник ROI (рентабельність інвестицій) становить 48,5%, який свідчить про те, що витрати, зроблені для реалізації стратегії, були ефективно використані, і компанія здобула прибуток, який перевищує витрати.

Підбиваючи підсумок, можна визначити, що стратегія ринкової експансії через співпрацю з дилерами виявилася успішною та призвела до позитивного економічного результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник.: К.:КНЕУ, 2005. 152 с.
2. Chandler A. D. Strategy and Structura. Boston 1961.
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998.
4. Гончар Л.А. Торговельне підприємництво: Конспект лекцій. Дніпропетровськ: ДУ ім. Альфреда Нобеля, 2015. 145 с.
5. Хваль Ю. А. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці бостонської консультаційної групи (БКГ). Ефективна економіка, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176>.
6. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Вибір стратегії розвитку підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОСПУ, 2012. 279 с.
7. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: Економіка, 1989. – 519
8. Окландер М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. 2013. № 3. С. 20-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_3_7
9. Алексєєва Н. І. Класифікація базових стратегій зростання підприємства: Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2012. Вид. №3. С. 71–80.
10. Lambin J.-J., I. Schuiling. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 2nd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2012. 496 p.
11. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства: Маркетинг і цифрові технології, 2022. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/274>.
12. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг :навч. посіб: Львів. Національний університет "Львівська політехніка", 2013. 255с.
13. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія. Донецьк: Донецький

національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. 559 с.

- 14.Чебанова Н.В. Стратегічний аналіз :навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2016. 294 с.
- 15.Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни: Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право. 2022. URL: <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/264392>.
- 16.Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні: Ефективна економіка, 2011. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_5
- 17.Ковальчук О.В. Маркетингові стратегії росту. Студентський науковий вісник «ЛНТУ». Львів, 2008. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Ковальчук%20О.В/page8.html
- 18.Денисенко Д.С., Зозульов О.В. Формування стратегії ринкової експансії в умовах війни. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 грудня, 2023. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С.81-85
- 19.Аналіз віконного ринку України 2022 року: Віконний консалтинг. 2023. URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/survey2022_1XGPX5z.pdf
- 20.Тенденції віконного ринку України очима власників віконних салонів: Віконний консалтинг. 2023. URL: https://oknakonsult.com/media/fileuploads/Віконний_ринок_України_.pdf
- 21.Про компанію Open Teck: Підвіконники.ін.юа. 2022. URL: <http://podokonniki.in.ua/o-kompanii-open-teck>.
- 22.Про компанію "Вікналенд": Вікналенд. 2023. URL: <https://viknaland.ua/pro-kompaniyu/>.
- 23.Крюка С. Дефіцит кадрів та комплектуючих. Як живе ринок вікон та склопакетів України після року повномасштабної війни: Delo.ua. 2023. URL:

<https://delo.ua/business/deficit-kadriv-ta-komplektuyucix-yak-zive-rinok-vikon-ta-sklopaketiv-ukrayini-pislya-roku-povnomasstabnoyi-viini-411063/>.

- 24.Інтерактивна онлайн мапа бойових дій в Україні. URL: <https://deepstatemap.live/>
- 25.Букатюк У. Країна вибитих вікон. У жовтні в Україні очікується дефіцит скла. У чому проблема Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/kraina-vibitikh-shibok-popit-na-vikna-v-ukraini-vpav-u-dva-razi-ale-tsini-na-nikh-zrosli-na-80-i-vzhe-u-zhovtni-ochikuetsya-defitsit-skla-shcho-vidbuvaetsya-21092023-16135>.
- 26.Рихліцький В. До війни Україна купувала в Росії та Білорусі 75% скла. Що тепер?: Економічна правда. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/12/689080/>.
27. Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва. Державна служба статистики. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm
- 28.Офіційний сайт компанії “Steko”. URL: <https://www.steko.com.ua/>
- 29.Офіційний сайт компанії ТОВ "ТД "Вікнарьов. URL: <https://viknaroff.ua/>.
- 30.Офіційний сайт компанії «Екіпаж». URL: <https://oknaekipazh.com.ua/ua/>
- 31.Офіційний сайт компанії «Акорд-С». URL: <https://okna-epsilon.com/kompaniya-akkord-s>
- 32.Україна на виставці Femsterbau Frontale 2016: Спеціалізована платформа віконного ринку Okna.ua. URL: https://okna.ua/ua/library/art-ukrayina_na_vystavtsi_fensterbau
- 33.Досьє «Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий Дім «Вікнарьов»: YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39480049/
- 34.Про нас. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/pro-nas-2-1/>.
- 35.Ми ще раз підтвердили власну стратегію щодо якості, оновивши сертифікати ISO 9001:2018 «Системи управління якістю». Офіційний сайт компанії ТОВ

