

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства»
(ТОВ «БЛОНСКІ», Вінницька обл., м. Могилів-Подільський)**

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-
менеджмент»

*підпис
студента*

Пронько Ганна
Ігорівна

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри
маркетингу

*підпис
керівника*

Бродюк Ірина
Василівна

Гарант освітньої програми
кандидат технічних наук,
доцент кафедри маркетингу

підпис гаранта

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Пронько Г.І. Формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства.– Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 075«Маркетинг», спеціалізації «Бренд-менеджмент». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021.

Дана дипломна робота присвячена дослідженню та аналізу формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства, на прикладі ТОВ «БЛОНСКИ» Вінницької обл. м. Могилів-Подільський.

Ключові слова: бренд, стратегія, стратегія позиціонування, стратегічний аналіз, меблеве підприємство.

ANNOTATION

Pronko GI Forming a strategy for positioning the furniture brand. - Manuscript.

Graduation thesis in the specialty 075 "Marketing", specialization "Brand Management". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021.

This thesis is devoted to the study and analysis of the formation of the strategy of brand positioning of the furniture company, on the example of LLC "BLONSKI" Vinnytsia region. Mogilev-Podolsky.

Keywords: brand, strategy, positioning strategy, strategic analysis. furniture company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ВИДИ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЛОНСКИ».....	18
2.1. Загальна характеристика підприємства та напрями його діяльності.....	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЛОНСКИ»	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «БЛОНСКИ»	42
3.1. Розробка стратегії позиціонування ТОВ «БЛОНСКИ»	42
3.2. Впровадження заходів щодо позиціонування	46
3.3. Оцінка ефективності використання запропонованих заходів	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації ринків для компанії значне рішення має розширення на міжнародному ринку, українські компанії мають певний досвід маркетингу на національному ринку, що створює умови для застосування цього досвіду при виході на міжнародну арену. У сучасному вигляді погляд на проблеми міжнародної маркетингової стратегії є неоднозначним та на практиці концепції міжнародного маркетингу українські компанії суттєво поступаються міжнародним компаніям на внутрішньому ринку.

Стан наукової розробки формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства характеризується тим, що в основному дослідження проводились у сфері загальнотеоретичних проблем стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства.

Враховуючи те, що взаємозв'язок між формалізацією міжнародної маркетингової стратегії та ефективності міжнародної діяльності вимагає проведення подальших досліджень, реалізація функцій міжнародного маркетингу компанії залежить від кількох чинників, є складною та проходить певні етапи для досягнення мети. Нинішні стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства вимагають змін та поліпшень, що обумовлено проведенням реформ, які за останні роки були зосереджені на проблемах міжнародної маркетингової стратегії.

Отже, виникає стійка необхідність у проведенні детального аналізу характеристики підприємства, напрямків його діяльності, фінансово-господарської діяльності підприємства, розробки стратегії позиціонування, впровадженні оптимальних заходів позиціонування для підвищення його ефективності діяльності та оцінки ефективності використання запропонованих заходів.

Метою роботи є дослідження та аналіз формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства, на прикладі ТОВ «БЛОНСКИ» Вінницької обл. м. Могилів-Подільський, а також формуванні найбільш повного та об'єктивного уявлення про розробку стратегії позиціонування ТОВ «БЛОНСКИ», а також розробленні пропозицій щодо оптимальних заходів позиціонування для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Згідно поставленої мети виникає необхідність у розв'язанні наступних завдань:

- 1) визначити сутність та основні види стратегії позиціонування компанії на міжнародному ринку;
- 2) охарактеризувати підприємство ТОВ «БЛОНСКИ», напрямки його діяльності;
- 3) з'ясувати напрямки діяльності ТОВ «БЛОНСКИ»;
- 4) проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «БЛОНСКИ»;
- 5) обґрунтувати розробку стратегії позиціонування ТОВ «БЛОНСКИ»;
- 6) запропонувати на підставі отриманих нових знань щодо об'єкта дослідження оптимальні заходи позиціонування для підвищення ефективності діяльності підприємства;
- 7) надати оцінку ефективності використання запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – відносини, що виникають при формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства.

Предмет дослідження – з'ясування характеристики досліджуваного підприємства та специфіки його діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано наукові методи різних рівнів: діалектичний, структурно – функціональний, аналізу та синтезу, герменевтичний та інші.

Теоретичним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи стали положення наукових праць українських і зарубіжних учених, таких як Андреєвої Г. І., Верби В. А., Дядюк М. А., Поважного О. С., Савицької Г. В., Синіговця О. М. ті інших. Хоча станом на сьогоднішній день написано багато

наукових праць у галузі маркетингу, однак вони охоплюють лише окремі питання, тож у сучасній науковій літературі відсутнє фундаментальне наукове дослідження, яке б детально висвітлювало особливості формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства. Саме це й стало підставою для написання випускної кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна даного дослідження полягає у тому, що формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства розглядається на прикладі ТОВ «БЛОНСКИ».

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що запропоновані шляхи впровадження оптимальних заходів позиціонування для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БЛОНСКИ» можуть бути використані для поліпшення діяльності підприємства; в освітній діяльності – при викладанні курсів «Маркетинг», «Маркетинг менеджмент».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінки, список використаних джерел складається з 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1. Сутність та основні види стратегії позиціонування підприємства

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі, що визначається високою швидкістю бізнес- та інноваційних процесів, бренд підприємства або товару і послуги все частіше стає основним провідником відмінностей, яким керується споживач при виборі і купівлі товару. В цих умовах компанії зобов'язані розробляти стратегії брендингу, що потребує немалих зусиль.

Позиціонування є однією з найбільш поширених маркетингових стратегій при визначенні реальних конкурентних переваг певного продукту чи послуги на ринку з метою формування їх успішного бренду. На сьогодні існують безліч визначень цього поняття, яке зарубіжні та вітчизняні науковці пояснюють порізно.

Більш звичайне визначення цього поняття дають саме Ф. Котлер та Г. Армстронг. Науковці стверджують, що позиціонування – це спосіб, у відповідності з яким споживачі визначають той чи інший товар за його найголовнішими характеристиками.

Ринкове позиціонування за сучасних умов є одним з найефективніших методів конкурентної боротьби на споживчих ринках [31, С.43-48].

Основним завданням позиціонування є створення міцного та успішного бренду товару, який зумів би зайняти вигідну позицію у свідомості покупців. Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб виробити прихильність споживача до товару фірми через визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів [7].

Сьогодні бренд є самим сильним інструментом бізнесу.

Термін бренд є похідним словом від "brandr", що має значення "ставити клеймо". Таку назву мало тавро (клеймо), яким власники худоби позначали своїх тварин. З давніх часів клейма (бренда) удостоювався тільки високоякісний товар. Товар з клеймом виділявся серед аналогічних, набуваючи індивідуальності. Продукція з брендом завжди продавалася за вищою ціною.

Бренд додає родовому продукту (тобто продукту без бренду) додаткову цінність [30].

Сьогодні, поняття "бренд" вживається для позначення, або ідентифікації виробника чи продавця продукту, або послуги. Бренди займають в комерції унікальне місце. Їх можна купувати, продавати, брати, або здавати в оренду, захищати на національному і глобальному рівні.

Головна мета бренду (бренд, brand) - створити єдиний образ мислення для групи осіб, в якому повинні бути присутніми всі необхідні якості, що забезпечують його унікальність і максимальну корисність.

Бренд включає в себе функціональну корисність, а також всілякі обіцянки, асоціації і вигоди, які аудиторія пов'язує з ним.

Термін "товарний знак", як правило, вживається для індивідуалізації товарів юридичних осіб і індивідуальних підприємців, а поняття "знак обслуговування" - для індивідуалізації надаваних ними послуг, виконуваних робіт.

Початок роботи над будь-яким брендом - його позиціонування на ринку. Позиціонування бренду (Brand Positioning) - місце на ринку, займане брендом по відношенню до конкурентів, а також набір купівельних потреб і сприйняття; частина індивідуальності бренду, яка повинна активно використовуватися для "відбудови" від конкурентів.

Тому, позиція бренду - це те місце, яке бренд поміщає у розумах цільової аудиторії по відношенню до конкурентів. Вона базується на тих перевагах бренду, які виділяють його з числа конкурентів.

Позиціонування бренду - місце, яке цей товар займає у свідомості покупців порівняно з аналогічними конкурентними товарами. Формування певної чітко визначеної позиції товару повинно мати керований фірмою характер. Найважливішим етапом брендування є позиціонування, направлене на те, щоб зайняти сприятливе положення в свідомості цільової групи споживачів [28, с. 65,68].

Найбільшого ефекту брендингу досягають тоді, коли для досягнення єдиної маркетингової мети використовують водночас рекламу, сейлз промоушн і паблік рилейшнз

Успішне позиціонування дозволяє не тільки отримати місце свого товару на ринку, але й надати йому бонусну конкурентну перевагу.

Орієнтовані на властивості товару	Орієнтовані на задоволення потреб споживачів	Орієнтовані на доведення конкурентної переваги
<ul style="list-style-type: none"> • за особливими функціями або властивостями товару • за наявністю певних інгредієнтів • за особливостями технології виробництва • за походженням товару (від відомого виробника, з певної країни) • з використанням підтримки експертів або відомих осіб • за належністю до певного (інколи несподіваного) класу товарів 	<ul style="list-style-type: none"> • за цільовою групою споживачів • за способом вирішення проблеми споживачів • за обставинами використання • за зручністю користування, замовлення, доставки тощо • за можливістю отримання приємних/нових відчуттів • за можливістю підтвердити високий соціальний статус • за можливістю приєднатися до бажаної референтної групи 	<ul style="list-style-type: none"> • за рівнем ціни • за співвідношенням «ціна-якість» • за позицією лідера (товару № 1) у певній категорії • за порівнянням з конкурентами за будь-якою іншою ознакою

Рис. 1.1 Стратегії позиціонування

Визначення ефективної стратегії позиціонування товару на ринку є невід'ємною складовою загальної маркетингової стратегії компанії.

