

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра екологічного менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ»

Здобувача вищої освіти 2 курсу
магістратури денної форми
навчання спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність» освітньо-
наукової програми

«Підприємництво та біржова
діяльність»

Неділька Владислава Івановича

Науковий керівник: д.е.н., проф.
Мазур Ірина Іванівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент _____ (підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва від «__» _____ 2022 р., протокол №__.

Завідувачка кафедри екологічного
менеджменту та підприємництва,
докторка економічних наук, професорка

Купалова Галина Іванівна _____ (підпис)

Київ – 2022

Анотація

Неділько В. І. Формування маркетингової стратегії бізнесу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

У зв'язку зі швидкими темпами розвитку сучасного суспільства та формування нових підходів до реалізації продукції, для бізнесу гостро стоїть питання грамотного формування маркетингової стратегії та її подальшої реалізації. Український бізнес, як рухоме ядро економіки, зобов'язаний ефективно оцінювати зовнішнє середовище, в якому він розвивається та вживати відповідних заходів для забезпечення подальшого розвитку, саме тому необхідно дослідити існуючі підходи до формування маркетингових стратегій бізнесу для подальшого застосування та реалізації.

У кваліфікаційній роботі проаналізовані ключові підходи до визначення маркетингових стратегій бізнесу, запропоноване напрямки удосконалення. На основі детального аналізу кожного з елементів маркетингових стратегій бізнесу були визначені ключові фактори, бар'єри та ризики. У відповідь на поточні виклики були запропоновані ініціативи, які дозволять закласти основу для майбутнього бізнесу, що формує маркетингову стратегію.

Ключові слова: Маркетингова стратегія бізнесу, бізнес, стратегічний маркетинг, зовнішнє середовище.

За темою кваліфікаційної роботи були підготовлені тези для конференцій:

Конференція «Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах пандемії COVID-19», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Економічний факультет, 29-31 березня 2022 року. Тема роботи: Маркетингові комунікації у системі інноваційного маркетингу

Annotation

Nedilko V. I. formation of business marketing strategy. - qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining the degree of higher education of the second (master's) level of knowledge 07 "management and administration", specialty 076 "entrepreneurship, trade and exchange activities". - taras shevchenko national university of kyiv, kyiv, 2022.

Due to the rapid pace of development of modern society and the formation of new approaches to product sales, the issue of competent formation of marketing strategy and its further implementation is acute for business. Ukrainian business, as the mobile core of the economy, is obliged to effectively assess the external environment in which it develops and take appropriate measures to ensure further development, which is why it is necessary to explore existing approaches to marketing marketing strategies for further application and implementation.

In the qualification work the key approaches to definition of marketing strategies of business are analyzed, the directions of improvement are offered. Based on a detailed analysis of each of the elements of business marketing strategies, key factors, barriers and risks were identified. In response to the current challenges, initiatives have been proposed that will lay the foundation for future business that shapes marketing strategy.

Key words: business marketing strategy, business, strategic marketing, external environment.

Abstracts for conferences were prepared on the topic of qualifying:

Conference "shevchenko spring 2022. Digital transformation of the economy in the conditions of the covid-19 pandemic", taras shevchenko national university of kyiv, faculty of economics, march 29-31, 2022. R&d: marketing communications in the system of innovative marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ	9
1.1. Сутність поняття «маркетингова стратегія» бізнесу.....	9
1.2. Види маркетингових стратегій, їх роль у стратегії управління бізнесом	14
1.3. Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії бізнесу.....	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ТОВ «АВТ Баварія Україна».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»	32
2.2. Аналіз маркетингової стратегії компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»	37
2.3. Особливості впливу факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ	49
3.1. Заходи щодо розробки маркетингової стратегії бізнесу	49
3.2. Оцінка ефективності розробленої маркетингової стратегії бізнесу	55
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

На сьогодні кожне підприємство прагне забезпечити ефективність управління маркетинговою діяльністю, яка виступає запорукою успішного розвитку та процвітання підприємства. Плануванню маркетингової діяльності має передувати дослідження ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків функціонування та розробка заходів маркетинг-комплексу, що активує маркетингові зусилля підприємства.

Основою ефективної маркетингової діяльності виступає стратегічний маркетинг та розробка маркетингової стратегії зокрема. Стратегічне маркетингове планування застосовують з метою виявлення потреб споживачів та отримання споживчих переваг у конкурентній боротьбі. Дослідження маркетингового середовища являється основою маркетингової стратегії та виступає важливим аспектом функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, мінімізує ризики підприємства.

Основним ядром стратегічного маркетингового планування являється маркетингова стратегія. Вибір маркетингової стратегії ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища підприємства, оперативних та тактичних цілей маркетингової програми розвитку та формування стратегії в майбутньому. При цьому маркетингова стратегія має відповідати державній економічній політиці та забезпечувати підприємству необхідну ефективність та рентабельність діяльності, максимізувати ринкову вартість підприємства та зміцнювати його конкурентні позиції. Саме тому, тема дипломної роботи є досить актуальною та потребує детального розгляду на прикладі конкретного підприємства.

Дослідженням питань розробки та реалізації маркетингової стратегії займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених: І. Ансофф, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, О.Д. Гудзинський, Ф. Котлер, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, Я.С. Ларіна, Г. Мінцберг, А.Ф. Павленко, М. Портер, М.П. Сахацький, С.І. Чеботар та інші.

Мета дипломної роботи – дослідження теоретико-прикладних аспектів

формування та реалізації маркетингової стратегії бізнесу та розробка конкретних пропозицій щодо підвищення її ефективності на прикладі компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна».

Досягнення мети кваліфікаційної роботи здійснювалося послідовним вирішенням таких завдань:

- розкрити сутність поняття маркетингова стратегія бізнесу;
- виявити класифікацію маркетингових стратегій бізнесу;
- визначити етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії бізнесу;
- здійснити оцінку загальної організаційно-економічної діяльності компанії BMW;
- проаналізувати маркетингову стратегію компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»
- оцінити маркетингове середовище компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»;
- сформувати маркетингову стратегію бізнесу;
- оцінити ефективність маркетингової стратегії бізнесу.

Об'єкт дослідження роботи є процеси розробки, формування та реалізації маркетингової стратегії бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні основи формування маркетингової стратегії бізнесу (на прикладі компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна»).

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи складають принципи, загальнонаукові та спеціальні методи та прийоми наукового дослідження в межах теми роботи. Під час написання роботи було використано наступні методи: абстрактно-логічний та історичний для дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія», економіко-статистичні методи, табличні, графічні методи – для дослідження маркетингового середовища підприємства та його ринкових можливостей розвитку, SWOT-аналіз та метод експертних оцінок – з метою визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства, системний

і ситуаційний підходи – для визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та розробки маркетингових заходів досягнення сформованої стратегії компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна».

Інформаційною базою роботи виступають офіційні матеріали Держкомстату України, довідково-нормативні матеріали та наукова література за темою дослідження, офіційна звітність компанії ТОВ «АВТ Баварія Україна», результати власних досліджень і спостережень.

Структурно робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність поняття «маркетингова стратегія» бізнесу

В умовах конкурентного ринкового середовища підприємствам потрібно не лише визначати стратегічні цілі та шукати засоби їх досягнення, а також формувати свої конкурентні переваги та координувати усі напрями своєї діяльності для їх збереження або посилення. У цьому разі, об'єднуючою ланкою цілей, можливостей та умов зовнішнього середовища підприємства є стратегія. Зазначимо, що головним призначенням будь-якої стратегії є взаємоузгодження мети та цілей підприємства з його можливостями, вимогами споживачів; використання слабких позицій конкурентів та своїх конкурентних переваг.

Маркетинг доцільно розглядати комплексно у взаємозв'язку культурних та стратегічних складових та відповідно дій в межах маркетингової діяльності.

Маркетинг як культура формує основні напрямки щодо вибору цінностей для споживача, на які орієнтується підприємство; здійснює оцінку привабливості ринку щодо запитів споживачів та їх уподобань та інтересів; формує загальні цінності підприємства, які орієнтовані на споживчий ринок.

Маркетинг як стратегія встановлює мету діяльності підприємства, його позиціонування, визначення проблемних зон діяльності, формує та реалізує стратегію конкурентної переваги в бізнесі.

Для здійснення ефективної маркетингової діяльності передбачається застосування маркетинг-мікс; формування лояльного відношення споживачів до товарів підприємства, участь менеджерів різних рівнів у прийнятті управлінських рішень щодо маркетингової стратегії розвитку. Тобто формуються кроки реалізації стратегії: перший – пошук ринків та передумов розвитку, другий – формує стратегічні орієнтири діяльності, третій – забезпечує реалізацію маркетингової.

Відповідно до наведених етапів, можна помітити, що межі маркетингу та стратегії поступово заміщуються. Тому, сформуємо основні складові маркетингової діяльності [22, с.105]:

1. Встановлення цілей.
2. Аналіз зовнішнього середовища. Ринок факторів виробництва. Споживачі і конкуренти.
3. Аналіз власних можливостей.
4. Образ фірми.
5. Позиція на ринку.
6. Вибір стратегії маркетингового менеджменту.
7. Маркетинговий контроль

Трактування поняття «стратегія» є досить складним, неоднозначним та багатограним. У вітчизняній літературі визначення суті поняття «стратегія» є питанням, що викликає безліч дискусій науковців. Одні вчені розглядають стратегію як процес, інші – як результат діяльності. Вважаємо, що доцільною є думка Я. С. Ларіної, яка визначають стратегію як сукупність таких процедур: визначення напрямів досягнення цілей; встановлення взаємодії з зовнішнім середовищем; визначення складності внутрішньої структури; формування стратегічних планів та змін в організаційній структурі управління; постійне уточнення в процесі діяльності підприємства [27, с. 58].

Розробка маркетингової стратегії зорієнтована на досягнення маркетингових цілей підприємства та збереження його конкурентних переваг на ринку і є основною метою стратегічного маркетингу.

Луцяк В. В., Кондратова М. В. наводять таке визначення стратегічного маркетингу: «...це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього і внутрішнього середовища з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продуктованим ним товарам, послугам та ідеям досягнення конкурентних переваг» [16, с.33]. Таке визначення в цілому

відображає діяльність підприємства з визначення маркетингової стратегії. Але вважаємо, що основою ефективною маркетинговою стратегією сучасного підприємства є її екологічне спрямування – формування попиту на продукцію на основі її безпечності для здоров'я споживачів, тому розглянемо визначення стратегії маркетингу, наведені зарубіжними та вітчизняними науковцями.

Поняття «стратегія» є досить багатозначним. Кузик О. В. визначає стратегію маркетингу як докладний всебічний план досягнення поставленої мети [13, с.133].

Котлер Ф. трактує це поняття як об'єднання типів минулих видів діяльності, так і інструкцію для майбутніх ініціатив та програм і зазначає, що від стратегії потребують в першу чергу заявку про напрям, який слугує як центральна тема, навколо якої координуються всі функціональні види діяльності [9, с. 56].

Красовська О. Ю. визначає стратегію як план досягнення певних результатів підприємства, в якому відображено всі елементи маркетингу, виробничі можливості та фінансові ресурси [10, с.107]. Погоджуємось із визначеннями авторів, оскільки стратегію можна визначити і як напрям діяльності підприємства і як план досягнення певних результатів такої діяльності.

Стратегія маркетингу забезпечує узгодженість можливостей фірми з умовами, що склалися на ринку, тобто внутрішнього середовища – із зовнішнім середовищем. Цим зумовлюється важливість її ефективного формування.

Луцяк В. В., Кондратова М. В. вважають, що маркетингова стратегія підприємства має характеризувати стратегічні цілі підприємства, при цьому забезпечуючи координацію маркетингової діяльності у відповідності до інших функціональних видів діяльності та узгоджувати різні види маркетингових рішень [16, с.181].

Джек Траут, президент маркетингової компанії Trout&Partners, виділив сім характеристик маркетингової стратегії – сприйняття, диференціація, конкуренція, спеціалізація, простота, лідерство, реальність. Деякі автори

зазначають подвійну роль маркетингової стратегії підприємства, яка з одного боку повинна бути направлена на визначення та задоволення потреб споживача, а з іншого – на досягнення підприємством конкурентних переваг [22, с.121]. Отже, на розробку стратегії маркетингу впливають не лише виробники, а й споживачі, коли шукають товар для задоволення своїх потреб за доступними їм цінами, а метою її розробки можна вважати узгодження інтересів виробників та споживачів, забезпечивши максимальне задоволення потреб кожної зі сторін. В умовах ринкових відносин, що склалися в державі важливо, щоб стратегія маркетингу комплексно враховувала всі фактори, що впливають на її ефективне формування і впровадження.

Виділимо основні характерні риси маркетингової стратегії. Куденко О. В акцентує увагу, що маркетингова стратегія:

- має бути орієнтованою на довготривалий термін, тобто на стратегічне зростання підприємства, а не на отриманні прибутку в короткостроковому періоді;

- виступає як засіб реалізації маркетингових цілей підприємства;

- має базуватися та формуватися на результатах стратегічного маркетингового аналізу;

- має бути ієрархічно підпорядкована генеральній стратегії підприємства та виступати її частиною; маркетингова стратегія має бути узгодженою із всіма функціональними рівнями та керівниками підприємства та вписуватися в генеральну мету діяльності підприємства;

- формує ринкові напрямки діяльності по відношенню по конкурентів та споживачів;

- виявляє сильні сторони підприємства, що дають змогу підприємству отримати перемогу в конкурентній боротьбі; здійснити формування конкурентних переваг підприємства;

- виступає частиною процесу формування маркетингової стратегії, відповідно до сформованої логіки, циклічності та послідовності дій [12, с.110].

Визначення сутності поняття «маркетингова стратегія» має багато

трактувань та розбіжностей у визначенні сутності даного поняття, визначення є диференційованим відповідно до сформованих підходів.

Відповідно до проведеного дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія» можна окреслити основні напрямки даного поняття. Отже, маркетингова стратегія:

- виступає як програма, або план дій підприємства;
- являється засобом досягнення маркетингових цілей;
- метод, чи засіб впливу на поведінку споживача;
- це довго- та середньострокові рішення відповідно до елементів маркетинг-комплексу;
- виступає як система організаційно-технічних та фінансових заходів активного впливу на попит і пропозицію товарів.

Відповідно до наведених термінів «маркетингова стратегія» можна відзначити ряд недоліків:

- Савчук Л. М. зазначає, що визначення маркетингової стратегії як плану дій є недоречним, так як стратегія не може виступати планом чи програмою;
- визначення П. Зав'яловим і М. Мак-Дональдом «маркетингова стратегія як засобу досягнення маркетингових цілей є дещо узагальненим, так як не розкриває самої сутності маркетингової стратегії;
- маркетингова стратегія не може визначати напрямок дій лише стосовно споживачів, обов'язковою умовою є дослідження конкурентів;
- М. Мак-Дональдом зводить маркетингову стратегію лише до впливу на елементи маркетинг-комплексу, що є недоречним. Оскільки, комплекс маркетингу виступає вторинним елементом будь-якої маркетингової стратегії, однак вона не може зводитися до елементів маркетинг-комплексу.

Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності бізнесу (підприємства), що формує та забезпечує приведення можливостей підприємства до відповідності ринкової ситуації та складається із спеціальних середньо- або довгострокових рішень відповідно до цільових сегментів, маркетинг-комплексу, рівня маркетингових витрат.

