

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
_____Олена ВІНОГРАДОВА
«_____» травня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

Здобувач(ка) вищої освіти гр. МРД-41	_____	Євгеній ПАНЧЕНКО
Керівник:		
Д.е.н., професор	_____	Олена ВІНОГРАДОВА
Рецензент:		
д.е.н., проф	_____	Ольга ГУСЕВА

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Олена ВІНОГРАДОВА _____

«24» лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ПАНЧЕНКО Євгенія Олександровича

-
1. Тема кваліфікаційної роботи: «Формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства»
-
- керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., професор Олена ВІНОГРАДОВА
затверджені наказом закладу вищої освіти від «24» лютого 2023 року № 26
-
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 15 травня 2023 р.
-
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «Амет-Буд».
-
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
-
- Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства
-
- Розділ 2. Аналіз передумов формування та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства.
-
- Розділ 3. Формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства
-
5. Перелік графічного матеріалу:
Таблиць - 18
Рисунків - 20
6. Дата видачі завдання 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. Підготовка вступу і першого розділу	24.02 - 15.03
2.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
3.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
4.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
5.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
6.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	10.05 - 12.05
7.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
8.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
9.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
10.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
11.	Попередній захист	16.05-17.05
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Здобувач вищої освіти _____

Євгеній ПАНЧЕНКО

Керівник роботи _____

Олена ВІНОГРАДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та види конкурентних стратегій підприємства.....	8
1.2.Маркетингова стратегія у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	16
1.3.Особливості формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства.....	22
Висновки до 1 розділу	31
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства.....	40
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів.	51
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3.ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної маркетингової стратегії підприємства.....	56
3.2. Оцінка ефективності конкурентної маркетингової стратегії підприємства.....	65
3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства.....	68
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток економіки на сучасному етапі характеризується низкою параметрів, які свідчать про становлення та розвиток нової моделі економічного росту, яка вимагає врахування процесів глобалізації бізнесу, динамічного розвитку конкуренції та її вихід за національні рамки, появу новітніх технологій та методів організації виробництва, зміну у просуванні та скорочення життєвих циклів товарів. Вплив окреслених умов призвів до того, що успішною може бути діяльність тільки тих підприємств, які можуть вірно вибрати та сформувані власну маркетингову стратегію, яка дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках господарювання, використанні гнучких форм організації та управління виробничою діяльністю. Поява та посилення впливу окреслених факторів призводить до того, що осмислення сутності та місця конкурентної стратегії у процесах управління підприємством, є сьогодні особливо актуальними.

Питаннями розробки конкурентної маркетингової стратегії підприємства займалася значна кількість учених-економістів, таких як: Г.Л. Азоєв, С.Б. Довбня, В.О. Василенко, О.С. Дуброва, П. Кемпбелл, М. Портер, Н.П. Прищепа та ін. Науковці приділили значну увагу визначенню сутності та класифікації конкурентних маркетингових стратегій. Однак, незважаючи на посилений інтерес до питань розробки конкурентної маркетингової стратегії як з боку науковців так і з боку практиків, варто відмітити, що існують певні проблеми, пов'язані з формуванням конкурентної маркетингової стратегії підприємства в умовах посилення конкуренції та з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища, що потребує додаткового розгляду та зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та надання науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Амет-Буд».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність, значення та види конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити маркетингову стратегію у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути особливості формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів;
- обґрунтувати вибір конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- провести оцінку ефективності конкурентної маркетингової стратегії підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства

Об'єкт дослідження: процес розробки і формування конкурентної маркетингової стратегії діяльності підприємства

Предмет дослідження: теоретико-методичні особливості розробки і формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: узагальнення (для аналізу етапів розробки конкурентної маркетингової стратегії), графічний (для наочного зображення результатів дослідження), абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистико-

економічний (для аналізу конкурентного середовища підприємства ТОВ «Амет-Буд»), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ТОВ «Амет-Буд»), SWOT-аналіз (для виявлення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства) SPACE-аналізу (для виявлення стратегічної позиції підприємства) тощо.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України й органів статистики Запорізької області, звітно- статистичні дані підприємства ТОВ «Амет-Буд».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 87 сторінок, включаючи 18 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел (76 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність, значення та види конкурентних стратегій підприємства.

Головне із найактуальніших завдань сучасної економіки України в умовах трансформації є створення умов не тільки ефективного, а й динамічного переходу до ринкових відносин. Аналіз діяльності будь якого підприємства показує, що стратегічне управління сьогодні ще не набуло такого значення як на західних підприємствах. Існує ціла низка проблем, що пов'язані як з об'єктивними так і суб'єктивними факторами. Для того, щоб досягти поставлених цілей, підприємство повинно максимально використовувати внутрішні ресурси, досліджувати оточуюче ринкове середовище, прогнозувати його розвиток і потреби, задіявши при цьому всі доступні інструменти стратегічного управління. Але для цього необхідно, перш за все, розробити ефективну стратегію, основна мета якої полягає у формуванні характеру поведінки підприємства відносно конкурентів. Тобто сучасне підприємство має розробити чіткий план, що містить низку конкретних заходів, спрямованих на досягнення та утримання стабільних позицій у конкурентній боротьбі.

Останнім часом в Україні відбувається поступове посилення конкуренції на споживчому ринку. Саме такі зміни попиту та пропозиції на різні товари обумовлюють необхідність формування системи управління конкурентною позицією підприємств, яка здатна адекватно реагувати на вплив трансформацій зовнішнього і внутрішнього середовища. Для досягнення максимальних можливостей необхідно належним чином сформувати внутрішню структуру та процес управління, оскільки, підприємство – це цілеспрямована, керована система, а визначення конкурентного потенціалу

цього підприємства повинно враховувати цілеспрямований характер її діяльності.

Термін «конкуренція» можна віднести до базових понять ринку. Сутність цього поняття розкрив А.Сміт, який порівнював конкуренцію з “невидимою рукою”, що керує світом в ринкових умовах [62, с. 96].

Сучасне тлумачення цього терміна багатьма науковцями вражає різноманітністю підходів.

Так, на думку П. Кэмпбелл К. П. Макконнелла і С.Л. Брю, «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [42, с.389].

За М.Портером, конкуренція є «конкретним механізмом, який спонукає підприємців слідувати за вказівками «евидимої руки», створює потужну мотивацію для учасників ринкової економіки, примушує тих, що виходять із власних інтересів, діяти на ринку в руслі інтересів суспільства [59, с 219].

Конкуренція веде не тільки до кращого використання ресурсів та всіх інших можливостей сучасної економічної системи, а й стимулює раціональність. Без цього поняття не обходиться жодна модель механізму функціонування ринку. Теорія ринкової конкуренції, на відміну від інших понять економічної науки, знаходить своє широке практичне застосування, постійно еволюціонує. Різні теоретичні уявлення про конкуренцію склались не відразу, вони формувались протягом тривалого часу.

Варто відмитити, що сучасне підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції та підвищення ролі споживача саме у формуванні попиту на продукцію. Це стосується майже всіх галузей та ринків. Таким чином, для забезпечення конкурентного ринкового положення підприємства необхідно переглянути не тільки власні системи управління та інтенсивно застосовувати у своїй діяльності інструменти сучасного стратегічного управління. На практиці це виражається саме у формуванні конкурентної стратегії, яка націлена на майбутній успіх підприємства на ринку.

Різноманіття підходів до визначення поняття «стратегія» обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання. Посилаючись на роботу Н.П. Прищепи та О.М. Гайдамаки [60]

Варто відмітити різноманітність трактувань поняття «стратегія», що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різноманітність трактувань поняття «стратегія»

Автор	Визначення	Сутність підходу
А.Чандлер,	1. Стратегія як метод установаження довгострокових цілей організації, програм її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
Гарвардська школа бізнесу,	2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде впроваджувати і/чи почне здійснювати
І.Ансофф, Д.Стейнер	3. Стратегія як спосіб установаження цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їх різного впливу на процеси управління в організації
М.Портер	4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
Г. Мінцберг	5. Стратегія як послідовна погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
М.Хамель	6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Оснoву конкурентоспроможності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси
М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі,	7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі

Однак, різноманіття визначень свідчить не лише про багатоплановість певного явища, а й про недостатність дослідження цього явища. Так, науковці для виявлення стартових позицій наукового пошуку класифікують різноманітні підходи до вивчення поняття «конкурентна стратегія».

Так, М.Портер визначає конкурентну стратегію, як направлену на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [59].

І.Ансофф, говорить, що стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [2].

Стратгія на думку Г. Хемела та С. Прахалада полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [73].

А. Томпсон, А.Стрікланд розглядають конкурентну стратегію, як розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [70].

Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними науковцями наведено на рис. 1.1.

Якщо узагальнити вище наведені визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», доцільно було б запропонувати авторське визначення цього поняття.

Таким чином, «конкурентна стратегія» – це комплекс взаємопов'язаних заходів, що орієнтований на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг щодо утримання вигідної міцної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковому періоді, а також безперервного вдосконалення та швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.

П.С.Смоленюк	•це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
С.Ф.Покропивний	•Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.
В.О. Василенко Т. Ткаченко	•формування та реалізація цілей та задач підприємства- виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.
І.О. Ступак	•це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
Ю. І. Кулиняк	•це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.
О.Г. Нефедова	•це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.
Ю.Г. Ковальська	•це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.
Г.Азоєв	•План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.

Рис. 1.1. Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»
(узагальнено автором на основі [1, 18, 36, 41, 52; 65])

Аналізуючи наукову літературу варто відмітити, що відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій. Питаннями класифікації стратегій опікувались багато вчених, серед яких особливої уваги заслуговують Кемпбел П, Макконнелл Дж, Стенли Л.Брю, М. Портер, Клівець Н.Г., Прищепя Н.П., Гайдамака О.М., Мемикіна М.В., Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. та інші. Різні автори наводять свої класифікаційні ознаки для угруповання конкурентних стратегій.

Узагальнену систему класифікації конкурентних стратегій наведено у таблиці. 1.2.

Таблиця 1.2.

Узагальнена класифікація конкурентних стратегій

(узагальнено автором на основі [2; 39; 46; 59, 72])

Автор	Класифікаційна ознака	Види конкурентних стратегій
1	2	3
<i>Залежно від конкурентних переваг</i>		
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	• лідерство за витратами; • диференціація; • фокусування
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги компанії	• стратегія максимізації ринкової частки; • стратегія диференціювання товарів фірми; • стратегія диференціювання ринків; • стратегія росту
<i>Залежно від ринкових позицій компанії</i>		
Ф. Котлер	Ринкова частка фірми	• стратегія лідера • стратегія виклику лідеру • стратегія послідовника • стратегія нішера
А.Д. Літл	Конкурентні позиції фірми та можливості щодо їх поліпшення	• стратегія лідера • стратегія фірм із сильною позицією • стратегія фірм із сприятливою позицією • стратегія фірм із задовільною позицією • стратегія фірм із незадовільною позицією

Продовження табл.1.2.

1	2	3
<i>Залежно від характеру ринкових дій фірми</i>		
Е. Райс, Дж. Траут	Характер ринкових дій	• стратегія наступу • стратегія оборони
Дж. О Шонессі	Напрямок дій	• стратегія збереження ринкової частки • стратегія збільшення ринкової частки
Л.В. Балабанова, В.В. Холод	Характер і час активізації ринкових дій	• превентивна стратегія • активна стратегія • стратегія реагування
Р. Майлз, Ч. Сноу	Напрямок та характер дій	• стратегія пошукача • стратегія оборонця • стратегія аналітика • стратегія реагуючого або послідовника
<i>Інші</i>		
Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер	Стратегічний профіль фірми	• стратегія агресорів • стратегія фірм, що займають сегменти з найкращими позиціями • стратегія «середніх» фірм • стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю • стратегія оборонця
А. Юданов	Умови економічного середовища і наявні у фірми ресурси	• віолентна (силова) стратегія • патієнтна (нішева) стратегія • комутантна (приспосовницька) стратегія • експлементарна (піонерська) стратегія

Наведені у таблиці стратегії не виключають одна одну, тобто не конфліктують між собою. Отже, можна зауважити, що єдиної, універсальної або ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: це можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів, а кожне підприємство повинно визначити, яка саме стратегія ефективніше, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Найбільш розповсюдженим підходом до класифікації конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який виокремлював три ключові конкурентні стратегії, що створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством:

лідерство за витратами;
 диференціація;
 фокусування (концентрація) [73].

Кожна з цих базових стратегій володіє чинниками захисту проти дії п'яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може одержати прибуток за рахунок мінімально дозвolenої ціни для конкурентів. Низькі витрати формують вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та зберігають підприємство від впливу сильних постачальників, забезпечуючи таким чином більшу гнучкість у разі підвищення цін.

Наступний вид стратегій – диференціація продукції. Ця стратегія орієнтована на споживачів, які готові вкласти більше, але за найкращу якість або ширший вибір споживчих якостей товару. Диференціація теж обороняє підприємство від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює вподобання споживачів до марки, зменшує вразливість до ціни й підвищує рентабельність.

Фокусування спирається на обидва попередні види стратегії, і позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку.

Українські науковці Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака зазначають, що Чан Ким пропонує стратегію «блакитного океану», сутність якої полягає у тому, щоб відійти від конкуренції, створивши нові ринки, що є блакитними океанами і для яких характерними рисами є: створення нового конкурентного простору, створення нового попиту, сполучення низьких витрат та високої цінності продукту для споживача, вкладання коштів в виробничі потужності, які підприємство може використати для створення інноваційного продукту [60].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд відзначають, що стратегія розпадається на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне управління підприємством. Вони пов'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися та які саме

виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть залучені для того, щоб організація досягла бажаного результату та ефекту [70].