Загалом існує 2 види стратегій позиціонування:

1. Наступальна стратегія;
2. Оборонна стратегія

Під наступальними стратегіями в маркетингу прийнято розуміти маркетингові стратегії, орієнтовані перспективне підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства міста і нарощування масштабів її, і

навіть збільшення ринкової частки випереджаючими проти конкурентами темпами. Незважаючи на те, що в більшості випадків подібні стратегії покликані захищати конкурентоспроможність підприємства, вони також нерідко виступають основою її досягнення.

Під оборонними стратегіями розуміються маркетингові стратегії, створені задля захисту вже наявного в компанії конкурентного переваги чи його сукупності, і навіть утримання вже завойованих ринкових позицій. Основною метою їх реалізації вважається зниження для компанії ризику бути атакованою, а також ослаблення наслідків вжитих наступальних ініціатив та вплив на конкурентів з метою переключення їхньої уваги на інших ринкових суперників.

Стратегія позиціонування — це коли компанія вибирає одну або дві важливі ключові сфери, на яких потрібно зосередитися, і досягає успіху в цих сферах.

Стратегія позиціонування фірми зосереджується на тому, як вона буде конкурувати на ринку. Ефективна стратегія позиціонування враховує сильні та слабкі сторони організації, потреби клієнтів і ринку, а також позицію конкурентів. Мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб вона дозволила компанії виділити конкретні області, де вони можуть перевершити своїх конкурентів.



Рис.1.2 Вимоги, необхідні компанії для конкуренції в таких сферах.

Запропонована класифікація у табл. 1.1. дозволяє підприємству сформулювати систему стратегій ринкового позиціонування, спрямованих на посилення конкурентних позицій компанії. Саме системне бачення концепції поведінки компанії під час диференціації її торгової марки та створення бренду дозволяє досягти найбільшої ефективності.

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій ринкового позиціонування споживчих товарів

Класифікаційні ознаки	Стратегії
Рівень позиціонування	- макро - мезо - мікро
Об'єкт відносно якого відбувається позиціонування	- позиціонування марки і товару; - позиціонування товарної категорії
Розміщення у товарній категорії	- марка, що визначає товарну категорію; - марка, що визначає товарну підкатегорію; - марка - спеціаліст
Кількість обраних позицій	-унітарне позиціонування; - багатомірне позиціонування
Етапність позиціонування	- одноетапне позиціонування ; - багатоетапне позиціонування



Рис.1.3.Етапи успішного позиціонування бренду

Розглянемо етапи позиціонування товару. Основними етапами позиціонування є проведення маркетингових досліджень, встановлення мети позиціонування,

безпосередня розробка стратегії позиціонування, розробка тактики позиціонування, розробка комплексу маркетингу та завершальний оцінка ефективності позиціонування. У процесі позиціонування варто дотримуватися певних принципів, тому що як економічна категорія це поняття має особливі характеристики. Т.О. Примак у своїх дослідженнях наводить такі особливості позиціонування як категорії:

- позиціонування належить до довгострокової стратегії і тому має включати план дій на тривалий період й орієнтуватися на загальну стратегію розвитку підприємства;
- позиціонування базується, насамперед, на вигоді, що отримує споживач у разі купівлі даного товару;
- відповідно до попереднього пункту, позиціонування відбувається у свідомості споживача;
- позиція індивідуального продукту в уявленні одного споживача може суттєво відрізнятись від позиції у свідомості іншого. Це потребує постійного моніторингу стану ринку, а саме дослідження потреб та побажань споживачів.

В рамках міжнародного маркетингу, коли компанія вирішує розпочати маркетинг продукції за кордоном, основним стратегічним рішенням є застосовувати стандартний маркетинговий мікс (продукт, ціна, місце, просування, люди, фактичні дані, управління процесами тощо). Як показує досвід великих компаній, значну долю при прийнятті таких рішень відіграють ризики, які можуть виникнути в обох варіантах. Взаємозв'язок між ступенем формалізації міжнародної маркетингової стратегії та ефективності міжнародної діяльності вимагає проведення подальших досліджень.

Основними етапами позиціонування є проведення маркетингових досліджень, визначення та встановлення мети позиціонування, безпосередня розробка

стратегії позиціонування, розробка тактики позиціонування, розробка комплексу маркетингу та завершальний оцінка ефективності позиціонування

Під час створення цієї ідеї можна розрізнити певні рівні застосування міжнародної маркетингової стратегії залежно від фази розвитку міжнародного маркетингу. Стратегії позиціонування продукту, що давно є основним елементом маркетингу в магазинах, пов'язані з тим, як товари відображаються в торговому проході, щоб максимізувати продажі. На жаль, бренди СРГ можуть виявити, що вони мало контролюють своє розміщення в магазині без значних інвестицій. Мобільний маркетинг пропонує шлях до економічно ефективного покращення розміщення в магазині.

Існує три стандартні типи стратегій позиціонування продуктів, які бренди повинні враховувати: порівняльна, диференціація та сегментація. За допомогою цих стратегій бренди можуть допомогти своєму продукту виділитися, націляючи на потрібну аудиторію найкраще повідомлення. Мобільний маркетинг покращує всі ці стратегії та допомагає направляти споживачів до товарів у торговому проході.

Таблиця 1.2

Стандартні типи стратегій позиціонування

Найменування	Змістовна характеристика
Порівняльна	Стратегії порівняльного позиціонування працюють шляхом розміщення товарів поруч із іншими брендами, щоб підкреслити їх конкурентні переваги.
Диференціація	Іноді унікальність продукту неможливо повторити, тому він ідеально підходить для стратегії диференціації. Таким чином, це основний фокус, який бренд підкреслює на своїй упаковці, щоб привернути увагу споживача.
Сегментація	Іноді, щоб допомогти продукту виділитися, потрібно зосередитися на кількох аудиторіях з різними потребами, але з одним і тим же продуктом.

Макашев М.О. залежно від поставленої мети виділяє наступні видипозиціонування бренду:

- позиціонування по використанню товару (характеристики товару даної

торгової марки або нестандартне використання традиційного товару);

- позиціонування по особливостям товару (коли на ринок виводять новий товар, що відрізняється за своїм якісними характеристиками від аналогічних;
- позиціонування по вигоді здійснюється на основі обіцянок споживачеві специфічної користі і вигоди;
- позиціонування по споживачам враховує соціально-демографічний стан суспільства і здійснюється на основі сегментації ринку за географічними, соціально-демографічними і психологічними особливостям;
- позиціонування по дистрибуції засноване на виборності каналів розповсюдження і просування товару;
- цінове позиціонування, використовує нетрадиційне завищення або заниження ціни на товар даної марки у порівнянні з ціною на звичайний товар [27].

Після визначення найбільш привабливих країн рекомендується використовувати стандартні методи для сегментування споживачів у кожній обраній країні за критеріями, що визначають галузеву приналежність, платоспроможність споживачів, структуру їх торгових центрів тощо [7, с.58]. З цього можна дійти до висновку, що у нинішніх умовах інтернаціоналізації ринків запропонований нами набір компонентів міжнародної маркетингової стратегії може стати в основу стратегічної діяльності українських компаній.

Позиціонування встановлює прямий зв'язок між стратегією цільового ринку та маркетинговими програмами і розробляється таким чином, щоб ефективно впливати саме на споживачів цільового сегмента. Роль маркетингових програм при цьому полягає у сприянні таким комунікаціям .

Внаслідок його логічного використання українські компанії можуть підвищити ступінь формалізації міжнародної маркетингової діяльності та запропонувати системний та комплексний підхід до планування, реалізації та контролю міжнародної маркетингової стратегії.

Основним завданням позиціонування є створення міцного та успішного бренду товару, який зумів би зайняти вигідну позицію у свідомості покупців.

Основна мета стратегії позиціонування полягає в тому, щоб виробити прихильність споживача до товару фірми через визначення позитивних відмінностей цього товару від товарів конкурентів .

На формування маркетингової стратегії впливають внутрішні резерви підприємства (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції) і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники, тощо).

Позиціонування, перш за все, відбувається у свідомості споживача, тому важливо не те, що фірма говорить про свій товар, а що говорить про нього споживач.

Основним принципом позиціонування є не створення чогось абсолютно нового і відмінного від інших, а використання уже наявних зв'язків, вмиле маніпулювання тими образами, що обрав для себе споживач. Грамотно розроблена та реалізована стратегія позиціонування продукції (товару, послуги) сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку та дасть змогу не лише утримати свого споживача, а й завоювати нові ринкові сегменти.

Отже, основні позиціонування мають бути потреби та побажання споживачів, оскільки в умовах глобалізації та стрімкого розвитку маркетингу стосунків споживач орієнтується не лише на товар із його якісними та функціональними характеристиками, а й на імідж та репутацію товаровиробника

РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «БЛОНСКИ»

2.1 Загальна характеристика підприємства, напрями його діяльності

Фабрика меблів «BLONSKI» була заснована в 1997 році і на сьогоднішній день це компанія, яка динамічно розвивається в напрямку виробництва м'яких та корпусних меблів. За цей період компанія змогла успішно зарекомендувати себе на ринку як надійний виробник меблів. На даний час підприємство є виробником сучасних меблів для дому. Модельний ряд меблів представлений власними дизайнерськими розробками.

Меблі виготовляються з високоякісної лісосировини, екологічно-чистих та якісних оздоблювальних матеріалів. ТОВ «БЛОНСКИ» пропонує широкий вибір матеріалів оббивки – меблева тканина, шкірзамінник та шкіра, а палітра кольорів задовільнить смаки найвибагливіших клієнтів. Комплектуючі меблів, при правильній експлуатації, гарантують бездоганну якість. Модельний ряд торгової марки «БЛОНСКИ» представлений у спеціалізованих магазинах Вінницької області.

Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про підприємство за 2020 р.

