

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

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

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*  
*Олена БРОМІРСЬКА*

---

(підпис)

**Виконав:**

*здобувач вищої освіти гр. МРД-41*

**Олена БРОМІРСЬКА**

**Керівник:**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Ольга РОМАЩЕНКО**

**Рецензент:**

*доктор економічних наук, професор*

**Тетяна СЬОМКІНА**

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

|                              |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Кафедра                      | маркетингу      |
| Ступінь вищої освіти         | «Бакалавр»      |
| Спеціальність                | 075 «Маркетинг» |
| Освітньо-професійна програма | «Маркетинг»     |

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу  
\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**БРОМІРСЬКІЙ Олені Юріївні**

- 
1. Тема кваліфікаційної роботи: Маркетингові інноваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності  
керівник кваліфікаційної роботи Ольга РОМАЩЕНКО, к.е.н., доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» лютого 2024 року № 36
- 
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 10 травня 2024 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.
- 
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1) Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства  
2) Аналіз стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи»  
3) Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства
- 
5. Перелік ілюстративного матеріалу:  
Таблиць – 17  
Рисунків - 9
6. Дата видачі завдання 27.02.2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                          | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1.    | Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи. | 05.02. - 26.02                                |
| 2.    | Підготовка вступу і першого розділу                                          | 27.02 - 10.03                                 |
| 3.    | Підготовка другого розділу                                                   | 11.03 - 31.03                                 |
| 4.    | Підготовка третього розділу                                                  | 01.04 - 21.04                                 |
| 5.    | Підготовка висновків та пропозицій                                           | 22.04 - 28.04                                 |
| 6.    | Систематизація використаних під час дослідження джерел                       | 29.04-05.05                                   |
| 7.    | Оформлення та представлення роботи на кафедрі                                | 06.05 - 09.05                                 |
| 8.    | Подання роботи для перевірки на академічний плагіат                          | 10.05-11.05                                   |
| 9.    | Рецензування роботи керівником                                               | 11.05-13.05                                   |
| 10.   | Зовнішнє рецензування                                                        | 11.05-13.05                                   |
| 11.   | Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу                 | 14.05-15.06                                   |
| 12.   | Попередній захист                                                            | 16.05-17.05                                   |
| 13.   | Захист кваліфікаційної роботи                                                | 10.06-14.06                                   |

**Здобувач вищої освіти** \_\_\_\_\_

Олена БРОМІРСЬКА

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

Ольга РОМАЩЕНКО



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач Бромірська Олена Юріївна до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Маркетингові інноваційні інструменти забезпечення конкурентоспроможності.

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП \_\_\_\_\_ **Сергій ФЕДЮНІН**

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач Бромірська Олена Юріївна виконала кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи», сформовано стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував добру підготовку, а також уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Все це дозволяє позитивно оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача та присвоїти йому кваліфікацію бакалавр маркетингу.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Ольга РОМАЩЕНКО**  
“12 ” травня 2024 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Бромірська О.Ю. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу \_\_\_\_\_ **Олена ВІНОГРАДОВА**

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 75 стор., 17 табл., 9 рис., 31 джерело.

**Мета роботи** - обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

**Предмет дослідження** теоретичні та практичні аспекти застосування інноваційних підходів при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

### **Короткий зміст роботи:**

У роботі розглянуто сутність, значення та види стратегії конкурентної стратегії. Досліджено методику формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Визначено особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи». Наведено лінійно-функціональну організаційну структуру ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи». Проведено аналіз маркетингового середовища підприємства. Розраховано та наведено результати PEST-аналізу ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи». Проведено SWOT-аналіз. Проведено оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Розроблено стратегію диверсифікації для підприємства.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** *конкурентна стратегія, конкурентоспроможність, маркетинговий аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, стратегія конкурентоспроможності.*

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                            | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                                                 | 9  |
| 1.1. Конкурентна стратегія: сутність, значення та види .....                                                          | 9  |
| 1.2. Методика формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.....                                           | 16 |
| 1.3. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.....                                        | 26 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                           | 32 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ» .....                 | 33 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства .....                              | 33 |
| 2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства .....                                                              | 40 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства .....                                                                 | 47 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                           | 56 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                                 | 57 |
| 3.1. Методика застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності .... | 57 |
| 3.2. Розробка стратегії диверсифікації для МП «Миргородська» .....                                                    | 62 |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                           | 67 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                         | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                       | 72 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Динамічний розвиток вітчизняного ринку ресторанного бізнесу призвів до посилення конкурентної боротьби серед підприємств. У результаті даних змін зросли вимоги до сучасних технологій ринкової поведінки закладів харчування, а формування та реалізація адекватної стратегії, спрямованої на досягнення їх стійкої конкурентоспроможності, стало невід’ємною умовою розвитку підприємства. У зв’язку з цим актуальною є проблема розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ця стратегія повинна базуватися на активній взаємодії всіх зацікавлених у його діяльності сторін: клієнтів, персоналу, посередників, партнерів і конкурентів. Все це обумовлює необхідність пошуку нових конкурентних переваг.

Дослідженню проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Артемчук В.А., Брінь П. В., Васильців Т. Г., Герасимова В.О., Головчук Ю.О., Гончар В.В., Дашко І.М., Демчук Н.І., Донських А.С., Задорожна С.М., Клименко М.А., Котельников Д.І., Кривіцька В.В., Лемещенко Н.І., Лупак Р. Л., Мартин О.М., Парохненко А.С., Пчелянська Г. О., Резанов Е.О., Самойленко В. В., Стадник В. В., Соколюк Г.О., Сусліков С.В., Ясинський В.М. та інші.

Незважаючи на широкий спектр напрямів дослідження проблем формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств, в науковому світі не склалося цілісного підходу до даного процесу. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи.

**Метою** кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення мети поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- розглянути сутність, значення та види стратегії конкурентної стратегії;
- дослідити методику формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності;

- визначити особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності;
- надати загальну характеристику підприємства;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- дослідити застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності;
- розробити стратегію диверсифікації для підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти застосування інноваційних підходів при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

**Теоретичну та методологічну основу** роботи склали сучасні принципи положення щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій та прикладних розробок з проблем формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

**Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, з проблем вдосконалення маркетингової діяльності, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань вдосконалення маркетингової діяльності, річні звіти та первинна документація та інформація, отримана в ході опитувань та власних спостережень.

**Обсяг і структура роботи.** Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 75 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Конкурентна стратегія: сутність, значення та види**

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль в успіху та сталості бізнесу в сучасному динамічному ринковому середовищі. Стратегічно позиціонуючи себе проти конкурентів, організації можуть досягти конкурентної переваги, яка виділяє їх у галузі. У цьому есе ми розглянемо сутність, значення та типи конкурентної стратегії, проллємо світло на її значення та різні підходи, які застосовують компанії, щоб залишатися попереду на ринку.

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.<br>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 [Ошибка! Источник ссылки не найден.,  
Ошибка! Источник ссылки не найден., 26])*

Аналізуючи наукову літературу варто відмітити, що відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій.

Суть конкурентної стратегії полягає в обдуманих діях і рішеннях, які підприємства приймають, щоб випередити конкурентів і підвищити свою конкурентоспроможність. Конкурентна стратегія охоплює довгострокові плани та дії, які компанії здійснюють для досягнення конкурентної переваги на ринку. Це передбачає аналіз галузі, розуміння потреб клієнтів і позиціонування компанії таким чином, щоб виділити її серед конкурентів. Конкурентна стратегія має вирішальне значення, оскільки вона дає змогу фірмам зайняти унікальну позицію на ринку, підвищити цінність для клієнтів і, зрештою, збільшити прибутковість. Крім того, конкурентна стратегія тісно пов'язана з концепцією конкурентної переваги, коли компанії використовують свої сильні сторони та ресурси, щоб перевершити конкурентів і створити вищу цінність для клієнтів.