Виходячи з вище сказаного можна зауважити, що в науковій літературі наведено багато підходів щодо трактування понять «стратегія» та «конкурентна стратегія», однак ці поняття не суперечать, а доповнюють одне одного, оскільки з'являлись в процесі розвитку конкурентних відносин та в умовах конкурентної боротьби. Крім того, значна кількість науковців приділяли увагу саме питанням об'єднання різних конкурентних стратегій, що призвело до появи різноманітності класифікаційних ознак за якими розділяють конкурентні стратегії. При цьому зауважимо, що підприємством може використовуватися декілька стратегій одночасно.

1.2. Маркетингова стратегія у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Глобалізація бізнес-процесів, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари висувають нові вимоги щодо системи стратегічного управління підприємствами та використання його інструментів для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху.

В умовах трансформації економіки ефективність роботи підприємства залежить від правильно обраної стратегії управління.

Успішна реалізація стратегії розвитку, здійснення інноваційних бізнес-процесів підприємства призводять до успіху в конкурентній боротьбі. В тому числі, необхідно приділяти увагу питанню формування маркетингової стратегії, а також проблемі забезпечення підприємства ефективними маркетинговими діями задля ефективного використання їх.

Розробка стратегії повинна проводитися паралельно із аналізом можливостей по її використанню.

Головним завданням стратегічного маркетингу є забезпечення ефективного та максимально гнучкого використання усіх видів ресурсів та можливостей підприємства, маркетингових інструментів й науково-виробничого потенціалу підприємства задля досягнення стратегічних цілей.

Кожне підприємство по своєму унікальне, тому процес розробки маркетингової стратегії залежить саме від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, а також динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється або послуг, що надаються.

Дослідження авторських трактувань сутності поняття «маркетингова стратегія» показало, що існує не тільки різноманіття визначень щодо поняття маркетингової стратегії, а й виділяють декілька підходів, що відображають сутність маркетингової стратегії (рис. 1.2).

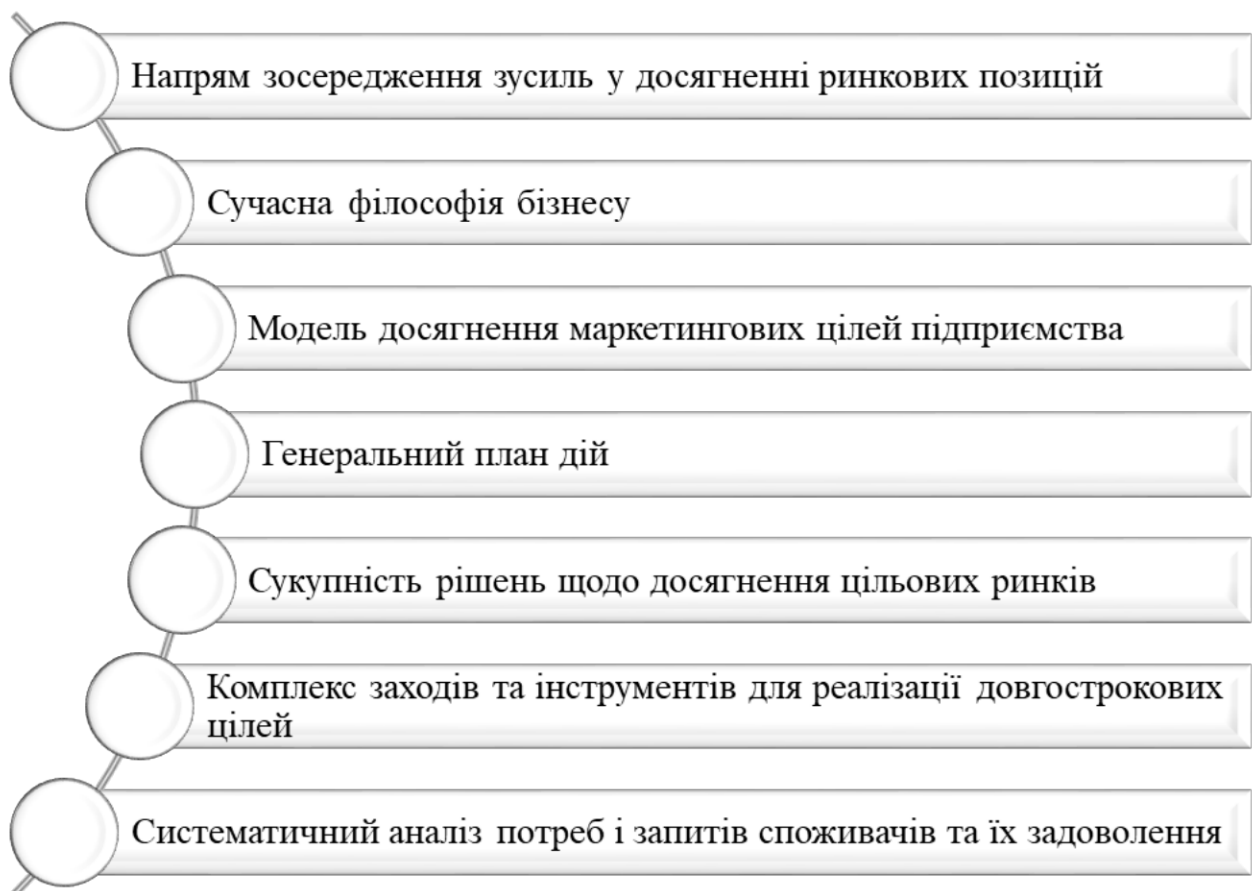


Рис. 1.2. Основні підходи щодо сутності “маркетингова стратегія”.

Складено на основі [8]

Свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії зробили багато науковців. Аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія» представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Гаркавенко С.С. [13]	Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей
Ф. Котлер [2, с. 129]	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Ассель Г. [11]	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.
Алфьоров А. В. [19, с. 113]	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку
Багієв Г. Л. [20, с. 189]	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей
Берега Є. Н. [24, с. 39]	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей
Самойленко В.В. [58, с. 118]	Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.
Катернюк А. В. [24, с. 18]	Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей
Дж. О'Шонессі [75, с.118]	Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидію досягненню завдань маркетингу
О. Уолкер [79, с. 41]	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку

Отже, на основі проведеного дослідження щодо визначення «маркетингової стратегії» доцільно надати власне визначення: маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва або реалізації продукції з метою підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення високих і стійких прибутків.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є не тільки довгостроково орієнтованою, а й уявляє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства та базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу, визначаючи ринкове спрямування діяльності підприємства (рис.1.3).



Рис.1.3. Риси маркетингової стратегії підприємства. *Складено на основі*

[7]

Слід зазначити, що маркетингова стратегія підприємства дозволяє:

- визначити та зорієнтувати пріоритети діяльності підприємства на цільових сегментах ринку в маркетинговому середовищі;
- підвищити пристосовність підприємства до непередбачених змін у зовнішньому середовищі;
- концентрувати маркетингові зусилля на цільових сегментах ринку;
- узгодити між собою цілі підприємства, його можливості та шанси у сфері маркетингу.

Маркетингова стратегія є важливою складовою стратегічного набору підприємства та займає ведуче місце серед його функціональних стратегій. Це обумовлено тим, що вона не тільки обґрунтовує перспективні напрями маркетингової діяльності на цільових сегментах, але й окреслює шляхи побудови взаємовідносин суб'єкта господарювання із своїми внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, а також сприяє нарощенню його конкурентних переваг. З огляду на це, вона визначає базові параметри для обґрунтування інших функціональних стратегій, зокрема кадрової, фінансової, виробничої, логістичної тощо. Заразом вона визначається стратегіями вищого рівня [5].

У процесі обґрунтування маркетингової стратегії підприємства вирішуються такі завдання (рис.1.4).

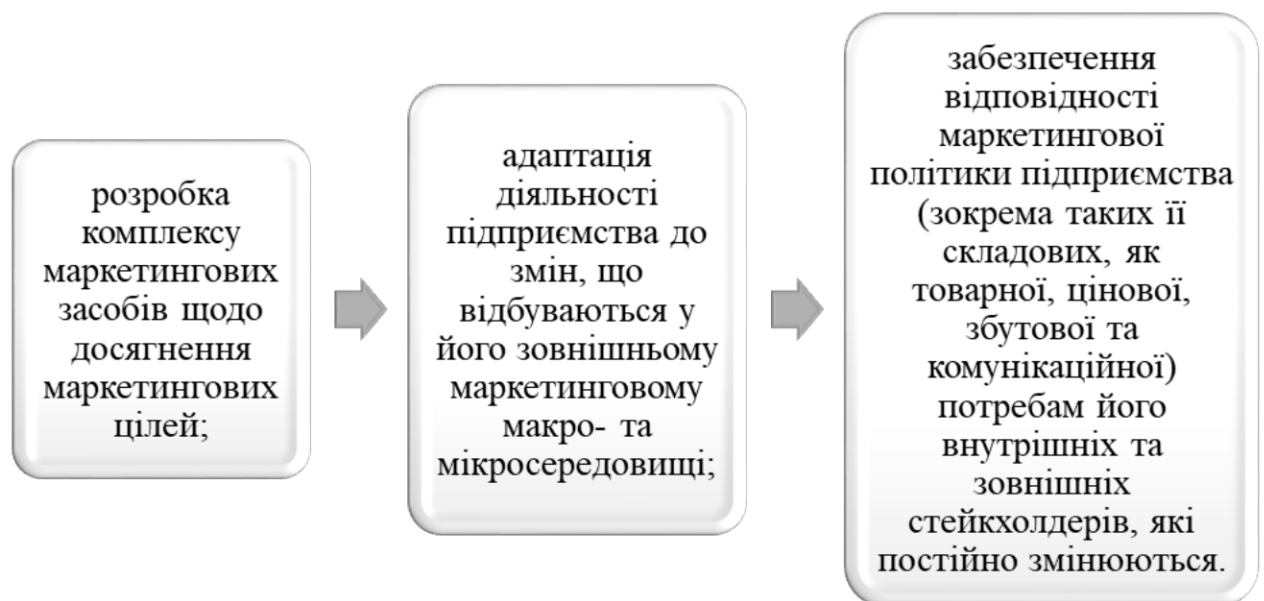


Рис.1.4. Завдання маркетингової стратегії. Складено на основі [8]

Маркетингова стратегія виконує роль об'єднуючого фактору між цілями та ресурсами, а тому важливим елементом її обґрунтування та реалізації є цільова орієнтація у використанні ресурсів підприємства на формування системи довгострокових конкурентних переваг. Вона розробляється на основі маркетингових цілей, окреслених у загальнокорпоративній стратегії, прогнозу тенденцій розвитку ринку, результатів аналізу смаків та вподобань покупців, діагностики ресурсів та ринкових можливостей [7].

Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях маркетингової стратегії підприємства (рис.1.5).

орієнтована на тривалу перспективу, тобто спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, формування його привабливого іміджу та підвищення ринкової вартості, а не на отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді;

є інструментом досягнення маркетингових цілей;

розробляється на основі результатів стратегічного аналізу маркетингового потенціалу та маркетингового середовища підприємства, а також прогнозу тенденцій їх зміни;

визначає конкурентні переваги, які дозволяють зміцнити стратегічну позицію на ринку;

є важливою складовою частиною стратегічного набору підприємства, конкретизує загальнокорпоративну стратегію та сприяє її реалізації за допомогою маркетингових засобів;

розробляється на основі принципу комплексності та одночасно реалізується у стратегіях комплексу маркетингу, зокрема товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній стратегіях;

обґрунтовує ринкові напрями діяльності підприємства щодо основних стейкхолдерів;

є заключним етапом процесу стратегічного маркетингового планування, який «має певну логіку, послідовність і циклічність».

Рис.1.5. Особливості маркетингової стратегії [35].

Таким чином, вищезазначене дозволяє визначити низку особливих передумов формування ефективної маркетингової стратегії підприємства, а

саме: взаємозв'язок маркетингових цілей з місією та загальними цілями підприємства, а також з його виробничими можливостями; орієнтація на інтереси всіх стейкхолдерів підприємства; постійний моніторинг і діагностика ситуації на ринку з метою формування необхідного інформаційно-аналітичної бази; налагодження співробітництва із споживачами за допомогою соціальних мереж та їх лояльного ставлення до підприємства та його продукції; комплексний підхід до підвищення ефективності товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємства; орієнтація на довгостроковий успіх підприємства на ринку.

Слід також зазначити, що ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства безпосередньо залежить від тактики маркетингу та здатності керівництва швидко реагувати на зміни, що відбуваються у ринковому середовищі в умовах трансформації економіки.

Таким чином, маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства по відношенню як до споживачів, так і по відношенню до конкурентів. Формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій, які доповнюють одна одну та відіграє головну роль у забезпеченні стратегічних цілей підприємства в цілому.

1.3.Особливості формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

В сучасних умовах сьогодення підприємства вимушені організовувати діяльність з урахуванням постійних змін зовнішнього середовища, жорстких умов ведення бізнесу з огляду на агресивні дії конкурентів, трансформаційні процеси в економіці та конкурентному середовищі. Постійний аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, своєчасне виявлення чинників негативного впливу та ризиків забезпечують ефективну роботу підприємства. Тому керівники підприємств гостро відчують потребу в постійній

достовірній, змістовній і своєчасній інформації про стан ринку та попит, рівень конкуренції та зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі.