Характеристика	
Назва підприємства	ТОВ «Блонські»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 24000, Вінницька обл., місто Могилів-Подільський, вул.Острівська, будинок 183
Дата створення	15.05.1997 р.
Форма власності	приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	31.02. Виробництво кухонних меблів
Загальна чисельність персоналу	58
Чистий прибуток	3040 тис. грн

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) належить до найпопулярніших організаційно-правових форм юридичної особи.

ТОВ – це засноване однією або декількома особами товариство, статутний капітал якого поділено на частки, розмір яких установлюється статутом (ч. 1 ст. 140 ЦКУ).

Відмітною ознакою ТОВ є те, що учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язаннями та несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю ТОВ, у межах вартості своїх вкладів (ч. 2 ст. 140 ЦКУ, ст. 50 Закону про госптовариства). Інакше кажучи, засновники ТОВ не відповідають своїм особистим майном за боргами ТОВ, як це відбувається, зокрема, у товаристві з додатковою відповідальністю.

На основі даних визначень, вважаємо, що форма власності для ТОВ «БЛОНСКИ» обрана правильно.

Основними структурними підрозділами ТОВ «БЛОНСКИ» являються:

- планово-економічний відділ;
- виробничий відділ;
- бухгалтерія;
- відділ збуту;
- техніко-конструкторський відділ.

Організаційну структуру підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Блонські»

Перевагами функціональної організаційної структури управління ТОВ «БЛОНСКИ» є наступні:

1) створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, збутової політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та контроль за їхнім дотриманням;

2) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах. Це полегшує цілеспрямовану підготовку та перепідготовку кадрів;

3) створюються найкращі умови не тільки для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю;

4) функціональна структура управління є потужним організаційним засобом інтеграції стратегії та поточної операційної діяльності по вертикалі управлінської ієрархії;

5) є найбільш економічною з точки зору формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат.

Важливу роль в формуванні внутрішнього середовища досліджуваного підприємства відіграють стейкхолдери.

Стейкхолдер – ринковий суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід. Основними стейкхолдерами підприємства є:

– інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;

– кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;

- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;
- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової репутабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «Блонські», представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналітична характеристика стейкхолдерів підприємства

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
1	2	3	4
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок продукції компанії	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власної продукції	1	2
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
Органи державної влади	Задоволення потреб держави шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	10

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умова праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	5

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти, директор.

Аналіз можливостей і загроз макросередовища і безпосереднього оточення підприємства проведемо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Блонські»

Можливості	Загрози
<i>Зовнішнє середовище</i>	
1. Можливості розширення збуту. 2. Зменшення конкурентного тиску. 3. Можливість використання новітніх технологій, обладнання. 4. Можливість отримання нових інвестиційних вкладень. 5. Ослаблення позицій постачальників.	1. Посилення конкурентного тиску. 2. Посилення позицій (торгової сили) покупців і постачальників. 3. Гальмування розвитку галузі виробництва меблів. 4. Високі податкові ставки. 5. Зростання темпів інфляції.
<i>Внутрішнє середовище</i>	
Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
1. Висока компетентність фахівців. 2. Відповідність організаційної структури стратегії підприємства. 3. Добре забезпечена матеріально-технічна база. 4. Достатня кількість персоналу. Невисока плинність кадрів. 5. Прийнятна договірна політика.	1. Неповне використання в діяльності підприємства можливого обсягу трудових ресурсів. 2. Низький рівень організації маркетингової діяльності. 3. Низька рентабельність. 4. Високий рівень витрат.

На основі аналізу даних табл. 2.3 можливо визначити заходи стратегічної підтримки і розвитку подальшої діяльності ТОВ «БЛОНСКИ».

Отже, можливі наступні заходи щодо використання можливостей зовнішнього оточення підприємства:

- розширення номенклатуру товарів;
- ефективне використання залучених інвестиції та ведення активної економічної політики для залучення нових інвестицій.

Ідентифікацію стратегічних активів ТОВ «БЛОНСКИ» проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.4).

VRIO-аналіз має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Таблиця 2.4

Стратегічні активи ТОВ «БЛОНСКИ»

Група стратегічних активів	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V - цінність	R – унікальність	I – відновлюваність	O –упорядкованість	
<i>ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ</i>					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
<i>ВІДМІННІ РИСИ</i>					
Виробництво	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Стан обладнання	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг і продаж	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Отже, компанія ТОВ «БЛОНСКИ» своїми стратегічними активами визначає сучасні технології виробництва продукції, висококваліфікований персонал та високопродуктивне обладнання. Компанія робить акцент на матеріальних активах і всі вільні кошти направляє на їх розвиток.

Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація, бренд, організаційні знання, корпоративна культура.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЛОНСКИ»

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Блонські» за останні п'ять років наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «БЛОНСКИ» за 2016-2020 рр.

Показники	Роки				
	2016	2017	2018	2019	2020
Необоротні активи, тис. грн.	40352	37167	32589	31911	38127
Вартість основних фондів, тис. грн.	38428	36523	31169	28249	33630
Оборотні активи, тис. грн.	17460	30457	29312	18515	26730
Обсяг випуску (за собівартістю продукції), тис. грн.	105105	115812	115833	85859	145352
Обсяг реалізації, тис. грн.	134352	155273	137095	95013	178555
Середньооблікова чисельність робітників, чол.	57	58	58	63	58
Продуктивність праці, тис. грн.	2357,05	2677,12	2363,71	1508,14	3078,53

На основі наведених даних у табл. 2.5 можливо визначити, що діяльність ТОВ «Блонські» упродовж всього досліджуваного періоду виявляється низькорентабельною, так рівень рентабельності діяльності підприємства у 2020 році сягає лише 2,09%.

Треба звернути увагу на зменшення обсягів основних фондів ТОВ «Блонські», у 2020 р. їх вартість зменшилася порівняно з 2016 роком на 12,5%, це свідчить про зношення матеріальної бази підприємства.

Що стосується ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві, то воно являється достатньо ефективним, особливо у 2020 році, коли показник фондівдачі сягав 4,32.

Продуктивність праці робітників підприємства також являлася достатньо високою і у 2020 р. сягала 3078,53 тис. грн. на одного працівника.

В ринкових умовах важливою проблемою для підприємства є проблема капіталотворення, бо від успішного її вирішення залежить фінансовий стан і життєздатність підприємства. Джерелами фінансових ресурсів підприємства є:

- 1) власний капітал;
- 2) позичений капітал.

Загальний аналіз структури капіталу підприємства можна розглядати у горизонтальному та вертикальному розрізі, що представлено в табл. 2.6.

Отже, надаючи загальну оцінку структури капіталу ТОВ «БЛОНСКИ» можливо визначити, що головне місце в даній структурі належить позиковому капіталу підприємства (рис. 2.2), що підкреслює залежність підприємства від кредитів та зобов'язань. Негативним явищем являється те, що підприємство у 2020 році зменшило обсяг власного капіталу на 22,24% порівняно з 2016 роком, при цьому сума поточних зобов'язань підприємства зросла аж на 276,76%.

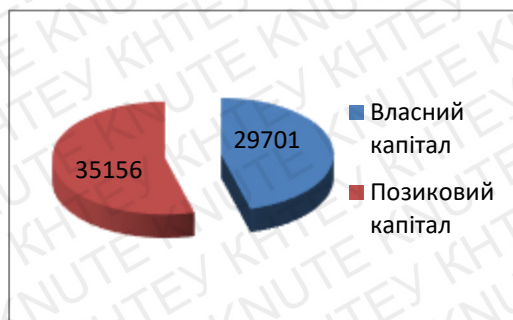


Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «БЛОНСКИ» у 2020 році

Таблиця 2.6

Загальна оцінка структури та динаміки фінансових ресурсів підприємства

Майно	Значення показників за роками, тис. грн.					Зміна показників 2020 р. до 2019 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолют на +/-	Відносна %
1. Сукупний капітал – всього	57812	67624	61901	50426	64857	7045	112,19
в тому числі:							
Власний капітал	38194	44882	41218	28944	29701	-8493	77,76
Позиковий капітал	19618	22742	20683	21482	35156	15538	179,20
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	12769	9126	8067	5703	9352	-3417	73,24
Поточні зобов'язання і забезпечення	6849	13616	12616	15779	25804	18955	376,76
2. Виручка від реалізації продукції	134352	155273	137095	95013	178555	44203	132,90

Аналіз динаміки та структури власного підприємства наведемо у табл. 2.7-2.8.

Таблиця 2.7

Аналіз структури власного капіталу ТОВ «БЛОНСКИ»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.					Структура, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	3604	3604	3604	3604	3604	9,44	8,03	8,74	12,45	12,13
Капітал у дооцінках	9780	9604	9556	9553	9553	25,61	21,40	23,18	33,01	32,16
Додатковий капітал	8442	8442	8442	8442	8442	22,10	18,81	20,48	29,17	28,42
Резервний капітал	656	656	656	656	656	1,72	1,46	1,59	2,27	2,21
Нерозподілений прибуток	15712	22576	18960	4406	7446	41,14	50,30	46,00	15,22	25,07
Разом власний капітал	38194	44882	41218	28944	29701	100	100	100	100	100

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2064	11,82	11753	38,59	11976	40,86	3421	18,48	4024	15,05	1960	194,96
за виданими авансами	1127	6,45	2796	9,18	780	2,66	1501	8,11	2750	10,29	1623	244,01
з бюджетом	5412	31,00	6123	20,10	5023	17,14	3560	19,23	2027	7,58	-3385	37,45
Інша поточна дебіторська заборгованість	66	0,38	133	0,44	33	0,11	2165	11,69	1127	4,22	1061	1707,58
Грошові кошти та їх еквіваленти	3780	21,65	3131	10,28	904	3,08	1147	6,19	2658	9,94	-1122	70,32
Інші оборотні активи	94	0,54	104	0,34	114	0,39	147	0,79	932	3,49	838	991,49
Всього	17460	100	30457	100	29312	100	18515	100	26730	100	9270	153,09

Дані табл. 2.9 свідчать, що обсяги оборотних коштів ТОВ «Блонські» у 2020 році зросли на 9270 тис. грн. порівняно з 2016 роком за рахунок зростання запасів, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та виданими авансами та іншої дебіторської заборгованість, оборотних активів.