Отже, з урахуванням концепції запропонованої вище, слід трактувати поняття стратегії маркетингу як цільове спрямування діяльності бізнесу (підприємств) на максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів у доступній за ціною, високоякісній та екологічно чистій продукції, в узгодженій взаємодії таких елементів маркетингу: стратегічного (сегментація, привабливість та конкурентоспроможність, портфельний аналіз) та оперативного (товар, ціна, місце, просування, бюджет).

1.2 Види маркетингових стратегій, їх роль у стратегії управління бізнесом

Відомий науковець в сфері стратегічного планування М.Портер визначає три основні сфери розробки стратегії поведінки підприємства на ринку [40].

Перша – стратегія лідерства в мінімізації витрат. Дана стратегія акцентує увагу на мінімізації витрат виробництва та реалізації продукції за рахунок нижчих цін, ніж цін на товари-аналоги. Для реалізації даної стратегії підприємства мають володіти високим виробничим, кадровим та збутовим потенціалами. Маркетинговий потенціал може бути не високим, а середнім.

Друга – стратегія спеціалізації виробництва продукції. За даною стратегією підприємство має використовувати високоспеціалізоване виробництво та ефективні засоби маркетингу з метою утримання позицій лідера на ринку. Необхідний високий маркетинговий потенціал для ефективного збуту та просування продукції.

Третя – стратегія концентрації маркетингових зусиль на цільовій аудиторії. Основна увага акцентується на споживачеві та його ринкових потребах, маркетингових заходах просування продукції. Дана стратегія є ефективною не для всього ринку, а його конкретного сегменту. Саме така стратегія виступає найбільш доцільною для підприємств, що працюють на авторинку.

Сенишин О.С., Кривешко О.В. пропонують в якості методичних підходів

до формування базових стратегій розподіл їх на [24, с.78]:

- стратегію обмеженого зростання, які використовуються в галузях із стабільною технологією,
- стратегію росту, що використовується підприємствами в галузях, які динамічно розвиваються,
- стратегію останнього засобу, що використовується підприємствами, які мають стійку негативну динаміку основних показників діяльності,
- комбіновану стратегію як поєднання будь-яких перелічених альтернатив.

На підставі розробки базових стратегій фірма обирає конкретні маркетингові стратегії. До їх класифікації також існують різні методологічні підходи. Найбільш глибоким та диференційованим здається в цьому напрямі аналіз Н.В.Куденко [12, с.112], яка пропонує класифікувати стратегії маркетингу за цілим переліком ознак:

Детальна класифікація цих стратегій подана в табл. 1.1 [12, с.110].

Цікавим є підхід до методики вибору маркетингової стратегії фірми на засадах позиціонування, запропонований Е.Райсом та Дж.Траутом. Вони вважають, що конкуруючі фірми можуть використовувати тільки одну з трьох можливих стратегій:

- стратегія посилення свого поточного положення у свідомості споживачів,
- стратегія пошуку вільної ринкової ніші, яку б визнала достатня кількість покупців,
- стратегія ре- або депозиціонування. Не зважаючи на безумовну можливість та доцільність використання цих стратегій, треба вказати на те, що вони враховують тільки особливості сприйняття товару споживачами, але не торкаються інших складових маркетинг-мікс.

Табл. 1.1. Класифікація маркетингових стратегій

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види маркетингових стратегій</i>
↓	↓
<i>Залежно від терміну їх реалізації</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ довгострокові ▪ середньострокові ▪ короткострокові
<i>Залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок ▪ на стадії росту ▪ на стадії насичення ринку ▪ на стадії спаду
<i>За станом ринкового попиту</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ конверсійного маркетингу ▪ конверсивного маркетингу ▪ стимулюючого маркетингу ▪ синхромаркетингу ▪ підтримуючого маркетингу ▪ ремаркетингу ▪ демаркетингу ▪ протидіючого маркетингу
<i>Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових можливостей</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ виживання ▪ стабілізації ▪ росту
<i>За елементами маркетингового комплексу</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ товарна ▪ цінова ▪ товарного руху ▪ просування
<i>За ознакою конкурентних переваг (згідно з М. Портером)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цінового лідерства ▪ диференціації ▪ стратегія фокусування (концентрації)
<i>Залежно від виду диференціації</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ товарної диференціації ▪ сервісної диференціації ▪ іміджевої диференціації ▪ кадрової диференціації
<i>Залежно від співвідношення відносної ринкової частки підприємства та темпу росту його ринку збуту</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стратегія розвитку ▪ стратегія підтримання ▪ збирання урожаю ▪ стратегія елімінації
<i>Залежно від конкурентного становища підприємства та його маркетингових спрямувань (згідно з Ф. Котлером)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ринкового лідерства ▪ челенджерів ▪ послідовників ▪ ринкової ніші
<i>Залежно від методу обрання цільового ринку</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ товарної спеціалізації ▪ сегментної спеціалізації ▪ односегментної концентрації ▪ вибіркової спеціалізації ▪ повного охоплення
<i>Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ недеференційованого маркетингу ▪ диференційованого маркетингу ▪ концентрованого маркетингу

Джерело: складено автором на основі [12, с.110].

У діяльності підприємства можна виділити два типи стратегії – пряму (чи цілеспрямовану) і непрямую (чи стратегію послідовного впровадження). Для фірми, що застосовує пряму стратегію, вона є планом чи програмою, що встановлює цілі і шляхи їхнього досягнення як спосіб утілення способу поведінки фірми в ринковому просторі. У фірмах цього типу параметри зовнішнього середовища співвідносяться з ресурсами фірми і пристосовуються для формування оптимальної стратегії поведінки

Непряма стратегія, навпроти, є способом реагування на зовнішній вплив. У більшому чи меншому ступені кожна фірма застосовує стратегію пристосування до зовнішнього впливу. Деякі маркетологи просто не розглядають її як окремий вид стратегічного плану. Багато фірм вважають можливим сполучити обидва типи стратегій. Спочатку вони направляють усі свої зусилля на розробку прямої стратегії, котра базується на даних, що існують на момент її розробки, а потім переключаються на стратегію послідовного впровадження. Ця остання стратегія допускає внесення поетапних змін у первісні установки в залежності від динаміки зовнішніх впливів. При цьому дуже важливим є процес ідентифікації профілю фірми зі станом і динамікою зовнішнього середовища. Профіль фірми дозволяє визначити, які можливості і здатності є у фірми на базі наявних ресурсів.

Подальший поділ маркетингових стратегій росту наведено в табл. 1.2.

Розглянемо базові стратегії розвитку за М. Портером, а саме: стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації. Кожна із стратегій базується на конкретних конкурентних перевагах підприємства. Визначення конкурентної стратегії, яка буде базою розробки стратегії, залежить від сильних та слабких сторін підприємства, факторів успіху на ринку та дій найближчого конкурента.

Стратегія цінового лідерства формується на досягненні мінімальних витрат виробництва та є актуальною для підприємств всіх галузей виробництва, відповідно до спеціалізації галузі.

Табл. 1.2. Різновиди маркетингової стратегії росту

<i>Маркетингові стратегії росту</i>		
<i>Стратегії інтенсивного росту</i>	<i>Стратегії інтеграційного росту</i>	<i>Стратегії диверсифікації</i>
<p>Проникнення на ринок (збільшити обсяг продажу наявних товарів на наявних ринках)</p> <p>Розвиток ринку (розвиток продажу наявних товарів на нових ринках)</p> <p>Розвиток товару (розвиток продажу нових товарів для наявних клієнтів)</p>	<p>Горизонтальна інтеграція (об'єднання зусиль з фірмою конкурентом)</p> <p>Пряма інтеграція (об'єднання з торговельним посередником)</p> <p>Зворотна інтеграція (об'єднання з постачальником матеріальних ресурсів)</p> <p>Вертикальна інтеграція (об'єднання зусиль постачальників, виробників і посередників)</p>	<p>Горизонтальна диверсифікація (випуск нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами, але призначені для наявних клієнтів фірми)</p> <p>Концентрична (вертикальна) диверсифікація (виробництво нових товарів, які пов'язані із наявними товарами)</p> <p>Конгломератна (чиста) диверсифікація (стратегія, націлена на розробку і виробництво нових товарів, не пов'язаних з наявною діяльністю фірми та ринками збуту)</p>

Джерело: складено автором на основі [18, с.253].

Стратегія диференціації фокусує увагу на відмінностях товарів від аналогічних товарів конкурентів. Основний акцент – на відмінності товару. Напрямок диференціації можуть бути: товарна диференціація; кадрова диференціація; сервісна диференціація; іміджева диференціація.

Стратегія концентрації визначає спеціалізацію підприємства на вузькому сегменті споживачів та відповідно завоювання позицій лідера саме на цьому сегменті за витратами або диференціацією. Перевагами стратегії концентрації є невеликі фінансові витрати та високі прибутки при незначній частці ринку. Недоліками стратегії можна вважати: звуження сегменту; конкуренти можуть знайти в межах сегменту підсегменти і посилити спеціалізацію; різниця в цінах між товарами спеціалізованих підприємств і підприємств, які орієнтуються на загальний ринок, може стати настільки значною, що зменшить переваги спеціалізації.

Усі маркетингові стратегії [24, с.158] пропонують поділити на такі групи: 1 – стратегії ринку; 2 – стратегії товару; 3 – стратегії ціноутворення. Стратегії ринку учені відносять до перспектив обслуговування ринків збуту конкретним

підприємством. До даної групи авторами включені такі стратегічні підходи як:

Стратегія охоплення ринку: стратегія одного сегменту; кількох цільових сегментів; охоплення всього ринку.

Стратегія географічного положення на ринку: стратегія локального ринку; регіонального ринку; національного ринку; міжнародного ринку.

Стратегія виходу на ринок: стратегія виходу на ринок першим; раннього виходу на ринок; пізнього виходу на ринок.

Стратегія ступеня проникнення на ринок: стратегія глибокого проникнення; середнього проникнення; поверхневого проникнення.

Стратегія навмисного виходу з ринку: стратегія демаркетингу та «збирання урожаю».

Стратегії товару, на їхню думку, визначають потреби ринку, які можуть бути забезпечені різноманітним прогнозуванням різних товарів. Виділені такі види стратегій товару, а саме: стратегії позиціонування товару (стратегія позиціонування однієї товарної марки, позиціонування декількох товарних марок); стратегії репозиціонування товару (стратегія репозиціонування серед існуючих покупців, репозиціонування серед нових покупців, репозиціонування товару для нових покупців); стратегії часткового збігу (стратегія конкуренції між власними товарними марками, використання особистих товарних марок, співробітництва з первісними виробниками); стратегії різноманітності товарної номенклатури (стратегія одного виробу, кількох виробів, системи виробів); стратегії дизайну товару (стратегія стандартного товару, товару на основі побажань покупця, стандартного товару з можливістю модифікації).

До останньої групи маркетингових стратегій науковці відносять стратегії ціноутворення, які означають визначення методу встановлення цін на продукцію підприємства відповідно до цілей і завдань, які стоять перед даним підприємством. Стратегії ціноутворення застосовуються насамперед для нових товарів, а також і для існуючих товарів.

Наведена класифікація стратегій дає змогу визначити поведінку підприємства на конкретному ринку з конкретним товаром, але не дозволяє

усвідомити процес стратегічного маркетингового планування і розробити основні елементи маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на підтримання і посилення його конкурентних переваг.

З огляду на це на основі аналізу думок відомих науковців (Ф. Котлера, А. де Літла, М. Портера) запропонована класифікація маркетингових конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками, які вказані в табл. 1.3.

Табл. 1.3. Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

<i>Автор класифікації</i>	<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди маркетингових конкурентних стратегій</i>
<i>А. де Літл</i>	Позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення у конкурентному середовищі	Стратегії лідерів
		Стратегії підприємств із сильною позицією
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію
<i>М. Портер</i>	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
<i>Ф. Котлер</i>	Конкурентні позиції підприємства та його маркетингове спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Джерело: складено автором на основі [9, с.145].

На підставі вищенаведених досліджень щодо класифікації маркетингових стратегій робимо висновок, що існує нескінченна множина маркетингових конкурентних та інших стратегій, формування яких обумовлена ринковою позицією підприємства, наявними потужностями та стратегічними цілями конкретного підприємства.

1.3 Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії бізнесу

Відповідно до концепції комплексного підходу розроблено алгоритм дій щодо вибору та розробки маркетингової стратегії на споживчому ринку для завоювання позицій лідера. Наведений на рис. 1.1 алгоритм дає змогу маркетинговій службі чи відділу зосередити уваги на найважливіших напрямках маркетингової діяльності.

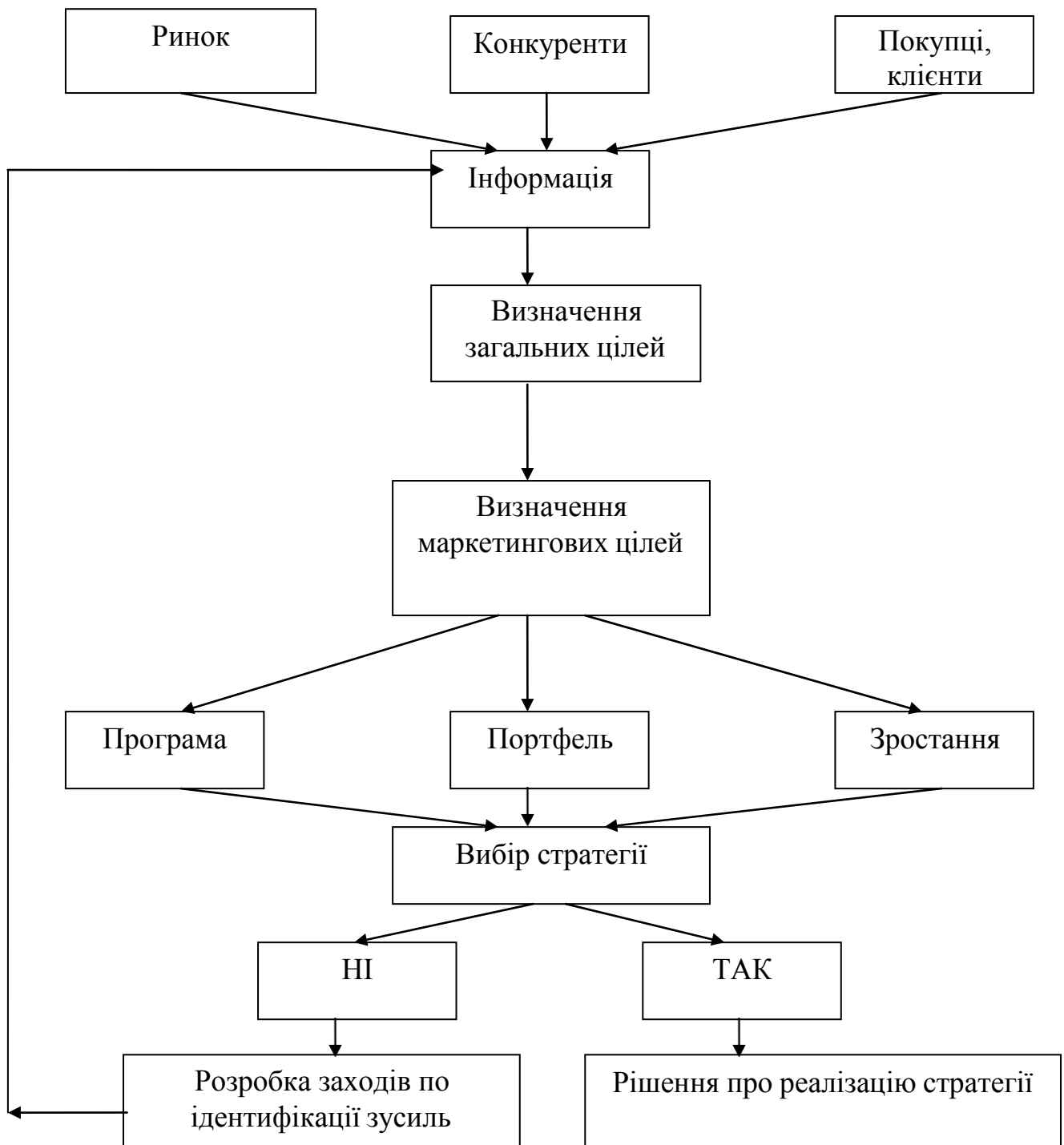


Рис. 1.1. Алгоритм вибору маркетингової стратегії

Джерело: складено автором на основі [22, с.168]

Наведена на рис. 1.1 блок-схема є фундаментальною при прийнятті базової та функціональної стратегії, в умовах застосування кожного з п'яти основних зусиль, на підставі яких підприємства ведуть свою маркетингову діяльність:

- удосконалювання обслуговування;
- удосконалювання товару;
- інтенсифікація комерційних зусиль;
- споживчий маркетинг;
- соціально-етичний маркетинг.

