МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Маркетингова стратегія реалізації товару в умовах сингуляторності бізнесу»

Виконала: студент 2 курсу, групи 8.0732-БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Бізнес-адміністрування
Правилов Д.Д.
Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор
Григор'єв С.М.
Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент
Петрова К.М.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Правилов Денис Дмитрович

1. Тема роботи «Маркетингова стратегія реалізації товару в умовах сингуляторності бізнесу»
керівник роботи Григор'єв С.М., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор технічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 887-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. НА РИНКУ МЕБЛІВ
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць

7 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Григор'єв С.М.		
2	Григор'єв С.М.		
3	Григор'єв С.М.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ Д.Д. Правилов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С.М. Григор'єв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 12 табл., 7 рис., 60 джерел.

Предмет дослідження: наукові, теоретико-методичні та прикладні положення формування стратегії реалізації на ринку меблів в умовах сингулярності.

Об'єкт дослідження: процес планування та реалізації стратегії реалізації меблів - ФОП Юджесан М.А. «Меблевий магазин Ла Белла» в умовах сингулярності бізнесу.

Мета дослідження: обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів реалізації меблів ФОП Юджесан М.А. «Меблевий магазин Ла Белла» в умовах сингулярності.

Методи дослідження: індукції та дедукції, порівняння і систематизації; аналізу і синтезу; абстрактно-логічний.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі стану бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. «Меблевий магазин Ла Белла», що діє на ринку елітних меблів України та визначенні напрямків її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі проаналізовано теоретичні засади маркетингової стратегії реалізації товару в умовах сингулярності; досліджено теоретичні основи планування та реалізації функціональних стратегій та політик підприємств на ринку меблів; визначено особливості організації бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. на українському ринку елітних меблів, розраховано конкурентоспроможність у порівнянні з основними конкурентами; визначено та оцінено ефективність використовуваних на ФОП Юджесан М.А. бізнес-стратегій, зроблено висновок про доцільність чи недоцільність використання саме цих стратегій; запропоновано шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. на ринку елітних меблів в сучасних умовах.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітність та первинна документація підприємства, ресурси мережі Інтернет.

СТРАТЕГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, СИНГУЛЯРНІСТЬ, РИНОК МЕБЛІВ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Master's thesis: 65 pages, 12 tables, 7 figures, 76 sources.

The subject of the study: scientific, theoretical, methodological and applied provisions of the formation of the implementation strategy on the furniture market in conditions of singularity.

Research object: the process of planning and implementation of the furniture sales strategy - FOP Yudzhesan M.A. "La Bella Furniture Store" in conditions of business singularity.

The purpose of the study: substantiation of theoretical and methodological provisions and development of recommendations for improving the business processes of furniture sales of the FOP Yudzhesan M.A. "La Bella Furniture Store" in singularity conditions.

Research methods: induction and deduction, comparison and systematization; analysis and synthesis; abstract and logical.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of the state of business processes of FOP Yudzhesan M.A. "La Bella Furniture Store", operating in the luxury furniture market of Ukraine and determining directions for its improvement.

In order to achieve the set goal, the work analyzed the theoretical foundations of the marketing strategy for the sale of goods in conditions of singularity; the theoretical bases of planning and implementation of functional strategies and policies of enterprises in the furniture market were investigated; the peculiarities of the organization of business processes of the FOP Yudzhesan M.A. are determined. on the Ukrainian luxury furniture market, the competitiveness compared to the main competitors was calculated; determined and evaluated the effectiveness of the FOP Yuzhesan M.A. business strategies, a conclusion is made about the expediency or impracticality of using these strategies; proposed ways to increase the efficiency of business processes of FOP Yudzhesan M.A. on the luxury furniture market in modern conditions.

The information base of the research is legislative, regulatory and legal acts of Ukraine, domestic and foreign scientific literature, statistical data of the State Statistics Committee of Ukraine, reporting and primary documentation of the enterprise, Internet resources.

IMPLEMENTATION STRATEGY, BUSINESS PROCESS, SINGULARITY, FURNITURE MARKET, COMPETITIVENESS, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ЗМІСТ 6
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ 10
1.1 Функціональні стратегії підприємства: планування та реалізація в контексті сингулярності 10
1.2 Маркетингова стратегія та її складові в умовах сингулярності 13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. НА РИНКУ МЕБЛІВ 22
2.1 Особливості організації бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. 22
2.2 Бізнес-процеси реалізації ФОП ЮДЖЕСАН М.А. та аналіз їх ефективності 35
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ 48
ВИСНОВКИ 57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 60

ВСТУП

Зростання мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища, а також складність прогнозування можливих змін вимагає від вітчизняних підприємств створення відповідної системи захисту, об’єднуючим елементом якої повинно стати адаптоване до сучасних реалій ведення бізнесу забезпечення, що надає можливості сформувати ефективний захист від дії дестабілізуючих факторів та суттєвих видозмінених спектрів зовнішніх і внутрішніх загроз. Усе це актуалізує проблему побудови сучасних адаптивних бізнес-процесів вітчизняних підприємств й обумовлює необхідність комплексного підходу до її вирішення через формування адекватної до поточних умов функціонування системи менеджменту.

Ринок меблів в Україні має достатній потенціал розвитку, проте ситуація на ринку досі залишається нестабільною після змін, що обумовлені ситуацією останніх років. Кон’юнктура ринку елітних меблів покращується досить повільно, тому в цих умовах актуальним є формування підприємством ефективної бізнес-стратегії.

Розробці питань щодо підтримки рівня адаптивності бізнес-процесів підприємства багато уваги приділяють вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: Ансофф И., Бікулов Д., Блонська В., Вартанян В., Головань О., Куденко Н., Маркова С., Попова Н., Портер М., Смолін І. та інші.

Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць провідних учених, слід зазначити, що у сучасній науковій літературі й практиці господарювання підприємств, що діють на ринку меблів недостатньо досліджені важливі питання формування саме адаптивному менеджменту бізнес-процесів в сучасних умовах. Отже, питання формування теоретико-методичної бази та систематичного оновлення організаційного забезпечення процесу формування адаптивного менеджменту бізнес-процесів

підприємства відповідно до потреб і наявних ресурсів підприємства є актуальним, що й обумовило вибір теми роботи, її мету та завдання.

Мета дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування адаптивного менеджменту бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. «Меблевий магазин Ла Белла».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи планування та реалізації функціональних стратегій та політик підприємств на ринку меблів;
- визначити особливості організації бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. на українському ринку елітних меблів, розрахувати його конкурентоспроможність у порівнянні з основними конкурентами;
- визначити та оцінити ефективність використовуваних на ФОП Юджесан М.А. бізнес-стратегій, зробити висновок про доцільність чи недоцільність використання саме цих стратегій;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А. на ринку елітних меблів в сучасних умовах.

Предмет дослідження: теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування стратегії реалізації продукції на ринку товарів кінцевого споживання.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації збутової стратегії підприємства, що діє на рику меблів - ФОП Юджесан М.А. «Меблевий магазин Ла Белла».

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено системний підхід, у межах якого застосовано методи: індукції та дедукції, порівняння і систематизації — при дослідженні сутнісних характеристик та еволюції базових понять дослідження; аналізу і синтезу — для вивчення агресивності зовнішнього середовища та підконтрольності внутрішніх процесів; непараметричні статистичні — для характеристики поточного

стану та виявлення тенденцій розвитку ФОП Юджесан М.А.; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державного комітету статистики України, звітність та первинна документація підприємства, ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРУ В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ

1.1 Функціональні стратегії підприємства: планування та реалізація в контексті сингулярності

Функціональні стратегії – це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків – підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керованість процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх [18].

Тобто, функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні, без врахування аналітичних даних і можливостей яких, розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;

б) суб’єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Функціональна стратегія підприємства формується власником чи відповідними менеджерами на основі аналізу чинників, які характеризують стан господарювання, при цьому враховують результати аналізу бізнес-портфеля, а також характер і сутнісні характеристики стратегій, які пропонуються до впровадження [19].

Ключовими чинниками, які варто враховувати, у першу чергу, є:

1. Стан галузі й позиція на ній підприємства, що відіграє вирішальну роль при виборі функціональної стратегії, спрямованої на його зростання. Підприємства мають прагнути максимально використати можливості, які створені завдяки їх високому конкурентному статусу, і закріпити такі позиції на ринку. На практиці використовують матрицю вибору стратегії залежно від динаміки ринку продукції і конкурентної позиції підприємства на ньому (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Матриця вибору функціональної стратегії [20]

2. Цілі підприємства, які зумовлюють унікальність та

оригінальність вибору його функціональної стратегії.

3. Інтереси і ставлення власника та менеджерів відіграють значну роль у виборі функціональної стратегії. При цьому вирішальним є їх ставлення до ризиків. Особисті симпатії чи антипатії менеджерів також можуть суттєво впливати на вибір функціональної стратегії.

4. Наявність фінансових ресурсів підприємства також істотно впливає на вибір функціональної стратегії. Будь-які зміни у поведінці підприємства (наприклад, вихід на інші ринки, розробка нового продукту, перехід у нову галузь) потребують значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація персоналу є також важливим обмежувальним чинником при виборі функціональної стратегії. Без кваліфікованого персоналу менеджери не можуть обирати функціональні стратегії, оскільки це потребує глибоких економічних знань і високої кваліфікації.

6. Реалізація підприємством попередніх функціональних стратегій створює певну інерційність у його розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх проектів у зв'язку з обранням нових функціональних стратегій. Тому, обираючи нові функціональні стратегії, варто враховувати, що певний час ще діятимуть зобов'язання попередніх років, які відповідно стримуватимуть можливості реалізації нових функціональних стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища істотно впливає на вибір функціональної стратегії.

8. Чинник часу слід обов'язково враховувати при виборі функціональної стратегії.

Функціональні стратегії не ідентиферентні, а становлять систему. Тобто вони взаємодіють між собою. Але основоположною серед них в ринковій економіці є маркетингова стратегія. Вона дає стратегічні установки всім іншим функціональним стратегіям при відповідних змінах ринкового середовища [21].

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш загальні характеристики по яких їх розрізняють:

а) мета;

б) інформаційна база;

в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;

г) кадри певної кваліфікації;

д) спеціальна технічна база і обладнання;

е) специфіка планування;

є) організація діяльності і управління;

ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Крім того, функціональні стратегії розробляються з урахуванням наступних загальних чинників: змісту діяльності підприємства; взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії та конкретних цілей підприємства в цілому; характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому; меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються; сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, у їх взаємодії; наявності вузько специфічних інтересів і підходів та конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства; збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо [22].