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 (рис.1.2):

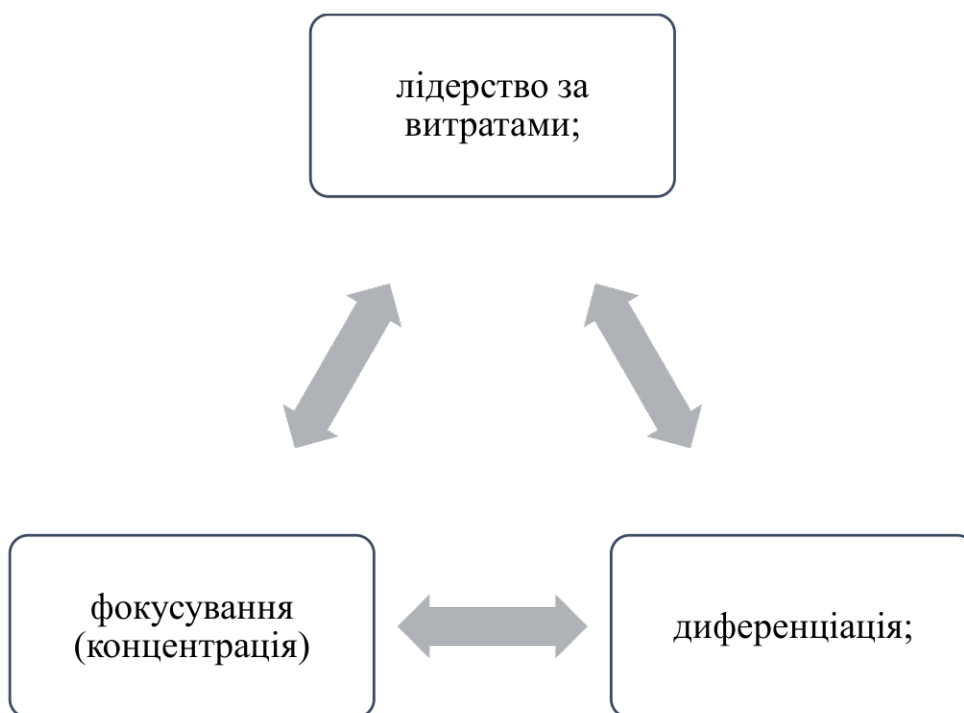


Рис.1.2. Ключові конкурентні стратегії за М. Портером  
(Складено на основі [23])

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 дозвальної 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. Характеристика стратегії лідерства за витратами наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

#### Характеристика стратегії лідерства за витратами

| Умови вибору                                                                                                                                           | Шляхи реалізації                                                                                                                         | Переваги                                                                                                  | Ризики реалізації                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна цінова конкуренція серед продавців і продукти стандартизовані і відповідають вимогам всіх покупців, | Спрощення дизайну товару, підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали; власна збутова | Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту, забезпечення переваг над постачальниками, забезпечення | Загроза принципових технологічних змін, загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                     |                                                                     |                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| наявність у організації значних інвестицій і доступу до капіталу; система контролю за витратами, наявність стимулів для досягнення високої якості | мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінжиніринг основних виробничих процесів | переваг над торговими посередниками, захист проти товарівзамінників | в бізнессередовищі; конкуренти можуть досягти такого самого рівня витрат |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|

(складено автором)

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. Характеристика стратегії диференціації наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Характеристика стратегії диференціації

| Умови вибору                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Шляхи реалізації                                                                                                                                                                                                               | Переваги                                                                                                                                                                                                             | Ризики реалізації                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність великої кількості покупців; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн, використання матеріальнотехнічних ресурсів високої якості; інтенсивна робота зі споживачами; утворення в організації сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих робітників | Розробка характеристик і особливостей товару знизять сукупні витрати покупців по використанню продукції; надання товарам якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу | Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій, зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарівзамінників, встановлення високих цін дозволяє отримувати великий прибуток | Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера, зниження значення диференціації для покупців |

(складено автором)

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

Таблиця 1.3.

### Характеристика стратегії лідерства за витратами

| Умови вибору                                                                                                                                                       | Шляхи реалізації                                                                                                                                              | Переваги                                                                                                                                                                               | Ризики реалізації                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сегмент має хороші перспективи зростання прибутку, організація має достатньо практики і ресурсів для успішної роботи; організація володіє конкурентними перевагами | Фокусування уваги на: • певну групу споживачів; • певному виді товару; • певному географічному ринку; • утворення унікальних характеристик, атрибутів товару. | Використання не вимагає значних фінансових витрат; не вимагає великих розмірів організації, можливість орієнтації на досить малий ринковий сегмент для досягнення достатнього прибутку | Можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується організація; конкуренти можуть знайти підсегмент і посилити спеціалізацію |

(складено автором)

Деякі автори виділяють такі типи конкурентних стратегій, які компанії можуть застосовувати для досягнення своїх бізнес-цілей.

Стратегія «Блакитного океану» зосереджена на створенні безперечного ринкового простору шляхом пропозиції інноваційних продуктів або послуг, які відкривають нові ринкові можливості. Створюючи попит там, де його раніше не було, компанії можуть уникнути прямої конкуренції та підтримувати довгострокове зростання.

Стратегія «Червоного океану» передбачає конкуренцію на існуючому ринковому просторі, перевершуючи конкурентів за рахунок кращої пропозиції вартості або ефективності витрат.

Гібридна стратегія поєднує елементи диференціації та стратегії лідерства за витратами, щоб пропонувати унікальні продукти за конкурентоспроможними цінами, досягаючи балансу між створенням вартості та контролем витрат.

Підсумовуючи, конкурентна стратегія є фундаментальним аспектом управління бізнесом, який формує успіх і сталість організацій у конкурентному ринковому середовищі. Розуміючи сутність, значення та види конкурентної

стратегії, компанії можуть розробити стратегію підвищення конкурентоздатності для досягнення своїх цілей і перевершити конкурентів. Завдяки стратегічному плануванню, ефективній реалізації та безперервним інноваціям підприємства можуть отримати конкурентну перевагу, яка стимулює зростання та прибутковість у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб вийти вперед перед конкурентами, потрібно досягти переваги у всіх комерційних показниках та засобах їх збуту на ринку. У теорії це можливо, але на практиці – складніше. У конкурентному середовищі важливо визначити пріоритети та стратегії, які максимально використовують сильні сторони підприємства та відповідають тенденціям ринку.

У конкурентному середовищі всі компанії можуть стати об'єктами атаки конкурентів, як новічки, що виходять на ринок, так і вже існуючі підприємства, які хочуть підвищити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає в зменшенні ризику атаки, відбитті нападу з мінімальними збитками або, якщо атака все ж таки сталася, в здійсненні тиску на конкурентів, які порушили баланс, щоб перенаправити їхні дії на інші компанії. Деякі шляхи уникнення таких атак:

- запобігти початку атаки конкурентів.
- повідомити конкурентам про готовність до атаки та нездатність конкурувати з ними.
- спробувати знизити прибуток, що стимулює їх до наступальних дій.
- нестандартним, але актуальним варіантом конкурентної поведінки підприємств є кооперація. стратегічні альянси - це довгострокові угоди між підприємствами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до їх злиття. головними цілями укладання альянсів є:

- досягнення економії за рахунок масштабів виробництва та реклами.
- зменшення часу і витрат на впровадження продукції.
- доступ до місцевих ринків та потрібних технологій.
- зменшення ризику через розподіл обов'язків і ресурсів.

Компанії, що об'єднуються в альянси, успішно вирішують стратегічні проблеми та досягають конкурентних переваг.

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 **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

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. Методика формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності**

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-ландшафті метод формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності має вирішальне значення для організацій, які прагнуть до стійкого успіху. У цьому есе будуть розглянуті ключові кроки, пов'язані з розробкою стратегії забезпечення конкурентоспроможності, від розуміння конкурентного середовища до реалізації стратегій диференціації та лідерства у витратах. Аналізуючи галузеві сили, створюючи стратегічне бачення, проводячи SWOT-аналіз та зосереджуючись на

диференціації та лідерстві за витратами, організації можуть позиціонувати себе для довгострокового успіху та конкурентної переваги.

Розуміння конкурентного середовища є основоположним кроком у формуванні конкурентної стратегії. Однією з широко використовуваних структур для аналізу галузевих сил є модель п'яти сил Портера. Ця модель допомагає організаціям оцінити інтенсивність конкуренції в галузі шляхом вивчення таких факторів, як загроза з боку нових учасників, переговорна сила покупців і постачальників, загроза товарів або послуг-замінників та інтенсивність конкурентного суперництва. Розуміючи ці сили, організації можуть визначити ключових конкурентів та їхні стратегії, а також оцінити ринкові тенденції та зміни, які можуть вплинути на їхню конкурентну позицію.

Створення стратегічного бачення має важливе значення для керівництва розробкою та впровадженням конкурентної стратегії. Це передбачає визначення довгострокових цілей і завдань організації, узгодження стратегії з місією та цінностями організації та встановлення показників ефективності для вимірювання успіху. Чітке стратегічне бачення забезпечує дорожню карту для прийняття рішень і розподілу ресурсів, гарантуючи, що організація залишається зосередженою на своїх стратегічних пріоритетах серед мінливих ринкових умов.

Проведення SWOT-аналізу є критично важливим компонентом процесу стратегічного планування. Цей аналіз включає визначення внутрішніх сильних і слабких сторін, таких як основні компетенції та обмеження ресурсів, а також оцінку зовнішніх можливостей і загроз, таких як ринкові тенденції та конкурентний тиск. Проводячи ретельний SWOT-аналіз, організації можуть сформулювати стратегії, які використовують їхні сильні сторони, усувають слабкі сторони, використовують можливості та пом'якшують загрози, тим самим покращуючи свої конкурентні позиції.

Стратегія диференціації є ключовим підходом для організацій, які прагнуть виділитися на ринку та створити стійку конкурентну перевагу. Ця стратегія передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які цінують клієнти, формування лояльності до бренду та цінності споживачів, а також впровадження

стратегій для підтримки диференціації з часом. Пропонуючи продукти чи послуги, які сприймаються як відмінні та цінні, організації можуть досягати високих цін і підтримувати лояльність клієнтів, забезпечуючи довгостроковий успіх.