Планування ринкової стратегії підприємства одержує конкретні втілення в складанні програми маркетингу, що є інструментом ринкової діяльності підприємства і спрямована на ефективне використання його потенціалу. Процес стратегічного планування, тобто формування стратегії по етапах, будь-якого підприємства починається з формування стратегічної маркетингової програми. Це необхідно для взаємозв'язку цілей підприємства і його шансів у сфері діяльності. В умовах стабільного ринку програма складається в середньому на 5 років. Однак, з огляду на сформовану економічну ситуацію, її швидкі зміни, загальну нестабільність і високий ступінь ризику для підприємців будь-якого рангу можна рекомендувати складання програми на 1-2 роки з постійним її контролем, корекцією і продовженням. На основі стратегічної маркетингової програми формується загальний стратегічний план фірми, у якому загальні цілі і задачі проробляються з урахуванням фінансових, економічних, організаційних задач.

Одним із найбільш перспективних шляхів підвищення ефективності маркетингової стратегії, за умови підвищення купівельної спроможності споживачів та формування попиту на екологічно чисту продукцію, буде підхід, зображений на схемі (рис.1.2).

Наведений на рисунку підхід орієнтований на максимальне задоволення

потреб людини, як споживача продукції та суспільних потреб (насамперед, збереження екологічно чистого природного середовища).

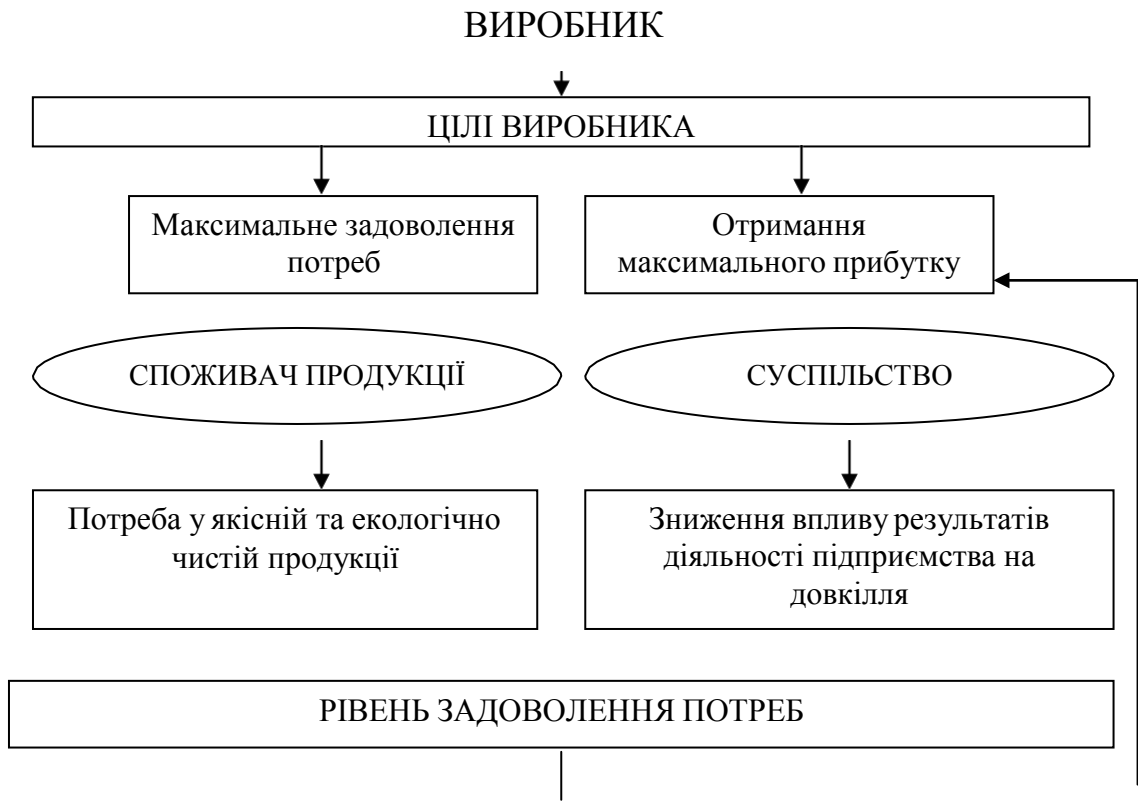


Рис. 1.2. Реалізація принципу діяльності підприємства, що реалізує ефективну маркетингову стратегію з урахуванням екологічних аспектів

Джерело: складено автором на основі [17, с.89].

Процес розробки стратегії визначається як сукупність послідовних заходів по формуванню цілей і дій організацій з урахуванням динамічного змінного і невизначеного середовища для оптимального використання існуючого потенціалу та забезпечення прийнятності до зовнішніх вимог. Л.М. Савчук, М.О. Багорка виділяють такі компоненти стратегії маркетингу: обсяг ринку, конкуренція, обізнаність споживачів до ціни, ціна, витрати, маркетинг [5, с.91]. Перелік компонентів є не досить повним, оскільки в ньому не зазначені всі компоненти оперативного маркетингу (лише ціна). Тому вважаємо, що найбільш вдало процес розробки маркетингової стратегії

наведено в програмі Taxis, який поділяється на два етапи – стратегічний маркетинг, що включає стадії: сегментації, привабливості, конкурентоспроможності та портфельний аналіз, і оперативний маркетинг, до якого входять стадії вибору стратегії, компоненти маркетингу та бюджет [3, с.407]. Кожен із наведених елементів набуває особливого значення та по-різному проявляється на ринку кожної країни. У зв'язку із цим вважаємо за доцільне розглянути методику розробки маркетингової стратегії за допомогою розгляду особливостей кожного компоненту на ринку України з урахуванням способів та прийомів реалізації кожного із наведених етапів.

Під час першого етапу формування стратегії маркетингу важливо правильно організувати систему управління маркетинговими дослідженнями, яка орієнтована на вимоги ринку. Кислюк Л.В. пропонує врахувати при цьому: об'єкти дослідження, предмет дослідження, мету вивчення, поле досліджень [6, с.87]. Доцільно зазначити, що при вирішенні питань щодо пошуку ринків збуту продукції, як вважає Красовська О.Ю., слід мати інформацію про території продажу; потенційних покупців та їх платоспроможність; конкурентів; посередників; ціни на продукцію; діяльність рекламних агентств, страхових компаній, спеціалізованих інститутів; громадську думку [10, с.92]. Вважаємо, що перелік факторів, що впливають на формування системи управління маркетинговими дослідженнями, доцільно доповнити таким, як кваліфіковані працівники, що безпосередньо беруть участь у процесі маркетингових досліджень, та керівники, що координують цей процес.

При вивченні головних факторів, які впливають на вибір цільового ринку, велика увага приділяється питанням його сегментації, тобто розподілу ринку на окремі групи покупців (ринкові сегменти). Дей Дж. сутність сегментації розглядає у виявленні різних вигод, що потребуються, чи запитів окремих споживчих груп за рахунок розробки окремих продуктів і координації своєї стратегії, щоб вона була більш привабливою для цих груп, ніж стратегія конкурентів. Таке визначення сегментації має узагальнюючий характер та дещо односторонньо розглядає процес сегментації. Найбільш повне уявлення про цей

процес дають твердження Ларіна Я. С., Рябчик А. В., які пропонує процес сегментації розглядати з чотирьох сторін: 1) сегментація як методологія структурування ринку; 2) сегментація як процес пошуку місця на ринку; 3) сегментація як інструментарій, що застосовується для проведення різних видів ринкових досліджень; 4) сегментація як об'єднуюча ланка різних видів ринкових досліджень [14, с. 183]. Луцьяк В. В. і Кондратова М. В. висловили думку, що товарний ринок промислової продукції розглядається як сума окремих сегментів, що відображають специфічні варіації попиту різних категорій споживачів [16, с.205].

Узагальнивши твердження авторів, слід зазначити, що найчастіше із сегментом ринку ототожнюють сукупність споживачів, яка має подібні смаки, уподобання, вимоги до того чи іншого виду продукції, що представлені на ринку. Сегментація передбачає діяльність підприємства з визначення найсприятливіших умов реалізації товарів та послуг на ринку з метою вибору оптимального варіанта виробничої і збутової політики для досягнення максимальної ефективності. При розподілі ринку на сегменти використовують прийоми соціологічного методу досліджень, насамперед, – анкетування, інтерв'ю, аналіз загальних, специфічних, прямих, непрямих, об'єктивних і суб'єктивних факторів. Результати сегментації необхідні для отримання інформації, яку використовують у процесі планування, реклами і продажу існуючих товарів, розробки нових товарів конкретної номенклатури з конкретними споживчими властивостями.

Петруня В.Ю. головними принципами сегментації ринку називає: географічний, психографічний, поведінковий, демографічний [21, с.56]. На нашу думку такий перелік не є повним. Найбільш вдало його доповнює і уточнює Кардаш В.Я, який до критеріїв сегментування ринку споживчих товарів відносить географічні, демографічні, соціоекономічні, психографічні критерії та тип закупівельної ситуації. Крім зазначених вище, до критеріїв сегментації, на нашу думку, слід віднести спонукальний мотив здійснення покупки екологічно чистої продукції (престиж, власне здоров'я, збереження

навколишнього середовища) та частку витрат на екологічно безпечну продукцію у загальній сумі витрат (менше 10%, 10-30%, 30-50%, більше 50%). Критерії сегментації ринку обирають із ринкової стратегії та мають враховувати виробничі можливості, потенціал та технології.

Наступним етапом розробки маркетингової стратегії є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції», вона визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями [39]. Кожне підприємство повинне постійно здійснювати аналіз конкурентного середовища на ринку та своєчасно визначати свої ефективні пріоритети і стратегії. Робул Ю. В. конкурентними перевагами вважає вищі характеристики товарів і послуг, технологічного й організаційного рівнів їх виробництва, умов збуту, сервісного обслуговування, порівняно із запропонованими іншими фірмами [23, с.163].

Такої ж думки дотримується М. М. Іванов., який дещо конкретизує їх, розподіливши на наступні групи:

- споживча цінність товару (технічні параметри, відповідність нормативним характеристикам, якісним потребам попиту);
- споживча вартість, або ціна споживання;
- умови продажу (умови поставки, форми оплати, упаковка, після продажне та сервісне обслуговування, методи та канали збуту, методи стимулювання збуту) [29, с.93].

Параметри конкурентоспроможності продукції формуються у напрямі від кінцевого споживача до виробника. Крім зазначених параметрів, що формують конкурентні переваги підприємства, важливу роль відіграє наявність торгівельної марки. Вважаємо, що параметри конкурентоспроможності, які наводить Устік Т. В., потрібно враховувати, формуючи конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі. Поділяємо думку про те, що параметри

конкурентоспроможності повинні формуватися у напрямі від споживача до виробника, тому що тільки та продукція, яка найбільш повно задовольняє потреби споживачів, буде користуватися попитом на ринку. Найсуттєвішими ознаками конкурентних переваг у позиціонуванні, що визначають імідж підприємства та його продукції, вважаємо: якість та ціну товару; можливості і гарантії своєчасної та ефективної реклами та інших заходів зі стимулювання збуту. Погоджуємось, що торгівельна марка також є однією із важливих конкурентних переваг підприємства на ринку завдяки тому, що вигідно виділяє його продукцію серед продуктів конкурентів.

Заслуговують на увагу три основні шляхи отримання конкурентних переваг, які виділив Устік Т. В.:

- 1) удосконалення власної діяльності;
- 2) послаблення конкурентів;
- 3) зміна ринкового середовища [33, с.152].

Вважаємо, що описані вище способи одержання конкурентних переваг є орієнтирами для підприємств, але при виборі одного із них необхідно контролювати витрати, які понесе підприємство, застосовуючи обраний спосіб.

При формуванні конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не лише параметри, що її формують, а й види конкуренції, які мають місце на ринку. Розрізняють функціональну конкуренцію – видову та міжфірмову [34, с. 263]. Вважаємо, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку потрібно врахувати різні види конкуренції, а найбільше той, що характерний даному виду продукції та ринку, на якому функціонує підприємство. Щодо методів конкурентної боротьби, то вважаємо доцільним використання будь-яких, які не суперечать чинному законодавству та забезпечать підвищення ефективності функціонування підприємства на ринку.

Формування конкурентного середовища відбувається під впливом різноманітних факторів, які відрізняються періодом, інтенсивністю. Вважається, що головним фактором формування конкурентного середовища є

держава та її політика щодо регулювання конкуренції; підприємства (організації); споживачі, клієнти; постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих виробів; виробники товарів-замінників; підприємства-виробники і продавці певних товарів [37, с. 305].

Отже, розглянувши елементи стратегічного маркетингу, за допомогою яких підприємства обирають маркетингову стратегію, слід зазначити, що найголовнішими з них є привабливість ринку та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Коли маркетингова стратегія визначена, всі компоненти маркетингу мають бути спрямовані на найбільш ефективну її реалізацію.

Оперативний маркетинг (комплекс маркетингу) призначений для сприяння ефективної реалізації стратегії маркетингу, сформованої за допомогою факторів стратегічного маркетингу. Комплекс маркетингу є головним засобом впливу підприємства на споживача. Він включає:

- 1) товар;
- 2) ціну;
- 3) методи розповсюдження товару на ринку;
- 4) комплекс маркетингових комунікацій товару.

Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс Дж., Вонг В. вважають, що товари можна розподілити, виходячи із часу їх використання і матеріальності. Так, автори виділяють наступні види товарів – товари короткотермінового використання, довготермінового використання, товари широкого вжитку та товари виробничого призначення [9, с.141]. До товарів широкого вжитку відносяться товари повсякденного попиту, товари завчасного вибору, товари особливого попиту і товари пасивного попиту. Товари промислового призначення поділяють на 3 групи: матеріали і комплектуючі, капітальне майно, допоміжні матеріали і послуги.