1.2 Маркетингова стратегія та її складові в умовах сингулярності

Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій. Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і

функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетингова діяльність підприємства в цілому є предметом вивчення цілої однойменної дисципліни. Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, ЖЦТ і ринку, „продукт-ринок», БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової [23].

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;

- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондовіддачі;

- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;

- систематичне оновлення техніки і обладнання;

- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;

- вдосконалення організації виробництва;

- вдосконалення організації праці її і її оплати;

- покращення умов праці;

- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання [24].

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори [25].

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

1. Повне задоволення попиту – стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах тощо.

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного

переоснащення, реконструкції, т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. Створення нового або частково нового виробництва – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. Орієнтація на суттєві зміни технології – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. Суттєві зміни в організації виробництва – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва тощо [26].

Стратегія персоналу – це функціональна стратегія, що являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Стратегія персоналу має в себе включати [27]:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, професійну перепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- професійну атестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;
- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Названа стратегія теж надзвичайно важлива серед інших функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні [28].

Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

а) балансування матеріальних і фінансових потоків;

б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;

г) фінансовий аналіз та контроль.

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;

б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;

в) забезпечення високих темпів зростання доходів;

г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;

д) вдосконалення структури капіталу підприємства;

е) бюджетування;

є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші [29].

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох груп:

а) інноваційна (розробка цілком нової продукції)

б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);

б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару в) різка зміна середовища, „технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР [30]:

- наступальна - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;

- захисна – розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;

- проникнення – стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;

- конгломератна – її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

- реакції – це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів

Інші функціональні стратегії підприємства [31]:

1. Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для

забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

2. Екологічна стратегія. Передбачає заходи по збереженню довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну: г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

3. Соціальна стратегія. Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

4. Інформаційна стратегія. Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

Функціонування малих підприємств на ринку пов'язано з великими проблемами. Але за рахунок головної їх переваги – гнучкості, тобто здатності оперативно перебудовувати свою діяльність, малі підприємства мають ринкові перспективи. Малі підприємства можуть використовувати чотири основні види стратегій (рис. 1.2) [32].

1 Стратегія копіювання – оригінальний товар може стати об'єктом підробки як оригінальний, запатентований варіант – марочний продукт великого підприємства чи копії, "підробки" під оригінальний продукт, що випускається малими підприємствами. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок низьких цін реалізації. Небезпека – зниження якості порівняно з оригіналом.

2 Стратегія оптимального розміру набуває застосування у тих галузях, де оптимальним є мале підприємство (торгівля, сфера побутового обслуговування).

3 Стратегія участі в продукті великого підприємства – малі підприємства виробляють комплектуючі складних виробів одного або кількох великих підприємств.

4 Стратегія використання переваг великого підприємства – мале підприємство вступає у систему договірних відносин з великим підприємством та одержує право оперувати на ринку від його імені та під його торговою маркою (франчайзинг). Франчайзинг частіше за все використовують у роздрібній торгівлі, на підприємствах харчування [32].



Рис. 1.2 Основні види стратегій малого підприємства [32]

Спрямованість стратегій – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

Технологі́чна сингуля́рність — прогнозоване експоненційне зростання швидкості науково-технічного прогресу, яке, ймовірно, настане в 2020-2030-х роках внаслідок розвитку підривних інновацій, прискорення змін, удосконалення людини та створення сильного штучного інтелекту (AGI).

Технологічна сингулярність — це момент в історії людства, коли науково-технічний прогрес стане настільки швидким і складним, що виявиться недоступним для розуміння людським інтелектом. Але також очікується значне стрибкоподібне збільшення можливостей людського мозку та тіла за рахунок розвитку біоінженерії, медицини, інженерії та виробництва.

Таким чином, однією з перспективних функціональних політик підприємств вітчизняного малого бізнесу є експортна політика, яка реалізується через зовнішню торгівлю, що здійснюється суб’єктами господарювання. При цьому, найбільш поширеною формою експортної діяльності є міжнародні постачання готової продукції. До складу експортної політики підприємства відноситься: вибір зовнішніх ринків, визначення оптимальної структури експортного асортименту підприємства, вибір форм виходу на міжнародний ринок, міжнародна цінова політика підприємства, а також політика просування товару на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. НА РИНКУ МЕБЛІВ

2.1 Особливості організації бізнес-процесів ФОП Юджесан М.А.

ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" – виробничо-торговий холдинг із головним офісом у Барселоні (Іспанія) і дилерською мережею в Україні з центром у м. Запоріжжя [61]. Форма власності компанії – фізична особа підприємець. Вищим органом управління є – генеральний директор, який є власником компанії [62].

До самостійних бізнес-одиниць компанії відносяться ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла", мережа шоу-румів, розташованих у м. Київ та м. Запоріжжя [61].

Візія ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" – залишаючись нішовою компанією, стати найбільш затребуваним помічником у створенні інноваційних інтер'єрів з добрим смаком для проектувальників-новаторів в Україні.

Місія компанії ФОП Юджесан М.А. – знаходити, оцінювати, фільтрувати та систематизувати потік інтер'єрних інновацій; конвертувати їх у зручну форму та доносити до клієнта; створювати інноваційні інструменти допомоги клієнтам у створенні інтер'єрів з добрим смаком.

Маркетингова стратегія компанії ФОП Юджесан М.А. – системна допомога за рахунок використання найновіших систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); тобто стратегія „Меблевий магазин Ла Белла" полягає в тому, щоб бути для клієнтів експертами, які допомагають більше дізнатися про властивості інтер'єрних виробів, навчити їх розбиратися і знаходити те, що найбільш прийнятне для конкретного інтер'єру [63].

Діяльність компанії ФОП Юджесан М.А. полягає в підборі, постачанні й інсталяції авангардних за стилем і технологіями меблевих виробів провідних західноєвропейських фабрик, у виготовленні високоякісних корпусних меблів для сучасних інтер'єрів, у виробництві стандартного і складного скління, вентиляційних фасадів, а також систем вентиляції, опалювання, кондиціонування і водопостачання.

На сьогоднішній день компанія поставляє продукцію більш ніж 300 італійських, іспанських та німецьких фабрик за наступними напрямками бізнесу: двері та паркет; меблі та декор; світло; ванні кімнати; кафе-концепт [64].

Як вже зазначалося, ФОП Юджесан М.А. здійснює виключно імпортні операції. Якщо прослідкувати щорічні зміни обсягів імпорту, побачимо наступну картину (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка обсягів імпорту ФОП Юджесан М.А. за 2017-2021 рр. [65]

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Вартість імпортованої продукції, грн.	14633136	15149801	7165144	11138275	13024434
Фізична кількість замовлень, шт.	339	351	248	304	337

Як бачимо з таблиці 2.1, ситуація різко погіршилася у 2019-2020 році через ряд чинників, найголовнішим з яких була криза, пов’язана з падінням курсу національної валюти, що спричинило зростання рівня цін, зниження платоспроможності покупців і, як наслідок, підвищення витрат підприємства, а також скорочення попиту на елітні меблі в Україні та за кордоном. Проте дані таблиці 2.1 свідчать про те, що ситуація почала покращуватися.

Обсяги імпорту почали зростати, проте невеликими темпами (вартість імпортованої продукції зросла майже на 17% при зростання фізичної

кількості замовлень всього на 10,8%). Той факт, що сумарна вартість імпортованих товарів підвищилась на 6% більше, ніж фізична кількість замовлень, свідчить про те, що зросла середня ціна імпортованого предмету інтер'єру.

Закуповує по імпорту ФОП Юджесан М.А. переважно на умовах ExW або FCA. Для здійснення перевезень компанія користується послугами експедиторських фірм, які розташовані в Дніпропетровську ("Superiorlogistics"), а також в Києві («КОМО» та «ЧП ДОМ») [66].

Що стосується митного законодавства, яке регулює імпортну діяльність підприємства, це закони та інші нормативно-правові акти щодо імпорту, експорту і транзиту товарів або будь-якої іншої митної процедури, які регламентують стягнення митними органами мита, інших податків, зборів чи нарахувань або засоби застосування заборон, обмежень і контролю.

Регулювання експортно-імпортних операцій спеціальними нормативно-правовими актами пов'язані із впливом цих операцій на економіку держави і повинно бути спрямоване на забезпечення активного зовнішньоекономічного балансу України.

Номенклатура імпорту „Меблевий магазин Ла Белла" включає в себе:

елітні меблі для дому та офісу;

корпусні меблі;

комплектуючі для виготовлення корпусних меблів;

опалювальне устаткування;

технологічне обладнання для кафе, барів, ресторанів;

кухні та теплове обладнання для професійної кухні;

пластикові вікна;

фасадні системи;

гідромасажні системи;

сантехніку;

меблі для ванни;

машини для приготування кави, каву;

меблі, двері, паркет, сходи; каміни, освітлення тощо [61].

Розгляньмо обсяги імпорту за різними напрямками бізнесу у натуральних показниках за 2021 рік (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Структура імпорту ФОП Юджесан М.А. за напрямками бізнесу у 2021 р. [65]

Бізнес	Продукт	Обсяг, $м^3$	Вага, кг	Кількість замовлень
ВК	плитка	16	18010	37
ВК	мармур	12	2605	11
ВК	мозаїка	9.2	230	3
ВК	меблі для ВК	11.8	1554	18
ВК	ванни	9.3	2450	3
ВК	душ. кабіни	4.5	450	7
ВК	радіатори	2	240	2
ВК	сантехніка	7.9	398	10
ВК	змішувачі	5.6	250	8
ВК	каталоги, зразки	7.7	600	23
ДіП	каталоги, зразки	3.4	100	20
ДіП	двері, перегородки	66.8	13524	45
ДіП	паркет	42	14032	13
ДіП	ковролін	1	300	3
МіД	аксесуари, килими	60.4	469	18
МіД	каталоги, зразки	27	240	6
МіД	меблі	115.6	6648	56
світло	світло	45	723	30
InG	кухні	22.6	4097	13
InG	ламінат, профіль	78.5	500	3
	рекламації	20	357	8
	ВСЬОГО:	568.3	67777	337
	в середньому за місяць	47.36	5648	28

Відсоткове співвідношення між постачальниками імпортної продукції для „Меблевий магазин Ла Белла” наведене в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Регіональна структура імпорту продукції ФОП Юджесан М.А. [65]

Країна-постачальник	Питома вага у загальній структурі імпорту
Італія	65%
Іспанія	21%
Німеччина	8%
Бельгія	4%
Франція	2%
ВСЬОГО:	100%

Як бачимо з таблиці 2.4, більшість товарів підприємство імпортує з Італії та Іспанії, та лише 14% – з інших країн.