Стратегія лідерства за витратами — це ще один ефективний підхід для організацій, щоб отримати конкурентну перевагу, пропонуючи продукти чи послуги за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Ця стратегія передбачає оптимізацію операцій для зменшення витрат, досягнення економії за рахунок масштабу для підвищення прибутковості та перенесення економії коштів на клієнтів. Зосереджуючись на економічній ефективності та операційній досконалості, організації можуть залучити чутливих до ціни клієнтів і захопити частку ринку, позиціонуючи себе як недорогого постачальника в галузі.

Реалізація стратегії зосередженості є ще одним методом розвитку конкурентної переваги організацій. Ця стратегія передбачає націлювання на конкретні ринкові сегменти або ринкові ніші, де організація може досягти успіху, адаптацію продуктів або послуг відповідно до унікальних потреб цільового ринку та побудову міцних відносин із цільовими клієнтами. Зосереджуючись на винятково якісному обслуговуванні певної групи клієнтів, організації можуть виділитися серед більш широких конкурентів і створити базу лояльних клієнтів, які цінують спеціалізовані пропозиції.

Після того як конкурентна стратегія сформульована, наступним важливим кроком є її впровадження. Це передбачає розробку детального плану дій для виконання стратегії, розподіл обов'язків та ефективний розподіл ресурсів, а також встановлення механізмів для моніторингу прогресу та внесення коригувань за потреби. Успішне впровадження вимагає чіткої комунікації, узгодження цілей у всій організації та зобов'язання адаптуватися та реагувати на зміну ринкової динаміки для забезпечення ефективності стратегії.

Оцінка ефективності конкурентної стратегії має важливе значення для постійного вдосконалення та довгострокового успіху. Цей процес передбачає аналіз ключових показників ефективності для вимірювання впливу стратегії, проведення регулярних переглядів і оцінок для визначення сильних сторін і

областей для вдосконалення, а також внесення стратегічних коригувань на основі відгуків і результатів. Відстежуючи показники ефективності та шукаючи відгуки від зацікавлених сторін, організації можуть переконатися, що їх конкурентна стратегія залишається актуальною та адаптивною в бізнес-середовищі, що швидко розвивається.

Підсумовуючи, метод формування конкурентної стратегії є багатограним процесом, який вимагає всебічного розуміння конкурентного середовища, чіткого стратегічного бачення, узгодженого з організаційними цілями, ретельного SWOT-аналізу для інформування про стратегічні рішення та впровадження диференціації, лідерство у витратах і стратегії фокусування. Дотримуючись цих ключових кроків і постійно оцінюючи ефективність стратегії, організації можуть позиціонувати себе для стійкого успіху та конкурентної переваги в динамічному бізнес-ландшафті. Прийняття стратегічного мислення та прихильності до адаптації та інновацій мають вирішальне значення для організацій, які прагнуть процвітати на ринку, що стає все більш конкурентним.

Для встановлення конкурентної стратегії необхідно чітко сформулювати цілі боротьби за конкурентоспроможність. Для кращого розуміння сенсу конкурентної стратегії організації важливо визначити як довгострокові, так і короткострокові цілі. Чітке визначення завдань, які потрібно вирішити, сприятиме розширенню частки ринку, входженню на нові сегменти або захисту вже існуючої частки, а також запобіганню нападів конкурентів.

Аналіз стратегічного потенціалу, виявлення ключових факторів успіху підприємства та його слабких сторін у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси, які можна розглядати як сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. На цьому етапі важливо провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, що передбачає порівняння з іншими учасниками конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання набору конкурентних стратегій пропонується здійснювати шляхом визначення позиції підприємства на ринку - його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Вибір конкурентної стратегії є одним із ключових процесів, оскільки підприємство рідко може обійтися лише однією стратегією; для цього потрібні конкретні критерії для виявлення та аналізу різних стратегій. Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, таких як унікальність, ситуативність, невизначеність, адекватність, інтенсивність та швидкість.

Для вибору оптимальних конкурентних стратегій необхідно мати аналіз рівня конкурентоспроможності, зібраний за кілька років, де показники порівнюються на одній методиці. Шляхом аналізу зміни цього рівня протягом часу та вивчення причин можна здобути інформацію, яка необхідна для вибору оптимальної стратегії.

Для отримання необхідних відомостей підприємству слід скористатись матрицею зміни конкурентоспроможності у часі (рис. 1.3).

Таким чином, після оцінки конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій:

1. Рівень конкурентоспроможності стабільний.
2. Рівень конкурентоспроможності спадний.
3. Підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості.
4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.
5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

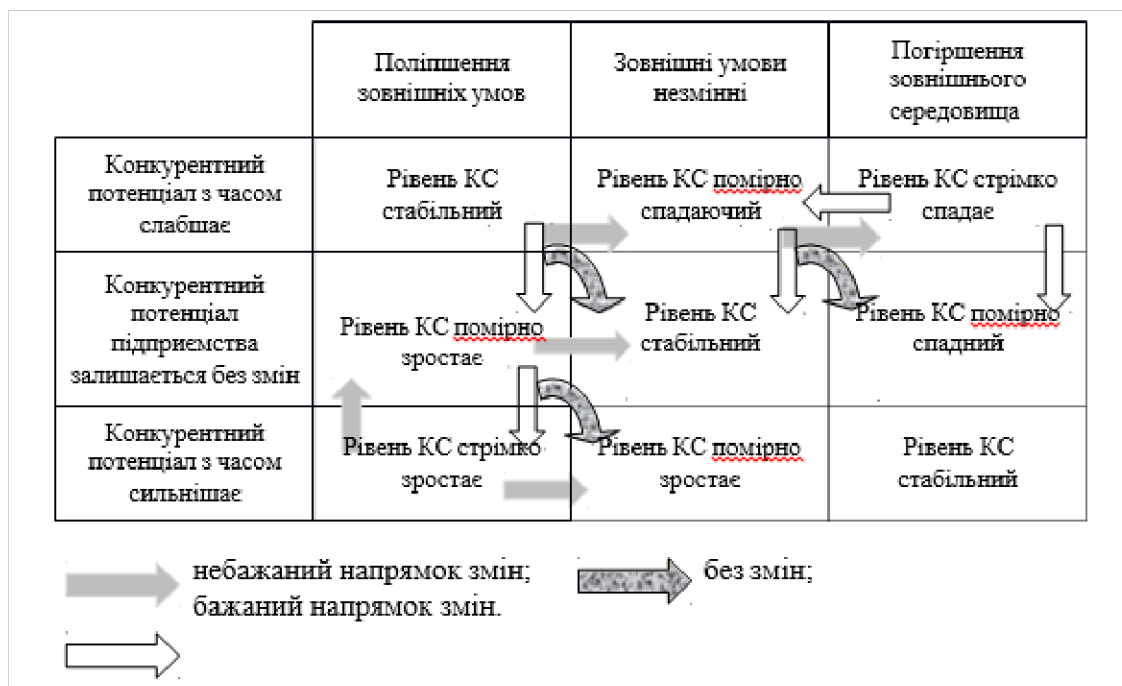


Рис. 1.3. Напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємств

Використовуючи цю матрицю, можна не лише визначити позицію конкретної компанії, а й прогнозувати можливий розвиток подій у випадку, якщо підприємство залишить конкурентне середовище (наприклад, закриття або перехід до іншої сфери діяльності). Напрямок стрілок на рис. 1.3. дозволяє прогнозувати зміну рівня конкурентоспроможності. Компанії доступні три можливі шляхи: збереження поточного стану, його погіршення або покращення.

У двох критичних ситуаціях (різке зростання / падіння) існує лише по одному варіанту - помірне зростання / падіння відповідно. Навіть у випадку «стрибка» і швидкої зміни подій, підприємство матиме перехідний період.

Досліджені ситуації характеризуються причиною, наслідком і передбачають розробку рекомендацій.

Ситуація 1: Рівень конкурентоспроможності стабільний. Якщо зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі мають однаковий напрямок (зменшення внутрішніх можливостей разом зі зменшенням зовнішнього тиску; консервація внутрішніх факторів при зовнішній стабільності; підвищення конкурентного потенціалу нівелюється зміною зовнішніх умов), то можуть виникнути такі ситуації:

1. При підвищенні впливу зовнішніх чинників, а сила внутрішніх чинників не змінюється, рівень конкурентоспроможності падатиме, і з часом компанія може втратити всі набуті переваги і бути змушена вийти з конкурентного ринку.

2. Якщо у підприємства залишаються внутрішні можливості для досягнення переваги (унікальні технології, інновації тощо), воно може підвищити свою конкурентоспроможність, спочатку повільно, а потім швидко, за умови постійного покращення внутрішніх можливостей.

3. Якщо підприємство досягло бажаного рівня конкурентоспроможності, воно повинне зосередитися на його збереженні, зменшуючи ризики зовнішнього середовища.