Аналіз структури запасів, а також дебіторської заборгованості наведемо у табл. 2.10-2.11.

За даними табл. 2.10 головне місце у структурі запасів ТОВ «Блонські» займають виробничі запаси, їх питома вага у 2018 р. сягала 62,23%, а з 2016 по 2018 рр. головне місце належало готовій продукції.

Таблиця 2.10

Аналіз структури та динаміки запасів ТОВ «БЛОНСКІ»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.					Структура, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
1.Виробничі запаси	2289	1479	2560	3720	7018	46,55	23,05	24,42	56,59	62,23
2.Готова продукція	2624	4934	7922	2854	4259	53,37	76,89	75,58	43,41	37,77
3. Товари	4	4	-	-	-	0,08	0,06			
Разом запасів	4917	6417	10482	6574	11277	100	100	100	100	100

Загальні обсяги запасів у 2020 році порівняно з 2016 роком зросли аж на 6360 тис. грн. за рахунок збільшення виробничих запасів та готової продукції (рис. 2.3).

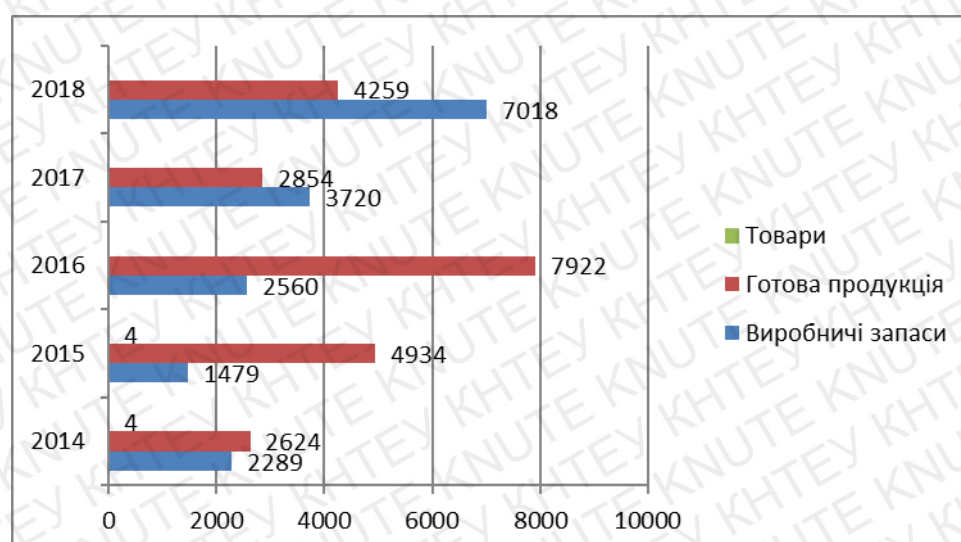


Рис. 2.3. Динаміка змін обсягів запасів на ТОВ «БЛОНСКІ», тис. грн.

Таблиця 2.11

**Аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості
ТОВ «БЛОНСКИ»**

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.					Структура, %				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
1. Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	2064	11753	11976	3421	4024	23,81	56,49	67,24	32,13	40,53
2. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1127	2796	780	1501	2750	13,00	13,44	4,38	14,10	27,70
3. Дебіторська заборгованість з бюджетом	5412	6123	5023	3560	2027	62,43	29,43	28,20	33,44	20,42
4. Інша дебіторська заборгованість	66	133	33	2165	1127	0,76	0,64	0,19	20,33	11,35
Разом дебіторська заборгованість	8669	20805	17812	10647	9928	100	100	100	100	100

Загальні обсяги дебіторської заборгованості у 2020 році зросли на 1259 тис. грн. порівняно з 2016 роком, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та дебіторської заборгованості за виданими авансами і значного збільшення іншої дебіторської заборгованості.

За даними рис. 2.3 видно, що головне місце у структурі дебіторської заборгованості на ТОВ «Блонські» у 2020 р. належить дебіторській заборгованості за товари, роботи, послуги – 40,53%.

У табл. 2.12 розглянемо особливості формування чистого прибутку підприємства у останні п'ять років його діяльності.

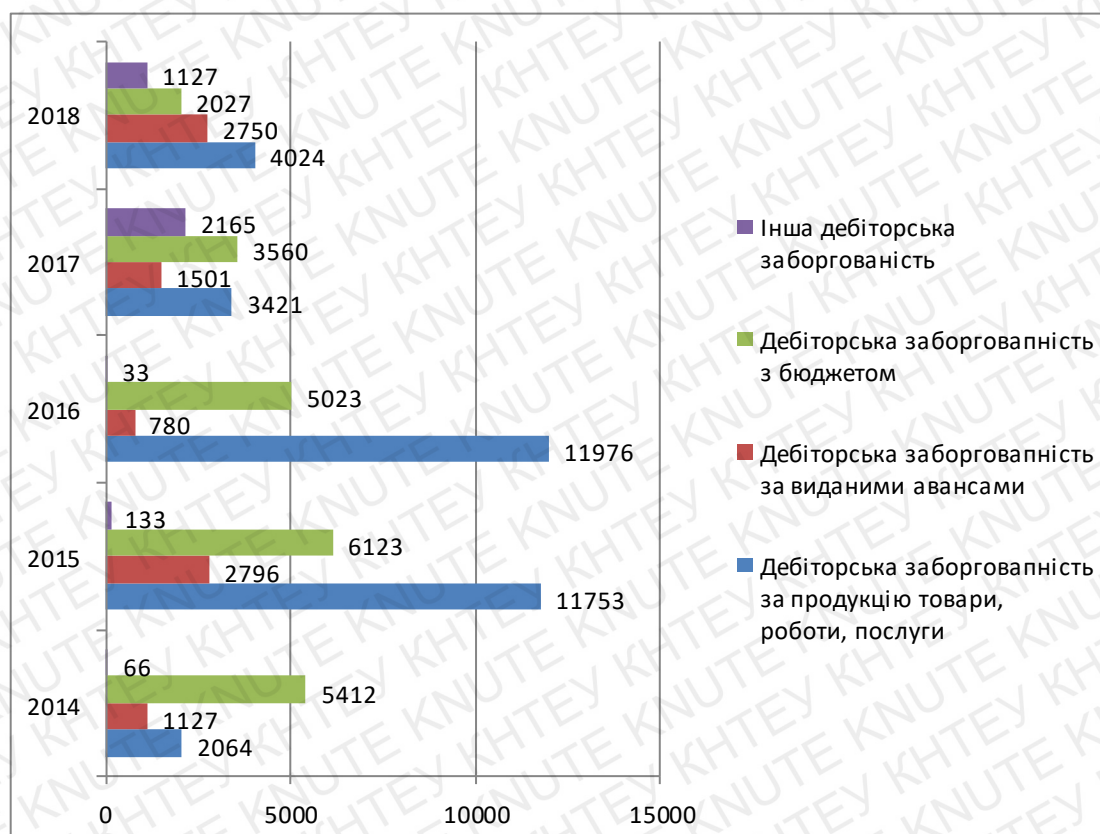


Рис. 2.4. Динаміка змін обсягів дебіторської заборгованості на ТОВ «БЛОНСКИ», тис. грн.

Таблиця 2.12

Фінансові результати діяльності ТОВ «БЛОНСКИ» за 2016-2020 роки

Показники	Роки					Зміна показників 2020 р. до 2016 р.	
	2016	2017	2018	2019	2020	абсолютна +/-	Відносна %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	134352	155273	137095	95013	178555	44203	132,90
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105105	115812	115833	85859	145352	40247	138,29
Валовий прибуток	29247	39461	21262	9154	33203	3956	113,53
Інші операційні доходи	2334	7303	17422	5355	3686	1352	157,93
Адміністративні витрати	5020	10919	4561	4051	6696	1676	133,39
Витрати на збут	8427	12273	11352	9182	19178	10751	227,58
Інші операційні витрати	3119	10768	19724	5275	3837	718	123,02
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток	15015	12804	3047		7178	-7837	47,81
збиток				3999			

Продовження табл. 2.12

Інші доходи	207	167	1756			-207	0,00
Фінансові витрати	814	4468	8541	8283	4125	3311	506,76
Інші витрати	288	292	5	41	18	-270	6,25
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
прибуток	14136	8242			3040	-11096	21,51
збиток			3734	12319			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	3271	1554	70	45		-3271	0,00
Чистий:							
прибуток	10865	6688			3040	-7825	27,98
збиток			3664	12274			

Отже, дані табл. 2.13 свідчать, що обсяги чистого прибутку ТОВ «БЛОНСКИ» у 2020 році зменшилися на 7825 тис. грн. порівняно з 2016 роком. Дані зміни відбулися за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та фінансових витрат.

Для того щоб проаналізувати фінансовий стан ТОВ «БЛОНСКИ» проведемо розрахунки коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності у табл. 2.13-2.14.

Таблиця 2.13

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «БЛОНСКИ» у 2016-2020 роках

Показники	Нормативне значення	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.
		2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,66	0,66	0,67	0,57	0,46	-0,2
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	1,95	1,97	1,99	1,35	0,84	-1,55
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$> 0,1$	-0,12	0,25	0,29	-0,16	-0,32	-0,2
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,51	0,50	0,50	0,74	1,18	1,99

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Блонські» у 2020 році свідчать про його нестійкий фінансовий стан (так як коефіцієнти автономії, фінансової стабільності та забезпеченості власними оборотними коштами нижче нормативного значення). Окрім того, значення коефіцієнту фінансового левереджу становить 1,18, що пояснюється наявністю в компанії великого обсягу зобов'язань, що являється негативним значенням.

Дані табл. 2.14 свідчать, що ТОВ «Блонські» у 2020 році являється неплатоспроможним підприємством, так як коефіцієнт загальної ліквідності сягає 1,04, швидкої ліквідності – 0,6, а абсолютної – лише 0,1 (нижче за нормативне значення).