Дослідженню питань щодо формування та використання маркетингової конкурентної стратегії на підприємствах присвятили увагу значна кількість наукових робіт. Зазначені проблеми найшли своє відображення в працях класиків науки Г. Армстронга, В. Вонга, Ф. Котлера, М. Портера та ін. Дослідженням даної проблеми займалися і такі сучасні автори, як Л.В. Балабанова, А.Е. Воронкова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, Н. Діхтярьова, С. Ілляшенко, Н.В. Карпенко, В.Л. Коріньєв, Н.В. Куденко, Я.С. Ларіна, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, В. Пономаренко, І.Л. Решетнікова, М.П. Сахацький, І.О. Соловійов, А.О. Старостіна, Н.І. Чухрай, В.А. Шведюк, З.Є. Шершньова та ін.

Сьогодні переважна частка сучасних підприємств не проводить маркетингових досліджень, що пов'язані з вивченням впливу чинників макрота-мікросередовища. Це зумовлено недостатнім рівнем знань у даному напрямі та відсутністю теоретичних і методологічних напрацювань. Слід зазначити, що в процесі дослідження конкурентного середовища більшість сучасних підприємств враховують вплив лише окремих його чинників, що зумовлює необхідність проводити комплексне дослідження конкурентів та розробляти перспективні напрями ринкових можливостей, знаходити вигідні ринки, імплементувати ефективний комплекс маркетингу у своїй діяльності й удаю реалізовувати маркетингові конкурентні стратегії.

Формування конкурентної маркетингової стратегії спирається на низку принципів (рис.1.6).

цілеспрямованість	•взаємоузгодження місії із цілями підприємства, орієнтація всіх стратегічних господарських підрозділів на задоволення потреб споживача та на досягнення економічного ефекту від виробничо-збутової діяльності;
концентрація зусиль	•проведення усіх процесів із дослідження, виробництва, фінансової діяльності, організації збуту на основі маркетингової орієнтації (пошук ринків, споживачів, задоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань);
спрямованість на довгострокову перспективу	• екстраполявання, імплементація інноваційної продукції та методів ведення бізнесу;
синергічний ефект	•взаємоузгодження стратегічної та тактичної маркетингової діяльності для стимулювання впливу на ринковий попит, запити споживачів та комплексної системи маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту;
гнучкість	•швидке реагування та адаптація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії підприємства на якісні і кількісні показники зміни попиту.

Рис.1.6. Принципи формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства. *Складено автором на основі [21, с. 34].*

Процес формування конкурентної маркетингової стратегії для підприємства повинен відбуватися за певними логічно-послідовними етапами, що, по-перше, мають бути взаємопов'язаними, систематизованими, а по-друге забезпечувати об'єктивний результат щодо вибору оптимальної конкурентної маркетингової стратегії підприємства (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В умовах трансформаційних перетворень перед кожним підприємством стоїть мета – досягти зростання прибутку і сприяти розвитку ефективної стратегічної діяльності. Отже, важливими є розробка та формування такої конкурентної маркетингової стратегії підприємства, що задовольняє вимоги споживачів та забезпечувати не тільки ефективну діяльність, а й максимальний прибуток, і сприяє подальшому розвитку підприємства. Обґрунтоване рішення щодо вибору конкурентної маркетингової стратегії здатне допомогти підприємству вижити в мінливому, динамічному бізнес-середовищі.

Сьогодні більшість підприємств використовує у своїй діяльності переважно окремі елементи маркетингової стратегії, які не дають максимального ефекту, а існуюча економічна ситуація не дає змоги більшості

товаровиробникам використовувати всю комплексну систему маркетингу у своїй діяльності. Таким чином, кожне підприємство має формувати і реалізовувати таку конкурентну маркетингову стратегію, яка б надавала змогу нейтралізувати загрози та слабкі сторони та реалізовувати свої можливості і переваги.

Для ефективного функціонування підприємства можна запропонувати алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства, що забезпечує ефективну роботу підприємства на всіх рівнях його діяльності (рис. 1.8.).

1-й етап. Аналіз місії та існуючих цілей підприємства	•«Дерево цілей» •Модель системи стратегічного управління тощо
2-й етап Аналіз зовнішнього середовища	•Життєвий цикл галузі, •PEST-аналіз, •5 конкурентних сил М. Портера, •Карти стратегічних груп конкурентів, •Ключові фактори успіху тощо
3-й етап Аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу	•Схеми життєвих циклів виробу, товару, технології, організації, •графік Портера «рентабельність – частка ринку», •Крива досвіду, •Ланцюг створення вартості
4-й етап Стратегічний моніторинг	•SWOT-аналіз, •SPACE-аналіз, •Матричні методи (матриця «Дженерал Електрик», матриця БКГ, матриця Ансофа «товар – ринок»
5-й етап Визначення стратегічної конкурентної позиції	•Результати SWOT-аналізу, SPACE-аналізу, портфельного та конкурентного аналізу тощо

Рис. 1.8. Алгоритм формування конкурентної маркетингової стратегії та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу

Розроблений алгоритм представляє собою послідовні етапи формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства, які залежить не тільки від стану конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство, а і його власного ресурсного забезпечення. Саме тому в межах розробленого алгоритму глибоко аналізується спочатку стан середовища підприємства, а вже після проводиться формування альтернативних маркетингових стратегій з урахуванням результатів попереднього аналізу та визначених цілей підприємства. На основі сукупності маркетингових стратегічних альтернатив обирають стратегію згідно з означеними завданнями та можливостями підприємства.

Як зазначає Д.Л. Кобець, «ключовими критеріями вибору конкурентної маркетингової стратегії для підприємства є відповідність стану та вимогам зовнішнього середовища, потенційним можливостям підприємства, величині ризику, ступеню досягнення визначених маркетингових цілей» [35, с. 504].

Із метою розроблення маркетингового забезпечення щодо аналізу та оцінки конкурентного середовища підприємствам необхідно визначати основні його фактори, що впливають на рівень їх конкурентоспроможності та мати чітке уявлення щодо послідовності усіх етапів маркетингового дослідження оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища, в якому діє підприємство.

Під час формування конкурентних маркетингових стратегій необхідно враховувати взаємозв'язки факторів середовища з усіма стратегічними підрозділами підприємства, що мають бути конкурентоспроможними і відповідати структурно-логічній послідовності проведення досліджень (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Структурно-логічна схема реалізації конкурентної маркетингової стратегії

В.М. Желіховська визнає, що «основними напрямками дослідження виступають рівень попиту і пропозиції на ринку, зміна його кон'юнктури,

структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу» [27, с. 226].

Слід зазначити, що правильно обрана конкурентна маркетингова стратегія являє собою інструмент, за допомогою чого підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність. При цьому маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності для більшості сучасних підприємств враховують комплексне використання всіх інструментів маркетингу, а також впровадження нових форм торгівлі та застосування сучасних методів управління.

На основі проведеного дослідження обираються власні конкурентні стратегії, що базуються на стратегії конкурентів та власних можливостях підприємства (рис. 1.10).

Важливо враховувати, що процес вибору конкурентної маркетингової стратегії для підприємства напряму пов'язаний зі специфічними особливостями галузі, в якій воно функціонує, номенклатурою та асортиментом продукції підприємства, витратами на виробництво і реалізацію продукції/послуг та формуванням ціни, державним регулюванням, а також специфікою логістики.

До індикаторів конкурентної переваги У.В. Щурко відносить: значну частка ринку; зростаючу кількість покупців; стратегію ринкового лідера; швидке реагування та адаптацію підприємства до зміни; сильні конкурентні позиції підприємства на ринку; диференціацію товарів; концентрацію на цільових сегментах ринку; оптимальні витрати; прибутковість; інноваційні можливості підприємства; наявність системи маркетингового менеджменту [48, с. 405].

У.В. Щурко визначив індикатори конкурентної слабкості підприємства: високі витрати; низька якість товарів; невеликий вплив на ринок; значна питома вага на ринку продукції конкурентів; низькі темпи зростання доходів порівняно із середніми на ринку; недостатня кількість фінансових ресурсів; неспроможність протистояти ризикам; недостатня репутація підприємства;

слабкі позиції серед підприємств галузі; слабкий рівень практичних навичок і досвіду у сферах діяльності [21, с. 406]. Результати оцінювання конкурентоспроможності мають бути використані в подальшому під час вибору маркетингових конкурентних стратегій і для прийняття обґрунтованих управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на галузевому ринку. За таких умов загальною стратегічною метою підприємства є посилення конкурентних позицій та підвищення ефективності господарювання. Під час розроблення як короткострокових, так і довгострокових маркетингових планів потрібно вибирати стратегію, яка буде найкраще відповідати умовам ринку і водночас забезпечувати підприємствам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах їхньої діяльності.

Установлено, що маркетингові конкурентні стратегії виступають важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який має реалізовуватися за допомогою створення відповідних структур управління, системи моніторингу ринків, маркетингового аналізу, формування комплексної інформаційної системи. Визначено, що під час вибору маркетингової стратегії необхідно спрямувати зусилля на вирішення маркетингових цілей з урахуванням ознак маркетингової стратегії, таких як: орієнтація на довгострокову перспективу; врахування результатів стратегічного маркетингового аналізу; підпорядкованість в ієрархії системи управління; ринкова спрямованість діяльності відносно споживачів та конкурентів. Окрім того, маркетингова стратегія підприємства визначає його сильні боки, які дають змогу отримувати перемогу в конкурентній боротьбі.

Виділено, що в процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від життєвого циклу розвитку підприємства вирішуються три взаємопов'язані завдання:

формування маркетингового інструментарію (інновація продукції; кооперація, трансформація ринкової політики; диверсифікація та модифікація

виробництва; мінімізація ризиків, комплексне використання системи маркетингового менеджменту тощо);

формування адаптаційних можливостей (своєчасне врахування зовнішніх чинників, використання комунікаційних можливостей тощо);

формування маркетингової політики підприємства відповідно до вимог і потреб споживачів (дослідження поведінки споживача, позиціонування товару, визначення цільового сегменту ринку і т. п.).

Представлено процес розроблення маркетингової конкурентної стратегії підприємства відповідно до логічно-послідовних етапів. Для кожного етапу характерні конкретні методи та прийоми стратегічного аналізу. За умови поетапного розроблення маркетингової стратегії на основі запропонованої структурно-логічної схеми та оцінки конкурентних позицій підприємства варто брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Підприємству необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти маркетингові конкурентні стратегії, які забезпечать йому ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу.

Процес розроблення маркетингової стратегії напряму пов'язаний з аналізом діяльності конкурентів і передбачає розроблення заходів протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: оптимізація витрат та впровадження системи маркетингового менеджменту. Основними методами досягнення конкурентних переваг, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація та модифікація товару, а також комплекс маркетингових комунікацій та стратегій просування.

Висновки до 1 розділу

Вивчено сутність та поняття конкурентної маркетингової стратегії підприємства. Виявлено, що існує багато трактувань сутності поняття

«стратегія», що обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання. Узагальнивши наведені визначення можна відмітити, що стратегія, це комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також різні науковці по-різному трактують визначення «конкурентна стратегія», що одна свідчить не лише про багатоплановість стратегій, але і є свідченням також і недостатнього рівня дослідження явища. На базі аналізованих визначень запропоновано авторське визначення поняття.

Узагальнено систему класифікації конкурентних стратегій. Відмічено, що конкурентні стратегії, класифіковані за різними ознаками не конфліктують між собою, тобто не виключають одна одну. Тож можна зауважити, що єдиної, універсальної, ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси;

Охарактеризовано етапи розробки конкурентної маркетингової стратегії підприємства. Відмічено, що головними елементами механізму формування конкурентної маркетингової стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструментарій, забезпечення, а особливу увагу у розробці конкурентної маркетингової стратегії слід приділяти принципам її формування. Виявлено що процес формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства включає дві основні стадії: підготовчу та заключну. Розглянуто етапи розробки та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства та надано їм стислу характеристику.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Амет-Буд» має статус зареєстрованого підприємства в місті Київ. Товариство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Має круглу печатку із своїм фірмовим знаком (символіку), розрахунковий та інші рахунки в гривнях та іноземній валюті в установах банків. Товариство в праві мати штампи та бланки із своїм найменуванням, власну емблему, а також мати зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби індивідуалізації. Установчим документом Товариства є його Статут.

Засновано підприємство у 2010 році.

Основним видом діяльності є реалізація будівельних матеріалів.

Метою діяльності ТОВ «Амет-Буд» є реалізація будівельних матеріалів, що забезпечує стійкий прибуток. Кожен працівник знає свою мету, бачить її, несе відповідальність за відповідну операцію або роботу перед колективом і своєю совістю. Кожен керівник несе відповідальність за якість і вдосконалення діяльності в своїй області, а також визначає завдання і обов'язки по управлінню якістю і бере участь в безперервному процесі вдосконалення діяльності ТОВ «Амет-Буд». Це повна місія компанії, яку можна представити за Ешпріджською моделлю (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Ешріджська модель місії ТОВ «Амет-Буд»

Цілі ТОВ «Амет-Буд»: поступове розширення масштабів діяльності підприємства на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу; пошук нових каналів збуту і встановлення нових партнерських відносин; підвищення продуктивності праці працівників і проведення відповідних заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників; охорона здоров'я працівників підприємства, досягнення високого рівня техніки безпеки. Завдання підприємства - розширення ринків збуту та перебудова виробничої структури підприємства для більш гнучкої логістичної політики підприємства.

Основні показники економічної діяльності представлено в табл.2.1.

Аналізуючи результати господарської діяльності за 2022 рік у порівнянні з 2021 роком, можна зробити такі висновки.

Товарооборот у 2022 році збільшився на 1808 тис.грн., що на 11,04 % більше ніж у 2021 році. Це означає, що у 2022 році збільшилися грошові надходження від реалізації товарів.

Витрати обігу збільшилися на 394 тис.грн., що на 10,26 % більше ніж у 2021 році. Це відбулося завдяки збільшенню адміністративних витрат на 22 %.