Незалежно від того, до якого виду відносять товар, для його вигідної реалізації на ринку потрібно здійснювати ефективну товарну політику. Вважаємо, що товарна політика підприємства повинна враховувати також екологічні аспекти виробництва і реалізації продукції. Надання товарній

політиці екологічного спрямування є важелем підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства, особливо на зовнішньому ринку, де значний сегмент споживачів надає перевагу екологічно безпечній продукції.

На думку багатьох авторів, товар займає провідне місце в системі маркетингу, оскільки його роль – задоволення потреб споживачів. Позиціонування товару на цільовому ринку важливим є описати його для споживача. Опис товару – одна з основних частин бізнес-плану, тому що з нього формується першочергове уявлення про товар. Зважаючи на об'єкт дослідження, описувати товар можна за такою схемою:

- 1) назва продукції (торгова марка, якщо є);
- 2) зовнішнє оформлення (упаковка, дизайн);
- 3) споживчі характеристики (термін придатності до вживання, склад, калорійність, енергетична цінність);
- 4) відповідність національним стандартам;
- 5) ціна;
- 6) рівень запровадження інновацій у процесі виготовлення продукції;
- 7) тип попиту;
- 8) споживачі, на яких орієнтований товар [16, с. 77].

Завершальним етапом розробки маркетингової стратегії є розробка заходів з контролю маркетингової діяльності на всіх етапах цього процесу та бюджету. Вважаємо, що на вітчизняних підприємствах, головну функцію контролю повинен виконувати керівник підприємства у формі періодичної звітності начальників відділів, на які покладені завдання з реалізації кожного етапу маркетингової стратегії. Бюджет з урахуванням нестабільної фінансової ситуації в країні повинен коригуватися з виникненням відповідних змін або нових обставин на ринку.

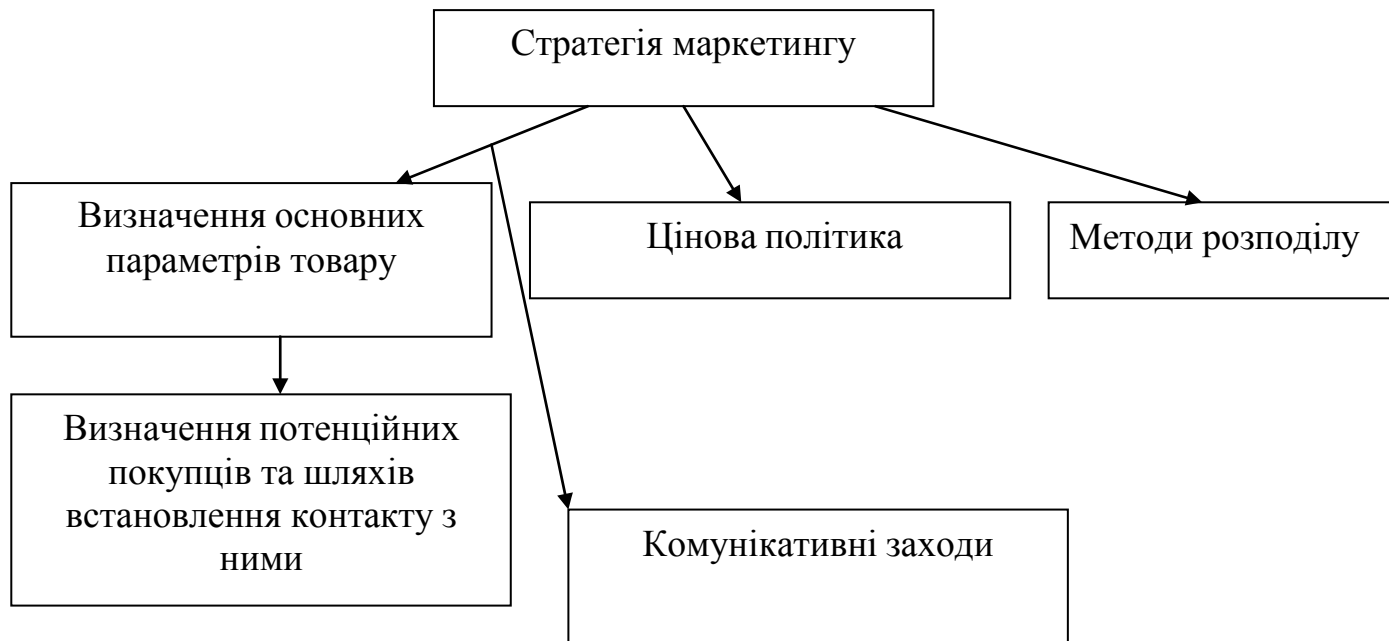


Рис. 1.3. Основні елементи стратегії маркетингу підприємства на ринку легкових автомобілів

Джерело: складено автором на основі [22, с.175]

Стратегічний план маркетингу визначає загальні напрями діяльності підприємства-продавця автомобілів. На додаток до стратегічних зусиль доцільно проводити розробку тактичних планів на основі обраної стратегії, з урахуванням мінливої ситуації на ринку автомобілів.

Для визначення групи покупців у тактичному плані необхідно враховувати: наявність існуючих покупців, наявність потенційних покупців, методи контакту з ними, а також характеристики мотивів придбання послуг по сервісному обслуговуванню. При цьому усе більше значення набувають методи формування клієнтської бази з використанням сучасних інформаційних технологій [27, с.169].

Цінова політика зв'язана з особливостями сегмента, характером діяльності підприємства (виробник чи посередник-реалізатор) і цілями, що стоять перед ним. Цілями цінової політики можуть бути: максимізація прибутку, максимізація частки ринку, одержання стійкої конкурентної переваги по якості, забезпечення прибутковості, що сприяє виживанню підприємства.

Важливим напрямом у стратегії маркетингової діяльності в умовах

стійкого розвитку є також використання різних форм і методів стимулювання збуту. Стимулювання збуту на ринку автомобілів відрізняється багатоаспектним характером, оскільки включає стимулювання покупців, стимулювання споживачів сервісних послуг і власного персоналу.

Крім того, для підкріплення заходів щодо стимулювання використовується реклама і заходи щодо PR. Особливо ефективні для авторинку PR-акції подвійного характеру, наприклад, знижки, премії, комплексне обслуговування і зниження тарифів, присвячені знаменним датам чи святкам.

Отже, методологічні засади розробки маркетингової стратегії підприємств базуються на послідовному здійсненні заходів, що включають взаємопов'язані елементи стратегічного маркетингу (сегментація, привабливість, конкурентоспроможність та портфельний аналіз) та оперативного маркетингу (товар, ціна, місце, просування) з зазначенням методів їх реалізації. За допомогою стратегічного маркетингу підприємство визначає напрямок своєї маркетингової діяльності, тобто стратегію маркетингу, а з допомогою оперативного маркетингу – забезпечує втілення намічених заходів у реальність.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВТ Баварія Україна»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТ Баварія»

Компанія BMW – відомий німецький автобудівний та авіамоторний концерн, який займається виробництвом автомобілів преміум- та люкс-класу і мотоциклів під маркою BMW. Концерн виступає материнською фірмою об'єднання BMW Group, до складу якого входять виробництва: мотоциклів BMW, автомобілів під марками BMW, Rolls-Royce, MINI, дочірні виробництва BMW M, BMW i.

Реалізацією автомобілів та мотоциклів BMW на українському ринку займається єдиний офіційно зареєстрований імпортер – товариство з обмеженою відповідальністю «АВТ Баварія Україна».

Місцезнаходження товариства: Київська область, с Гора, вул. Бориспільська, буд. 16-16/1.

Основними видами діяльності ТОВ «АВТ Баварія Україна» виступає комерційна діяльність з продажу автомобілів BMW, BMW I, BMW M та мотоциклів BMW Motorrad, реалізація запасних частин BMW та аксесуарів.

ТОВ «АВТ Баварія Україна» працює на основі зовнішньоекономічних угод, які укладено безпосередньо із Bayerische Motoren Werke AG («BMW AG» - заводом-виробником BMW). Наступна реалізація автомобілів відбувається безпосередньо через ТОВ «АВТ Баварія Україна» або офіційних дилерів, які реалізують транспортні засоби кінцевим споживачам. Станом на 1.01.2021 р. на території України працювало 17 дилерів (додаток А).

В таблиці 2.1 охарактеризуємо конкретні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АВТ Баварія Україна» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1 Основні техніко-економічні показники ТОВ «АВТ Баварія»
за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід, тис. грн.	3060626	3853202	4334806	792576	481604	25,90	12,50
Повна собівартість, тис. грн.	3051245	3615413	3998430	564168	383017	18,49	10,59
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	57632	67155	69740,5	9523	2585,5	16,52	3,85
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1168130	1122988,5	1222966,5	-45141,5	99978	-3,86	8,90
Фонд оплати праці, тис. грн.	15866,96	12737,07	12919,22	-3129,89	182,15	-19,73	1,43
Чисельність працівників, чол.	102	75	65	-27	-10	-26,47	- 13,33
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	85 628	263 010	193 663	177382	-69347	207,15	- 26,37
Витрати на 1 грн. доходу, грн.	1,00	0,94	0,92	-0,06	-0,02	-5,88	-1,69
Фондовіддача основних засобів	53,11	57,38	62,16	4,27	4,78	8,04	8,33
Місткість основних засобів	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00	-7,44	-7,69
Озброєність основними засобами	565,02	895,40	1072,93	330,38	177,53	58,47	19,83
Середня заробітна плата, грн./чол.	12963,20	14152,30	16563,10	1189,10	2410,80	9,17	17,03
Коефіцієнт оборотності активів	2,49	3,20	2,89	0,71	-0,30	28,57	-9,53
Тривалість 1 обороту активів, днів	144,73	112,57	124,43	-32,16	11,86	-22,22	10,54
Рентабельність продажу, %	2,80	6,83	4,47	4,03	-2,36		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чиста рентабельність діяльності, %	2,81	7,27	4,84	4,47	-2,43		
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	30006,14	51376,03	66689,32	21369,89	15313,30	71,22	29,81

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АВТ Баварія»

З даних таблиці 2.1 видно, що відбувається зростання чистого доходу у 2021 році на 481604 тис. грн. (12,5%) порівняно з 2020 роком, у 2020 році на 792576 тис. грн. (25,9%) порівняно з 2019 роком. У 2021 році темпи зростання чистого доходу дещо уповільнилися. Зростання чистого доходу відбувається здебільшого за рахунок зростання курсових різниць в ціні автомобілів.

Відповідно до зростання обсягів реалізації відбувається збільшення собівартості у 2021 році на 10,59% та у 2020 році на 18,49% (менші темпи зростання, ніж чистого доходу, що є позитивним).

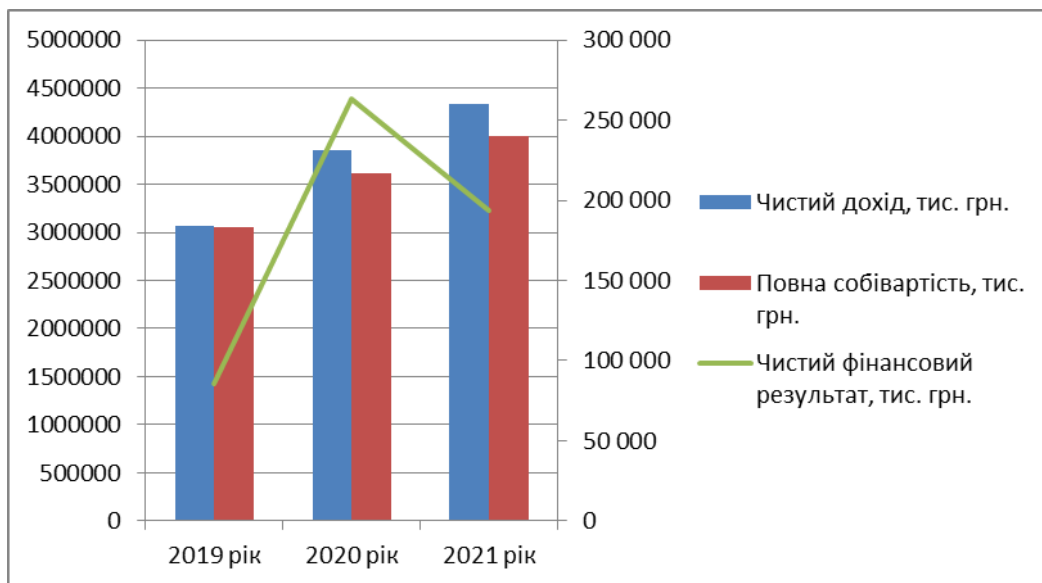


Рис. 2.1. Динаміка зростання доходів та витрат ТОВ «АВТ Баварія» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АВТ Баварія»

Позитивним є щорічне зростання чистого фінансового результату діяльності підприємства із 85628 тис. грн. у 2019 році до 193663 тис. грн. у 2021 році, темпи зростання становлять 207,15% у 2020 році порівняно із 2019 роком

та у 2021 році темп спадання склав 26,37% порівняно із результатами діяльності у 2020 році.

Під впливом вище вказаних показників дещо зменшилась рентабельність продаж у 2021 році на 2,36% та рентабельність діяльності на 2,43%. Витрати на 1 грн. чистого доходу реалізації у 2021 році має тенденцію до зменшення на 1,69 коп., що вказує на покращення операційної діяльності підприємства.

Із зростанням обсягів реалізації збільшуються основні засоби на 3,85% та оборотні активи на 8,9%. Так, середньорічна вартість основних засобів зростає із 57632 тис. грн. у 2019 році до 69740,5 тис. грн. у 2021 році, що свідчить про нарощення потужностей підприємства. Із зростанням обсягів реалізації відбувається збільшення оборотних коштів підприємства із 1168130 тис. грн. у 2019 році до 1222966,5 тис. грн. у 2021 році. Динаміку зміни основних фондів та оборотних активів показано на рис. 2.2.

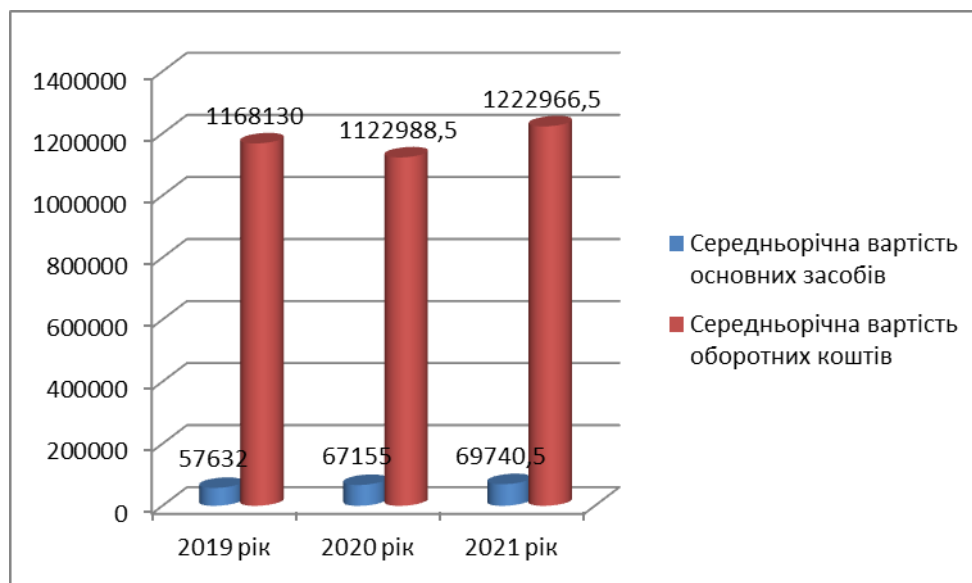


Рис. 2.2. Динаміка зростання середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів ТОВ «АВТ Баварія» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АВТ Баварія»

Позитивним є збільшення віддачі основних фондів із 53,11 у 2019 році до 62,16 у 2021 році, тобто збільшується дохід на 1 грн. основних фондів на 8,33 грн. на 1 грн. основних засобів. Аналіз показників ефективності використання основних засобів вказує на позитивну тенденцію зростання фондівіддачі та

озброєності, місткість основних засобів зменшується. Коефіцієнт зносу має значення в межах 50%, що є нормативним значенням. Тобто основні засоби підприємства працюють ефективно. Хоча негативним є зменшення показників рентабельності у 2021 році). Динаміку зміни основних показників ефективності використання основних засобів показано на рис. 2.3.