Що стосується найвідоміших брендів, з якими співпрацює компанія „Меблевий магазин Ла Белла”, до них можна віднести наступні (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Фабрики-партнери ФОП Юджесан М.А. за 2010-2021 рр.[67]

Напрямок бізнесу	Фабрики-постачальники
світло	Firme di Vetra, Itre, OTY light, Kreon, Foscarini, Artemide, Fabbian, Vibia, Gineslamp, Mariner, De Majo, Axo Light, Baga, Tobias Grau, Lucecrea, Penta, Fontana Arte
ванні кімнати	Zuchetti, Simas, Alminia, Appiani, Alfredo Salvatori, Rubinetteria Bandini, Tubes, Bianchini&Capponi, Megius, Cordivari, Idea, Lineatre, Mobili di Castello, Cosmic, Pomd’or, Isla, Karol, Serenissima
двері та паркет	Fratelli Longhi, Rimadesio, Trivenetta Parchetti, Effebiquatro, Ghizzi&Benatti, Bassano Parquet, Romagnoli, Agoprofil, Bosca, RES, Albed, Colombo, Margaritelli, Salice Paolo
меблі та декор	Tognana, Ego, Eurolegno, Missoni, Moletta&Co, Acerbis, Capellini, Creazioni, Toulemonde Bochart, Ruby Fires, Maher, Martinez, Former in Italia
інженер, кухні	Aran, Ernestomeda, Scavolini, Gruppo del Tongo, Brummel, Modulnova

Варто зазначити, що багато брендів представлені у спеціалізованих шоу-румах інших імпортерів елітних меблів, проте перевагою ФОП Юджесан М.А. є те, що воно постачає інтер'єрні рішення у комплексі, а не за 1 напрямком бізнесу, як більшість конкурентів.

Більшість фабрик, наведених у таблиці 2.4, є італійськими, за деяким виключенням (Vibia, Mariner, Gineslamp, Maher, Martinez є іспанськими виробниками).

ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" пов'язують партнерські зв'язки з більш ніж 300 фабриками-виробниками Європи, компанія працює у високому ціновому сегменті, імпортуючи тільки елітну продукцію. Інструменти політики просування ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" спрямовані на створення певного іміджу торгової марки компанії.

Підприємство займається продажами елітної продукції для інтер'єру світових брендів і розробляє політику просування, яка розрахована на сегменти ринку, які звертають особливу увагу на якість товару і товарну марку і мають низьку еластичність попиту, а також чутливо реагують на фактор престижності.

На українському ринку, основними виробниками меблів на 2023 рік експерти вважають компанії: «Новий Стиль» (входить ПрАТ «Новий стиль» і ПрАТ «Меблі трейд»), ТОВ «Гербор–холдінг» + БРВ (СП з Польщею, виробництво меблів за ліцензією материнської компанії БРВ), «АРТ Метал фурнітура», «Меркс» (входять: ПрАТ Броварський меблевий комбінат, філія ТОВ «Меркс трейд» з виробництва корпусних меблів в м. Житомир, філія ТОВ «Меркс трейд» з виробництва м'яких меблів в м. Житомир, філія ТОВ «Меркс трейд»), ТОВ «Ено-меблі Лтд» (українсько-австрійсько-британське підприємство), ТОВ «Модерн-Експо», ТОВ «Укрюг», АТ «Енран», ПАТ «Прогрес», ТОВ фабрика «Классум» [53].

Проаналізуємо організацію зовнішньоекономічної діяльності на ФОП Юджесан М.А., виходячи з комплексу маркетингу підприємства.

Що стосується товарної політики ФОП Юджесан М.А., її представлено імпортом предметів інтер'єру за одним з наступних напрямків бізнесу: світло, двері і паркет, меблі і декор, інженер, ванні кімнати, кафе-концепт. Компанія пропонує весь асортимент предметів інтер'єру, адже будь-яке інтер'єрне рішення може бути втілене в життя, тобто замовлення фабриці-постачальнику робиться вже після погодження всіх деталей з клієнтом.

Як вже зазначалося, ФОП Юджесан М.А. не є виробником продукції, а імпортує її з Італії, Іспанії, Німеччини та Бельгії. Ідеї для інтер'єрних рішень експерти компанії отримують на спеціалізованих виставках, що проводяться у провідних країнах Західної Європи кожного року. Ще з 1999 року керівництво ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" присутнє на більшості провідних європейських інтер'єрних виставок, серед яких найвідомішими є наступні: «IMM Cologne» Кельн; «Maison & Objet» Париж; «Made» Мілан; «Ambiente» Франкфурт; «I Saloni» Мілан;«Tendence lifestyle» Франкфурт; «Abitare il tempo» Верона; «Habitat valencia» Валенсія; «Cersaie» Болонья; «Marmomacc» Верона тощо [66].

Характеризуючи цінову політику ФОП Юджесан М.А., треба зазначити, що компанія працює у досить вузькому елітному ринковому сегменті. Клієнтура компанії складається з людей з високим або вище середнього рівнем достатку. Метод ціноутворення – видатки + прибуток. Тобто клієнтська ціна на предмети інтер'єру складається з ціни фабрики на товар (зазвичай зі знижкою як постійному діловому партнеру), видатків на доставку, розмитнення, зберігання, оплату праці задіяному персоналу та норми прибутку (10-20%).

До особливостей політики розповсюдження, тобто пошуку клієнтів можна віднести індивідуалізований маркетинг та орієнтацію на особистий контакт з кожним клієнтом. Тобто компанія не орієнтується на широке коло споживачів, а скоріше намагається зберегти існуючих клієнтів. Пошук нових клієнтів та підтримка відносин з існуючими – завдання менеджерів з реклами та PR.. Робота відбувається через безпосередній контакт та персональні

взаємовідносини з кожним клієнтом, а також через спілкування через електронну пошту та соціальну мережу Facebook. Для забезпечення потенційним клієнтам можливості не лише спроектувати власний інтер’єр в електронному чи паперовому варіанті (фор-проект), але й обрати реально існуючі та доступні матеріали та кольорові гамми, компанія ФОП Юджесан М.А. має шоу-руми у м.Київ, м.Запоріжжя та м.Маріуполь, в яких є багато зразків інтер’єрів та інтер’єрних деталей за всіма напрямками бізнесу, симуляторів, каталогів, колор-лаб для визначення найкращого поєднання обраних предметів інтер’єру тощо.

Політика просування ФОП Юджесан М.А. представлена, перш за все, прямими розсилками та спілкуванням з існуючими клієнтами. Крім того, підприємство щорічно витрачає кошти на рекламу, підтримання та вдосконалення власного веб-сайту, участь та організацію виставок, ефірний час по телебаченню тощо. Шоу-руми компанії можна теж, безперечно, віднести до методів просування, адже салони “100% Інтер'єр” можна назвати постійно діючою виставкою.

Для просування своєї меблевої продукції ФОП Юджесан М.А.“Меблевий магазин Ла Белла” широко застосовує мережу Інтернет:

- власний веб-сайт;
- контекстна реклама в пошукових системах;
- представлення меблів та реклама в тематичних каталогах;
- реклама на тематичних Інтернет-ресурсах;
- банерна реклама в мережі Інтернет;
- спеціалізовані сторінки, групи та форуми у соціальних мережах Facebook, Instagram на яких можливо отримати консультацію експертів та новини діяльності компанії [63].

Крім того, з метою ефективного просування своєї продукції компанією створено унікальний електронний каталог – систему, що дозволяє швидко підібрати повний спектр зразків меблів та інтер'єрних складових. Параметрами підбора в каталозі можуть служити як стиль, колір, розмір,

функціональна приналежність, так і цінова категорія, виробник. Замість перебирання сотень друкованих каталогів, клієнт одержує швидку, повну і компетентну відповідь. Залежно від функціональних і стилістичних переваг клієнта, каталог швидко підбирає багато різних пропозицій, змінюючи конфігурацію яких, клієнт може створювати необхідний дизайн приміщення, причому враховуючи розмір свого бюджету.

Для з'ясування потреб клієнта в компанії існує набір спеціальних інструментів - система колекцій, альбом кольорів і анкета клієнта. Українські салони працюють згідно старого принципу перебирання друкованих каталогів, у той час як кількість зроблених в Європі меблів зростає з великою швидкістю. Створення електронного каталогу надало ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" важливу конкурентну перевагу у політиці просування товарів до споживачів.

Таким чином, до переваг способів просування меблів ФОП Юджесан М.А."Меблевий магазин Ла Белла" можна віднести чітке позиціювання на конкретну цільову аудиторію, єдність стилю оформлення приміщень і магазину, широкий асортимент у межах обраного напряму, висока кваліфікація продавців-консультантів, додатковий сервіс: від комп'ютерного проектування розстановки обраних меблів у приміщенні клієнта до безкоштовного складання комплектів, програми лояльності для покупців тощо.

Ще у 2018 році в компанії була проведена трансформація бізнес-моделі управління компанією. Було оптимізовано фінансові потоки, а також було здійснено перехід на процесне управління. На відміну від функціональної моделі, процесна забезпечує чітке визначення робіт, що виконуються працівником; ресурсів та вхідних елементів, необхідних для виконання кожного виду робіт; а також конкретних результатів кожної роботи, які мають бути передані працівником до наступної стадії.

Процесна структура є ефективним інструментом управління завдяки своїй унікальності для кожної компанії – адже вона створюється та

розробляється на основі лише тих бізнес-процесів, які існують у конкретній організації.

У загальному вигляді схему процесного управління можна представити наступним чином (рис.2.1).

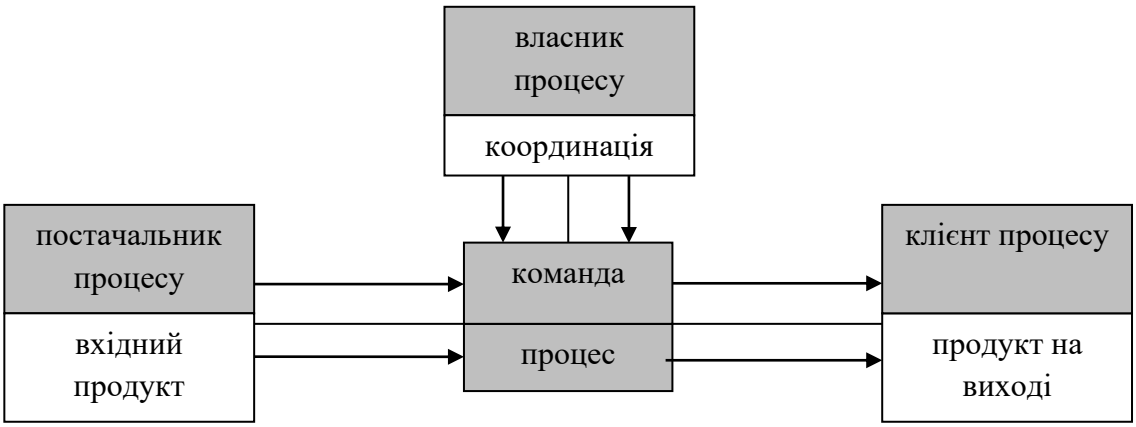


Рис.2.1 Схема процесного управління [68]

Крім того, на сьогоднішній день, процесне управління – один з небагатьох способів для компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. Процесний підхід примушує менеджерів компанії звернути увагу на взаємодію (транзакції) учасників процесів, оскільки через невизначеність процесів відбуваються найбільші втрати інформації і часу, що безпосередньо ведуть до фінансових втрат. Формалізація і автоматизація процесної структури дасть можливість досягнення загальної мети компанії найефективнішим способом [68].