- «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/my-shhe-raz-pidtverdly-vlasnu-strategiyu-shhodo-yakosti-onovyvshy-sertyfikaty-iso-9001-2018-systemy-upravlinnya-yakistyu/>
36. Viknar'off Best: обирай серцем вікна Viknar'off: Офіційний сайт компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/viknar-off-best-obyraj-sertsem-vikna-viknar-off/>
37. Viknar'off в час пандемії COVID-19. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/viknar-off-v-chas-pandemiyi-covid-19/>
38. STEP – Summer Ternopil Economic Platform. Сторінка у соцмережі Facebook. 2020. URL: https://www.facebook.com/profile.php?id=100063856881522&locale=hi_IN
39. Щорічний кубок viknaroff.online з пляжного волейболу. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/shhorichnyj-kubok-viknaroff-online-z-plyazhnogo-volejbolu/>
40. Зозульов А. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 576 с.
41. Компанія «VIKNARO'FF» тепер робить справді європейські вікна, завдяки співпраці з німецьким партнером «Gealan». Журнал Віконні технології. URL: <https://wt.com.ua{1/biblioteka/stati/763-kompaniya-viknaro-ff-teper-robit-spravdi-evropejski-vikna-zavdyaki-spivpratsi-z-nimetskim-partnerom-gealan.html>.
42. Viknar'off продовжує розвиватися навіть у важкий воєнний час. Нове обладнання ROTOX. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТД «Вікнарьов». URL: <https://viknaroff.ua/viknar-off-prodovzhuye-rozvyvatysya-navit-u-vazhkyj-voyennyj-chas-nove-obladnannya-rotox/>
43. Об'єкти компанії «Viknar'off» Спеціалізована платформа віконного ринку Okna.ua. URL: <https://viknaroff.okna.ua/ua/photo>.
44. Карта якості доріг України за 2023 рік. Інтернет-ресурс «Автострада». URL: <https://autostrada.info/ua>
45. Ціни на бензин, дизпаливо, газ по всіх областях України: Міністерство

- фінансів України. URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/markets/fuel/reg/>
- 46.Актуальні ціни за 1км у 2023 році. Укравтологістік. 2023. URL:
<https://ukrautologistic.com.ua/vantazhni-perevezennya/>
- 47.Перевезення скла. EA Logistic. 2023. URL: <https://ea-logistic.com.ua/ua/perevezennya-skla/>
- 48.Windows and Doors Market Size. Global Market Insights. URL:
<https://www.gminsights.com/industry-analysis/windows-and-doors-market-size>
- 49.Кириленко О. Понад 5 тисяч грн за секунду: ЧЕСНО розповів про вартість реклами на телебаченні перед виборами. Hromadske. 2022. URL:
<https://hromadske.ua/posts/ponad-5-tisyach-grn-za-sekundu-chesno-rozpoviv-pro-vartist-reklami-na-telebachenni-pered-viborami>
- 50.Реклама на радіо. Український рекламний дім. URL:
https://urd.com.ua/radio_advertising
- 51.NPV, IRR, ROI та не тільки – як оцінити ефективність інвестицій?: MSP partners. URL: <https://msp-partners.com.ua/npv-irr-roi-ta-net%D1%96lki.html&cultureKey=uk>
- 52.Довідково-методичні рекомендації для обґрунтування ДПП. Міністерство економіки України. URL:
<https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=cbc60ac5-013e-4807-b1e9-90951ee6582a>
- 53.Phillips P. P. Return on Investment: Alexandria, VA: ASTD Press. 2005. 184 p.
- 54.Зозульов А.В. Промисловий маркетинг: стратегічний аспект: навч. посіб. Харків: Студцентр, 2005. 328с.
- 55.Зозульов О.В., Кубишина Н.С. Маркетинг. За редакцією Солнцева С.О. Київ: Знання, 2011. 421 с.
- 56.Зозульов О. В. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємств. Маркетинг і реклама. 2002. №9. с. 44-47.
- 57.Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз: Навч. практикум: навчальний посібник: Львів: Новий Світ-2000. 2018. 217 с.
- 58.Солнцев, М. Можливі напрямки розширення бізнесу: географічна експансія.

- B2B Marketing: збірник наукових праць XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 33–35.
- 59.Зозульов А. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 576 с.
- 60.Малхотра Н.К. Маркетингові дослідження: практичне керівництво, 3-є видання., пер. з англ., Москва: Вільямс, 2002. 960с.
- 61.Чурсіна Я., Куваєва Т. Маркетингові дослідження споживачів з метою оцінки доцільності відкриття нової торгової точки. Збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING». 2020. С. 25–27.
- 62.Зозульов О.В. Поведінка споживача: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2004. 364 с.
- 63.Кубишина Н.С., Гребньов Г.Н. Формування маркетингової стратегії підприємства. Економіка та підприємство. Ч.1. № 34-35. 2015. С.243-251.
- 64.Кубишина Н.С., Цапук О.Ю. Управління інноваційною діяльністю вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць Економічний вісник НТУУ «КПІ». К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка», 2012. № 9. С.329-335.
65. Язвінська Н В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.
- 66.Язвінська Н В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. комплекс. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 92 с.
- 67.Язвінська Н.В., Царьова Т. О. Стратегічний маркетинг: робочий зошит: навч. посіб. з вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» освітньої програми «Промисловий маркетинг» спеціальності 075 «Маркетинг» другого освітнього ступеню «магістр». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 104 с.
- 68.Діброва Т. Г., Солнцев С. О., Бажеріна К. В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. «Політехніка, 2018.
- 69.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
- 70.Bang V.V., Joshi S.L. Market expansion strategy–performance relationship.