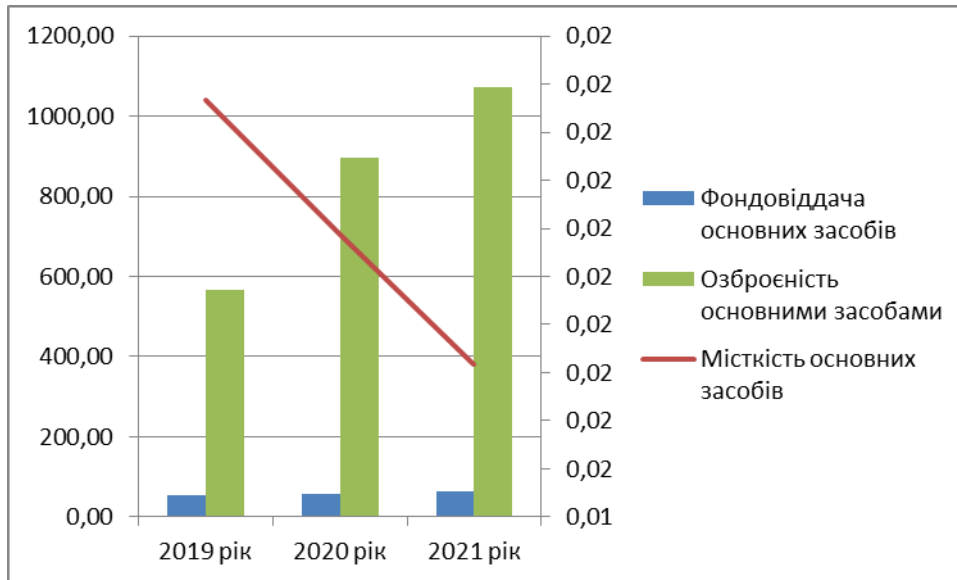


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АВТ Баварія» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АВТ Баварія»

Коефіцієнт оборотності активів вказує скільки продукції та товарів підприємство продало у відношенні до 1 грн. його активів. Проаналізувавши дані таблиці 2.1 можна констатувати щорічне збільшення коефіцієнта оборотності активів за період 2019-2021 рр. з 2,49 до 2,89 відповідно. Тенденція збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження є позитивною характеристикою ділової активності підприємства. Та призвела до спадання терміну оборотності активів із 144,73 днів у 2019 році до 124,23 дні в 2021 році.

У 2021 році зростає продуктивність праці за рахунок впливу скорочення чисельності персоналу на 13,33% та зростання доходів на 12,5%. Негативним є поступове скорочення чисельності персоналу в 2020 році на 27 осіб, в 2021 році на 10 осіб. Скорочення чисельності персоналу можна пояснити зменшенням обсягів продаж автомобілів у кількісному значенні.

Фонд оплати праці на середньомісячна заробітна у 2021 році зростають на 1,43% та 17,03%. Так середньомісячна заробітна плата збільшується із 12963,2 грн. у 2019 році до 16563,1 грн. у 2021 році.

Отже, на основі проведення аналізу основних показників діяльності ТОВ «АВТ Баварія Україна» можна зазначити, що підприємство працює ефективно: продуктивність праці має зростаючі темпи, показники рентабельності зростають порівняно із 2019 роком, чистий фінансовий результат у 2021 році склав 193663 тис. грн.

2.2 Аналіз маркетингової стратегії ТОВ «АВТ Баварія»

BMW Group за рахунок злагодженої стратегії та високому попиту на світовому ринку автомобілів BMW значно наростив обсяги доходів. Валовий прибуток компанії за друге півріччя 2021 року склав 4 724 млн євро, що на 9,8% більше минулого року. Зростання вільного грошового потоку (FCF) у 2021 році різко зріс до величини 3395 млн євро (значення показника у 2020 році становило 2567 млн євро), незважаючи на важке становище індустрії автомобілебудування у світі.

У 2021 році було реалізовано майже 2,02 млн. автомобілів BMW. Високу темпи зростання відбуваються у верхньому преміальному сегменті. На 6% зростає попит на спортивні автомобілі BMW, а попит на електрифіковані моделі BMW зріс на 32% із загальною реалізацією 192600 од. Тому, планується зростання виробництва електрифікованих моделей та випустити «найзеленіший» автомобіль. BMW Motorrad в 2021 показує зменшення обсягів реалізації на 3,4%. За 2021 рік на ринку було представлено 13 нових моделей мотоциклів.

В цілому компанія BMW Group передбачає свою діяльність за стратегією сталого розвитку та формує новий рівень електромобільності BMW.

Перехід до електромобільності забезпечує високий рівень гнучкості ланцюга постачань. Компанія нарощує свої закупки та встановлює новий рівень

електромобільності за стандартами сталого розвитку. Нові стандарти передбачають зниження викидів CO₂ в атмосферу, а також відповідальний підхід до якості сировини, яка використовується для акумуляторних елементів.

В цілому компанія переходить на стандарти сталого розвитку та прагне забезпечити лідируючі позиції виробника преміум-класу, за рахунок покращення закупівельної діяльності та ланцюга постачань.

Відповідно до стратегічних планів BMW Group, планується випустити до 7 млн. електрифікованих автомобілів до 2030 року. Забезпечується перехід компанії на сторону електронної мобільності. Висока гнучкість задовольняє зростаючий попит на електромобільність.

В цілому у світі спостерігається зростання попиту на електромобілі. Актуальним даний перехід є і для українського автомобільного ринку.

З метою збереження запасів критичної сировини, BMW Group ставить за мету до 2030 року наростити частку вторинної сировини та багаторазово використовувати її в економіці замкненого циклу. Тобто підтримується ідея циркулярного розвитку економіки.

Стратегія розвитку на українському ринку реалізується через ТОВ «АВТ Баварія Україна» - єдиного офіційного імпортера автомобілів BMW Group.

Напрямок забезпечення стратегії сталого розвитку на українському ринку є забезпечення мобільності клієнтів за рахунок розробки та запровадження спільного продукту BMW Group і «АВТ Баварія Україна» - мобільного додатку myBMW UA. Додаток відкриває нові цифрові можливості BMW. На автомобілях, що імпортуються в Україну з 2021 року додаток вбудовано в автомобіль автоматично, для інших власників BMW додаток може бути доукомплектований.

Розглянемо стратегії компаній на українському автомобільному ринку в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 Характеристика стратегій найбільших автовиробників

Група стратегій	Стратегія	Визначення	Використовується автовиробником
Ринково-фінансові стратегії	Стратегія диференціації	Ринкові переваги компанії, що унікальності автомобіля, його цінності для клієнта, робота з преміальними автомобілями за високою ціною	BMW, VAG, VOLVO, Rolls-Royce, Mercedes
	Стратегія низьких витрат	Компанія спрямовує дії на економію витрат, пропозиція автомобілів за найнижчими цінами, формування прибутку відбувається за рахунок великого обсягу реалізації автомобілів	Renault-Dacia, KIA, HYUNDAI, VW-SKODA китайські автовиробники.
Виробничі стратегії	Стратегія диверсифікації	Діяльність компанії зосереджена на створенні та розвитку нових продукції, не суміжних до основної діяльності	RENAULT, HYUNDAI, KIA, MITSUBISHI
	Стратегія концентрації	Фокусування компанії на окремих продуктах, краще виробництво та організацію продажу, кращі позиції по окремим сегментам	SSANG YONG, ROLLS ROYCE, SMART, MINI, BENTLEY, FERARRI
	Стратегія інновацій та досліджень	Забезпечення ринкових позицій компанії за рахунок інноваційності та технічним розробкам, забезпечуючи зростання ринкової частки, порівняно із конкурентами	TOYOTA, VAG
	Стратегія вертикальної інтеграції	Розширення діяльності компанії по вертикалі та контроль таких підприємств чи структур	MITSUBISHI, HYUNDAI, VAG
	Горизонтальна інтеграція	Діяльність компанії спрямовується на наявність та активність в інших виробництвах чи бізнесах, які є суміжними з основним бізнесом компанії	BMW, DAIMLER, VOLVO, FORD, Peugeot, HYUNDAI, NISSAN
Стратегії продажу та ведення конкурентної боротьби	Стратегія масовості та наступу	Планами компанії є максимальна присутність на всіх ринках, доступності бренду, близькості до клієнта, низькі ціни та масовий сегмент, активна комунікаційна програма	FORD, GM, RENAULT, FIAT, VAG
	Створення цінності бренду	Стратегія компанії спрямована на створенні максимальної цінності бренду, що призводить до зростання вартості компанії та можливості продавати товари за цінами, вище ринкових	BMW, TOYOTA, VW, DAIMLER, AUDI

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
	Стратегія бренду	Стратегія компанії спрямована на створення продуктів та поведінки на ринку, коли продукт є популярним для покупки за цінами вищими, ніж середньо ринкові	BMW, MINI, PORSCHE, BENTLEY, MASERATI, FERARI
	Стратегія випередження	Стратегія спрямована інноваційні дії в технологіях, продажах, створюючи перепони на розвитку інших компаній	TOYOTA, VAG, RENAULT
	Посередницько-імпортерська стратегія	Стратегія продажу, а конкретно вибору каналів продажу, коли виробник представлений на ринку єдиним імпортером чи дистриб'ютором, який просуває бренд на ринок	Китайські, індійські, іранські автовиробники, SSANG YONG
	Стратегія безпосередньої наявності виробника	Використовується майже всіма автовиробниками на шляху від виробництва до маркетингу	Більшість автоконцернів

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Отже, BMW на ринку займає преміальний сегмент, який націлений на конкретного клієнта, із високим рівнем доходів та вибагливими смаками, який готовий платити високу ціну за бренд.

Оцінка ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємства, яке працює на автомобільному ринку доцільно проводити на основі визначення ринкових можливостей підприємства у взаємозв'язку із сервісним обслуговуванням, яке є необхідним параметром при продажу автомобілів преміям-класу.

При визначенні перспектив як автомобільного ринку в цілому, так і окремих сегментів можуть використовуватися кілька методів, такі як: серія тимчасових оцінок, статистичні оцінки попиту, методи аналогій, екстраполяції й експертних оцінок. Для виявлення ринкових можливостей виявлених сегментів були обрані з 3-х позиції BMW:

- BMW (1 сегмент);
- BMW Motorrad (2 сегмент);

- BMW Alpina (3 сегмент).

Для маркетингової оцінки ринкових можливостей використовуємо ряд критеріїв, які будуть отримані на основі думок експертів (експертний метод) за шкалою оцінки від 0 до 10 балів:

- спеціалісти середньої та вищої ланки керівництва;
- обслуговуючий персонал сервісних центрів та СТО;
- покупці автомобілів BMW Motorrad.

Інтерпретація оцінки, яку здійснили респонденти-експерти наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 Результати оцінки ринкових можливостей сегментів BMW

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Бали												
		загрози					можливості							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
I. Стійкість ринку	0,4													
Динаміка обсягу продажів														
Ступінь насиченості														
Потенціал														
II. Характеристика попиту	0,3													
2.1. Обсяг														
2.2. Еластичність за ціною														
III. Інтенсивність конкуренції:	0,12													
3.1. Товарна														
3.2. Фірмова														
3.3. З боку конкурентів														
IV. Вхідні бар'єри	0,18													
4.1. Економічні														
4.2. Соціально-психологічні														

- 1 сегмент
 ————— 2 сегмент
 - - - - - 3 сегмент

Джерело: побудовано автором на основі показників ТОВ «АВТ Баварія»

За результатами оцінки ринкових можливостей можна зробити наступні

ВИСНОВКИ:

- 1-й сегмент складається з динаміки обсягу продаж автомобілів BMW, ступеню насиченості ринку, еластичності попиту за ціною та показників економічних вхідних бар'єрів;
- 2-й сегмент характеризується потенціалом ринку, низькими вхідними соціально-психологічними бар'єрами;
- 3-й вказує на динаміку обсягу продаж автомобілів, ступеню насиченості ринку, цінової еластичності попиту.

Х метою більш поглибленого визначення маркетингових можливостей BMW кожного сегмента та більш ефективного позиціонування проведемо оцінку ринкових можливостей в розрізі окремих сегментів (табл. 2.4-2.6).

Таблиця 2.4 Результати оцінки ринкових можливостей автомобілів BMW у 1-му сегменті

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Сегмент		
		Клас D	Клас E	Клас F
I. Стійкість ринку	0,4			
Динаміка обсягу продажів		9	6	4
Ступінь насиченості		8	6	6
Потенціал		6	5	3
II. Характеристика попиту	0,3			
2.1. Обсяг		10	7	6
2.2. Еластичність за ціною		9	7	7
III. Інтенсивність конкуренції:	0,12			
3.1. Товарна		8	6	6
3.2. Фірмова		7	6	5
3.3. З боку конкурентів		6	5	5
IV. Вхідні бар'єри	0,18			
4.1. Економічні		9	9	9
4.2. Соціально-психологічні		6	6	6
Оцінка привабливості		20,1	15,7	13,7

Джерело: побудовано автором на основі на основі показників ТОВ «АВТ Баварія»

Ринкову привабливість для відповідного сегменту автомобілів (PM) визначаємо за формулою:

$$PM = \sum K_{v_i} * \Pi_i$$

де K_{v_i} – коефіцієнт вагомості i -го критерію;

P_i – величина конкретного (і-го) критерію.

За даними табл. 2.4 ринкова привабливість автомобілів BMW класу D буде становити:

$$(9+8+6)*0,4+(10+9)*0,3+(8+7+6)*0,12+(9+6)*0,18=20,1$$

Оскільки компанія здійснює пропозицію в сегменті автомобілів іноземного виробництва, необхідно враховувати чинники країни: різноманітні торговельні бар'єри та інтенсивність конкуренції галузі. До торговельних бар'єрів відносимо митні тарифи, квоти, імпорتنі мита усіх видів.

Відповідно до інтерпретації отриманих результатів розподіляємо марки автомобілів за діапазонами, які характеризують ступінь конкурентної привабливості ринку. Отже, клас D знаходиться в діапазоні привабливого сегмента авторинку (20,1 бала з 25 максимальних), клас E – у діапазоні достатньої привабливості сегмента (15,7 бала), клас F – у діапазоні середньої привабливості – 13,7 бала.