Розгляньмо основні відмінності між функціональним та процесним управлінням більш детально.

Згідно функціонального принципу управління, якщо підприємство має проблеми, то це провина працівників, що недобросовісно виконали свою роботу.

За процесним управління – проблеми можуть бути викликані недоліками в організації самого процесу. На підприємстві з функціональною системою управління завдання кожного з працівників – виконати лише свою

частину роботи, а у компаніях з процесним управлінням люди розуміють, як їхня робота вписується у загальний контекст та розуміють, що ефективне виконання ними своїх функцій призведе до підвищення ефективності усього процесу, а значить, і матеріальних результатів від проведеної роботи для всієї команди.

Що стосується контролю, то за принципами функціонального управління, треба вимірювати результати роботи кожного конкретного працівника, в той час як процес не управління передбачає вимірювання результатів роботи команди для подальшого корегування та вдосконалення організації процесу.

Якщо на підприємствах з функціональним управлінням працівники мають на меті якісно виконати свою частину завдання для індивідуального результату, то завдання учасників команди на фірмах з процесним управлінням полягає у максимально ефективному задоволенні потреб клієнтів та завоювання їхньої лояльності [68].

Таким чином, процесне управління радикально відрізняється від традиційного та ґрунтується на інших принципах.

Функціональне управління є традиційним, проте, як показує практика, воно є набагато менш гнучким та нездатним пристосовуватися до сучасних потреб в управлінні.

Таким чином, кожний член команди має певний вхідний продукт та повинен зробити його перетворення на вихідний продукт, щоб передати його наступному учаснику процесу. Власник процесу – директор компанії – координує весь процес для того, щоб забезпечувати його максимальну ефективність.

Що стосується структури ФОП Юджесан М.А.„Меблевий магазин Ла Белла”, її можна представити наступним чином (рис.2.2).

Як бачимо з рис.2.2, результат кожного попереднього процесу є вихідним елементом для наступного:

1) результатом діяльності менеджерів з реклами та відносин з громадськістю є потенційний клієнт, який приходить на зустріч із хостес;

2) завдання хостес – перетворити потенційного клієнта на реального, розповісти йому про можливі результати співпраці з „Меблевий магазин Ла Белла”;

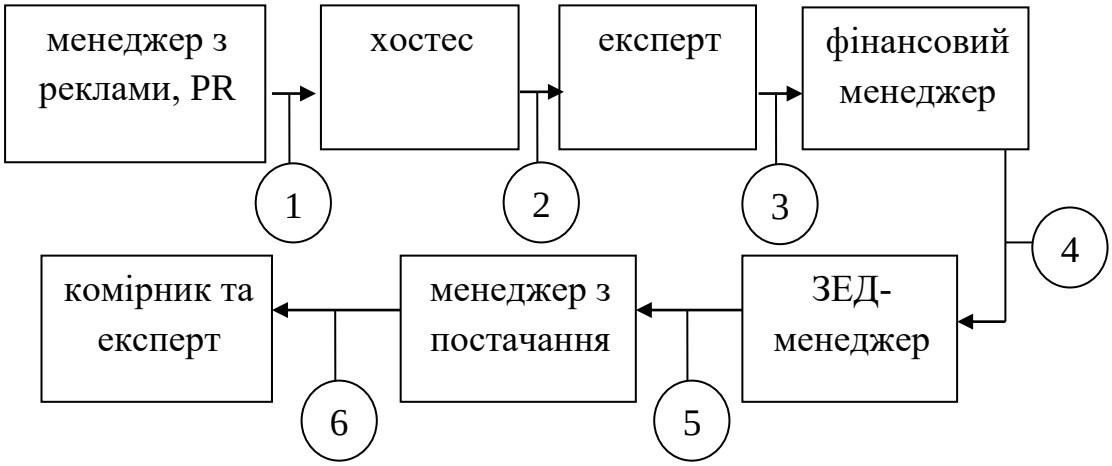


Рис.2.2 Бізнес-процес управління збутом продукції

ФОП Юджесан М.А. [69]

3) експерти працюють з реальним клієнтом, кожний у своєму напрямку (світло, ванні кімнати, меблі, декор тощо), допомагають клієнтові створити унікальний інтер’єр з добрим смаком, пропонуючи продукцію різних виробників;

4) ЗЕД-менеджер зв’язується з фабрикою-постачальником, робить замовлення, узгоджує ціну та строки виробництва. Результатом цього процесу є вироблений та запалетований товар на фабриці;

5) завдання менеджера з постачання – знайти перевізника з найвигіднішими для компанії умовами та цінами за заїзд на фабрику, оформлення інвойсу, зберігання, розмитнення тощо.

Робота менеджера з постачання закінчується, коли виконано наступні стадії:

- товар доставлено на Формаро, Баратто або Excellence (проміжні пункти збору вантажів в Італії та Іспанії);

- товар завантажено у машину та замитнено на італійському (іспанському) кордоні;

- товар привезено до України (державного кордону);

- товар розмитнено та підготовлено до передачі на склад компанії в м.Київ (або м.Запоріжжя);

6) на заключному етапі комірник перевіряє товар на відповідність та відсутність пошкоджень, а експерт зв'язується із своїм клієнтом, повідомляє його про готовність замовлення до відвантаження, домовляється про день та час проведення монтажних робіт [63].

Варто зазначити, що в компанії ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" є 2 посади, які знаходяться над усім процесом, тому що включені в роботу протягом всього періоду виконання замовлення. Це генеральний директор (що контролює весь бізнес-процес, консультує фахівців та нерідко присутній на зустрічах з клієнтами) та фінансовий директор (який контролює виконання плану платежів протягом всього часу співпраці клієнта з компанією). Тобто вони не належать до жодного з процесів та, водночас, беруть участь в кожному, здійснюючи функцію координації та забезпечуючи максимальну ефективність роботи всієї команди.

Вдало обрана гнучка організаційна структура підприємства, заснована на принципах процесного управління, швидко реагує на потреби ринку та дозволяє „Меблевий магазин Ла Белла" займати впевнені конкурентні позиції на ринку.

2.2 Бізнес-процеси реалізації ФОП ЮДЖЕСАН М.А. та аналіз їх ефективності

Перш ніж перейти до формування бізнес-стратегій реалізації продукції підприємству ФОП Юджесан М.А. має сенс визначити сприятливість умов для свого функціонування на ринку елітних меблів.

Для цього необхідно охарактеризувати 5 сил ринкової конкуренції за М.Портером (п.1.3), використовуючи за основу експертні оцінки спеціалістів ФОП Юджесан М.А. (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - Характеристика сил конкуренції на ринку елітних меблів, що впливають на діяльність ФОП Юджесан М.А. [13]

Сила	Характеристика дії	Експертна оцінка за 5-ти бальною шкалою
Ризик входу потенційних конкурентів	Досить обмежений	4
Можливості “торгуватися” (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни	4
Загрози товарів, що заміщують основний асортимент	Практично немає	5
Можливості “торгуватися” (підвищувати ціни) постачальників	Досить високі	2
Конкуренція серед існуючих фірм-продавців	Досить висока з боку 2 основних конкурентів	3
Сукупна дія сил	Досить стабільне становище	3,6

Оцінки сил конкуренції здійснено експертним шляхом, виставляючи бали в амплітуді від 1 до 5, вважаючи, що 5 – найкращий показник для підприємства.

Як бачимо, в цілому становище підприємства на ринку досить стабільне (3,6 балів з 5). Цей показник міг би бути вищим, якщо

підприємства не були б настільки залежними від основних контрагентів – фабрик-постачальників та перевізників, що можуть нерідко нав'язувати підприємствам-імпортерам свої умови співпраці.

Крім того, негативним фактором можна вважати наявність сильної конкуренції між ФОП Юджесан М.А. та 2 основними конкурентами підприємства-імпортера ТОВ «Добриня» та ТОВ «Мойдодир», про що піде мова в подальшому.

Проаналізувавши зовнішнє середовище діяльності ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" (п.2.1) та основні аспекти бізнес-процесів компанії (п.2.2), перейдемо до стратегічного аналізу його внутрішніх сторін у поєднанні із зовнішніми факторами – першого етапу стратегічного планування на підприємстві.

Як вже зазначалось, найпоширенішим методом ситуаційного аналізу є аналіз зовнішніх загроз та можливостей у поєднанні з сильними та слабкими сторонами компанії. Побудуємо матрицю SWOT-аналізу для ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" (табл.2.6).

Підприємство багато років функціонує на ринку, тому встигло здобути репутацію надійного партнера, разом з тим були вироблені новітні управлінські підходи, розроблено процесну систему управління, що дозволяє пристосовуватися до несприятливих чи кризових умов функціонування на ринку елітних меблів [61].

Крім того, до сильних сторін (тобто конкурентних переваг) ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" відноситься, перш за все, наявність досвіду функціонування на вітчизняному ринку інтер'єрів, наявність сталих зв'язків з закордонними фабриками-постачальниками, широка номенклатура виробів за всіма напрямками бізнесу.

Основною перевагою ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" є також те, що товар не виробляється до того моменту, поки не буде зроблено замовлення, тобто товар не лежить на фабриці.

Таблиця 2.6 - SWOT – аналіз ФОП Юджесан М.А.