Перелічені вище фактори стали причиною збільшення величини чистого прибутку. Порівняно з 2021 роком у 2022 році величина чистого прибутку збільшилася на 11130,45 тис.грн. та склала 10924,45 тис.грн.

Таблиця 2.1.

Основні показники економічної діяльності ТОВ «Амет-Буд»				
Показники	2021 рік	2022 рік	Відхи- лення +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
Товарооборот, тис.грн.	16374	18182	1808	111,04
Витрати обігу, тис.грн.	3839	4233	394	110,26
у % до товарообороту	23,45	23,28	-0,16	99,30
Інші доходи	94,7	106,8	12,10	112,78
Інші витрати	685,8	733,3	47,50	106,93
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	11943,9	13322,5	1378,6	111,54
у % до товарообороту	3,54	13,07	9,53	369,21
Чистий прибуток, тис.грн.	9794,00	10924,45	1130,45	111,54
у % до товарообороту	59,81	60,08	0,27	100,45
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	81	96	15	118,52
Продуктивність праці одного працівника, тис.грн.	202,15	189,40	-12,75	93,69
Фонд оплати праці, тис.грн.	8495	10172	1677	119,74
у % до товарообороту	7,5	8,6	1,1	114,67
Середньомісячна заробітна плата 1-ого працівника, грн.	8739,71	8829,86	90,15	101,03

Незважаючи на всі зазначені зміни основних показників діяльності підприємства, продуктивність праці робітників зменшилася майже на 7 %. У 2021 році вона складала 202,15 тис.грн., а в 2022 році - 189,4 тис.грн.

Фонд оплати праці ТОВ «Амет-Буд» у 2022 році збільшився на 1677 тис.грн., що на 19,74 % більше ніж у 2021 році та складає 10172 тис.грн.

Спостерігається також зростання середньої заробітної плати ТОВ «Амет-Буд» від 8739,71 грн. до 8829,86 грн.

Більш повну оцінку дозволяє отримати аналіз показників стану, руху та ефективності використання основних фондів ТОВ «Амет-Буд» (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2.

Оцінка стану і руху основних засобів ТОВ «Амет-Буд»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,13	0,15	0,02	117,26
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,87	0,85	-0,02	97,42
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,13	0,39	0,26	300,03
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,17	0,31	0,13	177,33
Коефіцієнт приросту основних засобів	0,05	0,08	0,03	174,57

Коефіцієнт зносу основних фондів значно не змінився. Це свідчить про те, що частка вартості основних засобів не було списано на витрати виробництва.

Коефіцієнт придатності у 2022 році незначно зменшився на 0,02 та показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.

Коефіцієнт оновлення основних фондів у 2022 році збільшився на 0,26, що показує рівень введення в експлуатацію нових основних фондів у вартісному виразі. В даному випадку це позитивне явище для підприємства.

Коефіцієнт вибуття основних фондів у 2022 році збільшився на 0,13, що є негативним для підприємства, оскільки він відображає частку вибутих у звітному році фондів у загальній їх вартості на початок цього ж року.

Фондовіддача основних фондів у 2022 році зменшилася на 0,18, що показує обсяг товарної продукції у вартісному виразі на одиницю (гривню) середньорічної вартості основних фондів, які беруть участь у реалізації продукції.

Таблиця 2.3.

Оцінка ефективності використання основних фондів ТОВ «Амет-Буд»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення +/-	Темп зміни, %
1	2	3	4	5
Фондовіддача	0,89	0,71	-0,18	79,70
Рентабельність основних фондів, %	3,16	9,30	6,14	294,10
Інтегральний показник економічної ефективності використання основних засобів	1,68	2,57	0,89	153,10

Для підвищення фондовіддачі основних фондів необхідно збільшувати обсяг товарної продукції за рахунок більш інтенсивного використання названих фондів.

Рентабельність основних фондів у 2022 році збільшився та склав 9,30, що більше ніж у 2021 році на 6,14, що свідчить про ефективне використання основних фондів ТОВ «Амет-Буд».

Для повного аналізу діяльності ТОВ «Амет-Буд» необхідно провести аналіз фінансової стійкості.

Фінансова стійкість підприємства – це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл та використання, яке забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства показані в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Амет-Буд»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,99	-1,60	0,39
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-2,06	-1,58	0,36
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-2,51	-0,99	0,68
Індекс постійного активу	3,51	1,99	-0,68
Коефіцієнт автономії	0,21	0,38	0,25

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами збільшився на 0,39, що є позитивною тенденцією.

Незважаючи на зріст всіх показників, вони мають менші значення ніж рекомендовані, а це все свідчить про нестійке фінансове положення на підприємстві.

Тому доцільно оцінити платоспроможність підприємства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Амет-Буд»

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+,-)
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,98	1,05	0,07
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,8	0,82	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,22	0,08
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,1	0,92	-0,18

Проведена оцінка платоспроможності показала, у 2022 році всі всі коефіцієнти були вище нормативного значення.

Як показали проведені розрахунки – підприємство має не стійкий фінансовий стан, але все одно показники ліквідності залишаються вище рекомендованих значень, що свідчить про абсолютну фінансову стійкість. На їх зменшення вплинуло збільшення позикового капіталу.

Отже, для ефективного функціонування на ринку недостатньо тільки оцінювати конкурентоспроможність підприємства і приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Саме система управління конкурентоспроможністю на основі маркетингу, орієнтована на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та швидке реагування на них, допоможе підприємству постійно вдосконалюватись та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами на ринках різних рівнів, а в результаті нашого аналізу було виявлено, що лише мала частина існуючих методів враховує саме маркетингові показники конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства

Обов'язковою передумовою ефективного функціонування підприємств в ринкових умовах є формування сприятливого конкурентного середовища та виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність торговельного підприємства.

На діяльність підприємства значний вплив мають зовнішнє та внутрішнє середовища, які формують основні показники діяльності.

Зовнішнє середовище (прямого і непрямого впливу) – це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами організації. Середовище прямого впливу включає фактори, що безпосередньо впливають на операції організації.

Аналізуючи зовнішнє середовище функціонування підприємства, необхідно відмітити, що зовнішнє середовище - це сукупність не контролюючих факторів, які здійснюється за межами підприємства.

Основними конкурентами є: ТОВ «БУДМАКС», ТОВ «БУДМАГ» та ТОВ «Сучасний дім». Інформацію про підприємства-конкуренти отримують із різних джерел: спеціалізованих банків даних, консалтингових центрів, спеціальних агенцій, з періодичних та спеціальних видань, матеріалів конференцій, рекламних проспектів та ін.

Зробимо кількісну оцінку впливу окремих складових середовища на діяльність підприємства.(табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на
ТОВ «Амет-Буд»

Чинники	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Спрямованість впливу (+, -)	Інтегральна оцінка
1	2	3	4	5
1. Економічні фактори				
1.1 ВВП	3	3	-	-9
1.2 Індекс інфляції	3	2	-	-6
1.3 Рівень доходів населення	2	3	-	-6
1.4. Рівень безробіття	3	3	-	-9
1.5 Рівень процентної ставки за кредит	1	2	-	-2
1.6. Рівень оподаткування	2	2	-	-4
1.7. Розмір інвестицій в економіку України	1	3	-	-3
Усього				-39
2. Політико-правові фактори				
2.1. Законодавство, регулююче діяльність підприємства	3	2	+	+6
2.2. Можливі зміни в законодавстві	2	2	+	+4
Усього				10
3. Соціально-демографічні фактори				
3.1. Структура населення	2	1	-	-2
3.2 Відношення людей до роботи	2	2	-	-4
3.3. Мобільність людей	1	1	-	-1
Усього				-7

Проведемо аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу згідно з переліком Харрісона (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2.

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на
ТОВ «Амет-Буд»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1. Вплив споживачів	0,12	4	0,6
2. Рівень конкуренції	0,15	3	0,39
3. Вплив постачальників	0,12	3	0,36
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,11	1	0,1
5. Прибутковість	0,10	4	0,4
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,09	3	0,27
7. Темпи зростання	0,08	3	0,24
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,07	2	0,14
9. Рівень організованості договірної політики	0,07	3	0,21
10. Вплив профспілок	0,05	1	0,05
11. Вплив соціально-активних груп	0,04	1	0,04
Усього:	1.00	-	2,83

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Так найбільший вплив серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища мають такі фактори, як: рівень конкуренції, вплив споживачів, рівень і тип регулювання з боку держави тощо.

Щоб виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів, зробимо PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Амет-Буд» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Амет-Буд»

PEST-чинники	Важли- вість для галузі	Вплив на під- приєм- ство	Напря- м-ки вплив у (+,-)	Ступінь важли- вості для під- приємст- ва
1. Політико-правові чинники				
- пасивна інвестиційна політика	3	2	-	-6
- державна політика приватизації	3	3	-	-9
- зміни в законодавстві України	3	2	-	-6
Разом				-21
2. Економічні чинники				
- збільшення рівня інфляції	2	2	+	+4
- збільшення доходів споживачів	3	3	+	+9
- збільшення рівня безробіття	2	1	+	+2
- збільшення процентної ставки за кредит	2	1	-	-2
Разом				+13
3. Соціально-демографічні чинники				
- високий рівень еміграції населення	2	1	-	-2
- збільшення працездатного населення	3	3	+	+9
Разом				+7
4. Науково-технічні чинники				
- виникнення нових підприємств в цій отраслі	3	3	+	+9
Разом				+9
За підсумком PEST-чинники				-2

Як бачимо, на підприємство найбільш позитивно впливають економічні і науково-технічні фактори.

Після проведеного PEST-аналізу можна зробити аналіз привабливості галузі для ТОВ «Амет-Буд»

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. Наприклад, перелік Дж. Томсона складає 9 факторів, а Харісона – 14. Однак беручи до уваги особливості функціонування ТОВ «Амет-Буд», ми вважаємо перелік Харісона більш доцільним. Тому аналіз факторів прямого впливу згідно з переліком Харісона ми представили у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз привабливості галузі для ТОВ «Амет-Буд»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,20	5	1
Значення продукції для суспільства	0,15	4	0,6
Прогнозний темп росту ринку	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,05	2	0,1
Вплив середовища	0,1	3	0,3
Вірогідні загрози та можливості	0,08	3	0,24
Прогнозна прибутковість	0,1	4	0,4
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,07	2	0,14
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,1	3	0,3
Усього	1,0	-	3,38

Проведений аналіз дає змогу надати висновок, що галузь приваблива, необхідно здійснити стратегію зростання, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу.

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «Амет-Буд» свідчить про те, що найбільш негативний вплив оказують споживачі. Головними частинами цього фактору виступають: пасивне відношення споживачів до продукції, значні вимоги покупців до якості товарів, недостатній рівень інформованості покупців про товари підприємства.

Також негативний вплив оказують конкуренти, а саме: високий ступень інтенсивності та функціонування кількості конкурентів.

Отже, підприємству необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи по їх мінімізації, що приведе до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.

На внутрішнє середовище функціонування підприємства позитивний вплив роблять ефективна організація управління, наявність і правильна побудова служби маркетингу, вигідне місце розташування підприємства, підвищення продуктивності праці персоналу, збільшення об'ємів продажів товарів, імідж підприємства. Негативний вплив несе, недостатнє вивчення діяльності конкурентів, неефективна збутова політика і як наслідок збільшення товарних запасів і ін.

Необхідно відмітити, що на підприємстві не в достатній мірі відбувається стимулювання робітників, і керівництву підприємства необхідно докласти зусиль для стимулювання працівників до ефективного здійснення своєї діяльності.

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Амет-Буд», який представлений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Амет-Буд»
(за Дж. Пірсоном і Р. Робінзоном)

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4	5
Кадри	– управлінський персонал; – мораль і кваліфікація співробітників; – мотивація працівників; – кадрова політика; – можливість контролювати цикли наймання робочої сили; – плинність кадрів і прогули; – досвід.	+ + +	+ +	+ +
Організація загального управління	– організаційна структура; – організація системи комунікацій; – використання систематизованих процедур в процесі прийняття рішень; – кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; – система стратегічного планування;	+ + +	+	+
Реалізація	– система контролю запасів, оборот запасів; – проектування, складання графіку роботи; – контроль якості; – порівняльна стосовно конкурентів і середня по галузі величина витрат; – дослідження і розробки, інновації;		+ + + +	+
Маркетинг	– послуги, які надає підприємство; – збір необхідної інформації про ринок; – частка ринку; – канали розподілу; – організація збуту; – цінова політика;		+ + +	+ + +

Продовження табл.2.5.

1	2	3	4	5
Фінанси й облік	– можливість залучення короткострокового та довгострокового капіталу; – вартість капіталу порівняно із вартістю капіталу конкурентів; – можливість використання альтернативних фінансових стратегій; – гнучкість структури капіталу; – контроль за витратами, можливість їх зниження;		+ + + +	+

Далі ми узагальнили дані таблиці 2.5 стосовно переліку важливих і впливових сильних і слабких сторін ТОВ «Амет-Буд» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін
ТОВ «Амет-Буд»

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)
– добра організаційна структура; – компетентність у ключових питаннях; – стабільність договірних відносин з постачальниками; – кваліфікований персонал; – високий рівень організації торгівлі.	– внутрішні виробничі проблеми; – незадовільна організація маркетингової діяльності; – немає чіткого контролю за витратами; – не досить ефективна збутова мережа; – немає можливості використання альтернативних фінансових стратегій; – високий коефіцієнт плинності кадрів тощо.