Таблиця 2.5 Результати оцінки ринкових можливостей BMW Motorrad у 2-му сегменті

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Сегмент BMW Motorrad		
		Roadster	Sport, Tour	Adventure
1	2	3	4	5
Стійкість ринку	0,4			
Динаміка обсягу продажів		9	6	4
Ступінь насиченості		8	6	6
Потенціал		9	8	7
II. Характеристика попиту	0,3			
2.1. Обсяг		8	5	5
2.2. Еластичність за ціною		5	6	4

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
III. Інтенсивність конкуренції:	0,12			
3.1. Товарна		9	6	6
3.2. Фірмова		7	6	5
3.3. З боку конкурентів		8	7	5
IV. Вхідні бар'єри	0,18			
4.1. Економічних		4	4	4
4.2. Соціально-психологічні		6	6	6
Оцінка привабливості		19,0	15,4	14,1

Джерело: побудовано автором на основі на основі показників ТОВ «АВТ Баварія»

У 2-му сегменті марки мотоциклів було розподілено наступним чином. Клас Roadster знаходиться в діапазоні привабливого сегмента авторинку (19,0 бала з 25 максимальних), клас Sport, Tour – у діапазоні достатньої привабливості сегмента (15,4 бала), клас Adventure – у діапазоні середньої привабливості – 14,1 бала (табл. 2.5).

Це дозволяє виділити головні чинники, що визначають споживчий попит:

- вартість послуг з ТО і Р, запасних частин повинна відповідати споживчій спроможності власника автомобільної техніки;
- якість запасних частин, послуг з ТО і Р повинна бути найвищою, відповідати вимогам нормативних документів;
- витрати часу на обслуговування та ремонт техніки, її транспортування на підприємство автосервісу повинні бути мінімальними.

Таблиця 2.6 Результати оцінки ринкових можливостей автомобілів BMW

Alpina у 3-му сегменті

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Сегмент BMW Alpina		
		Клас D	Клас E	Клас F
1	2	3	4	5
I. Стійкість ринку	0,4			
Динаміка обсягу продажів		8	6	4
Ступінь насиченості		7	6	5
Потенціал		6	5	3
II. Характеристика попиту	0,3			
2.1. Обсяг		9	6	6
2.2. Еластичність за ціною		8	7	7

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
III. Інтенсивність конкуренції:	0,12			
3.1. Товарна		8	6	6
3.2. Фірмова		7	6	5
3.3. З боку конкурентів		6	5	5
IV. Вхідні бар'єри	0,18			
4.1. Економічні		8	8	8
4.2. Соціально-психологічні		6	6	6
Оцінка привабливості		18,5	15,2	13,1

Джерело: побудовано автором на основі на основі показників ТОВ «АВТ Баварія»

У 3-му сегменті марки автомобілів було розподілено наступним чином. Клас D знаходиться в діапазоні привабливого сегмента авторинку (18,5 бала з 25 максимальних), клас E – у діапазоні достатньої привабливості сегмента (15,2 бала), клас F – у діапазоні середньої привабливості – 13,1 бала (табл. 2.6).

Висока привабливість автомобілів класу D має свої причини. Це найбільш популярний клас автомобілів BMW, який націлений на основних клієнтів BMW, які готові платити за бренд. Клас F – це здебільшого автомобілі під клієнта та його вимогливі специфічні смаки.

Прямозалежними від конкурентної привабливості є і ринкові можливості, які діагностувалися для ринкових сегментів. Однак, для більш коректної оцінки рекомендується додатковий розрахунок ризику в залежності від його типу й інтенсивності.

При цьому в сегментах високої і досить високої привабливості доцільно впроваджувати стратегію максимально широких інвестиційних вкладень у сполученні з таким же сервісом, а в сегментах середньої привабливості – диференційованих локальних вкладень, що доповнюються додатковими пропозиціями, щодо індивідуального обслуговування автомобілів. Сегменти з низькою конкурентною привабливістю не представляють особливого інтересу для учасників ринку й інвесторів. Однак варто мати на увазі, що в перспективі положення може змінитися і сегмент отримає привабливість. Для урахування даних можливостей варто

проводити постійний моніторинг стану і динаміки ринку.

На сьогодні клієнт прагне отримати не просто автомобіль, як засіб пересування, але й ефект, який забезпечує дана техніка: комфортабельність, мобільність та економія часу. Даний ефект залежить від різноманітних властивостей техніки, якості послуг, культури їх надання, наявності необхідних запасних частин і їхньої вартості

У разі задоволення автомобілем та обслуговуванням споживач залишається вірним обраній фірмі-виробнику протягом всього часу експлуатації автомобіля, і надалі – при купівлі нового автомобіля та його експлуатації. На BMW, наприклад, підраховали, що кожен клієнт, який протягом свого життя купує і використовує автомобілі, приносить їй приблизно \$1420000 доходу.

Отже, можна відзначити, що компанія ТОВ «АВТ Баварія» використовує стратегію сталого розвитку та енергозберігаючі технології, реалізація авто молів на українському ринку відбувається за стратегією брэнда.

2.3. Особливості впливу факторів зовнішнього середовища на формування маркетингової стратегії ТОВ «АВТ Баварія Україна»

З метою оцінки зовнішнього середовища ТОВ «АВТ Баварія» та розробки заходів по мінімізації впливу негативних факторів на автомобільному ринку України та можливості використання позитивних факторів розвитку підприємства рекомендується застосовувати PEST-аналіз.

Таблиця 2.7 PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «АВТ Баварія»

Правові та політичні фактори	Оцінка впливу	Економічні фактори	Оцінка впливу
Ведення активних бойових дій на частині країни. Запровадження воєнного стану	-9	Різкий стрибок цін на продукцію	-9
Політична нестабільність у державі	-9	Темп інфляції	-9
Державна підтримка українських підприємств	4	Нестабільність цін на ринку пального	-9

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Жорстокість українського та міжнародного законодавства	4	Розміри і темпи зміни розмірів ринку	6
		Коливання валютних курсів	-9
Посилення державного контролю за конкуренцією	4	Нестача оборотних коштів	4
Ефективність правової системи	-6	Посилення державного контролю за конкуренцією	4
Спрощення митних процедур для імпорту автомобілів	2		Скасування мита на імпортованих автомобілів
Втрата частини ринку збуту на Сході та Півдні України	-9		
Технологічні і технічні фактори	Оцінка впливу	Соціальні фактори	Оцінка впливу
Можливі простої та скорочення робочого часу	-3	Висока міграція активного населення із України через воєнні дії	-9
Науково-технічний прогрес, який дозволяє вивчати і удосконалювати конкурентні технології	4	Низький платоспроможний попит на автомобілі	-4
Фінансування досліджень за рахунок інвестицій	4	Старіння нації (зменшення числа молоді)	4
Запровадження світових стандартів у виробничому процесі материнської компанії	3	Нестабільність доходів населення	-9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції	6	Наявність і потенційна кількість робочої сили	4
Розширення можливостей запровадження інформаційних технологій	6	Кваліфікаційні характеристики робочої сили	6

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

За результатами PEST-аналізу для ТОВ «АВТ Баварія» можна зробити висновок, що найбільше впливають економічні та політичні фактори, а саме воєнний стан в країні, ріст цін та нестача пального, коливання валютних курсів, висока частка міграції активного робочого населення та значне скорочення доходів, що призведе до зменшення попиту на автомобілі.

На основі визначення факторів впливу зовнішнього середовища, дослідимо ключові фактори успіху на ринку в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 Ключові фактори успіху на автомобільному ринку

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
<p>Низька цінова чутливість клієнтів</p> <p>Високі вимоги до якості автомобілів</p> <p>Широкий асортимент</p> <p>Сформоване коло клієнтів</p> <p>Зростання потреби в електромобілях на фоні нестачі пального</p>	<p>Досить вагомі бар'єри входу в галузь</p> <p>Значна кількість конкурентів</p> <p>Конкуренція носить як ціновий, так і не ціновий характер</p> <p>Велика кількість каналів збуту</p>	<p>Прогресивність технологій виробництва автомобілів</p> <p>Запровадження нових стандартів якості та енергоефективності автомобілів</p> <p>Швидке реагування на зміни попиту, з врахуванням потреб різних сегментів клієнтів</p> <p>Пропозиція в сфері електромобілів</p>

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Відповідно до оцінки зовнішнього середовища та стратегії BMW на українському ринку вдосконалення маркетингової стратегії можна запропонувати на основі збільшення реалізації електромобілів та акцентування уваги саме на даному сегменті. Оскільки спостерігається негативна тенденція до нестачі пального в Україні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Заходи щодо розробки маркетингової стратегії

Маркетингову стратегію ТОВ «АВТ Баварія» пропонується визначити із врахуванням особливостей після продажного обслуговування та надання сервісного обслуговування автомобілів під час їх експлуатації:

1.Інтеграція розробки розширеного продукту (послуги) – скоординована розробка автомобіля, системи обслуговування та системи управління розширеним продуктом у часі з метою забезпечення якості та оптимізації повної вартості розширеного продукту протягом його використання споживачем; організація виробництва такого продукту.

2.Забезпечення підготовки автомобіля до продажу й експлуатації, за винятком технічного аспекту (доведення автомобіля до товарного вигляду), має ще й економічний аспект: стимулювання споживачів до придбання товару через надання їм фінансових пільг та кредитів; організація продажу.

3.Навчання персоналу ТОВ «АВТ Баварія» відповідно до корпоративних принципів групи BMW.

4.Післяпродажне обслуговування та сервісна підтримка, можливість користування мобільним додатком BMW мають бути забезпечені на високому рівні.

5.Можливість обміну старої марки автомобіля BMW на більш нову, або розроблені заходи з утилізації.

Дані компоненти фірмового обслуговування мають координуватися та бути інтегрованими в структуру фірми-виробника автомобілів BMW. Звичайно, при розробці та появі на ринку нової продукції або організації обслуговування існуючої продукції, яка створює імідж підприємству, виробник має бути зацікавлений в найвищій якості діяльності за всіма напрямками, тому така діяльність доручається підрозділам, які належать виробнику і

підпорядковуюються йому.

У випадку організації обслуговування продукції, що стала вже звичайною на ринку (або сегменті ринку), де реалізується продукція, і втратила інтерес для виробника, окремі компоненти фірмового обслуговування, особливо такі, як продаж, передпродажна підготовка, обслуговування після продажу, можуть виконуватись підприємствами обслуговування – субпідрядниками, які не належать виробнику і зацікавлені в такій діяльності з чисто економічних міркувань, тобто в отриманні від неї прямих достатніх доходів.

Для забезпечення досконалості та якості фірмового обслуговування виконання завдань координуються за п'ятьма первинними елементами (що розглядалися вище), інтеграційні процеси підтримуючої діяльності забезпечують скоординоване виробництво розширеного продукту як єдиного цілого.

Можуть бути використані чотири основні напрями підтримуючої діяльності:

- маркетинг і розробка комерційної політики, які найкращим чином забезпечать відповідність продукту потребам споживачів з точки зору характеристик продукту та його ціни і його успіх на ринку на всіх етапах життєвого циклу;

- проектна та технологічна розробка, виробництво автомобіля і супутнього комплексу послуг як єдиного розширеного продукту, які мають забезпечити відповідність запроектованого та виготовленого продукту дійсним потребам споживачів;

- управління ресурсами під час виробництва та реалізації розширеного продукту (логістика) з метою оптимізації показника діяльності «результат/витрати»;

- розробка економічної тактики та стратегії, яка включає розрахунок вартостей виробництва та сервісного обслуговування.

Слід зазначити, що, раціональна організація «фірмового сервісу» є невід'ємною складовою ринкових можливостей підприємства, яке діє на

автомобільному ринку та дозволяє знайти та зберегти розумну рівновагу між рівнем якості продукції та рентабельністю підприємства. Без рішення проблем організації «фірмового сервісу» сьогодні не варто говорити про адаптацію вітчизняного автосервісу до умов функціонування світової ринкової системи і зниження дефіциту на якісні послуги, про високу підприємницьку культуру і, тим більше, про ступінь задоволення споживчого попиту на послуги з технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

З метою діагностики можливостей інвестиційного розвитку та сили позицій, окрім системи фірмового сервісу, необхідний розрахунок ступеня ризику конкретного сегмента. При цьому пропонується розглядати наступні види ризиків:

- ринкові (збутові), пов'язані із зниженням попиту на вибраних ринках або із зниженням світових цін;

- політичні (введення обмежень, ембарго);

- комерційні (несумлінність або неплатоспроможність клієнта);

- виробничі (непереборні труднощі в організації виробництва, підготовці кадрів);

- науково-технічні, які виникають при труднощах досягнення показників освоєння нових технологій або ліцензійному обміні;

- інфляційні, покликані зростанням витрат на матеріали і комплектуючі, на оплату праці персоналу;

- валютні, пов'язані з можливою зміною валютного курсу.

Ризик може виявлятися в зниженні заздалегідь наміченої ефективності зовнішньоекономічної операції або її повної нездійсненності.

Тому при формування маркетингової стратегії та визначення маркетингових перспектив розвитку підприємства необхідно враховувати ризики, які можуть бути оцінені методами теорії вірогідності або математичної статистики. В розрахунки вводяться показники вірогідності або статистичні розподіли величин очікуваних доходів від інвестицій. Урахування можливих втрат від інфляції може бути здійснене введенням спеціальної поправки

(«інфляційної премії») до рівня ставки відсотка, яка вказує на прибутковість за безризиковими вкладеннями.

Врахувати ці чинники не завжди можливо, тим більше в строго формалізованому вигляді. Разом з суперечністю інтересів учасників угод це призводить до необхідності використання в процесі обґрунтування рішень по декількох критеріях. Система розрахунків не завжди повинна підводити до однозначного рішення відповідно доцільності проектів.

Оцінка ризику продажу легкових автомобілів за трьома сегментами наведений в табл. 3.1 та на табл. 3.2.

Таблиця 3.1 Визначення потенційного ризику в розрізі сегментів автомобілів

Тип ризику	Значущість ризику	Інтенсивність				
		Незначна (0,1)	Нормальна (0,3)	Значна (0,5)	дуже значна (0,7)	Екстремальна (0,9)
Бізнес-ризик	0,3					
Ризик порушення умов поставки	0,05					
Ризик посилення тиску конкурентів	0,3					
Ризик втручання держави та економічна нестабільність	0,1					
Ризик зміни пріоритетів клієнтів	0,1					
Форс-мажорний ризик	0,05					
Організаційні та технічні ризики	0,1					

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «АВТ Баварія»

————— 1 сегмент

$$R_{c1} = 0,3 \times 0,1 + 0,05 \times 0,1 + 0,3 \times 0,5 + 0,1 \times 0,3 + 0,1 \times 0,1 + 0,05 \times 0,3 + 0,1 \times 0,3 = 0,26 < R_{доп.} = 0,5$$

— . — . — . — 2 сегмент

$$R_{c2} = 0,3 \times 0,1 + 0,05 \times 0,3 + 0,3 \times 0,3 + 0,1 \times 0,5 + 0,1 \times 0,5 + 0,05 \times 0,3 + 0,1 \times 0,1 = 0,325 < R_{\text{доп.}} = 0,5$$

..... 3 сегмент

$$R_{c3} = 0,3 \times 0,5 + 0,05 \times 0,3 + 0,3 \times 0,3 + 0,1 \times 0,5 + 0,1 \times 0,7 + 0,05 \times 0,3 + 0,1 \times 0,3 = 0,385 < R_{\text{доп.}} = 0,5$$

Остаточне рішення ухвалюється керівником, не лише на основі чинників і характеристик, формально відображених в розрахунках, а й із врахуванням інтуїції, знань і досвіду фахівців і керівників, з використанням аналогій, оцінки непрямих показників. На майбутній ефективності проекту позначається уміння керівника вести переговори з партнерами, володіння інформацією про цих партнерів, довір'я з боку потенційних споживачів і претендентів, престиж фірми.