Зріст конкурентоспроможності може припинитися під впливом сильних зовнішніх чинників, які підприємство не може подолати. В такому випадку компанії слід вибрати альтернативну стратегію, яка може бути стратегією «захисту» — збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності, або стратегією «стрибка» — підвищення рівня.

Суть стратегії «захисту» полягає у виробленні заходів, спрямованих на зменшення негативного впливу зовнішнього середовища та збереження бажаного рівня конкурентоспроможності. Найбільш доцільно використовувати цю стратегію для підприємств, що перебувають на етапі «зрілості», які не є новачками на ринку і мають глибоке розуміння ринкового середовища.

Для втілення стратегії «стрибка» необхідно вжити заходів, спрямованих на зменшення впливу зовнішнього середовища. Компанія приймає заходи, що спрямовані на підсилення стратегічного потенціалу, що робить її міцною перед зовнішніми чинниками, і змінює конкурентний стан з «стабілізації» на «зростання». Підприємства на етапі зростання можуть максимально скористатися цією стратегією, так само як і нові підприємства з перспективними цілями та стабільним рівнем потенціалу.

Ситуація 2: Рівень конкурентоспроможності помірно спадає. Коли конкурентоспроможність підприємства знижується (зовнішнє середовище

залишається стійким), виникає така ситуація: потенціал підприємства залишається стабільним і стає вразливим перед зовнішніми загрозами. Конкурентні переваги з часом зменшуються, що призводить до невідповідності внутрішніх можливостей компанії зовнішнім загрозам.

Наслідки можуть бути наступні:

1. Якщо підприємство буде підвищувати конкурентний потенціал, враховуючи інтенсивність змін зовнішнього середовища, можуть статися дві різні ситуації: максимальне зниження досягнутого рівня (через закриття підприємства під тиском зовнішніх чинників), або збереження конкурентного рівня за умови зниження впливу зовнішнього середовища.

2. Якщо підприємство збереже або підвищить свій конкурентний потенціал, помірний спад може згодом стабілізуватися, і відбудеться повільне або навіть швидке зростання.

3. Якщо підприємство не розробить нові заходи для поліпшення рівня, або їх буде мало, на деякий час (при прийнятних зовнішніх умовах) стан повільного зниження може зупинитися.

У такій ситуації підприємство може використати наступну стратегію, яка має такі варіанти: «стабілізація», «мобілізація», «рішучі дії». Щоб зупинити зниження конкурентного рівня і досягнути стабільного становища на певний час, можна використати стратегію «стабілізації», в межах якої компанії знову потрібно буде обрати: зберегти поточний стан, якщо він оптимальний; розробити стратегію зростання, якщо необхідно. Якщо конкурентні переваги повільно зникають через зовнішнє середовище, краще обрати стратегію «рішучих дій», але при цьому внутрішнє середовище має бути стабілізованим і мати налагоджену взаємодію всіх елементів конкурентного потенціалу, а також достатньо фінансових ресурсів для ризикованих маневрів. Цю стратегію обирають підприємства, які не бажають довго чекати на сприятливі зовнішні умови. Коли рівень конкурентоспроможності падає через неактивність підприємства або нестабільність зовнішньої чи внутрішньої політики, слід звернутися до стратегії «мобілізації». Вона призначена для зниження наслідків неприйнятних умов дії, спричинених зміною політики підприємства, його

виробництва; а також для дії в нових умовах (наприклад, входу на нові ринки чи відкриття нових компаній); та зміни зовнішніх факторів.

Ситуація 3: Підприємство раптово втрачає конкурентоспроможність.

Ця ситуація може виникнути внаслідок різких антагоністичних дій внутрішніх та зовнішніх чинників. Її може спровокувати швидка зміна зовнішнього середовища або недостатнє управління конкурентоспроможністю підприємства. Причини такої ситуації можуть бути наступними:

1) Недостатнє розуміння сутності конкурентного рівня та значення його управління.

2) Відсутність інтересу підприємства у вибраному ринку.

На рисунку 1.3. ця ситуація відображена як найбільш небажана, тому залишаються два можливих шляхи: зміна ринку або вжиття заходів для трансформації спадної тенденції у зростаючу за допомогою свідомого управління. Для цього можна розробити стратегію "мобілізації" або стратегію "змін", які передбачають відмову від деяких заходів, які вже були використані, і впровадження нових, які раніше не використовувалися.

Ситуація 4: Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.

Існує кілька можливих сценаріїв розвитку подій.

1. Досягнення стабільності за участі зовнішніх факторів.
2. Збереження стабільного зростання, якщо це відповідає стратегії компанії або через суттєвий вплив зовнішнього середовища, який зупиняє ріст конкурентоспроможності.
3. Різке зростання за позитивних внутрішніх та зовнішніх факторів.

В таких умовах підприємство має розглянути наступні стратегії: «захист», «стрибок», «рішучі дії».

Ситуація 5: Конкурентоспроможність раптово зростає.

Серед причин можна визначити: активні дії компанії, що зменшують вплив зовнішнього середовища; правильне планування; успішні обставини; результати взаємодії; поліпшення внутрішніх чинників та нейтралізація зовнішніх.

Можливі розвитку ситуації:

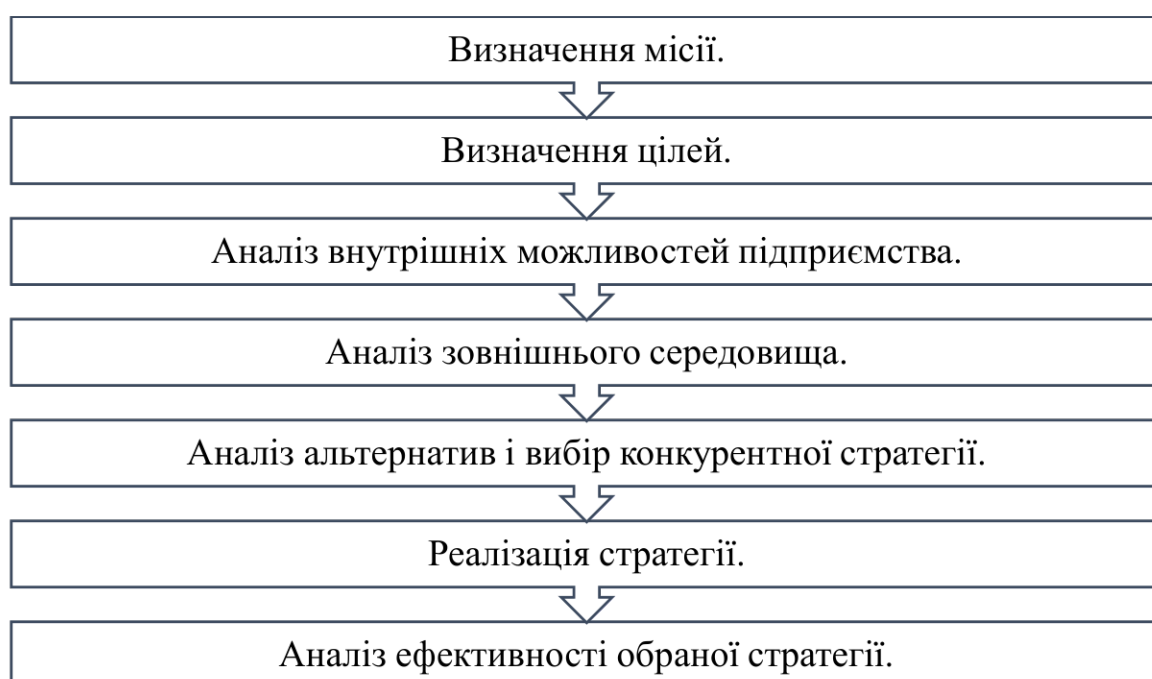
1. Фіксація рівня конкурентоспроможності, якщо це задовільняє підприємство.
2. Стабілізація на рівні значного підвищення.
3. Повільне підвищення через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.
4. Незначне зупинення або зниження через помилки в розрахунках.

Якщо досягнутий необхідний рівень, слід обрати стратегію «захисту» або «зміцнення»; у протилежному випадку — «рішучі дії» і використати цю ситуацію. Якщо наявний стан є результатом позитивних обставин, то слід обрати стратегію «мобілізації» або «змін».

Відповідно до аналізу наукових розробок учених процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає сім етапів (рис.1.4.) [6].

Перший етап – визначення місії. Місія – це головна мета організації, що пояснює її існування. Вона є статичною на найближчі п'ять років.

Другий етап – визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей.



#### Рис.1.4. Процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

*(Складено автором на основі [12])*

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Він включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація дає змогу визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів. Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів.

Шостий етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу.