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ ТОВ «Амет-Буд», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «Амет-Буд», що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– входження у нові ринки; – збільшення обсягів продажу; – урахування переваг клієнтів; – розширення асортименту для задоволення потреб споживачів.	– інфляція; – тиск з боку конкурентів; – «ворожі» дії з боку держави; – зміни в потребах споживачів; – соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами тощо.

Для подальшої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Амет-Буд» необхідно розподілити усі фактори на два класи:

1. відносно ступеню самостійності факторів, тобто на фактори, які залежать і не залежать від діяльності;
2. відносно різних часових характеристик впливу, тобто на фактори коротко - та довгострокової дії.

Після складання списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін ТОВ «Амет-Буд» ми установили зв'язки між окремими факторами, тобто склали SWOT-матрицю. Матриця зображена на рис. А.1. (Додаток А).

Проаналізував конкурентоспроможність ТОВ «Амет-Буд» стосовно конкурентів, ми побудували ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.4.

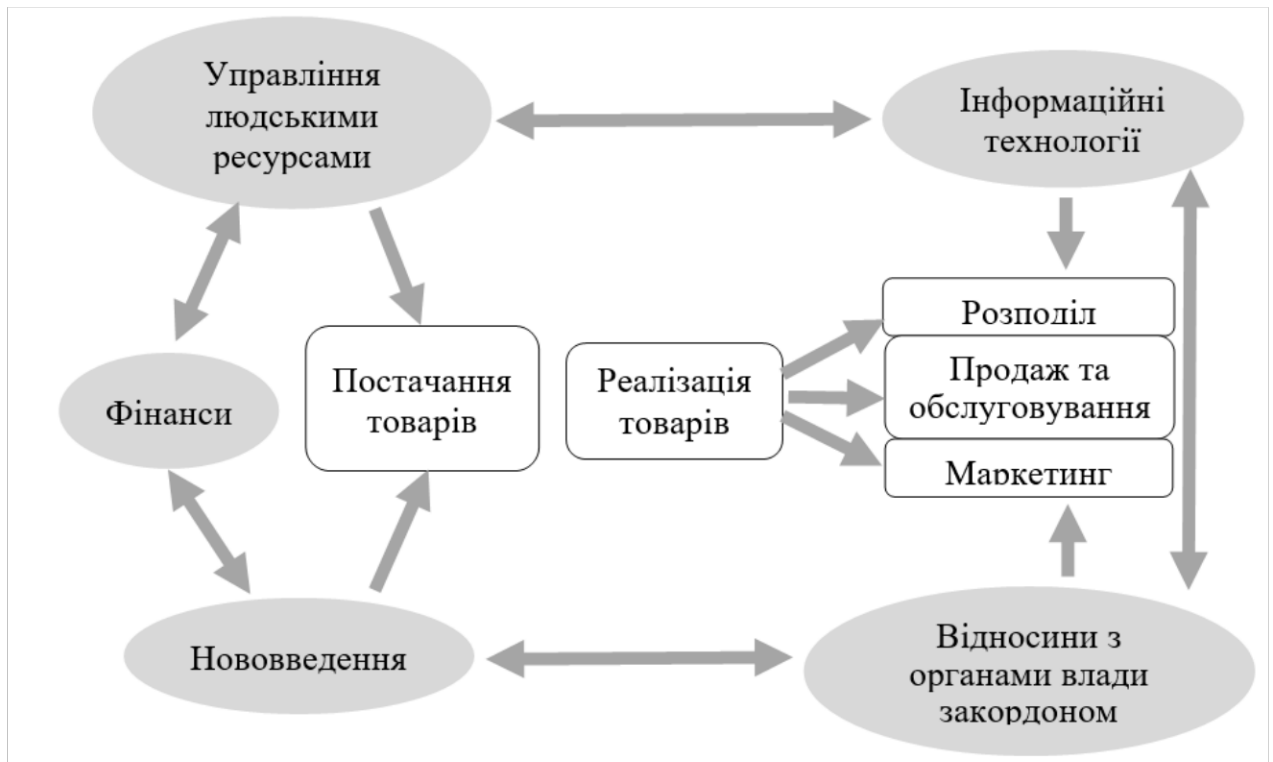


Рис. 2.4. Ланцюжок цінностей ТОВ «Амет-Буд» і схема внутрішніх факторів вартості.

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ).

Ключові фактори успіху – ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів.

Для визначення та оцінки КФУ ми скористалися методом, запропонованим Р. Грантом, який передбачає, що фірма повинна пропонувати продукцію, котру хочуть покупці, й встояти в конкурентній боротьбі.

Для визначення КФУ ми провели аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.8 й 2.9.

Таблиця 2.8.

Ключові чинники успіху ТОВ «Амет-Буд»

Чинники успіху	Параметри успіху
Фінансові	Збільшення доходу від реалізації
	Максимізація прибутків
	Ефективність формування достатньої суми капіталу і його оптимальної структури
	Ефективність фінансування капіталу в оборотні активи
Маркетингові	Збільшення частки ринку своїх товарів
	Ефективна система постійного проведення маркетингових досліджень
	Оновлення асортименту відповідно вимог споживачів
	Контроль якості продукції
Внутрішні бізнесові процеси	Ефективне управління товарними процесами
	Належний рівень забезпеченості ресурсами
	Ефективне використання устаткування
	Висока рентабельність продажів
	Зниження витрат звернення
Кадрові	Найбільш ефективне використання трудових ресурсів
	Високий рівень мотивації працівників до ефективної роботи і впровадження змін
	Підвищення рівня освіти і компетенції працівників
	Збереження фахівців

Таблиця 2.9.

Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Амет-Буд»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,5	7	35
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,3	4	12
Швидкість адаптації до змін моди	0,2	4	8
	1,0		55%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, однак експерти оцінили його лише в 7 балів. Однак другий по значимості фактор вони оцінили ще нижче – в 4 бали, що зменшує чистий результат. Звідси ми робимо висновок, що керівництво ТОВ «Амет-Буд» не досить ефективно використовує свої КФУ, що негативно впливає на його діяльність.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів.

Для визначення конкурентних переваг підприємства та перспектив його подальшого розвитку необхідно скористатися матричними методами.

Згідно матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) виділяють такі види стратегій, як стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору врожаю» та стратегія елімінації.

Матриця дозволяє виділити види товарів залежно від їхньої значимості для підприємства, яким були дані ємні маркетингові назви, що є в цей час загальноприйнятими.

Матриця Бостонської консалтингової групи для ТОВ «Амет-Буд» відображено на рис. 2.5.

Позиція *"дійні корови"*. Займають лідируюче положення у відносно стабільній галузі. Так як збут відносно стабільний без будь-яких додаткових витрат, то ці підрозділи приносить прибутку більше, ніж потрібно коштів для підтримки їх частки на ринку.

Стратегія *"дійні корови"* спрямована на підтримку існуючого становища якомога довше і надання фінансової підтримки країнам, що розвиваються підрозділам. Основні завдання зводяться до підтримання нових моделей товарів з метою стимулювання лояльних клієнтів до повторних покупок,

періодичної нагадує рекламі і новим ціновим знижкам.

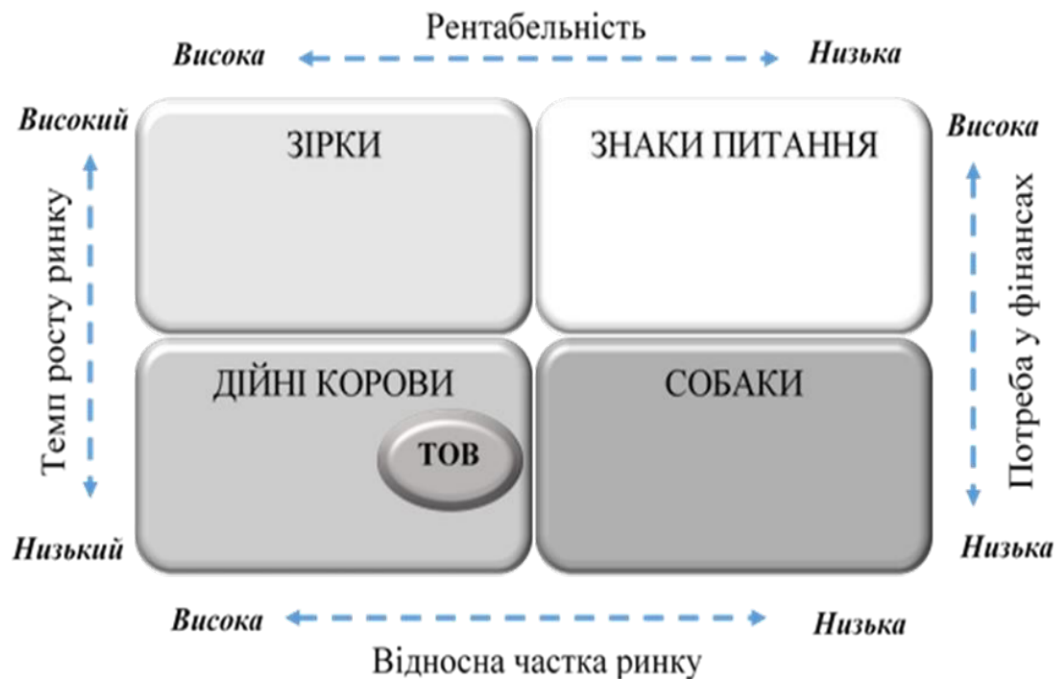


Рис. 2.5. Аналіз матриці БКГ стосовно ТОВ «Амет-Буд».

Однак також ми вважаємо доречним розробити корпоративну стратегію на основі матриці Томсона-Стрікланда для ТОВ «Амет-Буд» (рис. 2.6).

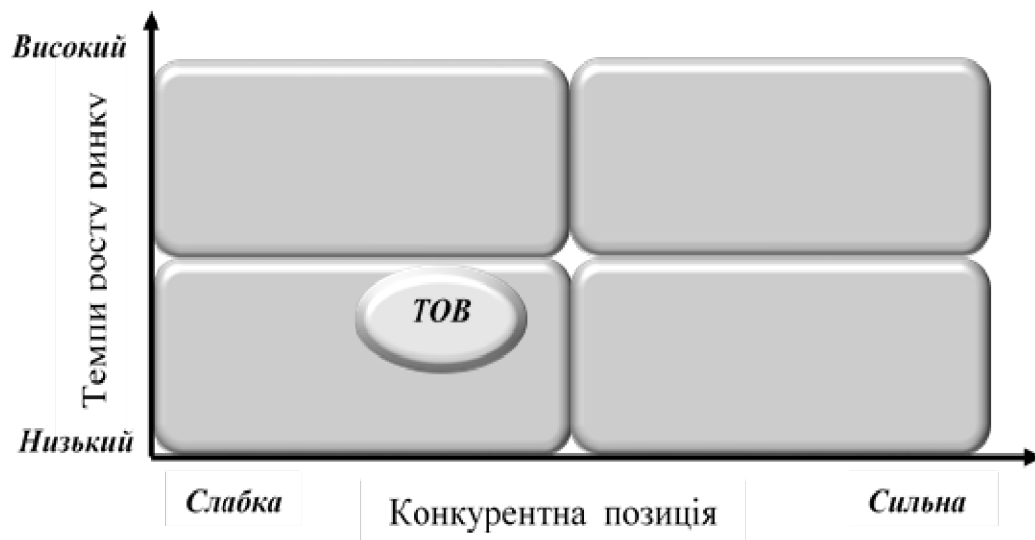


Рис. 2.6. Матриця Томсона-Стрікланда для ТОВ «Амет-Буд»

Так як ТОВ «Амет-Буд» займає слабку конкурентну позицію, а темпи росту ринку помірні, тому наше підприємство займає позицію, відображену на рис. 2.6. Звідси ми бачимо, що наше підприємство має такі стратегічні

альтернативи, як ще більшу міжнародну експансію, продовження стратегії розвитку за рахунок відвоювання частки ринку у слабких підприємств, а також стратегії вертикальної інтеграції.

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ).

Згідно з цією матрицею ТОВ «Амет-Буд» знаходиться в зоні вибіркового врожаю. Для ТОВ «Амет-Буд» рекомендовано використати стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на пошук шляхів отримання конкурентних переваг, на отримання максимального прибутку та перехід до зони росту.

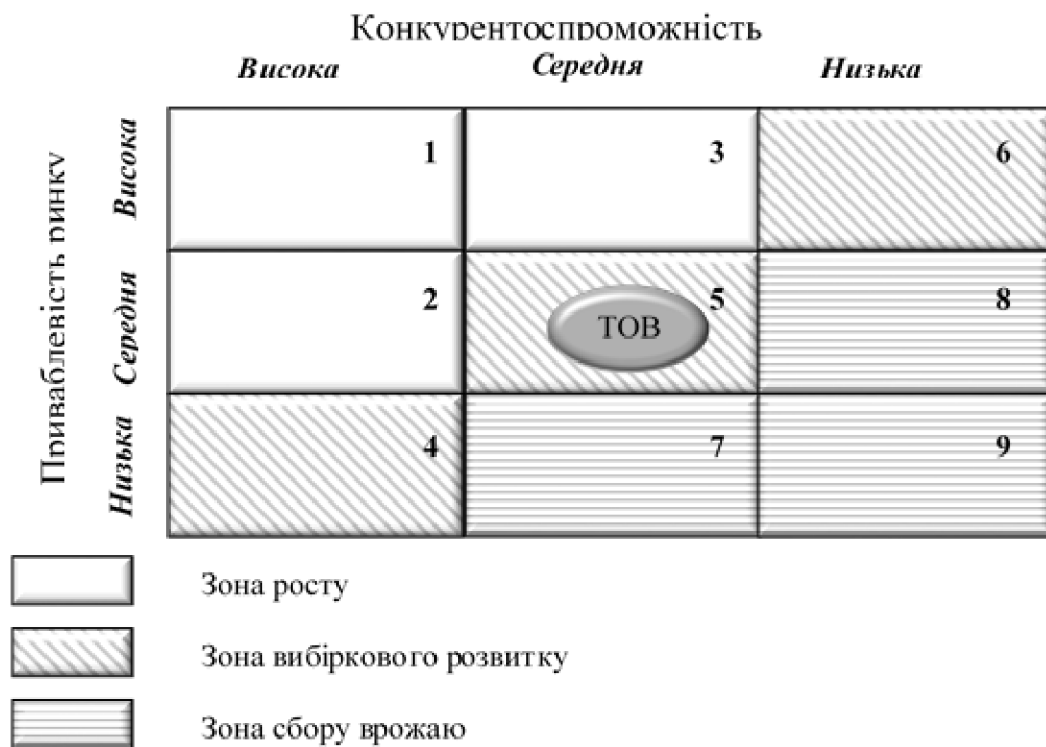


Рис. 2.7. Аналіз матриці GE/Макінсеу відносно ТОВ «Амет-Буд».