Таблиця 2.14

Оцінка платоспроможності ТОВ «БЛОНСКИ» у 2016-2020 роках

Показники	Нормативне значення	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р. +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
Коефіцієнт загальної ліквідності	>2	2,55	2,23	2,33	1,17	1,04	-1,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	1,83	1,77	1,49	0,76	0,6	-1,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,55	0,23	0,07	0,07	0,1	-0,45

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Блонські» свідчить, що діяльність досліджуваного підприємства у 2020 році являється низькорентабельною, фінансово нестабільною та має низьку платоспроможність.

Фабрика меблів «BLONSKI» була заснована в 1997 році і на сьогоднішній день це компанія, яка динамічно розвивається в напрямку виробництва м'яких та корпусних меблів. За цей період компанія змогла успішно зарекомендувати себе на ринку як надійний виробник меблів.

На даний час підприємство є виробником сучасних меблів для дому. Модельний ряд меблів представлений власними дизайнерськими розробками.

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти (в тому числі контрагенти), директор.

Існують наступні заходи щодо реалізації шансів зовнішнього оточення підприємства:

- розширювати номенклатуру товарів;
- ефективно використовувати в ході своєї діяльності залучені інвестиції і вести активну економічну політику для залучення нових;
- також досліджуване підприємство повинно враховувати, що його діяльність багато в чому залежить від напрямку розвитку політичної системи в країні, тому персонал підприємства повинен брати пряму участь в політичній боротьбі, а саме за зниження податкових ставок і введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств даного масштабу з боку держави.

Отже, компанія ТОВ «БЛОНСКИ» своїми стратегічними активами визначає сучасні технології виробництва мебельної продукції, висококваліфікований персонал та високопродуктивне мебельного обладнання. Компанія робить акцент на матеріальних активах і всі вільні кошти направляє на їх розвиток.

Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для підприємства важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

На основі наведених даних можливо визначити, що діяльність ТОВ «БЛОНСКИ» на протязі всього досліджуваного періоду являється низькорентабельною, так рівень рентабельності діяльності підприємства у 2020 році сягає лише 2,09%.

Отже, надаючи загальну оцінку структури капіталу ТОВ «БЛОНСКИ» можливо визначити, що головне місце в даній структурі належить позиковому капіталу підприємства, що підкреслює залежність підприємства від кредитів та зобов'язань.

Обсяги оборотних коштів ТОВ «БЛОНСКИ» у 2020 році зросли на 9270 тис. грн. порівняно з 2016 роком за рахунок зростання запасів, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та за виданими авансами, а також іншої поточної дебіторської заборгованість, інших оборотних активів.

Обсяги чистого прибутку ТОВ «БЛОНСКИ» у 2020 році зменшилися на 7825 тис. грн. порівняно з 2016 роком. Дані зміни відбулися за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та фінансових витрат.

Слід зазначити, що головний пріоритет ТОВ «БЛОНСКИ» надає вітчизняному товаровиробнику і максимально намагається використовувати місцеву сировинну базу. Проте й українські виробники мають у своєму портфелі імпортні товари. Поряд з тим, спектр реалізації продукції не замикається на Вінницькій області, а виходить далеко за її межі.

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «БЛОНСКИ» свідчить, що діяльність досліджуваного підприємства у 2020 році являється низькорентабельною, фінансово нестабільною та має низьку платоспроможність.

РОЗДІЛ 3. Напрями удосконалення стратегії позиціонування ТОВ «Блонські» на міжнародному ринку

3.1. Розробка стратегії позиціонування ТОВ «БЛОНСКИ»

За результатами SWOT-аналізу у 2 розділі для фабрики меблів ТОВ «БЛОНСКИ» рекомендовано: розширювати номенклатуру товарів; ефективно використовувати в ході своєї діяльності залучені інвестиції і вести активну економічну політику для залучення нових; також досліджуване підприємство повинно враховувати, що його діяльність багато в чому залежить від напрямку розвитку політичної системи в країні.

Тому персонал підприємства повинен брати пряму участь в політичній боротьбі, а саме за зниження податкових ставок і введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств даного масштабу з боку держави.

ТОВ «Блонські» співпрацює на зовнішньому ринку Молдовою, а саме з ТОВ «Корада». Контракт був підписаний у березні 2018 року. Поставки товару здійснюються на умовах FCA.

Вже майже 4,5 роки підприємства успішно співпрацюють і наразі відбувається період укладання договору на поставки товарів на 2022-2023 рік.

Експорт до Молдови здійснюється автомобільним транспортом (рис.3.1).

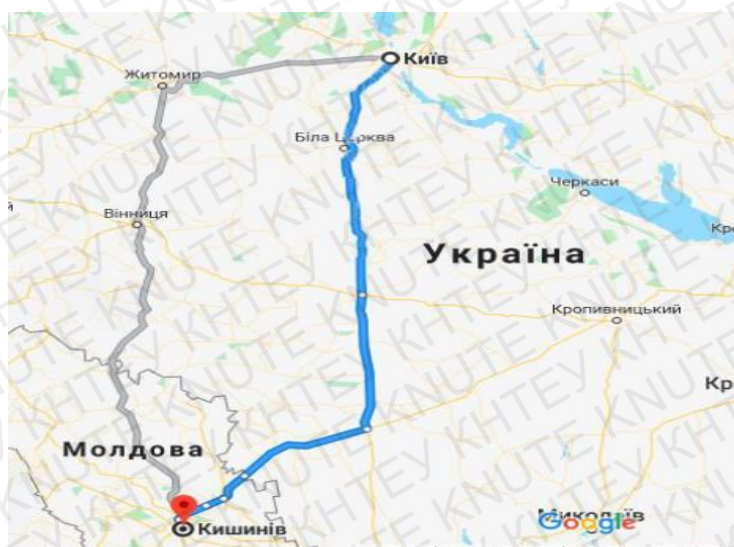


Рис. 3.1. Логістика ТОВ «Блонські» з Києва до Кишинєва

Крім цього, у квітні 2013 року був підписаний контракт на поставку товару ТОВ «Терада», яке знаходиться в Азербайджані. Поставки товару здійснюються на умовах FCA у відповідності до Інкотермс 2010.

Транспортується продукція ТОВ «Блонскі» на ринок Азербайджану залізничним транспортом, через такі вузли (рис. 3.3.):

ТОВ «Терада» з усього асортименту продукції ТОВ «Блонскі» імпортує комплекти офісних меблів. Тому це співробітництво має потужний потенціал за умов позитивного економічного зростання обох сторін та розширення асортименту.

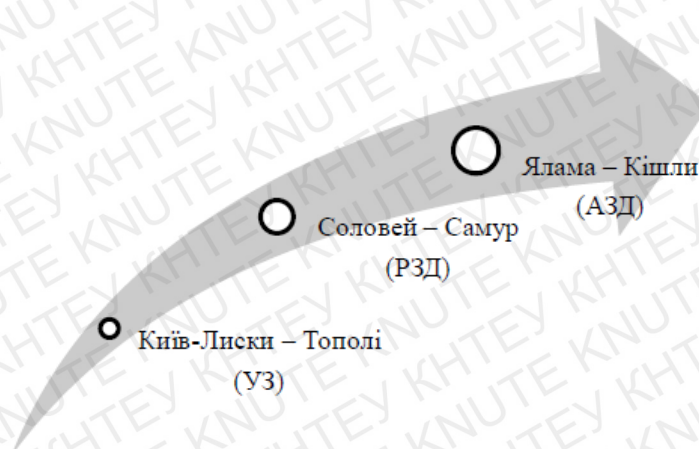


Рис.3.2. Логістика продукції ТОВ «Блонскі» з Києва до Баку

Джерело: складено автором на основі джерела [18]

Розглянемо обсяги експорту продукції за країнами та представимо в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Обсяги експорту продукції ТОВ «Блонскі» до Молдови та Азербайджану, млн. грн.

Виробник	Роки			Зміна показників			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				±Δ	%	±Δ	%
Молдова	9	8,9	9,60	-0,10	-1,11	0,70	7,87
Азербайджан	13,82	14,47	14,80	0,65	4,70	0,33	2,28
Всього	22,82	23,37	24,04	0,55	2,41	0,67	2,87

Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Саме тому на даний час активно здійснюються заходи, які спрямовані на поглиблення співпраці з країнами ЄС, до яких сьогодні спрямовується понад 42% усього українського експорту [40].

1 січня 2016 набула чинності угода про Поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між Україною та Європейським Союзом.

ПВЗВТ надасть Україні можливості для модернізації її торговельних відносин та економічного розвитку. Відкриття ринків шляхом поступового скасування митних тарифів, надання безмитного доступу в рамках квот, гармонізація українських законів, норм та стандартів з тими, що діють у ЄС, все це інструменти для досягнення успішного співробітництва, а також гармонізації стандартів України та ЄС у ключових галузях.

Задля нарощування об'ємів експортної діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також поширення взаємозв'язків з країною-членом Евросоюзу, доцільним буде розглянути ринок Румунії.

Виробництво меблів для офісу в Румунії за останні роки поступово спадає, натомість споживання з кожним роком збільшується. Це пояснює зменшення обсягів експорту продукції на 16,3 тис.т. у 2020 році (табл.3.2.).

Таблиця 3.2

Виробництво, споживання, експорт та імпорт меблів в Румунії за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020
Виробництво, тис. т.	436,28	422,17	418,85
Споживання, тис. т.	634,27	628,35	673,36
Експорт, тис. т.	102,3	125,6	109,3
Імпорт, тис. т.	453,6	492,3	506,1

Джерело: складено автором на основі джерела [43]

На рис. 3.3 можна простежити тенденцію до збільшення імпорту офісних меблів до Румунії.