### **1.3. Особливості формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності**

Розробка конкурентоспроможної стратегії має вирішальне значення для успіху та стабільності будь-якого підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі. У цьому рефераті розглядаються особливості формування конкурентної стратегії підприємства з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на розробку стратегії. Вивчаючи вплив ресурсів, можливостей, організаційної структури, культури, управлінського досвіду та процесів прийняття рішень як внутрішні фактори, а також аналіз ринку, оцінку конкурентів, технологічні тенденції, інновації, нормативне середовище та правові міркування як зовнішні фактори, це есе має на меті забезпечити всебічне розуміння процесу прийняття стратегічних рішень. Крім того, в есе досліджується значення таких інструментів, як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та аналіз ланцюга створення вартості у формуванні конкурентної стратегії, яка ефективно позиціонує підприємство у своїй галузі.

Внутрішні фактори відіграють ключову роль у формуванні конкурентної стратегії підприємства. Аналіз ресурсів і можливостей є основою для прийняття стратегічних рішень. Оцінюючи сильні та слабкі сторони організації, менеджери можуть визначити сфери конкурентної переваги та визначити пріоритети розподілу ресурсів. Крім того, вивчення організаційної структури та культури має важливе значення для розуміння того, як приймаються рішення, комунікаційні потоки та як співробітники співпрацюють. Підтримуюча культура, яка заохочує інновації та ризик, може сприяти конкурентоспроможності. Оцінка управлінського досвіду та процесів прийняття рішень гарантує, що стратегічний вибір ґрунтується на обґрунтованих судженнях і узгоджується з довгостроковими цілями підприємства.

Значний вплив на конкурентну стратегію підприємства мають зовнішні фактори. Проведення ретельного аналізу ринку та оцінки конкурентів дозволяє організації визначити ринкові тенденції, уподобання клієнтів і стратегії конкурентів. Ця інформація життєво важлива для ефективного позиціонування підприємства та визначення можливостей для диференціації. Крім того, моніторинг технологічних тенденцій і впровадження інновацій є важливими для збереження конкурентоспроможності в галузях, що швидко розвиваються. Розуміння

нормативно-правового середовища та юридичних міркувань має вирішальне значення для відповідності та управління ризиками, оскільки недотримання може мати шкідливий вплив на репутацію та життєздатність підприємства.

SWOT-аналіз служить цінним інструментом для формулювання конкурентної стратегії шляхом виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Використовуючи сильні сторони та пом'якшуючи слабкі сторони, підприємства можуть використовувати можливості та мінімізувати ризики. Наприклад, компанія з сильним визнанням бренду може використовувати його як конкурентну перевагу, тоді як усунення операційної неефективності може допомогти пом'якшити недоліки. Вивчення та використання можливостей, таких як вихід на нові ринки або запуск інноваційних продуктів, може стимулювати зростання та прибутковість.

Модель п'яти сил Портера забезпечує основу для аналізу конкурентних сил у галузі, які формують розвиток стратегії. Оцінюючи переговорну силу постачальників і покупців, а також загрозу з боку нових учасників і замінників, підприємства можуть визначити області інтенсивної конкуренції. Наприклад, висока потужність постачальника може створювати проблеми з контролем витрат, тоді як висока загроза нових учасників може вимагати інвестицій у створення бар'єрів для входу. Розуміння цих сил дозволяє підприємствам позиціонувати себе стратегічно та підтримувати свою конкурентну перевагу.

Аналіз ланцюжка доданої вартості важливий для розуміння діяльності, яка створює цінність для підприємства, і оптимізації витрат. Аналізуючи основні види діяльності, такі як вхідна логістика, операції, маркетинг і продажі, а також допоміжні види діяльності, такі як закупівлі, розробка технологій і управління людськими ресурсами, підприємства можуть визначити сфери для вдосконалення та економії коштів. Створення вартості за допомогою ефективних процесів і якісних продуктів/послуг має важливе значення для диференціації та задоволеності клієнтів, що в кінцевому підсумку призводить до стійкої конкурентної переваги.

При розробці конкурентної стратегії підприємства часто стикаються з рішенням між стратегією диференціації та стратегією лідерства за витратами.

Стратегія диференціації передбачає пропонування унікальних продуктів або послуг, які сприймаються клієнтами як цінні, що дозволяє підприємству керувати високою ціною. Ця стратегія зосереджена на створенні відмінних рис, брендингу, якості або обслуговуванні клієнтів, щоб виділити підприємство серед конкурентів. Незважаючи на те, що диференціація може призвести до лояльності клієнтів і підвищення прибутку, вона також вимагає значних інвестицій у дослідження та розробки, маркетинг та інновації. З іншого боку, стратегія лідерства за витратами спрямована на те, щоб стати виробником з найнижчими витратами в галузі, таким чином досягаючи конкурентної переваги за рахунок економії витрат, яка може бути передана споживачам у формі нижчих цін. Ця стратегія вимагає операційної ефективності, економії на масштабах і жорстких заходів контролю витрат для підтримки прибутковості.

Стратегія «Блакитного океану» представляє унікальний підхід до конкурентної стратегії, зміщуючи фокус з конкуренції в межах існуючих ринкових кордонів на створення нового ринкового простору, де конкуренція є неактуальною або безперечною. Ця стратегія передбачає перевизначення галузевих меж, вивчення незадоволених потреб клієнтів і пропонування інноваційних ціннісних пропозицій, які відрізняють підприємство від традиційних конкурентів. Зосереджуючись на ціннісних інноваціях, які поєднують диференціацію та низьку вартість, підприємства можуть створити новий попит, залучити неклієнтів і відкрити нові можливості для зростання. Ключові принципи Стратегії Блакитного океану включають створення вартості, інновації та стратегічну диференціацію для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

Включення технологій у конкурентну стратегію стало важливим у сучасну цифрову епоху. Цифрова трансформація передбачає використання цифрових технологій для фундаментальної зміни бізнес-операцій, взаємодії з клієнтами та ціннісних пропозицій. Аналітика даних відіграє вирішальну роль у наданні інформації для прийняття обґрунтованих рішень, дозволяючи підприємствам розуміти тенденції ринку, поведінку клієнтів і динаміку конкуренції. Автоматизація та підвищення ефективності за допомогою таких технологій, як

штучний інтелект, робототехніка та машинне навчання, можуть оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність, таким чином сприяючи конкурентній перевазі на ринку.

Міркування сталого розвитку все більше стають невід'ємною частиною конкурентної стратегії, оскільки підприємства визнають важливість піклування про навколишнє середовище, соціальної відповідальності та довгострокової економічної життєздатності. Практики сталого розвитку навколишнього середовища включають зменшення викидів вуглецю, збереження ресурсів і прийняття екологічних ініціатив для пом'якшення впливу бізнес-операцій на навколишнє середовище. Ініціативи соціальної відповідальності зосереджені на етичній бізнес-практиці, залученні громади та добробуті працівників, щоб сприяти довірі та доброзичливості серед зацікавлених сторін. Забезпечення довгострокової економічної життєздатності вимагає балансу між цілями отримання прибутку та стійкими практиками, які приносять користь суспільству та планеті, таким чином створюючи позитивний вплив на репутацію підприємства та вартість бренду.

Глобалізація має глибокі наслідки для конкурентної стратегії, створюючи як виклики, так і можливості для підприємств, які прагнуть розширити свою присутність на ринку за межі внутрішніх кордонів. Глобалізація відкриває можливості для розширення ринку за рахунок залучення нових сегментів клієнтів, виходу на ринки, що розвиваються, і доступу до різноманітних джерел талантів і ресурсів. Однак культурні міркування відіграють значну роль у міжнародній стратегії, оскільки підприємства повинні адаптувати свої продукти, маркетингові стратегії та діяльність до місцевих звичаїв і переваг. Конкурентне позиціонування в глобальному контексті вимагає глибокого розуміння регіональної динаміки, конкурентних ландшафтів і регуляторного середовища, щоб успішно орієнтуватися в складних умовах міжнародних ринків і міцно закріпитися на глобальній арені.

Гнучкість і адаптивність є важливими компонентами конкурентної стратегії, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на мінливу динаміку ринку та нові можливості. Розробка та реалізація гнучкої стратегії включає ітераційні

процеси, які дозволяють швидко коригувати на основі зворотного зв'язку та обставин, що змінюються. Застосовуючи гнучкий підхід, підприємства можуть покращити реакцію на потреби клієнтів, конкурентні загрози та галузеві тенденції. Планування сценаріїв є ще одним цінним інструментом для навігації в умовах невизначеності шляхом передбачення багатьох майбутніх сценаріїв і розробки стратегій для вирішення кожного потенційного результату. Постійний моніторинг ключових показників ефективності та розвитку ринку дозволяє підприємствам вносити стратегічні коригування в режимі реального часу, гарантуючи, що конкурентна стратегія залишається актуальною та ефективною в динамічному середовищі.

Управління ризиками відіграє вирішальну роль в успіху конкурентної стратегії, визначаючи потенційні загрози, вразливі місця та невизначеності, які можуть вплинути на стратегічні цілі. Ефективне управління ризиками передбачає виявлення стратегічних ризиків, таких як нестабільність ринку, технологічні збої, нормативні зміни або конкурентний тиск. Проводячи ретельну оцінку ризиків, підприємства можуть визначати пріоритетність ризиків на основі їхньої ймовірності та впливу, дозволяючи розробляти стратегії пом'якшення ризиків, щоб мінімізувати ризик і захистити конкурентну позицію підприємства. Планування на випадок надзвичайних ситуацій також має важливе значення для підготовки до непередбачених подій або криз, які можуть порушити роботу або зірвати стратегічні ініціативи, гарантуючи, що підприємство зможе швидко й ефективно реагувати на пом'якшення потенційних збитків.