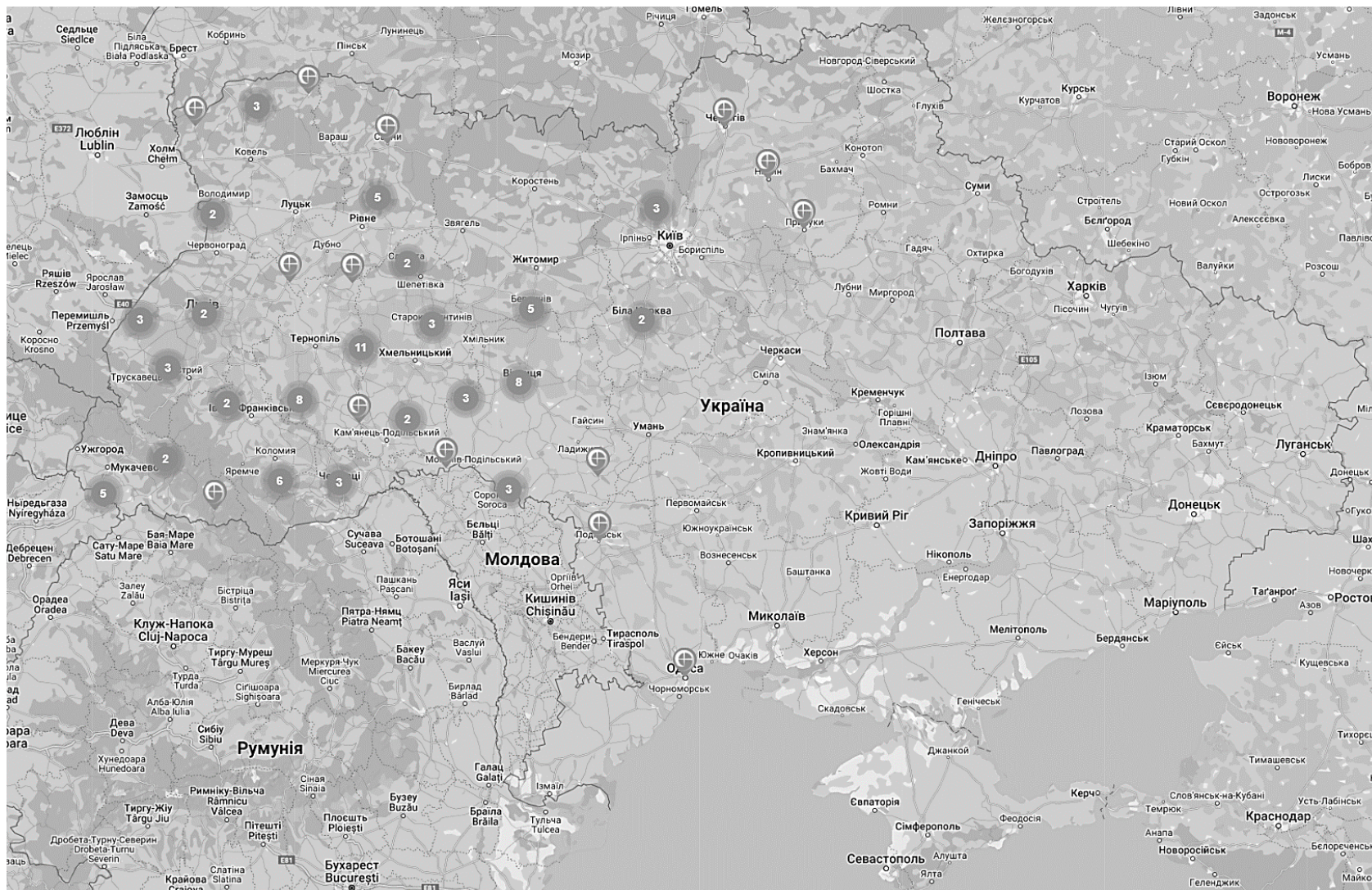
Taylor& Francis: Journal of Strategic Marketing, 2010.

- 71.Orsino P. S. Successful business expansion: practical strategies for planning profitable growth. New York: Wiley, 1994. 241 p.
- 72.Swaim Robert W. The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker. John Wiley & Sons, 2010. 306 p.
73. Robinson Gary J., Lundstrom William J. Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. John Wiley & Sons, 2003. 272 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Поширеність фірмових салонів ТОВ «ТД «Вікнарьов» територією України



Джерело:[29]