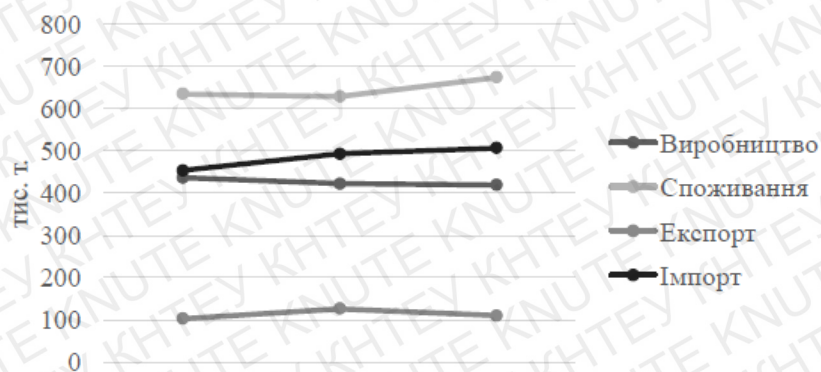


Рис. 3.3. Динаміка обсягів виробництва, споживання, експорту та імпорту офісних меблів в Румунії за 2018-2020 роки

Джерело: складено автором на основі джерела [43]

Це є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ТОВ «Блонські».

У грудні 2017 року була прийнята Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017 – 2021 років.

Головними завданнями якої є максимальне використання можливостей з метою розвитку експорту, визначення орієнтирів для розвитку торгівельних відносин України.

Згідно з матеріалами «Дорожньої карти», ринки Румунії перебувають у ТОП-5 «недоторгованих ринків», за рівнем нетарифного захисту посідають 20 позицію серед 165 держав світу, розмір ввізного мита у % до усіх податків у бюджети різних рівнів країни – 0,1% (9 позиція з 75 країн світу).

Як вже було зазначено, продукція ТОВ «Блонські» має сертифікат якості ISO 9001:2009.

Система управління якості ISO 9001 гарантує, що підприємство випускає продукцію на стабільному рівні якості, постійно підвищуючи його. ISO 9001:2008 один з найпоширеніших стандартів, розроблених Міжнародною організацією стандартизації. Він запроваджений у 170 країнах, включаючи Румунію.

Аналогом цього стандарту в Україні є ДСТУ ISO 9001:2009. Виробництво за принципами ISO 9001 означає, що підприємство контролює та підтримує

якість продукції. Завдяки цьому мінімізується ризик отримання товарів невідповідної якості та перетворює роботу з поліпшення якості на фундамент виробничого процесу.

Отже, відповідність продукції ТОВ «Блонські» міжнародним стандартам якості, дозволяє підприємству здійснювати експорт товарів до багатьох країн світу.

Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях.

Вихід ТОВ «Блонські» на румунський ринок означає утворення зв'язків у форматі «Україна – Молдова – Румунія» для того, щоб в майбутньому вийти на більш пріоритетний формат – «Україна – Румунія – ЄС».

3.2 Впровадження оптимальних заходів позиціонування для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Блонські»

Враховуючи досвід існуючого експорту, вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA. Ця умова включається до контракту купівлі-продажу і служить керівництвом для всіх учасників міжнародних поставок товару з однієї країни в іншу.

В даний час умови поставки FCA діють в редакції Інкотермс 2010 року, які діяли в 2018 році, і залишаються актуальними в 2021 році. Нові правила Інкотермс 2020 набуло чинності 1 січня 2020 року.

Умови поставки FCA Інкотермс 2010 - розшифровка «Free Carrier» (перекладається «Франко перевізник») означає, що продавець має виконати експортне митне оформлення і відвантажити товар перевізнику призначеному покупцем. Слід зазначити, що вибір місця поставки впливає на зобов'язання щодо завантаження й розвантаження товару в даному місці.

Якщо поставка здійснюється в приміщенні продавця або в іншому погодженому місці, то продавець несе відповідальність за відвантаження товару (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3

Основні аспекти постачання у FCA

Будь-які види транспорту	Умови FCA
Продавець зобов'язаний виконати експортне митне оформлення і відгрузити товар перевізнику призначеному покупцем	
Покупець зобов'язаний доставити товар та виконати імпорнтне митне оформлення	
Ризики виникають в момент передачі товару перевізнику на складі продавця	

Джерело: складено автором на основі джерела [45]

Логістика перевезення товару автомобільним транспортом зображений на рис. 3.4.

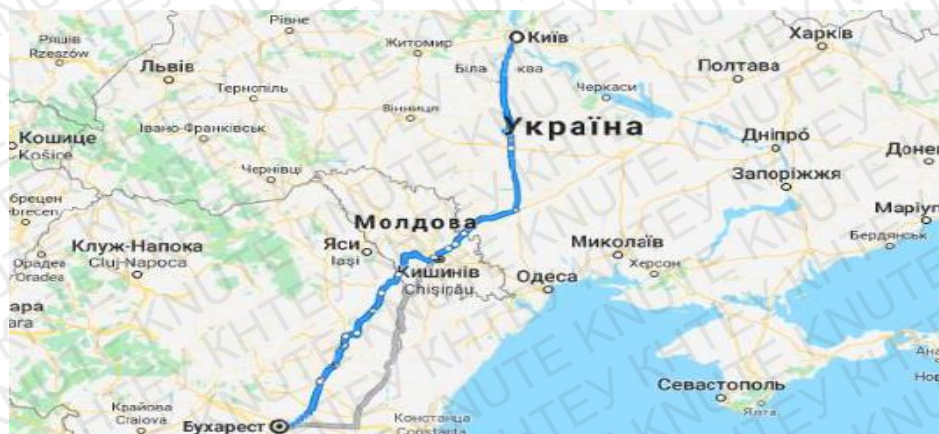


Рис. 3.4. Логістика здійснення експорту меблів до Бухарест

Визначимо контрактні ціни для товарів, що експортуються (табл. 3.4).

Будемо вважати, що підприємство експортуватиме 3 виду офісних меблів: для конференц-офісу; для офісного персоналу та для менеджерів.

Таблиця 3.4

Розрахунок контрактної ціни партії товарів ТОВ «Блонські», тис. грн.

№	Вид витрат	для конференц-офісу	для офісного персоналу	для топ менеджерів
1.	Повна собівартість	190,36	215,75	260,62
2.	Рентабельність (24%)	45,68	51,78	62,55
4.	Транспортні витрати	-	-	-
5.	Пакування	12	12	12
6.	Завантаження	29	29	29
7.	Послуги експедитора	-	-	-
8.	Страховання	-	-	-
9.	Розвантаження	-	-	-
	Всього	277,04	308,53	364,17
	Разом		949,74	

Джерело: складено автором

Розрахунки вартості експортної продукції ТОВ «Блонські» виконано в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості експортної продукції ТОВ «Блонські», тис.грн

Параметри	для конференц-офісу	для офісного персоналу	для менеджерів
1.Вартість:			
- одиниці продукції	7,04	11,76	19,2
- загального обсягу поставки	311,66	378,67	360,00
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %	13%	10,8%	11,4%
3. Митна вартість:			
- одиниці продукції	7,97	13,03	21,39
- загального обсягу поставки	352,83	419,57	401,06
4. Митні збори	0,15	0,26	0,21
5. Ціна відповідно до умови поставки:			
- одиниці продукції,	8,12	13,29	21,60
- обсягу ЗЕО, тис. грн	359,47	427,94	405,00

Джерело: складено автором

Отже, загальний обсяг експортної операції складає 1192,41 тис. грн.

3.3. Оцінка ефективності використання запропонованих заходів

Якщо підприємство виходить на зовнішній ринок, то важливо сформулювати чітку якісну і кількісну оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Завдяки комплексному підходу до вибору показників ефективності зовнішньоекономічних операцій, здійснюється об'єктивна оцінка стану діяльності підприємства, формує правильну стратегію, дозволяє підвищити конкурентоспроможність. Існує багато різних підходів і методик щодо визначення показників для оцінки зовнішньоекономічної діяльності [36].

Ефективність ЗЕД – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків.

Для того, щоб зрозуміти доцільність проведення тих чи інших зовнішньоекономічних операцій, слід правильно обрати критерій ефективності. Максимальне отримання чистого доходу від експортних операцій – це головний критерій оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно до цього критерію, варто обирати найкращі варіанти для співпраці на зовнішньому ринку [37].

Розрахуємо повну ефективність експорту продукції ТОВ «Блонські»:

2018 рік: $22,82 \text{ млн. грн.} / 19,63 \text{ млн. грн.} = 1,16$;

2019 рік: $23,37 \text{ млн. грн.} / 20,57 \text{ млн. грн.} = 1,14$;

2020 рік: $24,04 \text{ млн. грн.} / 20,43 \text{ млн. грн.} = 1,18$.

2018 рік: $22,82 \text{ млн. грн.} - 19,63 \text{ млн. грн.} = 3,19 \text{ млн. грн.}$;

2019 рік: $23,37 \text{ млн. грн.} - 20,57 \text{ млн. грн.} = 2,80 \text{ млн. грн.}$;

2020 рік: $24,04 \text{ млн. грн.} - 20,43 \text{ млн. грн.} = 3,61 \text{ млн. грн.}$

Ефект виробництва експортної продукції:

2018 рік: $21,82 \text{ млн. грн.} - 19,63 \text{ млн. грн.} = 2,19 \text{ млн. грн.}$;

2019 рік: $22,37 \text{ млн. грн.} - 20,57 \text{ млн. грн.} = 1,8 \text{ млн. грн.}$;

2020 рік: 23,04 млн. грн. – 20,43 млн. грн. = 2,61 млн. грн. де Це – вартість експортної продукції у внутрішніх цінах; Зе - затрати на виробництво експортної продукції.

Ефективність споживання імпорту Сеі та її ефект Есі:

2018 рік: 6,4 млн. грн. / 5,85 млн. грн. = 1,09;

2019 рік: 6,42 млн. грн. / 6,05 млн. грн. = 1,06;

2020 рік: 6,91 млн. грн. / 6,32 млн. грн. = 1,09.

2018 рік: 6,4 млн. грн. - 5,85 млн. грн. = 0,55 млн. грн.;

2019 рік: 6,42 млн. грн. - 6,05 млн. грн. = 0,15 млн. грн.;

2020 рік: 6,91 млн. грн. - 6,32 млн. грн. = 0,59 млн. грн.