Світовий досвід підтверджує, що різні характеристики проектів прогнозуються звичайно з різною точністю. Так, багато прикладів показують, що помилки при оцінці майбутніх витрат частіше за все нижчі, порівнюючи з помилками при оцінці тривалості здійснення проекту. Здебільшого прогнозні оцінки, виявляються дещо оптимістичними, особливо відносно майбутнього об'єму продажів.

Таблиця. 3.2. Визначення потенційного ризику в розрізі сегментів BMW

Значимість ризику	Дуже значна	(0,7)
	Значна	BMW Motorrad (0,5)
	Нормальна	Клас D, E (0,3)
	Незначна	Клас F (0,1)
	моделі	

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

В даному випадку, пропонуємо керівництву зі всіх можливих альтернатив обрати стратегію на основі концепції сталого розвитку. Сутність даної концепції полягає в необхідності визначення балансу між забезпеченням економічної ефективності функціонування, задоволенням сучасних потреб споживачів та інших зацікавлених осіб.

Після обрання стратегії сталого розвитку, керівництву, насамперед генеральному директору та начальнику департаменту маркетингу, потрібно провести ознайомлення персоналу з її особливостями. Важливим є розуміння керівництвом та працівниками того, що обрана стратегія зумовлює можливість ведення бізнесу в майбутньому, отже, є невід'ємною частиною стратегії ТОВ «АВТ Баварія Україна». Менеджмент та працівники мають усвідомити, що комерційний успіх у стратегічній перспективі можливий лише при соціально-відповідальному веденні бізнесу. Прихильність принципам сталого розвитку має бути відображена в місії компанії.

Перед компанією стоятиме чітке завдання розширення можливостей росту, застосовуючи принципи сталого розвитку в бізнесі, а також сприяти економічному росту, покращенню екологічної ситуації і соціальних умов діяльності підприємства. Підрозділи компанії мають зосередитись на формуваннях власних завдань з огляду, у тому числі і на задоволення соціальних потреб зацікавлених груп.

Стратегія сталого розвитку має приділяти особливу увагу розвитку, як засобу забезпечення культурного обміну, сфери діяльності, що здійснює мультиплікаторний ефект на економічний та соціальний розвиток. Інноваційні ресурси компанії дозволять реалізовувати стратегію сталого, прибуткового росту та збільшити цінність підприємства. Політика сталого розвитку повинна буде виражати загальне розуміння принципів соціально-відповідального ведення бізнесу, яких мають дотримуватися всі підрозділи досліджуваного підприємства.

Стратегія сталого розвитку, має базуватись на принципах відкритості і залучення. Досліджуване підприємство має враховувати інтереси всіх зацікавлених осіб. Це стосується взаємовідносин як із співробітниками, так і з бізнесом та громадськістю і органами місцевої влади.

Важливе значення має приділяти в контексті пропонованої стратегії сталого розвитку відповідальному веденню бізнесу, а саме дотриманню принципів у політиці з управління персоналом, контролю якості реалізованої

продукції та послуг.

Тому, стратегія сталого розвитку має застосовуватися у всіх напрямках діяльності ТОВ «АВТ Баварія» та стати невід’ємною частиною бізнесу, який розвивається на принципах інноваційності.

3.2. Оцінка ефективності розробленої маркетингової стратегії

Основними напрямками розвитку ТОВ «АВТ Баварія» передбачено застосування інформаційних технологій в управлінні, які дадуть можливість підвищити ефективність продаж та просування продукції через соціальні мережі.

Алгоритм «Розробка та вибір інструментів інтернет-маркетингу» передбачає побудову дерева цілей та завдань маркетингового розвитку ТОВ «АВТ Баварія» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Дерево цілей і завдань розвитку ТОВ «АВТ Баварія»

Джерело: складено автором

Відповідно до сформованих цілей розвитку інтернет-маркетингової стратегії ТОВ «АВТ Баварія» обрано такі інструменти інтернет-маркетингу, що наведені на рис. 3.2.

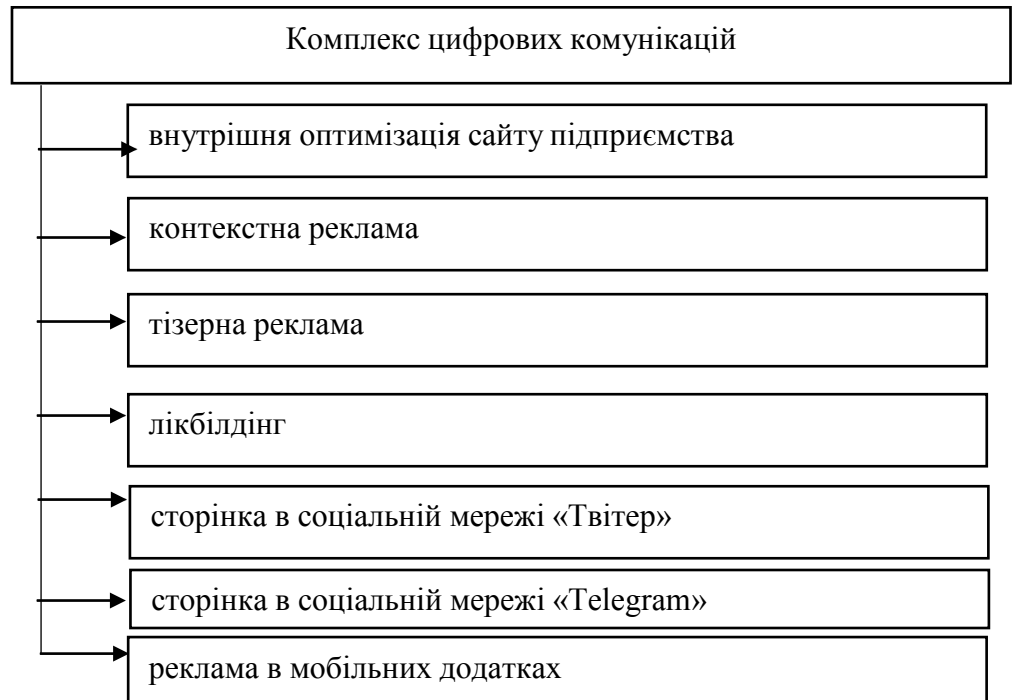


Рис. 3.2. Пропонований комплекс інструментів інтернет-маркетингу для ТОВ «АВТ Баварія»

Джерело: складено автором

Необхідно сформулювати витрати на тестову кампанію з онлайн-просування ТОВ «АВТ Баварія» та прогноз ефективності в 2022 р. наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 Витрати на проведення тестової кампанії з онлайн-просування електромобілів BMW та прогноз їх ефективності в 2022 р.

Інструмент	Опис дії	Відповідальний	Вартість грн	Прогноз ефективності		
				CTR, %	Кліки	Покази
Внутрішня оптимізація інформаційної підтримки	Усунення недоліків роботи	Програміст-фрілансер	16835	1,04%	130	1250
Контекстна реклама	Проведення кампаній в Google.Adwords	Інтернет-маркетолог	37954	1,0 %	100	750
Тізерна реклама	Кампанія з тізерної реклами в Facebook	Інтернет-маркетолог	20599	1,0%	100	750

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Лінкбїлдінг	Передбачає написання тематичних постів про доцїльнїсть купівлі електромобїлїв BMW та їх розміщення на сторїнках блогїв	Інтернет-маркетолог	19134	5%	200	950
Створення та підтримка сторїнки в соціальнї мережї «Твіттер»	Створення сторїнки електромобїлїв BMW в соціальнї мережї	Інтернет-маркетолог	65607	1,2%	101	845
Створення та підтримка сторїнки в соціальнї мережї «Telegram»	Створення сторїнки електромобїлїв BMW в соціальнї мережї	Інтернет-маркетолог	76698	1,3%	100	769
Реклама в мобїльних додатках	Розміщення реклами електромобїлїв в мобїльному додатку BMW	Інтернет-маркетолог	23173	Контакти потенційних клїєнтїв - 10 шт.		
Всього			260000			

Джерело: побудовано автором на основї фїн звітнїстї ТОВ «АВТ Баварїя»

Відповідно до табл. 3.2 бюджет запропонованих заходїв розвитку інтернет-дїяльностї ТОВ «АВТ Баварїя» у 2022 роцї складе 260 тис.грн. Найбїльшу частку витрат становить просування в мережї «Telegram» відповідно 29,5% бюджету та створення та ведення сторїнки в мережї «Твіттер» – 25,23%. Найбїльша частка витрат припадає на соціальнї мережї, якї є надзвичайно популярними та мають велику аудиторїю.

Для нагадування клїєнтам про переваги автомобїлїв та підтримки їмїджу ТОВ «АВТ Баварїя» пропонуємо збїльшити використання інтернет-заходїв просування, якї є ефективними та менш витратними, порївняно їз традиційними засобами просування.

Отже, програма просування ТОВ «АВТ Баварія» в мережі Інтернет принесе підприємству, в середньому 10 нових клієнтів на рік.

За рахунок проведення заходів просування ТОВ «АВТ Баварія» планує наростити обсяг продаж та відповідно прибутки.

Визначаємо результати, які планує отримати ТОВ «АВТ Баварія». Побудуємо прогноз зростання чистого доходу на основі експертного методу (опитування експертів – працівників відділу маркетингу) в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 Показники опитування експертів ТОВ «АВТ Баварія»

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7
Прогноз щодо зростання чистого доходу, тис. грн.	50017	53857	57753	63115	66434	69419	73349

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Проведення експертного опитування дасть можливість визначити планові прирости чистого доходу на 2022 рік за рахунок запропонованих заходів. Приріст чистого доходу ТОВ «АВТ Баварія» буде визначено на основі методу стандартного розподілу ймовірностей із подальшою перевіркою прогнозу на типовість та надійність. Для цього необхідно розрахувати середнє значення думок експертів та середньоквадратичне відхилення. Проміжні розрахунки та їх значення наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Показники визначення середньоквадратичного відхилення

Експерт	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	Експерт 6	Експерт 7	Разом
Прогноз приросту чистого доходу O_i , тис. грн.	50017	53857	57753	63115	66434	69419	73349	-
$O_{сер}$	61992							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{сер}$	-11975	-8135	-4239	1123	4442	7427	11357	
ΔO^2	1434102	661750	179666	12602	197269	551663	1289769	4326821

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Визначаємо середнє значення додаткового чистого доходу підприємства:

$$O_{\text{сеп}} = (50017 + 53857 + 57753 + 63115 + 66434 + 69419 + 73349) / 7 = 61992 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{4326821}{7}} = 7862$$

За допомогою коефіцієнта (ω) визначаємо однорідність думок експертів за формулою:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сеп}}} \times 100\% = \frac{7862}{61992} \times 100\% = 12,68\%$$

Оскільки, коефіцієнт $\omega < 33\%$, то можна вважати сукупність експертних думок однорідною, що дає можливість використовувати їх в проведенні подальших розрахунків.

Найбільш реалістичний приріст чистого доходу (В) складає 63115 тис. грн. Тоді як прирости чистого доходу складе:

- за оптимістичним прогнозом – 73349 тис. грн.;
- за песимістичним прогнозом – 50017 тис. грн.

Плановий приріст чистого доходу визначаємо за формулою:

$$OP = (O + 4 * B + П) / 6 = (73349 + 4 * 63115 + 50017) / 6 = 62637 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті онлайн-просування електромобілів BMW, чистий прибуток від реалізації підприємства в плановому році збільшиться на 62637 тис. грн. Далі будемо прогнози щодо чистого прибутку ТОВ «АВТ Баварія» від впровадження системи в різних сценаріях.

Таблиця 3.6 Прогнозування прибутку від онлайн-просування електромобілів BMW на 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Реалістичний сценарій			
1. Операційний прибуток, тис грн.	62637	68901	75791
2. Операційні витрати, тис грн.	30815	31740	32692
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	31822	37161	43099

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
4. Ставка на прибуток, 18%	18%	18%	18%
5. Чистий фінансовий результат, тис грн.	26094	30472	35341
Оптимістичний сценарій			
1. Операційний прибуток, тис грн.	73349	84351	97004
2. Операційні витрати, тис грн.	29340	29633	29929
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	44009	54718	67075
4. Ставка на прибуток, 18%	18%	18%	18%
5. Чистий фінансовий результат, тис грн.	36088	44869	55001
Песимістичний сценарій			
1. Операційний прибуток, тис грн.	50017	52518	55144
2. Операційні витрати, тис грн.	34012	37413	41154
3. Фінансовий результат до оподаткування, тис грн.	16005	151,05	13990
4. Ставка на прибуток, 18%	18%	18%	18%
5. Чистий фінансовий результат, тис грн.	13124	12386	11472

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Із розрахованих показників табл. 3.6, можемо відзначити ефективність запровадження системи онлайн-просування електромобілів BMW. Навіть при песимістичному розвитку подій підприємство на кінець 2024 року буде отримувати чисті прибутки. Далі визначаємо прогнози чистого прибутку підприємства на основі дисконтування грошових потоків за ставкою дисконтування 20% в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 Прогнозування грошових потоків від запровадження онлайн-просування електромобілів BMW на 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Реалістичний сценарій			
1. Грошовий потік проекту, тис грн.	26094	30472	35341
2. Коефіцієнт дисконтування за ставкою 20%	0,8333	0,6944	0,5787
3. Дисконтований грошовий потік, тис грн.	21744	21160	20452
Оптимістичний сценарій			
1. Грошовий потік проекту, тис грн.	36088	44869	55,01
2. Коефіцієнт дисконтування за ставкою 20%	0,8333	0,6944	0,5787
3. Дисконтований грошовий потік, тис грн.	30072	31157	31829
Песимістичний сценарій			
1. Грошовий потік проекту, тис грн.	13124	12386	11472
2. Коефіцієнт дисконтування за ставкою 20%	0,8333	0,6944	0,5787
3. Дисконтований грошовий потік, тис грн.	10937	8601	6639

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

В цілому проведені розрахунки вказують на ефективність онлайн-просування електромобілів BMW. Так як, із врахуванням негативних явищ зовнішнього середовища при песимістичному розвитку подій дисконтований грошовий потік буде мати додатне значення в розмірі 10937 тис. грн., за оптимістичним варіантом – 30072 тис. грн., за реалістичним варіантом – 21744 тис. грн. у 2022 році.

В табл. 3.7 наведемо показники, що характеризують економічну ефективність розвитку маркетингової стратегії, направленої на продаж електромобілів ТОВ «АВТ Баварія» за різних варіантів розвитку подій.

Таблиця 3.8 Основні показники економічної ефективності онлайн-просування електромобілів BMW

Показники	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Чиста поточна вартість проекту, тис грн.	373,56	670,58	1,76
Індекс прибутковості	2,44	3,60	1,007
Термін окупності проекту, років	1,23	0,84	2,98

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Реалістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{26094}{(1+0,20)^1} + \frac{30472}{(1+0,20)^2} + \frac{35341}{(1+0,20)^3} \right) - 26000 = 373,56$$

Оптимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{36088}{(1+0,20)^1} + \frac{44869}{(1+0,20)^2} + \frac{55001}{(1+0,20)^3} \right) - 26000 = 670,58$$

Песимістичний сценарій:

$$NPV = \left(\frac{13124}{(1+0,20)^1} + \frac{12386}{(1+0,20)^2} + \frac{11472}{(1+0,20)^3} \right) - 26000 = 1,76$$

Отже, внаслідок онлайн-просування електромобілів BMW ТОВ «АВТ Баварія» збільшить чисті прибутки у 2022 році: при найбільш ймовірному розвитку подій на 23508 тис. грн., при оптимістичному варіанті – на 32559 тис. грн., при песимістичному варіанті – на 11908 тис. грн. В табл. 3.9 зобразимо приріст доходів та інших фінансових показників.