Оцінка та вимірювання успішності конкурентної стратегії мають вирішальне значення для оцінки ефективності стратегічних рішень, визначення областей для вдосконалення та стимулювання постійного підвищення продуктивності. Ключові показники ефективності (KPI) служать показниками для оцінки виконання стратегії та її результатів, вимірювання прогресу в досягненні стратегічних цілей і виявлення відхилень, які потребують коригувальних дій. Порівняльний аналіз галузевих стандартів і найкращих практик дозволяє підприємствам оцінити свою конкурентоспроможну позицію порівняно з аналогами та конкурентами,

визначаючи сильні та слабкі сторони, які враховують стратегічні коригування. Механізми зворотного зв'язку, такі як опитування клієнтів, відгуки співробітників і оцінки ефективності, надають цінну інформацію для постійного вдосконалення, гарантуючи, що конкурентна стратегія залишається узгодженою з мінливими умовами ринку та очікуваннями зацікавлених сторін.

Підсумовуючи, формування конкурентної стратегії для підприємства є багатограним процесом, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, використання стратегічних інструментів і рамок, прийняття стратегічних підходів, таких як диференціація та лідерство у витратах, а також інтеграція технології, стійкість і міркування глобалізації. Внутрішні фактори, такі як ресурси, можливості, організаційна культура та управлінський досвід, а також зовнішні фактори, включаючи ринкові тенденції, аналіз конкурентів та нормативне середовище, формують процес прийняття стратегічних рішень. Такі інструменти, як SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера та аналіз ланцюжка створення вартості, надають цінну інформацію для формулювання стратегії та позиціонування. Застосування гнучких і адаптованих стратегій, ефективних практик управління ризиками, а також суворих механізмів оцінки та вимірювання є важливими для забезпечення успіху та сталості конкурентної стратегії. Постійно відстежуючи ринкову динаміку, адаптуючись до мінливих обставин, пом'якшуючи ризики та оцінюючи ефективність за ключовими показниками, підприємства можуть орієнтуватися в складності бізнес-ландшафту, використовувати можливості для зростання та підтримувати конкурентну перевагу у відповідних галузях.

## **Висновки до розділу 1**

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ»**

#### **2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану підприємства**

ПрАТ «ІДС» (IDS Group Ukraine) засновано у 1996 році та почало свою діяльність як дистриб'ютор товарів широкого вжитку. Воно є частиною IDS Group Ukraine, що входить до міжнародної компанії IDS Borjomi International, яка є найбільшим виробником природної мінеральної води серед бутильованих вод у СНД та країнах Балтії.

Середньооблікова чисельність штатних працівників становить 496 осіб, середня кількість зовнішніх сумісників — 44 особи, чисельність працівників, що працюють на умовах неповного робочого часу — 70 осіб.

ПрАТ "ІДС" є абсолютним лідером на ринку мінеральних вод України. Підприємство пропонує збалансований портфель мінеральних вод, видобутих у курортних регіонах.

Обладнання використовується повною мірою і знаходиться за адресою реєстрації емітента, за винятком транспортних засобів. Основні засоби придбаваються за власні та залучені кошти.

Основні ризики, пов'язані з фінансовими інструментами підприємства: валютні, процентні, кредитні ризики, а також ризики ліквідності. Валютний ризик впливає на фінансові показники підприємства через коливання валютних курсів.

Фінансування здійснюється за рахунок власних оборотних коштів. Робочий капітал забезпечує поточні потреби підприємства. Підприємство є високоліквідним і платоспроможним.

ПрАТ «ІДС» оцінює темпи зростання категорії за допомогою офіційних даних Державної служби статистики, маркетингових досліджень та внутрішньої аналітики.

ПрАТ «ІДС» використовує систематичні та несистематичні маркетингові дослідження для довгострокового планування та вибору маркетингової стратегії.

Місія компанії полягає в тому, щоб виробляти природні мінеральні води і високоякісні натуральні напої, створюючи продукти на основі мінеральних вод, які дарують неповторний смак, здоров'я і життєву енергію для споживачів у всьому світі.

Візія компанії полягає в тому, щоб з групи окремих локальних виробників стати єдиною міжнародною компанією, лідером і експертом у виробництві природних мінеральних вод. Компанія прагне зміцнити своє лідерство на ринках країн, де вона працює.

Розглянемо організаційну структуру ПрАТ «ІДС» (рис.2.1).



Рис.2.1. Організаційна структура ПрАТ «ІДС»

*(кладено автором на основі інформацій підприємства)*

На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, яка є найпоширенішим типом бюрократичної структури. Вона характеризується великою кількістю горизонтальних і вертикальних зв'язків та обмеженою участю нижніх ланок управління в процесі прийняття рішень. Керівники поділяються на лінійних і функціональних. Основу такої системи становлять: лінійна вертикаль управління; спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками, такими як техніка, економіка, маркетинг та виробництво.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; можливість маневрування ресурсами.

Недоліки такої структури управління полягають у неефективності в умовах частотої зміни технології виробництва; незручності у випадках частого оновлення номенклатури продукції; уповільненні процесу підготовки та прийняття рішень; відсутності необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.

ТМ «Боржомі» продовжує впроваджувати інноваційні проекти та розпочинає нову рекламну кампанію, використовуючи унікальне технологічне рішення - направлений звук.

ТМ «Моршинська» активно просуває споживання якісної води серед дітей. Гасло кампанії "Пий і грай!" створено для того, щоб забезпечити дітей цікавими та ігровими методами навчання пити більше води, спонукати їх зацікавитися цим, так щоб діти самі просили батьків купувати воду.

«Моршинська Спорт» — перший український бренд води, який активно підтримує зірок спорту та гучно заявляє про необхідність пити воду під час тренувань та вести здоровий спосіб життя.

ТМ «Моршинська» розширює свою лінійку продукції, випускаючи абсолютно новий інноваційний продукт — «Моршинська» мінеральна вода-спрей. Це унікальний досвід, коли природний продукт для внутрішнього вживання стає

абсолютно новим засобом для догляду за собою, переформатуючись у засіб для зовнішнього використання.

IDS Borjomi International представила спеціальну серію «Боржомі» в новому дизайні, приурочену до активного проведення часу. Також була представлена нова лімітована серія «Боржомі», створена спеціально для відвідувачів музичного фестивалю Atlas Weekend.

Крім того, компанія організовує заходи, спрямовані на популяризацію здорового способу життя: Borjomi Fest, виставка «Мода на природне від Лілії Пустовіт», конвенція Nike + Training Club, «Разом за природу» та інші.

Компанія отримує нагороди за якість своїх продуктів та організацію проектів:

1) У 2021 році ТМ «Моршинська» отримала одну з найпрестижніших нагород — «Лідер 15-річчя» за результатами авторитетного міжнародного фестивалю-конкурсу «Вибір року».

2) У 2022 році ТМ «Моршинська» знову отримала нагороду «Вибір року» як улюблена мінеральна вода серед українців.

3) У 2023 році ТМ «Боржомі» отримала три нагороди на урочистій церемонії PRAVDA Awards 2023 за найефективніший великий проект, найбільш креативний великий проект та за найефективніший невеликий проект.

Стратегічні цілі IDS Group Ukraine включають:

- розвиток культури споживання природних мінеральних вод та просування здорового способу життя, пропонуючи високоякісні природні мінеральні води споживачам.
- зміцнення своєї позиції лідера галузі за допомогою впровадження інновацій у виробництво.
- серед цілей компанії ПрАТ «ІДС» є:
- розширення частки на ринку шляхом маркетингових стратегій та випуску нових продуктів.
- зниження виробничих витрат.
- покращення привабливості товарів для підвищення репутації серед клієнтів.

– створення екологічно чистого продукту, враховуючи, що екологічність має прямий вплив на якість продукції.

Для оцінки внутрішнього середовища підприємства використовувалася методика, що включала оцінку використаних стратегій, потенціалу підприємства, визначення сильних та слабких сторін, а також аналіз конкурентних переваг.