	Можливості: 1. Зростання попиту на індивідуальні елітні інтер'єри на українському ринку. 2. Ріст платоспроможності українських клієнтів. 3.Спрощення митного режиму при імпорті товарів в Україну. 4. Входження у нові ринки (сегменти), розширення клієнтської бази. 5. Використання прогресивних систем стратегічного планування, новітніх управлінських підходів.	Загрози: 1.Інфляційні процеси та кризові явища у економіці країни, що погіршують загальну ринкову кон'юнктуру. 2. Нестабільність законодавчої бази та політичної системи. 3.Подорожчання послуг постачальників. 4.Негативні демографічні зміни. 5. Активізація діяльності конкурентів. 6. Підвищення митних тарифів, ускладнення процедури замитнення товарів.
Сильні сторони: 1. Багаторічний досвід існування на українському ринку. 2. Сильна позиція у ринковому сегменті елітних інтер'єрів. 3. Широка номенклатура товарів за всіма напрямками бізнесу. 4. Кастомізоване виробництво. 5. Імідж та репутація компанії як надійного партнера. 6. Гнучка процесна структура управління. 7. Сталі зв'язки з фабриками-постачальниками. 8. Наявність бібліотеки відео-уроків та відео-з виставок. 9. Ефективна організація процесу прийняття рішень та управління. 10.Наявність у структурі незалежних бізнес-одиниць.	СиМ	СиЗ
Слабкі сторони: 1.Залежність від постачальників, які можуть диктувати свої, не завжди прийнятні терміни виконання замовлень. 2.Залежність від змін у законодавстві України, зокрема митному 3. Неможливість нав'язувати перевізникам свої умови, ціни та терміни перевезення. 4. Обмежена цільова аудиторія, складність пошуку клієнтів.	СлМ	СлЗ

Для пропонування товарів використовуються не лише каталоги фабрик, а й Інтернет-ресурси, відео-уроки, відео з виставок, колор-лаб, стимулятори, індивідуальне проектування тощо.

Проаналізуємо конкурентні позиції меблів ФОП Юджесан М.А. на українському ринку у порівнянні з 2 основними конкурентами ТОВ «Добриня» та ТОВ «Мойдодир».

Для розрахунку буде використано як технічні, так і економічні параметри (ціну продукції). Почнемо з розрахунку індексів технічних параметрів для продукції вищеназваних меблевих підприємств, для чого використаємо наступні параметри:

1) якість;
2) можливість придбання з наявного асортименту;
3) рівень кастомізованості виробництва.

Присвоїмо даним показникам наступні коефіцієнти вагомості: 50%, 20% та 30% відповідно.

Оцінку якості продукції та рівня кастомізованості виробництва було проведено експертним шляхом, тобто виставлено бали в амплітуді від 1 до 10. Отримаємо наступну таблицю для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності продукції ФОП Юджесан М.А. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Критерії оцінки конкурентоспроможності елітних меблів [64]

№ з/п	Фірма-конкурент	Якість	Можливість придбання з наявного асортименту	Рівень кастомізова-ності виробництва	Середня ціна 1м^3, євро
1	«Меблевий магазин Ла Белла»	10	-	10	3 900
2	«Добриня»	8	+	7	3 540
3	«Мойдодир»	7	+	4	3 025

Для оцінки конкурентоспроможності імпортної продукції ФОП Юджесан М.А. необхідно до вищенаведених даних включити оціночні показники: бали (α) і коефіцієнт важливості показника для споживача (β). Ці показники дадуть можливість здійснити розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності товару за формулами (1.5-1.7) (п.1.4).

Додамо до таблиці 2.7 бали (α) по кожному з показників та коефіцієнти вагомості критеріїв у загальному індексі технічних параметрів продукції. Отримаємо наступну таблицю (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Дані для оцінки індексів технічних параметрів елітних меблів

№ з/п	Фірма-конкурент	Якість			Можливість придбання з наявного асортименту			Рівень кастомізова-ності		
		q_i	α	β	q_i	α	β	q_i	α	β
1	«Меблевий магазин Ла Белла»	10	10	0,5	-	5	0,2	10	10	0,3
2	«Добриня»	8	8	0,5	+	10	0,2	7	7	0,3
3	«Мойдодир»	7	7	0,5	+	10	0,2	4	4	0,3

Здійснимо розрахунки індексів технічних параметрів для продукції вищеназваних меблевих підприємств, використовуючи формулу 1.6. Отримаємо наступні дані:

$I_{тп}$ «Меблевий магазин Ла Белла» = 0,5*10+0,2*5+0,3*10 = 9

$I_{тп}$ «Добриня» = 0,5*8+0,2*10+0,3*7 = 8,1

$I_{тп}$ «Мойдодир» = 0,5*7+0,2*10+0,3*4 = 6,7

Наступним кроком є розрахунок індексів економічних параметрів. Скористаємось для цього формулою 1.7, тобто поділимо ціну 1 м^3 продукції кожного з виробників на найкращу в галузі (в даному випадку на ціну продукції ТОВ «Мойдодир», що становила 3025 грн. за 1м^3). Здійснивши ці розрахунки для кожного з підприємств, отримаємо наступні значення (табл.2.9).

Таблиця 2.9 - Індекси економічних параметрів елітних меблів

№ з/п	Фірма-конкурент	Ціна 1 м^3 продукції, євро	$I_{еп}$
1	«Меблевий магазин Ла Белла»	3 900	1,29
2	«Добриня»	3 540	1,17
3	«Мойдодир»	3 025	1

Нарешті, маючи індекси технічних та економічних параметрів, можемо розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності меблевої продукції за формулою (1.5) (табл.2.10).

Таблиця 2.10 - Інтегральні індекси конкурентоспроможності елітних меблів

№ з/п	Фірма-конкурент	$I_{тп}$	$I_{еп}$	$K_{інт}$
1	«Меблевий магазин Ла Белла»	9	1,29	6,982
2	«Добриня»	8,1	1,17	6,923
3	«Мойдодир»	6,7	1	6,700

Розрахунок показав, що вищі бали індексу конкурентоспроможності по 4 показниках одержала продукція ФОП Юджесан М.А. та ТОВ «Добриня», проте індекси конкурентоспроможності всіх 3 компанії майже однакові та можуть варіюватися для окремих товарів в залежності від ціни та якості

окремого виду меблів, тому можна робити висновок про те, що конкуренція в галузі є дуже жорсткою та змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність для утримання конкурентних переваг.

Для більш детальної оцінки конкурентних позицій окремих напрямків діяльності ФОП Юджесан М.А. має сенс побудувати матрицю Бостонської консалтингової групи, для чого треба розрахувати наступні дані (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Розрахунок показників для побудови матриці БКГ

Назва структурної одиниці	Частка ринку ФОП Юджесан М.А.	Частка ринку головного конкурента (ТОВ «Добриня»)	Відносна частка на ринку	Темп росту ринку
Імпорт елітних меблів для дому та офісу	0,3	0,24	1,25	1,2
Імпорт меблів для обладнання барів та кафе	0,2	0,18	1,11	0,8
Імпорт сантехніки	0,27	0,3	0,9	1
Комплексний дизайн та будівництво інтер’єра приміщень з імпортних меблів та обладнання	0,33	0,28	1,18	1,15

В якості основного конкурента буде використано ТОВ «Добриня», що отримало майже однаковий інтегральний показник конкурентоспроможності, як і ФОП Юджесан М.А.. Розрахунок показників відносної частки на ринку та темпів росту ринку здійснено на основі даних внутрішніх документів компанії, розроблених експертами-маркетологами.

Присвоїмо структурним одиницям ФОП Юджесан М.А. наступні умовні позначення:

А1 - імпорт елітних меблів для дому та офісу;

А2 – імпорт меблів та обладнання для барів та кафе;

А3 – імпорт сантехніки;

А4 - комплексний дизайн інтер’єрів.

На основі розрахованих даних побудуємо матрицю БКГ для ФОП Юджесан М.А. (рис.2.3).

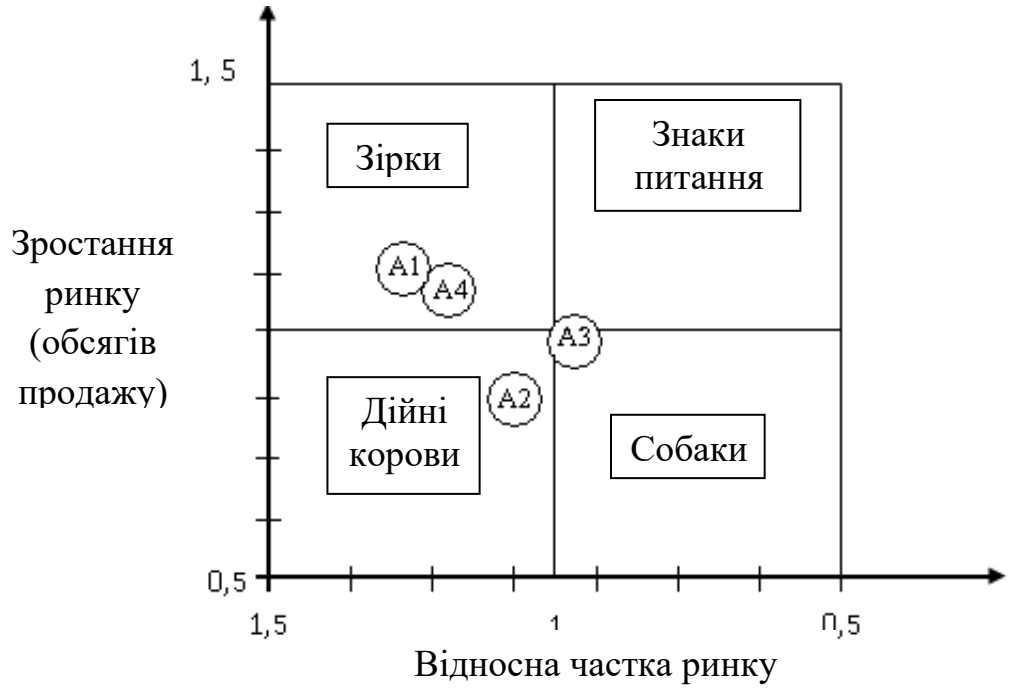


Рис.2.3 Матриця БКГ для ФОП Юджесан М.А.

Як бачимо з матриці БКГ, до категорії «Зірки» відносяться структурні одиниці А1 та А4, тобто імпорт елітних меблів для дому та офісу, а також комплексний дизайн інтер’єрів. Це означає, що підприємство має сильні конкурентні позиції по цих напрямках бізнесу на ринку, що зростає високими темпами, адже у населення зростає попит на елітні кастомізовані інтер’єри. Тож для цих напрямків бізнесу ФОП Юджесан М.А. доцільно застосовувати стратегію втримування.

Що стосується імпорту спеціальних меблів, тобто меблів та обладнання для барів, ресторанів і кафе, ця структурна одиниця ФОП Юджесан М.А. опинився у квадранті «Дійні корови». Це означає, що частка ринку, яку підприємство має за цим напрямком бізнесу, є стабільно високою порівняно з конкурентами, проте темпи зростання ринку є дуже повільними, тому підприємству слід впроваджувати стратегію підтримування – тобто стимулювання збуту, проведення нагадувальної реклами тощо.