Доречним є зауважити, що керівництву ТОВ «Амет-Буд» необхідно використовувати таку базову стратегію, як стратегію зростання.

Можливі дії та їх альтернативи представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Можливі стратегічні альтернативи ТОВ «Амет-Буд» стосовно його конкурентної базової стратегії

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання	1. Дохід від продажу товарів 2. Швидкість оновлення товарів 3. Розширення асортименту 4. Частка фірми на ринку	1. Економія ресурсів 2. Ревізія витрат, пожвавлення 3. Стабілізація економічної ситуації, балансування на ринках, фінансова економія

Зростання є найбільш раціональною стратегією у нашому випадку, тому що підприємство зможе більш легко подолати помилки управління. Зростаючий потік доходів створить запас ресурсів, який може бути використаний для рішення проблем. З найбільшою імовірністю отримає фінансову підтримку у випадку банкрутства.

У працівників більш можливостей для цікавої праці і просування. А також ця стратегія більш приваблива для інвесторів

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. У практичному плані конкурентна позиція підприємства оцінюється порівняно з позиціями конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі та конкуренції в ній.

Висновки до розділу 2

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. У якості бази для аналізу обрано підприємство ТОВ «Амет-Буд», яке займається реалізацією будівельних матеріалів. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства за п'ятьма групами факторів, оцінка та

характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок: організація управління (відмічено у підприємства ефективна організаційна структура та грамотне управління); персонал (відмічена повна укомплектованість висококваліфікованим персоналом зі значним досвідом роботи, інноваційним мисленням та лояльністю до компанії); виробнича діяльність та технології (відмічено наявність нового обладнання, відстежування та оновлення технології друку); фінанси (відмічена залежність від позикового капіталу та зниження прибутку компанії у періоді); маркетинг (відмічена незначна маркетингова активність, зокрема майже повні відсутність реклами про підприємство). Оцінено вплив зовнішнього середовища на підприємство.

Аналіз впливу середовища проведено з використанням моделі PEST-аналізу. У результаті аналізу було виокремлено двадцять п'ять факторів, які розподілено за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Виявлено важливість та силу впливу кожного з факторів. Відмічено, що вплив політичних та соціальних факторів є сильнішим, економічні фактори також мають досить сильний вплив. При цьому наведені три фактори мають негативний вплив. Натомість технологічна складова діяльності досить позитивна. У підсумку відзначено, що макросередовище має загрозливий вплив на функціонування ТОВ «Амет-Буд».

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної маркетингової стратегії підприємства.

Дослідження діяльності підприємства ТОВ «Амет-Буд» та конкурентної ситуації на ринку будівельних матеріалів Київської області, дозволило виявити наявність деяких проблем, що потребують негайного вирішення, серед них:

- нестача ресурсів (фінансових, людських);
- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;
- обмежена кількість покупців, що призводить до значних фінансових втрат;
- високий рівень конкуренції.

Водночас ринок будівельних матеріалів є досить привабливим. Тому підприємствам, що працюють в цій сфері, необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які складають основу конкурентної стратегії [37].

Одним з найефективніших інструментів, який дозволяє визначити тип конкурентної маркетингової стратегії та напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу, яка дозволяє визначити стан підприємства ТОВ «Амет-Буд» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила підприємства ТОВ «Амет-Буд»;
- конкурентні переваги підприємства ТОВ «Амет-Буд»;
- привабливість галузі;
- стабільність оточення підприємства ТОВ «Амет-Буд».

Для кожного вектору є певний набір критеріїв за якими проводиться оцінка, яка нараховується за шкалою від 0 до 6. Потім визначається середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції підприємства ТОВ «Амет-Буд».

Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Оцінка проводиться на основі опитування керівника та працівників підприємства ТОВ «Амет-Буд», а також існуючих та потенційних клієнтів [54].

Перший показник конкурентної позиції підприємства – вектор «фінансова сила», розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори, які визначають фінансову силу підприємства ТОВ «Амет-Буд»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Платежі на користь фірми	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі
Легкість виходу з ринку	важко	0	1	2	3	4	5	6	легко
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка

Отже, з таблиці 3.1 бачимо, що підприємство ТОВ «Амет-Буд» має низькі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі, низьку ліквідність активів. Ризикованість бізнесу

значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні.

Разом з цим підприємству важко вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги підприємства ТОВ «Амет-Буд».

Таблиця 3.2

Фактори, які визначають конкурентні переваги підприємства ТОВ
«Амет-Буд»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика	
Якість продукту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Стадія ЖЦТ	пізня	0	1	2	3	4	5	6	рання	
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Використання виробничих потужностей	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне	
Технологічні know-how	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі	
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	

Як видно з таблиці 3.2 підприємства ТОВ «Амет-Буд» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції.

За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» підприємства ТОВ «Амет-Буд» також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площі [58].

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:

$$((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2.$$

Фактори, що визначають привабливість галузі наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість ринку

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Показник привабливості ринку підприємства розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість:

$$(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4.$$

Оцінка рівня стабільності оточення підприємства ТОВ «Амет-Буд» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині:

$$((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = - 2,67.$$

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що оточення підприємства ТОВ «Амет-Буд» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному та соціальному середовищі.

Після розрахунку всіх показників, вони переносяться на матрицю SPACE.

Чотири вектори матриці мають відповідні назви напрямів:

фінансова сила,
привабливість ринку,
конкурентні переваги
стабільність оточення.

В результаті утворюються чотири квадранти, що відображають стратегічну позицію підприємства ТОВ «Амет-Буд» на ринку. Після відображення відповідних розрахункових показників будується чотирикутник. Найбільша сторона чотирикутника визначає стратегічну позицію підприємства на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [58].

На рисунку 3.1 відображено стратегічну позицію підприємства ТОВ «Амет-Буд» на ринку будівельних матеріалів.

Виходячи з даних відображених на рисунку 3.1 стратегічну позицію підприємства ТОВ «Амет-Буд» можна охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна саме для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування підприємства ТОВ «Амет-Буд» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище підприємства.

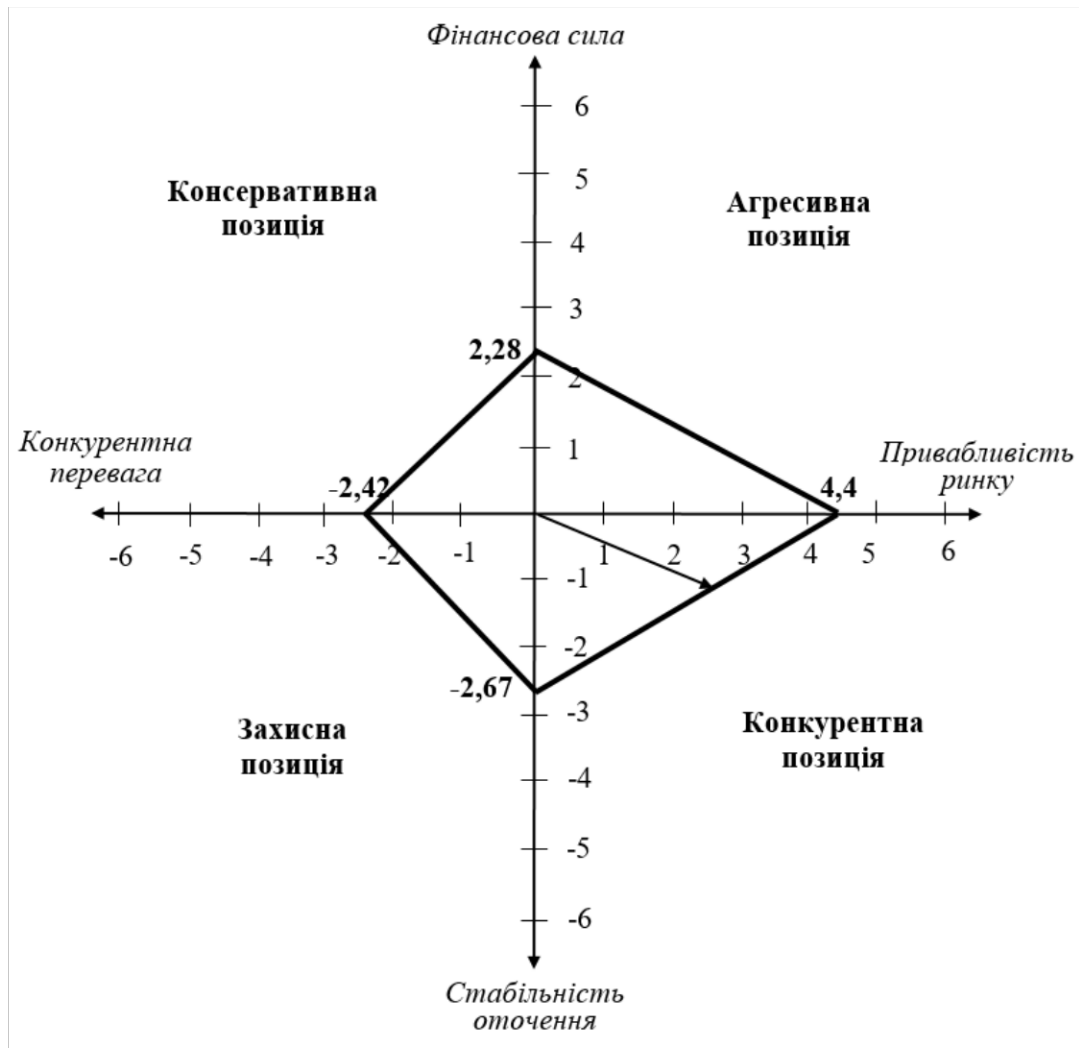


Рис. 3.1. Стратегічна позиція підприємства ТОВ «Амет-Буд» методом SPACE-аналізу [складено автором]

За результатами аналізу підприємству ТОВ «Амет-Буд» можна рекомендувати такі стратегії:

- ✓ акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- ✓ зміцнення служби реалізації (продажу);
- ✓ розширення або коригування асортименту продукції;
- ✓ інвестування у підвищення продуктивності;
- ✓ скорочення витрат;
- ✓ заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку.

В разі зміцнення фінансового становища стратегічна позиція підприємства ТОВ «Амет-Буд» може змінитися на агресивну. На це вказує вектор розвитку, який наближений до критерію «привабливість галузі».

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Амет-Буд».

На основі визначеної стратегічної позиції підприємства ТОВ «Амет-Буд» та попередньо розглянутої класифікації конкурентних маркетингових стратегій А. Літла, М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та Д. Стрікланда (табл. 1.2), можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися:

стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою (А. Літла);

стратегія диференціації (М. Портера);

стратегія послідовника (Ф. Котлера);

сфокусована стратегія диференціації (А. Томпсон та Д. Стрікланд).

Обрані стратегії мають різні визначення, але вони об'єднані єдиною метою зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування його конкурентної переваги та здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Таким чином, конкурентну стратегію підприємства ТОВ «Амет-Буд» можна сформулювати як стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та широкий асортимент, низькі ціни.

На рисунку 3.2 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції підприємства ТОВ «Амет-Буд».