Таблиця 3.9 Очікувані результати від онлайн-просування
електромобілів BMW

Показник	Значення
1. Приріст чистого доходу	62637
2. Приріст повних витрат	30815
3. Приріст фінансового результату від операційної діяльності	31822
4. Приріст чистого фінансового результату	26094

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Сумарний вплив розробки проекту на основні показники діяльності підприємства наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 Вплив онлайн-просування електромобілів BMW на
основні показники діяльності ТОВ «АВТ Баварія»

Показники	2021 рік	2022 рік (проект)	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
1. Чистий дохід	4334806	4397443	62637	1,44
2. Повні витрати	3998430	4029245	30815	0,77
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	373 924	405746	31822	8,51
4. Чистий фінансовий результат	193 663	219757	26094	13,47
5. Рентабельність діяльності	4,47	5,00	4,29	

Джерело: побудовано автором на основі фін звітності ТОВ «АВТ Баварія»

Проаналізувавши дані табл. 3.10, бачимо, що за рахунок за провадження маркетингової стратегії щодо просування продажу електромобілів BMW відбудеться покращення наступних показників:

- збільшення чистого доходу – на 62637 тис. грн. або на 1,44% у порівнянні з 2019 роком;
- чистий фінансовий результат у проектному році має збільшитись на 26094 тис. грн., на 13,47%.

ВИСНОВКИ

1. Визначено сутність маркетингової стратегії бізнесу, яка полягає у стратегічному напрямку діяльності бізнесу, який забезпечує приведення його можливостей до відповідності ситуації ринку та формується із спеціальних середньо- або довгострокових рішень відповідно цільових сегментів, комплексу маркетингу та рівня маркетингових витрат.
2. Виявлено, що маркетингові стратегії поділяють на наступні групи: 1 – стратегії ринку; 2 – стратегії товару; 3 – стратегії ціноутворення. Науковці стратегії ринку відносять до перспектив обслуговування ринків збуту конкретним підприємством. За М. Портером, а саме: стратегія цінового лідерства, диференціації та концентрації.
3. Зазначено, що стратегічний план маркетингу визначає загальні напрями діяльності підприємства-продавця автомобілів. На додаток до стратегічних зусиль доцільно проводити розробку тактичних планів на основі обраної стратегії, з урахуванням мінливої ситуації на ринку автомобілів. Методологічні засади розробки маркетингової стратегії бізнесу базуються на послідовному здійсненні заходів, що включають взаємопов'язані елементи стратегічного маркетингу (сегментація, привабливість, конкурентоспроможність і портфельний аналіз) та оперативного маркетингу (товар, ціна, місце, просування) із зазначенням методів їх реалізації. За допомогою стратегічного маркетингу бізнесу визначає напрям своєї маркетингової діяльності, тобто стратегію маркетингу, а з допомогою оперативного маркетингу – забезпечує втілення намічених заходів у реальність.
4. Сформовано загальну характеристику BMW – як відомого німецького автобудівного та авіамоторного концерну, який займається виробництвом автомобілів преміум- та люкс- класу і мотоциклів під маркою BMW. Концерн виступає материнською фірмою об'єднання BMW Group, до складу якого входять виробництва: мотоциклів BMW, автомобілів під марками BMW, Rolls-Royce, MINI, дочірні виробництва BMW M, BMW i.

5. Досліджена економічна діяльність досліджуваного підприємства. «АВТ Баварія Україна», працює на основі зовнішньоекономічних угод, які укладено безпосередньо із Bayerische Motoren Werke AG («BMW AG» - заводом-виробником BMW). Наступна реалізація автомобілів відбувається безпосередньо через ТОВ «АВТ Баварія Україна» або офіційних дилерів, які реалізують транспортні засоби кінцевим споживачам. Відбувається зростання чистого доходу у 2021 році на 481604 тис. грн. (12,5%) порівняно з 2020 роком, у 2020 році на 792576 тис. грн. (25,9%) порівняно з 2019 роком. У 2021 році темпи зростання чистого доходу дещо уповільнилися. Зростання чистого доходу відбувається здебільшого за рахунок зростання курсових різниць в ціні автомобілів. Позитивним є щорічне зростання чистого фінансового результату із 85628 тис. грн. у 2019 році до 193663 тис. грн. у 2021 році, темпи зростання становлять 207,15% у 2020 році порівняно із 2019 роком та у 2021 році темп спадання склав 26,37% порівняно із результатами діяльності у 2020 році. Під впливом вище вказаних показників дещо зменшилась рентабельність продаж у 2021 році на 2,36% та рентабельність діяльності на 2,43%. Витрати на 1 грн. чистого доходу реалізації у 2021 році має тенденцію до зменшення на 1,69 коп., що вказує на покращення операційної діяльності бізнесу.

6. Зазначено, що в цілому компанія BMW Group передбачає свою діяльність за стратегією сталого розвитку та формує новий рівень електромобільності BMW. Перехід до електромобілів забезпечує високий рівень гнучкості ланцюга постачань. Компанія нарощує свої закупки та встановлює новий рівень електромобільності за стандартами сталого розвитку.

7. Виявлено, що стратегія розвитку на українському ринку реалізується через ТОВ «АВТ Баварія Україна» - єдиного офіційного імпортера автомобілів BMW Group. Висока привабливість автомобілів класу D має свої причини. Це найбільш популярний клас автомобілів BMW, який націлений на основних клієнтів BMW, які готові платити за бренд. Клас F – це здебільшого автомобілі під клієнта та його вимогливі специфічні смаки. У прямій залежності від конкурентної привабливості знаходяться і ринкові можливості, що діагностувалися для

ринкових сегментів. Однак, для більш коректної оцінки рекомендується додатковий розрахунок ризику в залежності від його типу й інтенсивності.

8. Проведено узагальнюючий PEST-аналіз для ТОВ «АВТ Баварія», виходячи з якого можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме воєнний стан в країні, ріст цін та нестача пального, коливання валютних курсів, висока частка міграції активного робочого населення та значне скорочення доходів, що призведе до зменшення попиту на автомобілі. Відповідно до оцінки зовнішнього середовища та стратегії BMW на українському ринку вдосконалення маркетингової стратегії можна запропонувати на основі збільшення реалізації електромобілів та акцентування уваги саме на даному сегменті. Оскільки спостерігається негативна тенденція до нестачі пального в Україні.

9. Виявлено основні напрями розвитку ТОВ «АВТ Баварія», передбачено застосування інформаційних технологій в управлінні, які дадуть можливість підвищити ефективність продаж та просування продукції через соціальні мережі. Загальна сума бюджету на запропоновані заходи ТОВ «АВТ Баварія» на 2022 рік складає 260 тис.грн.

10. Проведені розрахунки щодо ефективності запровадження системи онлайн-просування електромобілів BMW. Навіть при песимістичному розвитку подій бізнес на кінець 2024 року буде отримувати чисті прибутки. Фінансові результати діяльності підприємства значно покращаться: збільшення чистого доходу – на 62637 тис. грн., або на 1,44% у порівнянні з 2019 роком; чистий фінансовий результат у 2022 році має збільшитись на 26094 тис. грн., на 13,47%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Маркетингова стратегія підприємств : монографія. Полтава : Укрпромторгсервіс, 2018. 333 с.
2. Брусенцева М. В. Встановлення сутності поняття «маркетингова стратегія окремого виду бізнесу». *Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр.* 2018. Вип. 31. С. 122-132.
3. Галушка К. О., Давидов Д. С. Сучасні маркетингові інструменти в рекламній кампанії. *Бізнес Інформ.* 2020. №4. С.404-410.
4. Громова О. Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2020. 350 с.
5. Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу : колект. монографія / голов. ред.: Л. М. Савчук, М. О. Багорка. Дніпро : Журфонд, 2019. 334 с.
6. Кислюк Л. В. Стратегічний маркетинг : конспект лекцій. 2-е вид. Київ : Кондор, 2020. 172 с.
7. Кобизський Д. С. Науково-прикладні аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. *Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка.* 2018. № 2. С. 25-38.
8. Коваль Т. О., Пономаренко О.О, Яхкінд В.П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ.* 2017. № 10. С. 360-369.
9. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які варто знати кожному менеджеру; пер. з англ. О. Сіпігін. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 251 с.
10. Красовська О. Ю. Управління маркетинговими інструментами промислового підприємства: теорія, методологія та практика : монографія. Київ : ДСК центр, 2020. 288 с.

11. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. Бізнес Інформ. 2021. №5. С.390-396.
12. Куденко О. В. Аналіз сучасних маркетингових стратегій відповідно до рівня сегментації ринку. Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. 2018. № 1. С. 108-115.
13. Кузик О. В. Маркетинг послуг: технології та стратегії : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 337 с.
14. Ларіна Я. С., Рябчик А. В. Поведінка споживачів : навч. посіб. / за ред. Я. С. Ларіної. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 282 с.
15. Лісна І. Ф., Пивавар І. В., Пономаренко О. О. Маркетингові дослідження і планування маркетингової діяльності на макро і мікрорівнях. Бізнес Інформ. 2018. №11. С.333-339.
16. Луцьк В. В., О. П., Кондратова М. В., Маркетингова діяльність підприємства : навч. посіб. Вінниця : ТВОРИ, 2019. 353 с.
17. Лялюк А. М. Маркетинг : навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. та змін. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 299 с.
18. Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Дацій О. І. Концепція формування маркетингової системи як фактора стійкого розвитку промислових підприємств : монографія. Київ : КиМУ, 2021. 461 с.
19. Могилевська О. Ю.. Маркетингова система в забезпеченні стійкого розвитку промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КиМУ, 2020. 505 с.
20. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту. Бізнес Інформ. 2020. №2. С.81-87.
21. Петруня В. Ю., Петруня Ю.Є. Управління маркетинговою діяльністю. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. 104 с.
22. Поліщук І. І., Коновал В. В., Середницька Л. П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку : монографія за наук. ред. І. І. Поліщука. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.

23. Робул Ю. В. Теоретичні основи функціонування та розвитку маркетингових систем у цифровому маркетингу : монографія. Дніпро : Журфонд, 2020. 315 с.
24. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Простір-М : ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. 346 с.
25. Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Цюх С. І. Удосконалення моделі розвитку підприємства: нові рішення на засадах менеджменту, маркетингу й економічної діагностики. Бізнес Інформ. 2020. №4. С.191-199.
26. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія / Т. В. Шталь та ін. Харків : Лідер, 2017. 228 с.
27. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / за ред. Я. С. Ларіної. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 363 с.
28. Стратегія міжнародного маркетингу в антикризовому управлінні: теорія і практика : монографія / Корж М. В. та ін. Київ : Компринт : Ямчинський О. В. 2019. 448 с.
29. Сучасні технології маркетингового менеджменту : монографія / за ред. д-ра екон. наук., проф. М. М. Іванова. Запоріжжя : Запорізь. нац. ун-т, 2020. 183 с.
30. Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу : монографія / за ред. д-ра екон. наук В. А. Фаловича. Тернопіль : Бескиди, 2020. 179 с.
31. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С.346-351.
32. Чухрай Н. І., Коваль З. О. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2017. № 862. С. 268-273.
33. Устік Т. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах сталого розвитку : монографія. Харків : Смугаста типографія, 2020. 335 с.

34. Шарко В. В. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: маркетингові та логістичні механізми забезпечення : монографія. Вінниця : Рогальська І. О., 2020. 455 с.
35. Шевченко Ю. І. Маркетингова стратегія ТНК – баланс глобального та локального. Бізнес Інформ. 2020. №10. С.434-442.
36. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345-351.
37. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С.461-466.
38. Gonchar O. I. Synergic approach in marketing potential management of the enterprise = Синергійний підхід в управлінні маркетинговим потенціалом підприємства. Наук. вісн. Полісся. 2017. Вип. 3 (ч. 2). С. 29-33.
39. Закон України Про захист економічної конкуренції (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 12, ст.64)
40. Портер М. Конкуренція. — К.: Вільямс, 2000.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Найменування офіційних дилерів

№	Офіційний дилер	Населений пункт
1	ТОВ «АВТ Баварія Київ»	с. Гора, Київська область
2	ТОВ «Автосервіс Альянс»	м. Кременчук
3	ТОВ «Центр Херсон»	м. Херсон
4	ТОВ «Баварія Моторе»	м. Харків
5	ТОВ «АФЦ Баварія»	м. Запоріжжя
6	ПФ «Христина»	м. Львів
7	ТОВ «Арія Моторс»	м. Львів
8	ПП «Баварія Захід»	м. Хмельницький
9	ТОВ «Автосервіс-Альянс»	м. Полтава
10	ТОВ «Баварія Центр»	м. Вінниця
11	ПрАТ «АВТ Баварія-Дніпропетровськ»	м. Дніпро
12	ТОВ «Баварія Південь»	м. Миколаїв
13	ДП «Фірма «Емералд Моторс»	м. Одеса
14	ТОВ «Альянс Преміум»	м. Івано-Франківськ
15	ПП «Галісман»	м. Краматорськ
16	ТОВ «Форвард К»	м. Житомир
17	ТОВ «Ідеал М»	с Бараниці, Ужгородський район

Додаток Б

Зведені дані балансу ТОВ «АВТ «Баварія» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Актив	Код рядка	2019	2020	2021
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	1028	1694	1473
первісна вартість	1001			
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	57632	76678	62803
первісна вартість	1011			
знос	1012			
Інвестиційна нерухомість:	1015		46902	64753
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	3656	1709	1148
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	62316	127002	130177
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	807742	486712	475678
Виробничі запаси	1101			
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	80258	23943	34841

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3178	4184	2213
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	171715	451538	551036
Поточні фінансові інвестиції	1160	181	544	27606
Гроші та їх еквіваленти	1165	105056	110926	276712
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190			
Усього за розділом II	1195	1168130	1077847	1368086
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	1230446	1204849	1498263
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35512	35512	35512
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	179056	263010	456673
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420			
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	214568	298522	492185
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515		20783	28851

Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595		20783	28851
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	425284	269220	347396
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	415056	156873	281343
за розрахунками з бюджетом	1620	14638	6450	2693
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625			
за розрахунками з оплати праці	1630			
за одержаними авансами	1635	99249	155534	134111
за розрахунками з учасниками	1640		22919	40755
із внутрішніх розрахунків	1645	61651	95492	170929
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660		179056	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690			
Усього за розділом III	1695	1015878	885544	977227
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	1230446	1204849	1498263

Додаток В

Зведені дані звіту про фінансові результати ТОВ «АВТ «Баварія» за 2019-2021 рр., тис. грн.

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3060626	3853202	4334806
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2755019	3307805	3748854
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	305607	545 397	585 952
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	101 159	40 069	37 548
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	125093	150334	145617
Витрати на збут	2150	156801	137098	99843
Інші операційні витрати	2180	14332	20176	4116
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	110 540	277 858	373 924
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200	30982	76746	
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	35709	33306	34789
Втрати від участі в капіталі	2255			103333
Інші витрати	2270			
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	105 813	321 298	235 802
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	20 185	58 288	42 139
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	85 628	263 010	193 663
Чистий фінансовий результат: збиток	2355			