Структурна одиниця А3 – імпорт сантехніки – знаходиться на межі квадрантів «Собаки» та «Знаки питання». Це означає, що попит на сантехніку є стабільно високим, тобто ринок не демонструє високих темпів зростання. Крім того, частка ФОП Юджесан М.А. на ринку за цим напрямком є на 10% нижчою за частку основного конкурента – ТОВ «Добриня». Це пов’язано з тим, що на відміну від ФОП Юджесан М.А., у шоу-румах ТОВ «Добриня» сантехніку можна придбати з наявного асортименту, тож скорочується термін постачання. Недоліком є недостатня кастомізованість продукції, проте на ринку сантехніки це часто задовольняє клієнтів через те, що проведення ремонту в оселях чи офісах найчастіше починається саме з ванних кімнат, тому клієнт не готовий чекати 3 місяці (середній строк виробництва та постачання елітних меблів з Італії). Таким чином, для напрямку бізнесу «Ванні кімнати» ФОП Юджесан М.А. доцільно застосовувати стратегію підсилювання – диверсифікувати послуги, проводити більш активну рекламу, закупити певну кількість сантехніки та меблів для ванних кімнат на експозицію, з можливістю її придбання з наявного асортименту.

Таким чином, на основі проведеного аналізу зовнішніх загроз та можливостей, сильних та слабких сторін ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла”, а також на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства за окремими напрямками бізнесу, можемо робити висновок про те, що воно використовує наступні бізнес-стратегії:

1) з основних стратегій – зростання, скорочення чи обмеженого зростання – підприємство використовує стратегію обмеженого зростання,

встановлюючи планові показники на майбутні періоди від досягнутого. Підприємство мало б можливості до більш інтенсивного зростання, проте через кризу пов'язану з мало переглянути свою стратегію (адже погіршилась загальна кон'юнктура ринку інтер'єрів);

2) з базових стратегій – мінімізації витрат, фокусування, диференціації та інновацій – ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" обирає стратегію фокусування на існуючих клієнтах. Цільова аудиторія підприємства – конкретний сегмент, ринкова ніша елітних клієнтів-архітекторів, які готові створювати інтер'єри з добрим смаком;

3) з функціональних стратегій – ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" сміливо може використовувати стратегію для галузевих лідерів, адже компанія займає провідне положення у своєму ринковому сегменті;

4) нарешті, з корпоративних стратегій – пов'язаної чи непов'язаної диверсифікації, ліквідації, адаптації тощо – можемо стверджувати, що ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" використовує стратегію адаптації.

Сутність цієї стратегії для ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" полягає у пошуку інноваційних інтер'єрних рішень та ідей за кордоном, а потім адаптації їх до запитів українських клієнтів.

Підприємство не займається імпортом готових виробів, які необхідно реалізувати. Воно створює унікальні інтер'єри разом з клієнтами-архітекторами, орієнтуючись на досвід та пропозицію зарубіжних виробників. Вже після узгодження всіх деталей та підписання документів, ФОП Юджесан М.А. „Меблевий магазин Ла Белла" розміщує замовлення у фабрики на виробництво кастомізованого, унікального предмету інтер'єру.

Про ефективність (чи неефективність) обраної підприємством стратегії ведення бізнесу свідчить, перш за все, показник доходів від фінансової діяльності. Додатній показник вже є достатнім індикатором того, що обрана

стратегія працює та приносить компанії прибутки, а також того, що підприємство є рентабельним та конкурентоспроможним на ринку.

Для підтвердження висновку про доцільність стратегії імпорту ФОП Юджесан М.А. розрахуємо ефективність та рентабельність імпорту за методикою, наведеною у п.1.4, використовуючи дані внутрішньої звітності ФОП Юджесан М.А. (табл.2.12).

Таблиця 2.12 - Розрахунок ефективності бізнес-стратегії імпорту ФОП Юджесан М.А.

№ п/п	Показник	Значення показника		Відхилення	
		2020	2021	Абсо-лютне	Від-носне
1	Виручка від імпорту, грн.	15036671	17287300	2250629	1.1497
2	Витрати на здійснення імпортних операцій, грн.	14423433	16647425	2223992	1,1542
2.1	Закупівельна вартість імпортної продукції, грн.	11238275	13024434	1786159	1.1589
2.2	Експедиторські витрати (враховуючи витрати на митниці), грн.	2894713	3310388	415675	1.1436
2.3	Інші витрати, пов’язані з імпортом, грн.	290445	312603	22158	1.0763
3	Прибуток від імпорту, грн.	613239	639875	26636	1,0434
4	Рентабельність імпорту, %	0,04252	0,0384	-0,0041	0,904

Як видно з табл.2.12, протягом останніх 2 років (2020 та 2021) в цілому спостерігалася позитивна динаміка зміни показників ефективності імпорту. Виручка від імпорту за 2021 рік зросла майже на 15% порівняно з 2020 роком, що в абсолютному вираженні становило 2250629 грн.

Проте зростання прибутку від імпорту було значно меншим – всього 4,34% (або 26,6 тис. грн.). Це було пов'язано зі зростанням витрат на імпорт на 15,42% у 2021 році порівняно з 2020 роком. Це збільшення відбулося за рахунок зростання закупівельної вартості імпортної продукції (майже на 16%), а також через підвищення тарифів на митниці та, внаслідок цього, вартості послуг перевізників (більше, ніж на 14%).

Крім того, відбулося зростання інших витрат, пов'язаних з імпортом, на 7,63%. Все це призвело до того, що рентабельність імпорту знизилась майже на 10% у 2021 році, порівняно з 2020. Якщо у 2020 році рентабельність імпорту становила 4,25%, то у 2021 році цей показник знизився до 3,84%. Таким чином, показник залишився позитивним, імпорт ФОП Юджесан М.А. залишився рентабельним, проте його ефективність знизилася через зростання витрат, що свідчить про наявність значних резервів для економії витрат на здійснення імпорту та, відповідно, підвищення ефективності стратегії зовнішньоекономічної діяльності ФОП Юджесан М.А.

Таким чином, у даному розділі визначено основні підприємства-конкуренти ФОП Юджесан М.А., що імпортують меблі з-за кордону, а також географію їхнього імпорту, пораховано середній коефіцієнт умов в галузі на основі оцінки 5 сил конкуренції за М.Портером.

За допомогою матриць SWOT-аналізу та БКГ було визначено місце та конкурентні позиції для ФОП Юджесан М.А. та його окремих одиниць за різними напрямками бізнесу, а також розглянуто стратегічні альтернативи, які підприємство обирає для здійснення своєї зовнішньоекономічної діяльності в цілому та для окремих бізнес-одиниць.

Було встановлено, що підприємство використовує наступні бізнес-стратегії для ведення свого бізнесу:

- обмеженого зростання, встановлюючи планові показники на майбутні періоди від досягнутого;

- фокусування на існуючих клієнтах та вузькому ринковому сегменті, впроваджуючи індивідуалізований маркетинг;

- стратегію для галузевих лідерів у своєму ринковому сегменті;

- корпоративну стратегію адаптації, сутність якої для ТОВ „Меблевий магазин Ла Белла" полягає у пошуку інноваційних інтер'єрних рішень та ідей за кордоном, а потім адаптації їх до запитів українських клієнтів.

Після цього було оцінено ефективність бізнес-стратегій діяльності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства у порівнянні з конкурентами, а також на основі розрахунку загальнофінансових показників та показнику рентабельності імпорту (що у 2021 році склав 3,8%). Було визначено, що використання стратегії адаптації є економічно обґрунтованим та доцільним, проте на сьогоднішній день не забезпечує підприємству максимальної ефективності. Для оптимізації цієї стратегії ФОП Юджесан М.А. доцільно здійснити певні заходи, про як піде мова у подальшому.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ФОП ЮДЖЕСАН М.А. В УМОВАХ СИНГУЛЯРНОСТІ

Наступним напрямком, в якому доцільно проводити роботу керівництву ФОП Юджесан М.А. для підвищення адаптивності бізнес-стратегії, є диференціювання та застосування нових маркетингових технологій (рис.3.1).



Рис.3.1 Види маркетингових технологій при імпорті елітної меблевої продукції в Україну [43]

Зазначені технології базуються на засадах міжнародного та, зокрема, імпортного маркетингу, але мають певну специфіку щодо маркетингу елітних товарів. Так, участь у виставкових заходах може розглядатись як пасивна, тобто звичайне відвідування профільних міжнародних виставок за типом Міланського та Болонського салонів, які вважаються одними з основних майданчиків, що формують смаки і тенденції меблевого дизайну елітних меблів. Підприємство здійснюватиме пошук необхідних йому виробників відповідного рівня, але власний рівень готовності до співпраці виявити буде складно. Ефективним заходом пошуку контрагентів вважається активна участь підприємства у виставці за наявності власного стенду, що дає такі переваги:

– презентація можливостей підприємства (технологічних, трудових, виробничих, логістичних, маркетингових, фінансових), місце розташування його салонів;

– ведення переговорів на власній території (психологічна перевага);

– чітке відображення маркетингової концепції підприємства, схеми імпорту та збуту продукції.

Активна участь у виставках надає й значні іміджеві переваги, свідчить про серйозність намірів підприємства та сприяє адресній роботі з дійсно зацікавленими клієнтами.

Таким чином, підприємство-імпортер елітних меблів виступає в ролі товару, правильне позиціонування якого дає можливість йому налагодити потрібні ділові відносини та отримати вигідні пропозиції від виробників меблів з подальшою співпрацею. Результатом успішно проведеної виставки можуть стати огляд виробничих потужностей і налагодження більш тісних ділових відносин між контрагентами. Як свідчить практика, меблевиробники, які знайомлять імпортерів із власними технологічними процесами, мають серйозні ділові наміри.

Виставка дає можливість паралельно розвивати відносини з декількома виробниками елітної продукції, що допомагає у майбутньому сформувати структуру реалізації продукції декількох виробників. Проте це можливо лише за умови, коли це не суперечить укладеним угодам, адже часто виробники елітної продукції не бажають, щоб дистриб'ютори працювали ще з кимось, крім них. У такому випадку імпортеру необхідно обирати найбільш перспективного виробника з огляду на власні стратегічні наміри.

Одним із дієвих маркетингових засобів може бути пошук виробників через Інтернет, торговельні портали та сайти виробників. Такий засіб за аналогією з виставковим можна віднести до пасивного методу. Активним у цьому випадку буде створення власного мультимедійного сайту, який зможе донести до виробників всю необхідну інформацію про торговельне підприємство. Така схема потребує активної та цілеспрямованої роботи Інтернет-менеджерів з просування сайту на міжнародних порталах та порталах країн, на які орієнтований пошук. Основне завдання сайту – ефективно донести інформацію про торговельне підприємство до виробника, зокрема:

– можливості підприємства (технологічні, трудові, виробничі, логістичні, маркетингові, фінансові);

– місце розташування його салонів, дизайнерські рішення у їх оформленні;

– чітке відображення маркетингової концепції підприємства, схеми імпорту та збуту продукції.