Для оцінки ефективності зовнішніх стратегій, застосованих на підприємстві, необхідно оцінити досягнення поставлених цілей. Це можна зробити, використовуючи кількісну бальну шкалу оцінок, яка представлена у таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Ступінь досягнення поставлених перспективних цілей ПрАТ «ІДС»**

| Вид цілі          | Зміст цілі                             | Ступінь досягнення |         |          |                   |
|-------------------|----------------------------------------|--------------------|---------|----------|-------------------|
|                   |                                        | Повне              | Неповне | Часткове | Ціль не досягнута |
| Загальна          | Збільшення прибутку                    | +                  |         |          |                   |
| Організаційна     | Оптимізація роботи окремих відділів    |                    | +       |          |                   |
| Маркетингова      | Розширення збуту                       |                    | +       |          |                   |
| Соціальна         | Задоволення попиту в мінеральних водах | +                  |         |          |                   |
| Фінансова         | Збільшення активів                     |                    | +       |          |                   |
| Підсумкова оцінка |                                        | 6                  | 6       | 0        | 0                 |

*(складено автором)*

Оцінка ступеня досягнення цілей проводиться за такою шкалою: повне досягнення - 3 бали; часткове досягнення - 2 бали; мінімальне досягнення - 1 бал; не досягнення - 0 балів. Загальна оцінка у 12 балів свідчить про часткове досягнення всіх цілей підприємства. Відхилення від організаційної цілі може бути зумовлене постановкою недосяжної мети для короткострокового виконання або недоцільним коригуванням фінансових цілей у зв'язку з можливими змінами умов функціонування підприємства. У процесі адаптації до ринкових умов, реалізація

стратегії пов'язана з певним ризиком. Для обґрунтування оцінки ступеня досягнення цілей, важливо враховувати рівень цього ризику. Ми можемо скористатися формулою Z-фактора Е. Альтмана.

$$Z\text{-фактор} = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + x_5 \quad (2.1)$$

де  $x_1$  – відношення оборотних активів до суми всіх активів;

$x_2$  – відношення резервів нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;  $x_3$  – рівень прибутковості активів (валовий прибуток/сума всіх активів);  $x_4$  – співвідношення власного та позикового капіталів;

$x_5$  – оборотність активів (відношення чистої виручки від реалізації до суми всіх активів).

За 2022 р.:

$$Z\text{-фактор} = 1,2 \times 0,86 + 1,4 \times 0,66 + 3,3 \times 1,53 + 0,6 \times 0,89 + 4,16 = 4,24$$

Оцінка по 5-факторній моделі Альтмана [37, ст. 126]: Якщо  $Z > 2,9$  – зона фінансової стійкості («зелена» зона).

Якщо  $1,8 < Z < 2,9$  – зона невизначеності («сіра» зона). Якщо  $Z < 1,8$  – зона фінансового ризику («червона» зона). У нашому випадку зона фінансової стійкості ( $Z > 2,9$ ).

Отриманий результат Z-фактора будемо порівнювати з очікуваним рівнем ризику, що впливає з цієї стратегії; різниця між фактичним та передбачуваним значенням Z-фактора вказує на вплив ризику на досягнення цілей підприємства:

За 2023 рік:

$$Z\text{-фактор} = 1,2 \times 0,88 + 1,4 \times 0,50 + 3,3 \times 1,33 + 0,6 \times 1,02 + 3,22 = 3,29.$$

Перевищення фактичного рівня ризику над очікуваним ( $4,24 > 3,29$ ) свідчить про прийнятний вплив ризику на досягнення цілей.

Проте показник за 2023 рік складає 3,29, що свідчить про стабільність на підприємстві, а ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років є зовсім незначним.

До показників, які визначають внутрішню ефективність стратегії, відносяться:

- ефективність використання ресурсів або економічність (оцінюється за рентабельністю ресурсів);
- прибутковість (оцінюється за балансовим прибутком, чистим прибутком, часткою прибутку у валовому прибутку підприємства та рентабельністю, розрахованою відносно товарообороту);
- продуктивність (оцінюється за рентабельністю, розрахованою відносно поточних витрат і капіталу);
- зміна частки ринку підприємства.

Розглянемо особливості фінансової діяльності ПрАТ «ІДС» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Баланс фінансових результатів ПрАТ «ІДС»**

| Показник                                        | Роки    |         |         | Відхилення<br>2023/2022 рр. |        | Відхилення<br>2023/2022 рр. |        |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|--------|-----------------------------|--------|
|                                                 | 2021    | 2022    | 2023    | (+/-)<br>тис,<br>грн        | %      | (+/-)<br>тис.<br>грн        | %      |
| Виручка від реалізації продукції                | 2177034 | 2400836 | 2976304 | 223802                      | 10,28  | 575468                      | 23,97  |
| Собівартість реалізованої товарної продукції    | 133296  | 1519741 | 1747295 | 186445                      | 13,98  | 227554                      | 14,97  |
| Валовий дохід                                   | 843738  | 881095  | 1229009 | 37357                       | 4,43   | 347914                      | 39,49  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 86575   | 20715   | 115012  | -65860                      | -76,07 | 94297                       | 455,21 |

(складено автором)

За результатами аналізу фінансового балансу ПрАТ «ІДС» можна зробити наступні висновки:

У 2022 році, порівняно з 2021 роком, виручка від реалізації продукції зросла на 10,28% і становила 2400836 тисяч гривень; у 2023 році вона досягла 2976304 тисяч гривень, що відображає збільшення на 23,97% порівняно з 2022 роком.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2022 році зросла на 13,98% (або на 186445 тисяч гривень) порівняно з 2021 роком, а в 2023 році вона збільшилася на 14,97% (або на 227554 тисяч гривень) у порівнянні з 2022 роком.

За 2022 рік валовий дохід збільшився на 4,43% (або 37357 тисяч гривень), а за 2023 рік він збільшився на 39,49% (або 347914 тисяч гривень).

## 2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства

З метою визначення конкурентних позицій та переваг підприємства у конкурентному оточенні, необхідно розглянути конкурентні сили та відповідні фактори, виявити сильні та слабкі сторони як досліджуваного підприємства, так і його головних конкурентів, провести інтегральну оцінку кожного з цих конкурентів, згрупувати їх у стратегічні категорії та побудувати карту стратегічних груп конкурентів.

Фактори зовнішнього середовища, які мають прямий вплив на організацію, є ті, що визначають її існування та конкретні результати діяльності розглянуті у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

### PEST-аналіз ПрАТ «ІДС»

| Група факторів | Загальний вплив факторів                                                                                                                                                                           |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 2                                                                                                                                                                                                  |
| Економічні     | Ринок мінеральної води, на відміну від інших галузей економіки країни, має позитивну динаміку в перспективі, оскільки Україна характеризується доволі високим рівнем споживачів бутильованої води. |
| Політичні      | Спостерігається скорочення підприємств, яке спричинене рядом таких факторів: політична та соціальна нестабільність.                                                                                |

## Продовження таблиці 2.3.

| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Правові             | Фахівці зазначають, що маючи досвід в юриспруденції, можна неоднозначно трактувати положення таких документів, як «Водний кодекс», «Кодекс про надра», закон України «Про питну воду і птне водопостачання», «Про якість і безпеку харчових продуктів» та інших нормативно-правових актів. Нечіткість та неоднозначність положень зазначених документів створює передумови для окреслення різних підходів підприємств-виробників мінеральної води до формування своєї конкурентної поведінки на ринку. |
| Демографічні        | За експертними даними споживачі звертають увагу на такі характеристики як: смак, запах, відчуття насиченості.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Природні            | Ще одним з найважливіших факторів, що впливає на перспективи розвитку ринку мінеральної води України є погіршення екологічної ситуації. Ця тенденція зумовлює зростання рівня вживання бутильованої води, отже і підвищення прибутку підприємств.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Соціально-культурні | Культура споживання бутильованої мінеральної води в Україні розвивається, проте рівень споживання води все ще залишається на низькому рівні, в порівнянні з іншими європейськими країнами. В останні декілька років під впливом світового тренду здорового способу життя, відзначається стрімкий розвиток, незважаючи на кризові явища в економіці країни                                                                                                                                              |
| Технологічні        | У галузі присутні великі компанії з виробництва воли, які володіють новітніми технологіями та обладнанням. Це дає їм можливість постійно нарощувати обсяги виробництва, а також проводити рекламні кампанії, які спонукають населення споживати саме їхню продукцію.                                                                                                                                                                                                                                   |

(складено автором)

Глибоке розшарування доходів і майна в українському суспільстві, що спричинило політичну нестабільність у 2019-2020 роках, продовжило зростати. Це сталося через те, що велика частина реформ 2021 року була покладена на плечі невеликої, але значної частини населення, що загрожувало подальшому збільшенню безробіття та погіршенню рівня життя. Інфляція в Україні у 2022-2023 роках показала зниження на 1,7% за оптимістичним сценарієм та на 6,6% за песимістичним. Це негативно впливає на платоспроможність населення та прибутковість підприємств.

У таблиці 2.4 розглянуто вплив ключових факторів зовнішнього середовища, які мають непрямий вплив на ринок мінеральних вод.

Таблиця 2.4.