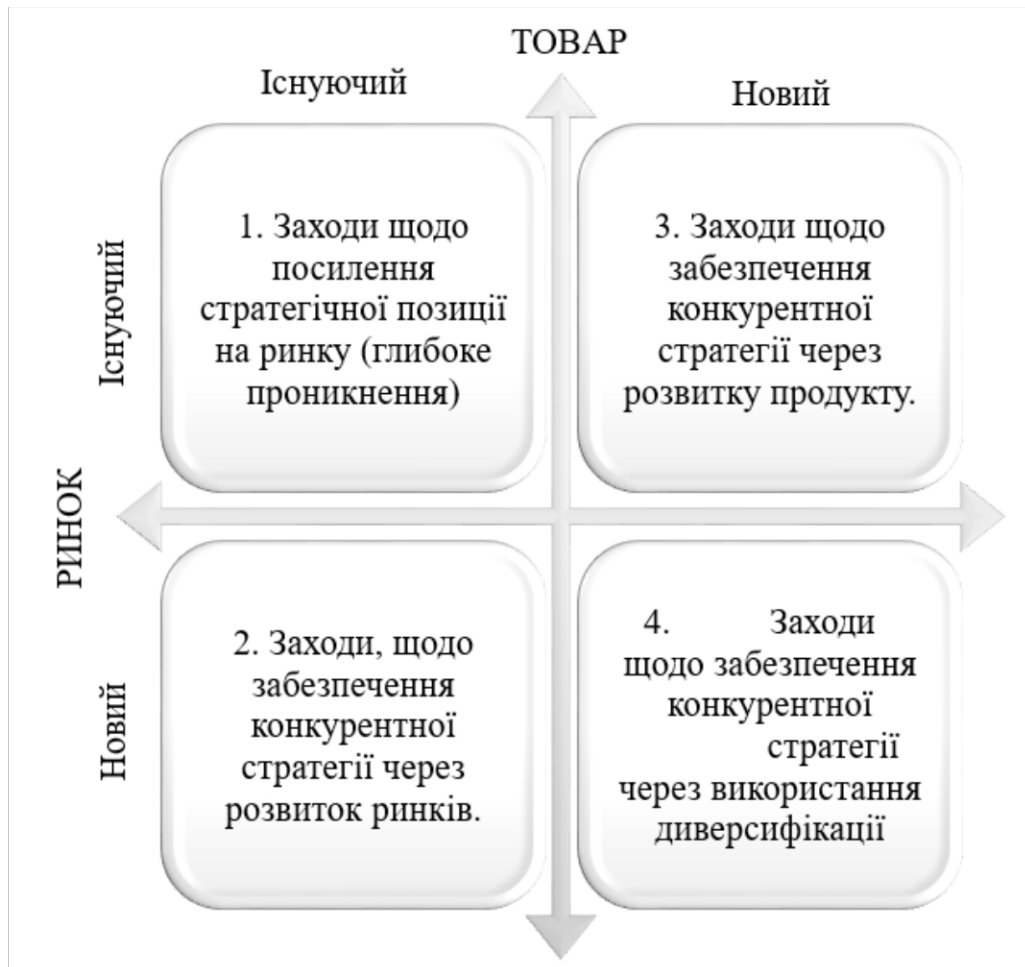


Рис. 3.2. Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «Амет-Буд» [складено автором]

1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення) включає в себе: активізацію комунікаційної політики компанії, а саме: участь у тематичних виставках і ярмарках; спонсорська підтримка соціальних та екологічних проектів. Для досягнення максимального ефекту підприємству необхідно розробити та розвивати власний бренд, що забезпечить зростання рівня запам'ятовування та впізнання;

2. Заходи цінового стимулювання включають в себе знижки на деякі товари, знижки за обсяг, знижки постійним клієнтам, інші види знижок;

3. Заходи щодо покращення роботи персоналу включає розширення штату та узгодження роботи, а також формування нових відділів;

4. Диференціація пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість», також можлива диференціація за рахунок витрат, за рахунок додаткових послуг тощо;

5. Консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати підприємства ТОВ «Амет-Буд» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення. Також запропоновані заходи дозволять збільшити частку ринку.

Як було зазначено вище, підприємство ТОВ «Амет-Буд» не володіє значними фінансовими ресурсами, тому перелік заходів, які воно може собі дозволити в дійсний час є незначним. Зазначимо, що основну увагу необхідно приділити заходам, що спрямовані на посилення позиції на ринку. Якщо фінансовий стан покращиться, то керівництво підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток ринку.

Таким чином, за допомогою методики SPACE-аналізу було з'ясовано, що підприємство ТОВ «Амет-Буд» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, яка характерна для підприємств з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та з нестабільним оточенням. На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій було сформовано конкурентну маркетингову стратегію підприємства, як: стратегія ринкового послідовника, яка займає сприятливу позицію на ринку та орієнтована на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість, широкий асортимент, низькі ціни.

3.2. Оцінка ефективності конкурентної маркетингової стратегії підприємства

Всі запропоновані заходи щодо формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства потребують обґрунтування їх ефективності. В науковій літературі існує багато методів оцінки ефективності стратегії, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву). Цей метод дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями підприємства та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу [46].

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розрив, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [63; 67].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;

б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими

необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант [35].

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:
розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
розвиток товару;
диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках [34].

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

І. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для підприємства ТОВ «Амет-Буд» «5» [2].

Системи координат моделі GAP- це вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. До таких показників може бути віднесено: прибуток; валовий дохід; іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Для підприємства ТОВ «Амет-Буд» таким показником обрано – прибуток. На початок 2020 року становив 8324 тис. грн.

Для аналізу буде розглянуто проміжок часу 2020-2022 рр.

Модель GAP для підприємства ТОВ «Амет-Буд» представлено на рисунку 3.3.

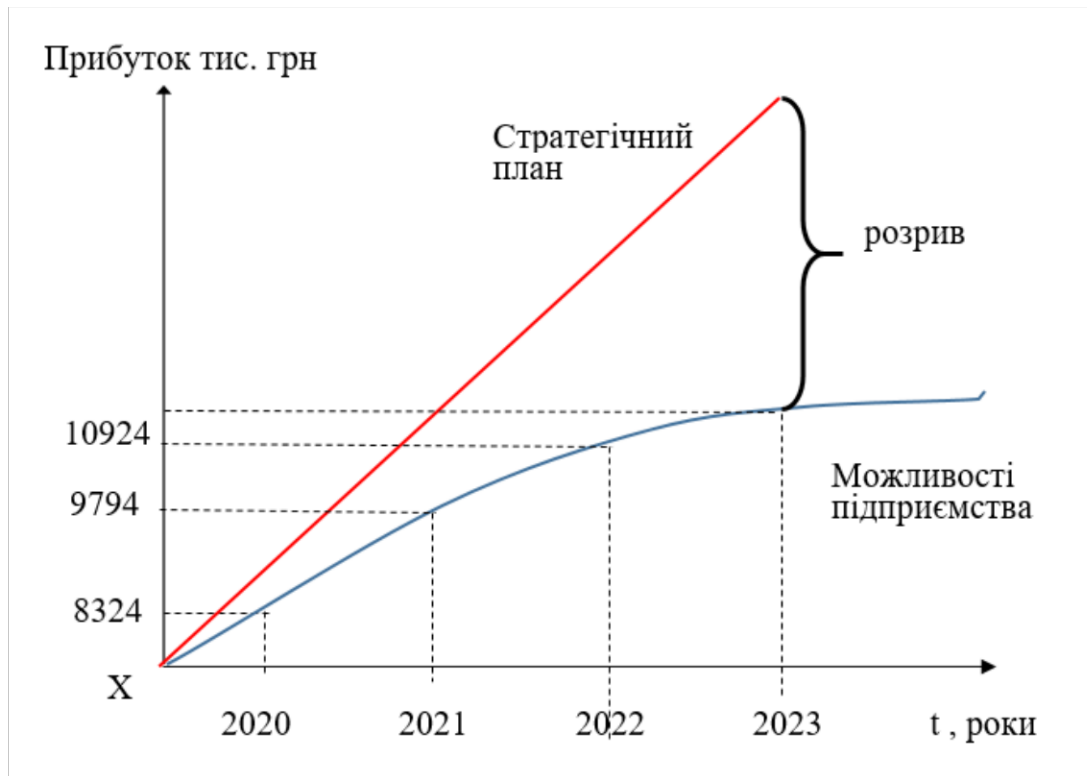


Рис.3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Амет-Буд» методом GAP-аналізу [розробка автора]

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності підприємства і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.5 – складові конкурентної маркетингової стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах .

Таблиця 3.5

Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Амет-Буд» в період 2020-2022 рр.*

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн.	Зміна витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Поліпшення якості продукції	+100	+75	+85
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+50	+50	+50
Удосконалення внутрішніх комунікацій	+50	+60	+50
Зменшення рівня витрат за рахунок маркетингу та конкурентних переваг	+50	-30	+30
Всього	+250	+155	+215

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції.

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок.

Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «Амет-Буд» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо.

Використання методики GAP-аналізу при плануванні заходів щодо конкурентної маркетингової стратегії дозволить не лише правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною цих проблем.

Таким чином, оцінка ефективності обраних заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «Амет-Буд» за допомогою методики GAP-аналізу, показало, які заходи є найбільш ефективними і яким потрібно приділити найбільшу увагу.

3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства

На сьогоднішній день аутсорсинг - це довгострокове, орієнтоване на результат співробітництво з зовнішнім постачальником послуг, що традиційно виконується на підприємстві. Зовнішнім постачальником послуг є компанія аутсорсер. В сучасному бізнес-середовищі не всі проекти виконуються повністю силами саме підприємства. Передача на аутсорсинг певних бізнес-

процесів стає тенденцією. Більшість підприємств використовують інші фірми для виконання певних завдань.

Використання аутсорсингу має наступні переваги та недоліки (рис. 3.4):

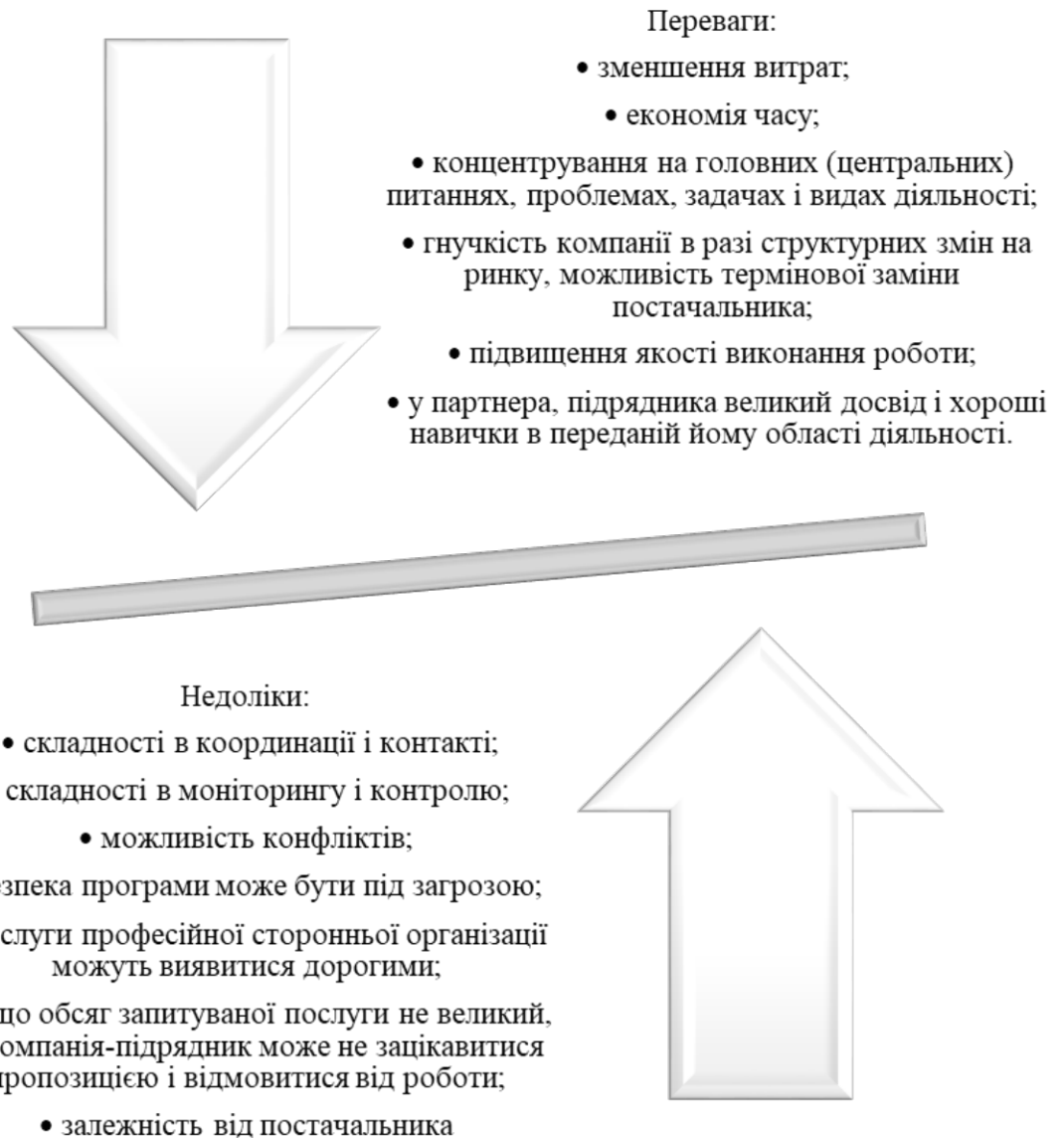


Рис.3.4. Переваги та недоліки аутсорсингу.

Основна мета аутсорсингу - не зменшення витрат (хоча, безумовно, це є супутнім плюсом), а виведення за рамки основної діяльності підприємства непрофільні бізнес-процеси, що дозволить сконцентрувати зусилля і ресурси на основній діяльності, і, як наслідок, економить час, ресурси і підвищує ефективність стратегії підприємства.

До того ж, важливою проблемою є те, що аутсорсинг пов'язано з низкою ризиків. Найбільш поширеним ризиками застосування аутсорсингу є:

- зрив термінів;
- зниження якості;
- фінансова нестійкість підрядника;
- залежність від ризиків підрядника;
- можливість ослаблення або втрати контролю над процесом;
- обмеженість послуг/продукту, що поставляються.

Проте, застосування аутсорсингу на підприємстві ТОВ «Амет-Буд» сприятиме розвитку підприємства, а з іншого - збільшує ризики. Таким чином, перш, ніж застосовувати цю модель, рекомендовано провести детальний аналіз ризиків і розробити стратегію управління ризиками.

Ще одним напрямом вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії можна запропонувати використання франчайзингу.

Франчайзинг являє собою форму господарської інтеграції малих і великих підприємств, що заснована на довгостроковій співпраці двох або декількох підприємств. В рамках цього співробітництва велика компанія (франчайзер) надає на оплатній основі право використовувати в підприємницькій діяльності комплекс виключних прав, а також здійснює технічну, маркетингову та консультаційну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу. В сучасних економічних реаліях франчайзинг є однією з найбільш прогресивних і ефективних моделей взаємодії, що пояснюється пластичністю і гнучкістю, обумовленої сучасними методами ведення бізнесу, технологіями та інфраструктурою

Для підприємства ТОВ «Амет-Буд» можливе отримання додаткового прибутку на продажу супутніх основній діяльності послуг та сервісів, в рамках співробітництва з іншими підприємствами, що займають більш вагоме місце на ринку.