Ряд принципів маркетингу в Інтернеті, дотримуючись яких торговельному підприємству можна досягти максимальної ефективності під час пошуку імпортних виробників елітних меблів та організації співпраці з ними:

– необхідно вивчати та аналізувати Інтернет як засіб реалізації маркетингу;

– визначити свої цілі в Інтернеті, щоб вони відповідали іншим маркетинговим зусиллям;

– окреслити цільову аудиторію;

– визначати, як конкретно ваші потенційні контрагенти мають реагувати на ваші пропозиції;

– з’ясувати, які найважливіші якості вашого товару чи послуги найточніше відображають переваги вашої компанії;

– перетворити інформацію на електронний формат і подати в Internet;

– активно просувати електронну адресу, Web-сторінку.

Паралельно з цим методом можна розвивати міжнародну рекламу. На сучасному етапі розвитку міжнародних торговельних відносин даний маркетинговий метод набуває все більшого поширення. Спеціалізовані міжнародні рекламні агентства розгортають відповідну рекламну кампанію на потрібному ринку, допомагають визначитися з пріоритетними ринками контрагентів та пропонують найефективніші методи реклами.

Вважаємо, що міжнародна рекламна діяльність у цьому випадку може бути визначена як процес комунікації, організації закупівлі на зовнішніх ринках, як економічний і соціальний процес, метою якого є закупівля меблів.

Основна мета реклами на зовнішніх ринках, сприяння підписанню нових контрактів на імпорт меблевої продукції. Для цього використовуються:

– оферти покупців, що направляються на адресу виробників;

– прямі пробні закупки;

– представництво компаній на міжнародних виставках і ярмарках;

– друкарська рекламна продукція;

– торгові або виробничі довідники;

– реклама в ЗМІ;

– Інтернет-реклама.

Ефективним засобом здійснення імпорту елітних меблів є розробка і впровадження маркетингових програм лояльності до контрагентів та посередників. Класичний маркетинг свідчить, що управління лояльністю

наявного контрагента на конкурентному ринку обходиться у декілька разів дешевше, ніж пошук і залучення нових. Тому в сучасному бізнесі розуміння механізму формування лояльності стає надзвичайно важливим.

До основних чинників лояльності можна віднести особисті комунікації, функціональні чинники, раціональні чинники та іміджеві чинники.

В основу успішного бізнесу покладено особистісні комунікації або зв'язки. Особистісні взаємини – гарантія надійності і правдивості партнера, тому вони надзвичайно важливі.

Сьогодні на ринку елітних меблів також склалася подібна ситуація. Специфіка продукції, її висока вартість, ексклюзивність та висока ціна часто вимагає наявності тісних зв’язків між керівництвами підприємств. Чим більше у керівника особистих контактів, тим успішніша компанія. Питання довіри у багатьох випадках є вирішальним.

Довгострокові зв'язки між співробітниками компаній-партнерів дозволяють оперативніше й ефективніше вирішувати найрізноманітніші питання, а також полегшують пошук компромісу при виникненні спірних ситуацій. З іншого боку, надзвичайне значення особистісних комунікацій у бізнесі позбавляє його гнучкості та заважає приймати раціональні рішення.

Функціональні чинники характеризуються умовами оплати, доставки і просування продукту, додатковими послугами. Умови оплати і доставки, на перший погляд, мають бути ключовими в бізнесі, але дослідження свідчать, що здебільшого це не так. На розвинених ринках компанії пропонують приблизно однаковий пакет умов співпраці, тому контрагенти прагнуть оперувати такими чинниками, як набір додаткових послуг, оперативність вирішення тактичних питань, компетентність персоналу тощо.

Імідж торговельної компанії має дуже велике значення для іміджу компанії-виробника: інколи виробник елітних меблів або посередник жертвує прибутком заради іміджу.

Підвищенню ефективності стратегії ЗЕД підприємства ФОП Юджесан М.А. в умовах глокалізаційних процесів, що мають місце у сучасному світі,

може сприяти співпраця з ТПП та членство в Українській асоціації меблярів (УАМ).

УАМ – це галузева, компетентна громадська організація, за допомогою якої її члени отримують можливість відстоювати інтересі галузі перед державою і монополіями, суспільство, робочі місця, споживач – якісну продукцію, а держава – податки і конкурентоспроможний продукт виробництва.

Основні види діяльності УАМ :

– захищає права своїх членів в органах державної влади й інших установах, бере участь у розробці законопроектів, інших нормативних актів;

– сприяє створенню й розвитку інфраструктури ринку виробництва меблів в Україні;

– допомагає встановленню ділового партнерства, взаємної довіри, надійності, порядності у відносинах між виробниками, а також між виробниками й споживачами;

– виконує представницьку функцію для своїх членів;

– інформує через ЗМІ про ринок меблів, повідомляє своїх членів про досвід вітчизняних і закордонних компаній;

– бере участь в організації виставок і загальних експозицій членів УАМ у нашій країні й за кордоном;

– веде просвітницьку діяльність: проводить семінари, конференції й інші заходи щодо питань розвитку ринку меблів;

– веде боротьбу з незаконним копіюванням промислових зразків і присвоєнням інтелектуальної промислової власності;

– співпрацює з іншими організаціями й об'єднаннями на ринку меблів, у тому числі з міжнародними;

– сприяє формуванню школи українського дизайну;

– закріплює позитивний імідж підприємницької діяльності;

– займається благодійністю тощо [37].



Рис.3.2 Основні переваги участі підприємств-імпортерів елітних меблів в УАМ [43]

На думку експертів, участі підприємства у діяльності УАМ дає підприємству численні переваги при здійсненні ЗЕД. Схематично їх можна зобразити наступним чином (рис.3.2).

Крім того, треба зазначити, що під час пошуку контрагентів ФОП Юджесан М.А. доцільно використовувати співпрацю з ТПП України та країн, на території яких проводиться пошук партнерів. Торгово-промислові палати згідно зі статутними завданнями, а також метою стимулювання зовнішньої торгівлі України та залучення іноземних інвестицій в економіку країни, сприяє розширенню ділових контактів вітчизняних підприємців із зарубіжними партнерами, заохочуючи їх до спільної роботи у складі двосторонніх чи багатосторонніх ділових рад.

Ділові ради – це дорадчі органи, створені ТПП України разом з її партнерськими організаціями за кордоном, дієва й ефективна форма двостороннього економічного співробітництва.

Спільні ділові ради сприяють:

– розвитку економічного співробітництва, активізації промислової і торговельної діяльності між фірмами країн-учасниць;

– вивченню можливостей для реалізації привабливих та практичних угод між зацікавленими організаціями і підприємствами країн;

– створенню кращих умов економічного співробітництва для членів рад;

– заохоченню членів рад користуватися послугами національних палат країн та арбітражних органів при палатах;

– наданню інформації з баз даних та збір статистичної інформації щодо торговельних відносин між обома країнами, обміну інформацією через журнали палат та інші періодичні видання;

– організації поїздок делегацій представників ділових кіл, укладанню угод між фахівцями у галузі торгівлі і промисловості обох країн;

– співробітництву в організації виставок, торговельних ярмарків, семінарів, конференцій в країнах-учасницях;

– оцінці ефективності планів, допомозі у реалізації економічних проектів, що становлять інтерес для обох країн;

– наданні рекомендаційних листів членам рад тощо [43].

Таким чином, для вдосконалення своєї стратегії ведення бізнесу та підвищення ефективності стратегії ведення зовнішньоекономічної діяльності ФОП Юджесан М.А. доцільно здійснювати роботу в наступних напрямках:

- знижувати витрати на доставку-розмитнення продукції (шляхом придбання власного авто для перевезення товарів з середньою закупівельною вартістю менше 1000 євро за 1 $м^3$);
- співпрацювати з ТПП України та країн-постачальників, з Українською асоціацією меблярів;
- застосовувати різні маркетингові технології, зокрема, частіше брати участь у міжнародних виставках (з власним стендом), інтенсифікувати зусилля на просування в Інтернеті, здійснювати міжнародну рекламу тощо;
- постійно проводити моніторинг ринку, тобто вивчати діяльність конкурентів, зміни запитів клієнтів, шукати інновації, налагоджувати зв’язки з новими фабриками-постачальниками;
- збільшити витрати часу та коштів на підвищення кваліфікації персоналу (розвиток навичок проведення лекцій і презентацій, навчання персоналу більш ефективній роботі з програмою «Терасофт» та соціальною мережею «Фейсбук», відвідування експертами семінарів і виставок);
- частіше організовувати власні виставки та презентації, відновити функціонування шоу-руму у м.Маріуполь, відкрити салони в інших містах України, наприклад, у м.Дніпропетровськ чи м.Донецьк тощо.

Впроваджуючи заходи у всіх вищеперерахованих напрямках, ФОП Юджесан М.А. зможе максимально адаптувати власну стратегію ведення бізнесу, покращивши як фінансово-економічні показники (зростання прибутку та рентабельності за рахунок зниження витрат), так і репутацію та імідж компанії як одного з лідерів українського ринку елітних меблів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра було проаналізовано теоретичні основи стратегії марктеингу в умовах сингулярності. Було визначено основні стратегічні альтернативи, які може обирати підприємство-імпортер елітних меблів, враховуючи всі зовнішні фактори та умови здійснення імпорту в Україні.

У другому розділі роботи проаналізовано сучасний стан ринку елітної меблі та інтерєрів. Говорячи про ринок інтер'єрів, можна стверджувати, що має місце ситуація за якої інтер'єрні рішення, пропоновані на виставках Італії, Іспанії, Німеччини та ін. країн, вивчаються вітчизняними виробниками, фільтруються, адаптуються та передаються українським клієнтам. Саме це сприяло тому, що для ведення своєї зовнішньоекономічної діяльності ФОП Юджесан М.А. обирає стратегію адаптації.

Цей висновок було зроблено на основі аналізу основних тенденцій світового та українського меблевих ринків, сегментації ринок елітних меблів України, визначеного за допомогою матриць SWOT-аналізу та БКГ місця та конкурентних позицій ФОП Юджесан М.А. та його окремих одиниць за різними напрямками бізнесу.

Сутність стратегії адаптації для „Меблевий магазин Ла Белла" полягає у пошуку інноваційних інтер'єрних рішень та ідей за кордоном, а потім адаптації їх до запитів українських клієнтів.

Було встановлено, що крім основної корпоративної стратегії адаптації підприємство використовує наступні бізнес-стратегії:

- обмеженого зростання, встановлюючи планові показники на майбутні періоди від досягнутого;
- фокусування на існуючих клієнтах та вузькому ринковому сегменті;
- стратегію для галузевих лідерів у своєму ринковому сегменті.