Показник рентабельності імпорту ТОВ «Блонські»:

2018 рік: 0,7 млн.грн / 5,7 млн.грн*100% = 12%;

2019 рік: 0,58 млн.грн / 5,84 млн.грн*100% = 10%;

2020 рік: 0,9 млн.грн / 6,1 млн.грн*100% = 14%..

Узагальнено розраховані показники у табл. 3.7. і визначимо відхилення по роках.

Таблиця 3.7

Показники ефективності ЗЕД ТОВ «Блонські» у 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Зміна показників			
	2018	2019	2020	(2019/2018)		(2020/2019)	
				±Δ	%	±Δ	%
Ефективність експорту	1,16	1,14	1,18	-0,02	-1,72	0,04	3,51
Ефект експорту, млн.грн.	3,19	2,8	3,61	-0,39	-12,23	0,81	28,93
Ефективність імпорту	1,13	1,1	1,15	-0,03	-2,65	0,05	4,55
Ефект імпорту, млн. грн.	0,7	0,58	0,90	-0,12	-17,14	0,32	55,17
Ефективність виробництва експортної продукції	1,11	1,09	1,13	-0,02	-0,18	0,04	0,36
Ефект виробництва експортної продукції, млн. грн.	2,19	1,8	2,61	-0,39	-1,76	10,81	49,59
Рентабельність експорту, %	16	14	17	-2,00	-12,50	3,00	21,43
Ефективність споживання імпорту	1,09	1,06	1,09	-0,03	-0,27	0,03	0,27
Ефект споживання імпорту, млн. грн.	0,55	0,15	0,59	-0,40	-72,73	0,44	293,33
Рентабельність імпорту, %	12	10	14	-2,00	-16,67	4,00	40,00

Ефективність експорту мала тенденцію до спаду у 2019, але у 2020 показник збільшився на 3,51%. Ефективність імпорту зменшилася у 2019 на 2,65%, порівняно з 2018 роком. Але у 2020 відбулося значне покращення і показник збільшився на 4,55%, відповідно до 2019 року. Ефективність виробництва експорту на 2020 рік становить 1,13, ефективність споживання імпорту – 1,09.

Для розрахунку економічної ефективності виходу підприємства на новий ринок, спрогнозуємо обсяги експорту продукції на 2021-2023 рр. Експортні операції будуть здійснюватися кожного місяця, але різними партіями. На рис. 3.5. відображений графік експортних поставок на 1 рік (липень 2021 – червень 2022 р.р.).

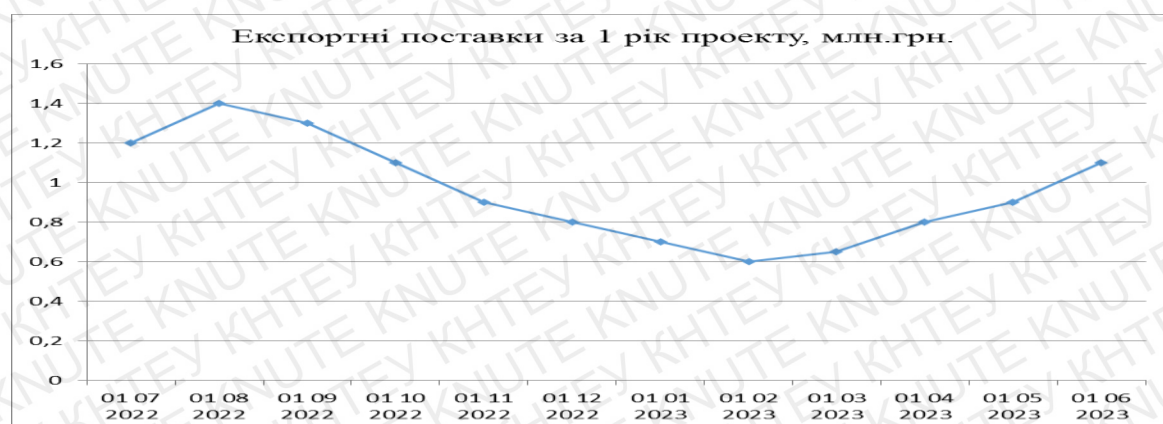


Рис. 3.5. Обсяги експорту продукції ТОВ «Блонські» до Румунії у 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором

Для визначення зміни ефективності експортних операцій ТОВ «Блонські», визначимо показники: ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної продукції, ефекту виробництва експортної продукції та рентабельності експорту в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Показники ефективності ТОВ «Блонські» у 2021-2023 рр.

Показник	Роки проекту			Відхилення		Відхилення	
	2021	2022	2023	(2022/2021)		(2023/2022)	
Ефективність експорту	1,17	1,19	1,20	0,02	1,71	0,01	0,84
Ефект експорту	4,4	6,24	7,11	1,84	41,82	0,87	13,94
Ефективність виробництва експортної продукції	1,13	1,16	1,17	0,03	2,65	0,01	0,86
Ефект виробництва експортної продукції	3,42	5,34	6,01	1,92	56,14	0,67	12,55
Рентабельність експорту	17	19	20	2	11,77	1	5,26

Джерело: складено автором

Доходи від реалізації продукції перевищують рівень витрат, це позитивно відображається на ефективності діяльності підприємства.

Вихід ТОВ «Блонські» на новий зовнішній ринок буде сприяти покращенню фінансово-господарських показників, економічному розвитку підприємства та покращенню торгівельних зв'язків. Освоєння нового ринку збуту потребує суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів.

Вибір нового ринку для експорту залежить від багатьох факторів, серед яких економічний стан, потреба в імпорті товарів, географічне положення, політичні орієнтири. Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Вихід на ринок ЄС має бути поступовим. Існуючий експорт на ринок Молдови буде слугувати своєрідним плацдармом для співпраці з європейськими країнами. Саме тому доцільним буде розглянути ринок Румунії. Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях.

Виробництво меблів в Румунії за останні роки поступово спадає, це спричиняє зростання імпорту, що є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ТОВ «Блонські».

Вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA, за якими продавець має виконати експортне митне оформлення і відвантажити

Транспортування продукції ТОВ «Блонські» відбудеться за умовами поставки FCA. Пожвавлення експорту припадає на літньо-осінні місяці, натомість взимку та навесні відбувається спад обсягів реалізації товару.

Вихід ТОВ «Блонські» на новий ринок дозволить підвищити ряд показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У 2021-2023 рр. спостерігається покращення показників ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної та ефекту виробництва експортної продукції.

Вибір нового ринку для експорту залежить від багатьох факторів, серед яких економічний стан, потреба в імпорті товарів, географічне положення, політичні орієнтири. Одним із головних пріоритетів зовнішньоекономічної політики України є співробітництво з Європейським Союзом. Вихід на ринок ЄС має бути поступовим. Існуючий експорт на ринок Молдови буде слугувати своєрідним плацдармом для співпраці з європейськими країнами.

Саме тому доцільним буде розглянути ринок Румунії. Важливим аспектом є ще те, географічне положення України та Румунії має сприяти зміцненню економічних відносин та спонукати обидві країни до втілення співробітництва на регіональному та міжнародному рівнях.

Виробництво меблів в Румунії за останні роки поступово спадає, це спричиняє зростання імпорту, що є позитивним фактором у виборі нового зовнішнього ринку для експорту продукції ТОВ «Блонські».

Вихід на новий ринок буде здійснюватися на умовах поставки FCA, за якими продавець має виконати експортне митне оформлення і відвантажити

Транспортування продукції ТОВ «Блонські» відбудеться за умовами поставки FCA. Пожвавлення експорту припадає на літньо-осінні місяці, натомість взимку та навесні відбувається спад обсягів реалізації товару.

Вихід ТОВ «Блонські» на новий ринок дозволить підвищити ряд показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У 2021-2023 рр. спостерігається покращення показників ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної та ефекту виробництва експортної продукції.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування стратегій позиціонування товару та застосовано отриману інформацію для аналізу маркетингової діяльності меблевого підприємства ТОВ «БЛОНСКИ» і формування рекомендації щодо ефективного просування при виході на зовнішні ринки.

Запропоновано таке визначення терміну «позиціонування»: маркетингова діяльність спрямована на завоювання певного місця на ринку та такого місця в свідомості споживачів, що б відрізняло його серед товарів аналогів за допомогою ідентифікації споживчих та конкурентних переваг товару.

Головною метою формування стратегії позиціонування товару є досягнення конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Тому на сучасних підприємствах, які прагнуть мати успіх у конкурентній боротьбі, повинні розроблятися та впроваджуватися відповідні організаційно-економічні механізми управління розвитком бренду.

Отже, на підставі проаналізованих матеріалів було зроблено наступні висновки:

1. Визначено сутність та основні види стратегії позиціонування компанії на міжнародному ринку.

Розробка стратегії позиціонування має свої особливості в порівнянні з маркетинговою стратегією позиціонування на внутрішньому ринку через складність завдань, що стоять перед компаніями.

Розробка стратегії позиціонування – складний процес, пов'язаний із ризиками та невизначеностями. Основна проблема – правильно вибрати основні альтернативи, зрозуміти та врахувати найбільш важливі фактори та умови, що впливають на цей вибір.

Основні види стратегії:

1. Відсутність міжнародної маркетингової стратегії позиціонування.
2. Фрагментарна неформальна міжнародна маркетингова стратегія.

3. Системно формалізована міжнародна маркетингова стратегія.

4. Інноваційно-цілісна міжнародна маркетингова стратегія.

Різні стратегії проникнення ринку передбачають різні рівні контролю, ризику, прибутковості і гнучкості. Тому при виборі експортної стратегії компанія має найменший ризик, але при цьому найменшу прибутковість та найменшу ступінь контролю над продажами, ціновою стратегією, рекламою тощо.

2. Охарактеризовано підприємство ТОВ «БЛОНСКИ» та напрямки його діяльності.

Фабрика меблів «BLONSKI» динамічно розвивається в напрямку виробництва м'яких та корпусних меблів, змогла успішно зарекомендувати себе на ринку як надійний виробник меблів.