Ще один як напрям вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства можна застосовувати принцип «відкритих» інновацій. В сучасному мінливому середовищі функціонування підприємств це є ключовою ланкою ведення бізнесу. Більшість запропонованих інновацій виявляються невдалими, але з іншої сторони, якщо підприємство взагалі не займаються інноваціями, то через деякий час вона припиняє займатися бізнесом [30].

Відкриті інновації - це використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для можливості більш ефективного використання інновацій. Відкриті інновації базуються на таких принципах [66]:

- 1) перехід від використання винятково внутрішніх закритих розробок до використання зовнішніх знань;
- 2) дослідження на ринку ідей, які можуть принести прибуток для компанії;
- 3) створення бізнес-моделі, для якої потреба бути першовідкривачем не є пріоритетною;
- 4) ефективні використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей й розробок.

Виділяють три основні завдання відкритих інноваційних систем, такі як мотивація, інтеграція, ефективне використання інновацій. В процесі аналізу були визначені основні стратегії відкритих інновацій [34] :

- 1) організація процесу досліджень і розробок шляхом об'єднання в загальний фонд;
- 2) розробка окремих компонентів інноваційного продукту окремими компаніями;
- 3) вільний продаж розробок широкого застосування, які можна використовувати для створення різних інноваційних продуктів.

Модель відкритих інновацій виходить з припущення, що для отримання додаткової цінності від внутрішньої ідеї можна, її виводити на ринок і через зовнішні канали, тобто не обмежуватися поточними видами бізнесу фірми.

Отже, відкриті інновації - це одне ціле, яке складається з двох моделей чи «половинок». Перша - «ззовні-всередину», це коли компанія виходить за межі власного R&D (Research&Development)- підрозділу й використовує зовнішні ідеї задля власних інновацій. І друга «зсередини-назовні» - в цьому разі компанія дає іншим доступ до свого інтелектуального пулу [56].

Принципові відмінності відкритих інновацій від закритих полягають в наступному: 1) активна співпраця з усіма науковцями; 2) долучення компанії до розробок на будь-якому етапі інноваційного процесу; 3) отримання прибутку на основі кооперації; 4) важливість створення досконалої бізнес-моделі; 5) вигода завдяки внутрішнім, так і зовнішнім ідеям; 6) отримання компанією прибутку від продажу авторських прав і патентів[35].

Отже, модель відкритих інновацій дозволяє задіювати унікальні внутрішні знання і поєднує їх із зовнішньою інформацією для створення нової продукції. Це дозволяє зменшити час для реалізації більшої кількості інновацій. Відкриті інновації призводять до більшої диференціації продуктів, послуг і процесів, що забезпечує стабільне зростання доходів і прибутку.

Наступним напрямом вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії є бенчмаркінг, що являє собою еталонне зіставлення, або порівняння набору індикаторів підприємницької діяльності декількох компаній, орієнтованого на відшукування еталона і визначення співвідношення між ним і даними підприємством-дослідника.

Класичний бенчмаркінг як ефективний інструмент здійснення змін в підприємства, складається з двох фаз:

- пошуку компанії- «еталона» шляхом порівняльного порівняння набору показників, що характеризують господарську діяльність підприємницьких структур;

- вивчення підприємницької практики компанії-«еталона» з метою її подальшого застосування в господарській діяльності «проблемної компанії».

Таким чином, в залежності від елемента управління виділяють: бенчмаркінг конкурентних переваг, конкурентних дій, конкурентних ресурсів, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, конкурентних тактик, конкурентних маневрів, системи конкурентної мотивації.

Наступним напрямом вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії підприємства можна запропонувати рекламу в інтернет просторі:

1) оптимізація офіційного сайту та використання інструментів SEO (Search Engine Optimization) для його пошукової оптимізації. Ці заходи допоможуть просувати сайт підприємства, що сприятиме подальшому збільшенню його відвідуваності. Користуючись методом SEO-оптимізації можна охопити необмежену кількість потенційних клієнтів.

2) Активне рекламування на безкоштовних майданчиках. На таких майданчиках зазвичай дуже багато рекламних оголошень, тому щоб вони залишались на виду їх потрібно постійно оновлювати. Споживачі є активними користувачами таких месенджерів як Viber, Telegram, WhatsApp, тож можна створювати легкий контент для каналів.

3) Залученість у соціальні мережі. Розвиваючи торговельні аккаунти в «Instagram» та «Facebook» підприємство може розширити кількість клієнтів. Доцільним буде таргетинг і рекламу в спільнотах соціальних мереж.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення конкурентної маркетингової стратегії спрямовані тільки на ефективність роботи підприємства, а й на підвищення поінформованості про підприємство та її продукцію, що приведе до залучення нових клієнтів, і як наслідок, підвищення доходів підприємства.

Визначено стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Враховано, що при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін, важливо враховувати поточний стан підприємства. За результатами побудови матриці виявлено, що підприємство ТОВ «Амет-Буд» перебуває у захисній позиції. Така позиція зумовлена дією двох факторів: положенням підприємства у галузі та його фінансовим станом, зокрема значним рівнем запозичених коштів. Перебування у даній позиції потребує вироблення відповідної конкурентної стратегії, яка дозволила б захистити положення компанії та надала переваги у конкурентній боротьбі у подальшому;

Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства. За результатами аналізу підприємству ТОВ «Амет-Буд» запропоновано використовувати стратегію лідерства за витратами. Реалізація запропонованої стратегії передбачає: орієнтацію на багато різних сегментів ринку; постійний пошук нових можливостей заощадити; впровадження нової техніки управління та технічних розробок; своєчасне впровадження нових технологій; постійне спостереження за поточною ситуацією на ринку.

Розроблено план реалізації конкурентної стратегії підприємства. Процедура реалізації плану конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Амет-Буд», з поетапною технологією можна представити наступним чином: формалізація загальної стратегії компанії, розробка чіткої конкурентної стратегії, сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію. Деталізовано план заходів з просування з урахуванням вимог сегменту, окреслені напрямки реалізації реклами у мережі Інтернет та запропоновано конкретні заходи за кожним напрямком.

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах трансформації економіки особливо актуальним є питання розвитку підприємств, що враховує формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства. В результаті розгляду теоретико-методологічних основ формування конкурентної маркетингової стратегії на підприємствах визначено сутність поняття «конкурентна маркетингова стратегія». Проаналізовано підходи щодо сутності «конкурентна маркетингова стратегія» та визначено основні її сутнісні характеристики.

Відмічено, що маркетингові конкурентні стратегії, класифіковані за різними ознаками не конфліктують між собою, тобто не виключають одна одну. Тож можна зауважити, що єдиної, універсальної, ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючийого стан в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Відмічено, що головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструментарій, забезпечення, а особливу увагу у розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам її формування. Виявлено що процес формування конкурентної стратегії підприємства включає дві основні стадії: підготовчу та заключну. Розглянуто етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства та надано їм стислу характеристику.

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства за п'ятьма групами факторів, оцінка та характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок: організація управління (відмічено у підприємства ефективна організаційна структура та грамотне управління).

Оцінено вплив зовнішнього середовища на підприємство. Аналіз впливу середовища проведено з використанням моделі PEST-аналізу. У результаті

аналізу було виокремлено двадцять п'ять факторів, які розподілено за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Виявлено важливість та силу впливу кожного з факторів. Відмічено, що вплив політичних та соціальних факторів є сильнішим, економічні фактори також мають досить сильний вплив. При цьому наведені три фактори мають негативний вплив. Натомість технологічна складова діяльності досить позитивна. У підсумку відзначено, що макросередовище має загрозливий вплив.

Проведено SWOT-аналіз. За результатами аналізу підприємству запропоновано використовувати стратегію лідерства за витратами.

Визначено стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Враховано, що при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін, важливо враховувати поточний стан підприємства. Змістовним методом для проведення такого аналізу виступає SPACE-матриця, за результатами побудови якої виявлено, що підприємства ТОВ «Амет-Буд» перебуває у захисній позиції. Така позиція зумовлена дією двох факторів: положенням підприємства у галузі та його фінансовим станом, зокрема значним рівнем запозичених коштів. Перебування у даній позиції потребує вироблення відповідної конкурентної стратегії, яка дозволила б захистити положення компанії та надала переваги у конкурентній боротьбі у подальшому;

Проведено оцінку ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Амет-Буд». Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Амет-Буд» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу.

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ТОВ «Амет-Буд» допоможе зменшити невизначеність при ухваленні стратегічних маркетингових рішень, виявити найдоцільніші стилі управління і гнучко використовувати їх в процесі стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Центр экономики и маркетинга, 2000. 208 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
3. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. *Проблеми і перспективи економіки і управління* : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. Реноме, 2012. С. 147–149.
4. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух О. А. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Науко-ві праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
5. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони*. 2013.
6. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 6. С 17–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_6_5 (дата звернення: 08.09.2020).
7. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
8. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37.
9. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
10. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.

11. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій . *Траекторія науки*. 2016. №1. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy>.
12. Бойко К. О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.*
13. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 16–22.
14. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.
15. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип. №2 (8). С. 25–32.
16. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. *Вісник Антимонопольного комітету України*. 2011. № 2. С. 33–40.
17. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.
18. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
19. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 15–24.
20. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал*. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32).С.130–145.
21. Дикий О.В. Формування конкурентних маркетингових стратегій

на підприємстві в умовах глобалізації бізнесу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Київ, Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка,- 2005,- 16 с.

22. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 84 с.

23. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства *Ефективна економіка*/ 2010. № 8/ URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>

24. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 37-43. URL : Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_8

25. Економіка підприємства: підручник / За ред. С.Ф. Покропивного. □К.: КНЕУ, 2011. 528 с

26. Євчук Л.А. Теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств в агропромисловому виробництві / Л.А. Євчук // Економіка АПК. –2015. – №8. – С.125.

27. Желіховська М.В. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 2. С. 225–227.

28. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5(50). С. 243–246.

29. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Під ред. О.М. Тищенка. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.

30. Інноваційні стратегії підприємств туризму: сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946>

31. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 392–404.
32. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління* URL : <http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218>
33. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ, 2006. 527 с.
34. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
35. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
36. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності Дніпропетровського регіону та механізми її підвищення. К: Знання, 2017. 120 с.
37. Коноваліхіна Т. О. Space-аналіз як метод оцінки стратегічного положення ресторану. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 162-168. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_26
38. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Криворізький економічний інститут ДВНЗ*. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm
39. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер. Г. Армстронг, Дж. Сондерс; пер. с англ. – К.: Вильямс, 2001. – 944 с.
40. Крикавський Є. В., Фігун Н. В., Контент-маркетинг: реклама без реклами. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць, м-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2013. С. 474– 483.
41. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська*

політехніка» *«Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.

42. Кэмпбелл П. Макконнелл, Стэнли Л.Брю. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Республика, 1992. Т. 2. 686 с.

43. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Наука, 1996. □ 420 с.

44. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64-69. Р URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_10

45. Лісовська Л. С., Юринець О. В. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в системі його стратегічного управління. Львів : Вид-во ун-ту, 2006. 182 с.

46. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.

47. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтав-ської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

48. Михальчук Л. В. Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування* URL : <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/37815>

49. Мороз Л.А., Лебідь Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 22–25.

50. Мороз О. В., Воловодюк С. С. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 11. С. 22–27.

51. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.

52. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Ужгородського університету*. 2019. №4.С.172-178.

53. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч.

посіб. Київ : УВП ЕксОб, 2004. 560 с.

54. Овсієнко Н. В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств. *Маркетингова освіта в Україні* : 2013 рік: тези II Міжнар. наук.-практ. конф., 10-12 жовт. 2013 р. Київ : КНЕУ, 2013. С. 55–59.

55. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

56. Павлова В. Система реалізації конкурентоорієнтованої стратегії підприємства: постановний аспект. *Регіональна економіка*. 2006. № 3. С. 216–220.

57. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. – 276 с.

58. Плотникова С. Н., Козлова Л. А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Научно-методический электронный журнал*

59. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов Пер. сангл.: Альпина БизнесБукс, 2005. 454 с.

60. Прищепя Н. П., Гайдамака О. М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва* : Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. № 4(44). С. 88-94. URL:<http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf>

61. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1933-seleznova-g-o-sirov-v-v-rozrobka-algoritmu-viboru-konkurentnoji-strategiji-pidpriemstva>.

62. Сміт А. Дослідження про природу й причину багатства народів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/70320/e6586e522c5a3fb3904b8f70ac939826.pdf?sequence=1>.

63. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3 (29). С. 86-93.
64. Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. № 4. С. 186–194.
65. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. 2010. □№ 684. С. 249-254.
66. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 123–132.
67. Тесленок І. М., Бузовєрова Є. О. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Тиждень науки-2020*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.
68. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.
69. Ткачук Г.Ю. До методики оцінки конкурентоспроможності. *Дні науки – 2015: матеріали щорічної наук.-практ. конф.* Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. С.63-64.
70. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», 2000. – 412 с.
71. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 33. URL : <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>
72. Хайек Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок. Изограф,

2000. 550 с.

73. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.

74. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 7. С. 30–35.

75. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. Харьков: ХНАДУ, 2015. 186 с.

76. Шоханова Т., Осовська Г. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегіїм підприємства. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5_2011_11_15_16/proces_rozrobki_ta_realizaciji_konkurentnoji_strategiji_pidriemstva/7-1-0-173