Після цього було оцінено ефективність бізнес-стратегій підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства у порівнянні з конкурентами, а також на основі розрахунку загальнофінансових показників та показнику рентабельності імпорту (що у 2021 році склав 3,8%).

Було визначено, що використання бізнес-стратегії адаптації є економічно обґрунтованим та доцільним, проте на сьогоднішній день не забезпечує підприємству максимальної ефективності. Для оптимізації цієї стратегії ФОП Юджесан М.А. доцільно здійснити наступні заходи:

- знижувати витрати на доставку-розмитнення продукції (шляхом придбання власного авто для перевезення товарів з середньою закупівельною вартістю менше 1000 євро за 1 $м^3$ або здійснити пошук нових перевізників, які зможуть доставляти товари з Італії та Іспанії у коротші терміни та на більш вигідних умовах;

- співпрацювати з ТПП України та країн-постачальників, з Українською асоціацією меблярів;

- застосовувати різні маркетингові технології, зокрема, частіше брати участь у міжнародних виставках (з власним стендом), інтенсифікувати зусилля на просування в Інтернеті, здійснювати міжнародну рекламу тощо;

- постійно проводити моніторинг ринку, тобто вивчати діяльність конкурентів, зміни запитів клієнтів, шукати інновації, налагоджувати зв’язки з новими фабриками-постачальниками;

- збільшити витрати часу та коштів на підвищення кваліфікації персоналу (розвиток навичок проведення лекцій і презентацій, навчання персоналу більш ефективній роботі з програмою «Терасофт» та соціальною мережею «Фейсбук», відвідування експертами семінарів і виставок);

- використовувати ІСМ, зокрема, для вдосконалення клієнтської бази та способів її зберігання, для підвищення рівня надання послуг клієнтам, адже для ФОП Юджесан М.А. важливим є не лише пошук нових, а скоріше збереження існуючих клієнтів, тобто формування кола постійних покупців;

- намагатись нав’язувати перевізникам більш жорсткі умови співпраці – менші терміни постачання, нижчі тарифи, надання пільг та знижок тощо;

- налагоджувати постачання товарів з інших країн, окрім Італії та Іспанії;

- диференціювати перевізників (використовувати послуги різних експедиторських компаній та встановлювати різні умов перевезення в залежності від країни);

- створювати інші склади-перевалочні пункти в різних країнах (таких як Формаро в Італії), що значно спрощує та здешевлює перевезення малих вантажів (до 1 $м^3$);

- розширювати клієнтську базу, проводити більшу кількість заходів з пропозиції продукції зарубіжних фабрик, презентацій нових інтер’єрних рішень;

- збільшувати гарантійні терміни та терміни післяпродажного обслуговування;

- організовувати власні виставки та презентації у м.Запоріжжі (більшість з них відбуваються в м.Київ), відновити функціонування шоу-руму у м.Маріуполь, відкрити салони в інших містах України, наприклад, у м.Дніпро чи м. Одеса;

- впроваджувати практику надання кредиту на придбання меблів;

- намагатися максимально повно задовольняти потреби суспільства в екологічно чистих матеріалах тощо.

Впроваджуючи заходи у всіх вищеперерахованих напрямках, ФОП Юджесан М.А. зможе максимально оптимізувати власну стратегію реалізації пропонованої продукції, покращивши як фінансово-економічні показники (зростання прибутку та рентабельності за рахунок зниження витрат), так і репутацію та імідж компанії як одного з лідерів українського ринку елітних меблів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Altschuler M. Hacking sales : the ultimate playbook and tool guide to building a high velocity sales machine. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2021. 160 p.

2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. Київ: Лібра, 2021. 712с.

3. Мазаракі А.А. Міжнародний маркетинг. Київ: КДТУ, 2017. 306 с.

4. Райс Е., Маркетинговые войны. Харьков, 2018. 256 с.

5. Schachter L. Selling vision : the X-XY-Y formula for driving results by selling change. - New York : McGraw-Hill, 2021. 262 p.

6. Blakeman R. The hybrid sales channel : how to ignite growth by bridging the gap between direct and indirect sales. New York : McGraw-Hill, 2021 511 p.

7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2021. 152 с.

8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Сум.: ПерКом, 2021. 416 с.

9. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства. Харьков: ІНЖЕК, 2017. 272 с.

10. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. Київ: КНТЕУ, 2020. 344 с.

11. Вартанян В.М. Разработка маркетинговых стратегий предприятия на основе комплексного прогнозного моделирования. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики.* 2018. №1. С. 26 - 33.

12. Попова Н.В. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №29. С. 359 - 362.

13. Блонська В.І. Стратегія збільшення обсягів виробництва продукції на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. №8. С. 275 -278.

14. Weinberg M. Sales management : simplified : the straight truth about getting exceptional results from your sales team. First Edition. - New York : Amacom - American Management Association, 2021. 210 p.

15. Pricing and the sales force. London ; New York : Routledge, Taylor & Francis Group, 2021. 218 p.

16. Агеєва І.М. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг. *Теоретичні та практичні основи менеджменту*. 2019. №3. С. 23 - 26.

17. Бойко М.Г. Методичні засади оптимальної програми розвитку підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. С. 473 – 477.

18. Туніцький, Н.О. Критерії сегментації вітчизняного споживчого ринку елітних меблів. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vknteu/2021_1/4.pdf

19. Ставенко Н.О. Аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції. *Вісник*. 2019. №5. С. 10 - 15.

20. Порядок митного оформлення імпортних товарів. Постанова КМУ № 1211. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1211-97-%EF

21. Саєнко М.Г. Оцінка ефективності стратегії ЗЕД. Тернопіль: «Економічна думка». 2021. 390 с

22. Вічевич А.М., Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2019. 216 с.

23. Рубан І. В. Обґрунтування стратегії розвитку ЗЕД підприємства на засадах збалансованої системи показників URL: http://www.rusnauka.com/9._EISN_2017/Economics/21328.doc.htm

24. Демьяненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия. *Економіка, фінанси, право*. 2021. № 2. С.22–28

25. Офіційний сайт Української асоціації меблевиків. URL: http://www.uafm.com.ua/

26. Діагностика сектору меблів. URL: http://www.bizpro.org.ua

27. Звіт «CSIL Milano». Світовий ринок меблів URL: http://eizvestia.com

28. Ткаліч К.А. Специфіка розвитку ринку меблів. URL: http://www.business.kiev.ua

29. Міністерство промислової політики України: Підсумки ЗЕД підприємств меблевого сектору URL: http://industry.kmu.gov.ua/control /uk/publish/article

30. Офіційний веб-сайт міжнародного маркетингового агентства Ipsos. URL: http://www.ipsos.fr/

31. Туніцький, Н.О.Особливості маркетингових технологій при імпорті елітних меблів. *Зовнішня торгівля: право та економіка.* 2021. № 6. С. 49–58.

32. Іваненко С.Ю. Більшість імпортерів меблів призупинили розмитнення своїх вантажів. URL: http://www.meblevyk.info/news/detail/670

33. Техно-Кредо. Ринок меблів в Україні за 2010-2021 год. URL: http://www.t-kredo.com.ua/furniture_market_2020.html

34. Інтернет-магазин “Gamma Furniture Ltd”. Мебельный рынок Украины. URL: http://www.gamma-furniture.com.ua/information.php

35. Саганюк М.П. Стратегія розвитку деревообробної та меблевої промисловості. *Деревообробник*. 2021, № 4 (302). С. 2–5.

36. Консалтинговая группа «Бригантина». Український ринок меблів. URL: http://www.bconsult.com.ua/articles/runok_mebeli/

37. Діагностика сектору меблів України. *Деревообробник*. 2021, № 3 (165) 6-19 лютого. С. 4–5.

38. Саганюк М.П. Підсумки роботи підприємств деревообробної та меблевої промисловості України. *БІЗНЕС*. № 4. 2021. С. 128–131.

39. Про перспективи розвитку меблевого ринку. URL: http://www.svit-mebliv.ru/pro-perspektivi-rozvitku-meblevogo-rinku.html

40. Філь Г. Меблярі випереджають деревообробників. *Деревообробник*. 2021, № 13 (151) 4-17 липня. С. 2.

41. Шевченко С.Г. Фактори макро- і мікросередовища та їх вплив на підвищення ефективності вітчизняних меблевих підприємств. *Наук. вісник УкрДЛТУ: Зб. наук.-техн. праць*. Львів: НЛТУУ. 2021, вип. 15.4. С. 37–44.

42. Меблевий спад. URL: http://eurowood.pl.ua/novosti/71-meblevij-bum.html

43. Шевченко Г.С. Аналіз стану меблевого ринку як метод прийняття маркетингових рішень. *Науковий вісник*. 2022, вип. 18. С. 58–67

44. Усик С.П. Особливості розвитку меблевої промисловості України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2021. № 5. Т. 1. С. 28–32.

45. Усик С.П. Розвиток сектору меблів: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. № 7(85). С. 58–65.

46. Білоус С. В. Моделювання розвитку ринку меблів в Україні на період 2022–2022 років. URL: http://www.furnconsulting.com.ua/articles/modeluvannjia_rozvitky_rynky_mebliv_v_ukrajini_na_period_2022_2022_rokiv_part_1.pdf

47. Офіційний сайт “Меблевий магазин Ла Белла”. URL: http://www.incourse.tv/index.php?lang=ua&page=history

48. ФОП Юджесан М.А.: історія. URL: http://www.100pro.com.ua/index.php?lang=ua&page=about&sub=history

49. Внутрішні документи компанії ФОП Юджесан М.А.: візія, місія, стратегія, цінності.

50. “Меблевий магазин Ла Белла”: імпорт будматеріалів з Італії, Іспанії, Німеччини. www.prospect.zp.ua

51. Виробничо-фінансова звітність. Запоріжжя: ФОП Юджесан М.А.».

52. Офіційний сайт самостійної бізнес одиниці ФОП Юджесан М.А. кафе-концепт. URL: http://cafecopt.com.ua/

53. “Меблевий магазин Ла Белла”. URL: http://www.100pro.com.ua/index.php?lang=ua&page=about&sub=brands&cat=19

54. Процесне управління. URL: http://www.uk.wikipedia.org/Процесне

55. Внутрішні документи компанії ФОП Юджесан М.А.: CRM и маркетинг отношений.

56. Ліпич Л.Г., Вибір стратегічних альтернатив в стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний простір*. № 23/1. 2021. С.152–161.

57. Савчук О.Я. Економічні проблеми у плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник*. Вип. 14.4 2020. С. 50–55.

58. Ставки ввізного та вивізного мита ДМСУ URL: http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/uk/publish/category?cat_id=295973

59. Український класифікатор товарів в ЗЕД. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2371%E0

60. Офіційний веб-сайт Formaro Spedizioni. URL: http://www.formaro.it/ru/