На даний час підприємство є виробником сучасних меблів для дому. Модельний ряд меблів представлений власними дизайнерськими розробками.

3. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «БЛОНСКИ».

У роботі дослідження основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Блонські» за останні п'ять років.

Діяльність ТОВ «Блонські» упродовж всього досліджуваного періоду являється низькорентабельною, так рівень рентабельності діяльності підприємства у 2020 році сягає лише 2,09%.

4. Обґрунтовано розробку стратегії позиціонування ТОВ «БЛОНСКИ».

За результатами проведеного дослідження для фабрики меблів ТОВ «Блонські» рекомендовано: розширювати номенклатуру товарів; ефективно використовувати в ході своєї діяльності залучені інвестиції і вести активну економічну політику для залучення нових; також досліджуване підприємство повинно враховувати, що його діяльність багато в чому залежить від напрямі розвитку політичної системи в країні, тому персонал підприємства повинен брати пряму участь в політичній боротьбі, а саме за зниження податкових ставок і введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств даного масштабу з боку держави.

5. Запропоновано на підставі отриманих нових знань щодо об'єкта дослідження оптимальні заходи позиціонування для підвищення ефективності діяльності підприємства на підставі того, що підприємство експортуватиме 3 виду офісних меблів: для конференц-офісу; для офісного персоналу та для менеджерів.

6. Надана оцінка ефективності використання запропонованих заходів.

Вихід ТОВ «Блонські» на новий зовнішній ринок буде сприяти покращенню фінансово-господарських показників, економічному розвитку підприємства та покращенню торгівельних зв'язків. Освоєння нового ринку збуту потребує суттєвих затрат часу, витрат матеріальних та трудових ресурсів.

Вибір нового ринку для експорту залежить від багатьох факторів, серед яких економічний стан, потреба в імпорті товарів, географічне положення, політичні орієнтири.

Вихід ТОВ «Блонські» на новий ринок дозволить підвищити ряд показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У 2021-2023 рр. спостерігається покращення показників ефективності експорту, ефекту експорту, ефективності виробництва експортної та ефекту виробництва експортної продукції.

Таким чином в ході дослідження було досліджено формування стратегії позиціонування бренду меблевого підприємства, а також запропоноване оптимальні заходи позиціонування для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Саме тому дана кваліфікаційна робота може слугувати теоретичним базисом для подальших наукових досліджень обраної теми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навчальний посібник [для самот. вивч. дисципліни] / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – [3-тє вид., виправл. і доп.]. – К. : Знання-Прес, 2009. – 299 с.
2. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств: навч. посіб. [для самот. вивчення дисципліни] / Г.М. Азаренкова, Т.М. Журавель, Р.М. Михайленко. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К.: Знання-Прес, 2010. – 287 с.
3. Андрєєва Г. І. Економічний аналіз : Навч.-метод. посіб. / Г. І. Андрєєва. – К.: Знання, 2009. – 263 с.
4. Боднар Н. М. Економіка підприємства : навч. посібн. / Н. М. Боднар. – К. : Вид-во А.С.К., 2009. – 400 с.
5. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент : в 2 т. Т. 1 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски ; пер. с англ. В. В. Ковалева. – СПб. : Экономическая школа. – 497 с.
6. Верба В. А. Систематизація активів підприємства : стратегічний аспект // Економіка : проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. Випуск 220 : Том II. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 493-501.
7. Виробничий менеджмент : Навч. Посібник / За заг. ред. д.е.н. проф. С. Ф. Поважного. – Д. : ДонДУУ, 2009. – 493с.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 2010. – 512 с.
9. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навчальний посібник. – [2-ге видання] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
10. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навчальний посібник / Гринчуцький В.І. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
11. Дядюк М. А. Типи політики управління оборотними активами підприємств торгівлі / М. А. Дядюк, О. В. Михайлова // Економічна стратегія і

перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2013. – Вип. 1(1). – С. 120-129.

12. Економіка підприємства : Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [Вид. 3-тє, без змін]. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с.

13. Економіка підприємства: підручник / За ред. А. В. Шегди. – К. : Знання, 2009. – 614 с.

14. Економічний аналіз. Навчальний посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В.Федорович. – Тернопіль : Видавництво Астон, 2010. – 624 с.

15. Захарюта О. С. Узагальнення наукових концепцій щодо визначення суті активів / О.С. Захарюта // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2012. – № 1(122). – С. 183-184.

16. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 279 с.

17. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент / М. Н. Крейнина. – М. : Дело и сервис, 2003. – 304 с.

18. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие. Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.

19. Маринич І. А. Підходи до формування ефективної системи управління оборотними коштами торговельного підприємства / І. А. Маринич, Т. Т. Козуб // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – № 20.15. – С. 224-227.

20. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств. : навч. посібник / Непочатенко О. О. – К. : Центр навчальної літератури, 2013 – 504 с.

21. Нестеренко С. С. Оборотні кошти в умовах формування ринкової економіки / Нестеренко С. С. // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2009. С. 49.

22. Офіційні дані ПАТ «Ушицький комбінат будівельних матеріалів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/84340/156/templ>
23. Пельтек Л. В. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства / Пельтек Л. В., Писаренко С. М. // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1(5). – С. 43-49.
24. Поважний О. С. Особливості визначення сутності та складу поняття «оборотні активи» / Поважний О. С., Крамзіна Н. О., Кваша Ю. В. // Економічний простір. – 2010. – № 12/2. – С. 41-52.
25. Роштейн Л. А. Оборотные средства в промышленности / Л.А. Роштейн. – М.: ФиС, 1986. – 93 с.
26. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учеб. Пособие– [7-е изд., испр.] / Г. В. Савицкая. – Мн.: Новое знание, 2009. – 704 с.
27. Синіговець О. М. Сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / О. М. Синіговець // Вісник НТУ «ХП». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х. : НТУ «ХП». – 2010. – № 58. – С. 8-13.
28. Сироткин С. А. Оборотные средства и оборотные активы в современной экономике / Сироткин С. А. // Региональная экономика и управление: электр. науч. журн. – 2007. – № 1(9). – С. 65.
29. Лень В.С., Гливенко В.В. Бухгалтерський облік в Україні: основи та практика: КНЕУ, 2009. – 412 с.
30. Стратегічна діагностика активів підприємства: постановка проблеми / О. Гребешкова, І. Федорцова // Сіверянський літопис. – 2007. – № 6. – С. 196-203.
31. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / М-во освіти і науки України, Держ.

ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; ред. А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2015. – 400 с.

32. Управління оборотними активами на підприємствах торгівлі : монографія / Н. О. Власова – Х. : ХДУХТ, 2014. – 258 с.

33. Фарінович І. В. Економічна сутність оборотних коштів та джерела їх формування / І. В. Фарінович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 704 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 114-119.

34. Финансовое положение предприятия : оценка, анализ, планирование / под ред. А.В. Черчесл. – Сумы:СНУ, 2006. – 333 с.

35. Філімоненков О. С. Фінанси підприємства : навчальний посібник. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.

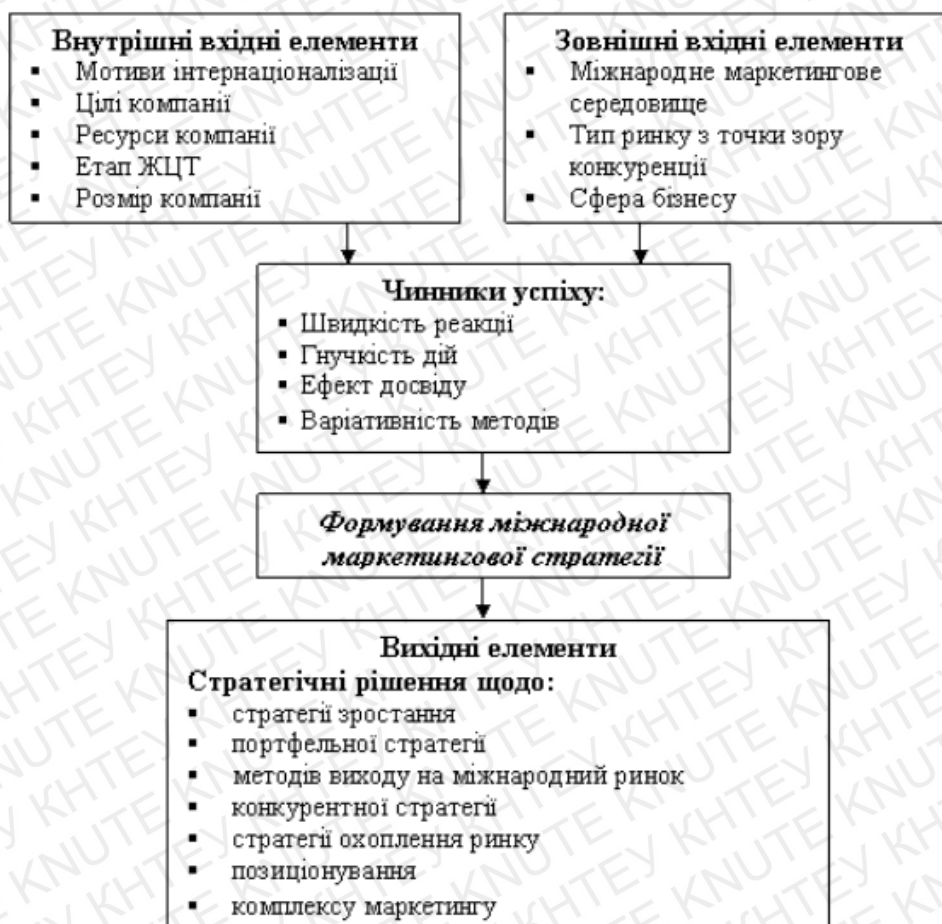
36. Фінанси підприємств: [підручник] / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – [7-ме вид., без змін]. – К.: КНЕУ, 2008. – 552 с.

37. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз. Підручник. / Ю.С. Цал-Цалко – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 566 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Складові міжнародної маркетингової стратегії



Додаток Б

Логістика ТОВ «Блонські» з Києва до Кишинєва