**Вплив ключових факторів зовнішнього середовища на ПрАТ «ІДС»**

| Група факторів | Загальний вплив факторів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Споживачі      | Ключовими факторами споживчого вибору на ринку мінерально-столових вод України виступають смак (28%), впевненість у якості (20%), ціна (15%), лікувальні властивості (14%), відомість марки (11%). Найменше споживачі звертають увагу на мінеральний склад (7%), на зовнішній вигляд і оформлення (3%) та інші чинники (2%).                      |
| Постачальники  | Сфера постачання виробництва мінеральної води — ще одна сила конкуренції, яка має свою специфіку, оскільки сировинні ресурси зосереджені на певних територіях, і розлив води (основного компонента ціни продукції) здійснюється власниками підприємств, не вдаючись до послуг постачання.                                                         |
| Конкуренти     | На ринку безалкогольних напоїв досить багато учасників із безліччю торгових марок і брендів. Однак, в українців вже склалися традиційні переваги і тому дубні або нові бренди йдуть із ринку, витісняючись більш великими брендами. Так, мацже 50% всього ринку газованої води і майже 70% ринку негазованої води належать 10 великим виробникам. |

(складено автором)

На ринку води та безалкогольних напоїв відбувається жорстка конкуренція за лояльність клієнтів. Продукція від різних компаній-конкурентів досить різноманітна і відповідає різним потребам споживачів. Тому підприємствам необхідно слідкувати за змінами на ринку, щоб утримати своїх клієнтів. Хоча вподобання до конкретного продукту грає важливу роль, систематична робота з клієнтами для збільшення попиту на мінеральну воду і інформування їх про користь цього продукту є критично важливою. Якщо виробництво мінеральної води скоротиться або погіршиться її якість, попит на цей продукт спаде, а попит на альтернативні товари зросте.

Щодо потенційних конкурентів, ринок мінеральних вод в Україні має високий рівень привабливості, але наявність великої кількості учасників, які пропонують різноманітні бренди, створює значні бар'єри для нових учасників

ринку. Дрібні та нові бренди часто виходять з бізнесу через концентрацію ринку на потужних брендах, зокрема через орієнтацію на місцеві ресурси та традиційні вподобання населення України. Тому прогнозний вплив конкурентних факторів відповідає сучасному стану.

Основними постачальниками компонентів для виробництва мінеральних вод є вітчизняні виробники упаковки (скляні заводи, виробники ПЕТ-преформ, етикеток тощо). Щодо обладнання для виробництва, головними постачальниками є спеціалізовані підприємства з-за кордону (наприклад, з Німеччини, Данії, Бельгії, Англії, Італії та інших), які забезпечують українських виробників мінеральних вод високоякісним автоматизованим обладнанням.

Згідно з проведеними аналізами, ймовірність появи нових учасників на ринку виявляється досить низькою. Це пояснюється специфікою галузі, а саме:

- обмеженістю природних ресурсів. Хоча Україна має одні з найбільших запасів мінеральних вод у світі, головним фактором для лідерів ринку є розлив води з артезіанських свердловин, які розташовані обмежено на території країни;

- вже сформованими основними вподобаннями споживачів, на які спрямовуються виробники.

Також однією з основних проблем виходу нових гравців є неможливість або складність подолання бар'єрів для входу на ринок, а саме:

- економія за рахунок масштабів виробництва. Чим більше частка ринку у підприємства, тим більше вони економлять на виробництві одиниці продукції. Прикладом може бути холдинг IDS Group Ukraine, який має значні виробничі потужності на основних джерелах мінеральної води. Це дозволяє їм знижувати витрати на одиницю продукції та збільшувати свою конкурентоспроможність;

- доступ до каналів розподілу. У сучасних ринкових умовах важко і дорого новим учасникам потрапити на полиці магазинів.

Вихід на ринок нових компаній також залежить від нормативно-правового регулювання галузі. Продукція повинна відповідати стандартам, які встановлені законодавством України (зокрема Законами України «Про безпечність та якість

харчових продуктів» від 23.12.1997 року та «Про питну воду та питне водопостачання» від 10.01.2002 року).

У таблиці 2.5 ми розглянуті основні показники галузі мінеральних вод в Україні за останні роки.

Таблиця 2.5.

### Основні показники ринку мінеральної води

| Показник                            | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розмір ринку                        | За останніми даними, ринок мінеральної води становить 130 млрд. літрів і є одним з найбільших сегментів напоїв.                                                                                                                                                                                                                |
| Темпи зростання ринку               | Експерти прогнозують подальше зростання на рівні 6-10% на рік і збільшення до 200 млрд. до 2024 р.                                                                                                                                                                                                                             |
| Стадія життєвого циклу              | Ринок мінеральної води знаходиться на етапі зростання                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Кількість гравців                   | Український ринок мінеральної води представлений понад 156 компаніями                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Переможці                           | Великі компанії в своєму портфелі мають як національні торговельні марки, так і міжнародні бренди                                                                                                                                                                                                                              |
| Ступінь вертикальної інтегрованості | Великий ступінь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Легкість входу на ринок             | Вхід нових операторів на ринок є досить важким, оскільки український ринок мінеральної води досить консолідований і діючі оператори міцно утримують свої позиції, розширюючи своє виробництво. В українців вже склалися традиційні переваги і тому дрібні або нові бренди йдуть з ринку, витісняючись більш великими брендами. |
| Технології/інновації                | Для того щоб залучити потенційних споживачів, компанії часто проводять рекламні акції, піар, змінюють форму пляшки, дизайн.                                                                                                                                                                                                    |
| Характеристика продукції            | На сьогоднішній день впроваджені досить високі стандарти якості, що унеможливають потрапляння на ринок низької якості.                                                                                                                                                                                                         |
| Рівень цін                          | Бутильована мінеральна вода та безалкогольні напої мають широкий діапазон цін, від 10 грн. до 150, в залежності від бренду та об'єму.                                                                                                                                                                                          |
| Крива досвіду                       | Є досить великим фактором в цій галузі.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Економія на масштабах               | Попит на питну воду є досить високим і постійно зростаючим, відповідно лідери ринку за рахунок економії на масштабах виробництва встановлюють свою ціну, яка є орієнтиром для конкурентів.                                                                                                                                     |

(складено автором)

За останні роки популярність здорового способу життя зростає, що призвело до збільшення попиту на мінеральну воду. На українському ринку представлено понад сто брендів мінеральних вод. Це стимулює подальший ріст конкуренції, і вітчизняні виробники вкладають все більше коштів у маркетинг та рекламу.

У теплий період року, з травня по жовтень, в Україні спостерігається збільшення продажу пляшкової мінеральної води. Найбільш активними споживачами води є мешканці Києва, Харкова, Одеси, Дніпра та Львова. Середньостатистичний українець випиває приблизно 30 літрів мінеральної води за рік, що в чотири рази менше, ніж у жителів європейських країн. Це свідчить про потенційний розвиток ринку. Для внутрішніх виробників це інформація важлива, оскільки майже весь їхній товар реалізується на внутрішньому ринку.

До внутрішнього маркетингового середовища відносяться всі фактори всередині компанії, що впливають на її здатність обслуговувати клієнтів:

Генеральний директор керує відділами, такими як маркетинговий, фінансовий, виробничий та відділ постачання. Кожен відділ має свої функціональні обов'язки, наприклад, маркетинговий відділ відповідає за просування продукції.

Підприємство має 496 штатних працівників та 44 зовнішніх сумісників. Це дозволяє компанії мати достатній людський ресурс для виконання операційних завдань, наприклад, виробництва та дистрибуції мінеральної води.

Компанія фінансується за рахунок власних оборотних коштів, що дозволяє їй підтримувати високу ліквідність та платоспроможність, навіть в умовах економічної нестабільності.

ПрАТ "ІДС" володіє маркетинговим обладнанням, транспортними засобами та іншими основними засобами, що використовуються для ефективного просування та дистрибуції продукції.

Маркетингове середовище включає мікро- та макросередовище, що впливають на компанію ззовні.

ПрАТ "ІДС" співпрацює з постачальниками, які забезпечують підприємство необхідними матеріалами та ресурсами для виробництва мінеральної води.

Компанія використовує мережу дистриб'юторів для доставки продукції до роздрібних торгових точок по всій Україні.

Основними клієнтами ПрАТ "ІДС" є великі супермаркети, магазини та ресторани, які продають мінеральну воду кінцевим споживачам.

ПрАТ "ІДС" конкурує з іншими виробниками мінеральної води, такими як "Миргородська" та "Трускавецька", які також мають значну частку ринку.

ПрАТ "ІДС" підтримує зв'язки з медіа для просування своєї продукції через рекламу, а також з інвесторами через регулярні звіти та прес-релізи.

Коливання обмінних курсів можуть впливати на фінансові показники компанії, оскільки частина сировини може бути імпортованою.

Зростання популярності здорового способу життя підвищує попит на мінеральну воду, яка вважається корисною для здоров'я.

Зміни в законодавстві, що регулюють харчову промисловість, можуть вимагати від ПрАТ "ІДС" адаптації виробничих процесів для відповідності новим стандартам.

Впровадження нових технологій у виробництві дозволяє компанії підвищити ефективність та знизити витрати, наприклад, автоматизація процесу розливу мінеральної води.

Дотримання екологічних стандартів у виробництві та упаковці продукції дозволяє знизити негативний вплив на навколишнє середовище.

Аналіз маркетингового середовища ПрАТ "ІДС" дозволяє виявити як можливості, так і загрози для підприємства. Постійний моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів забезпечить своєчасне реагування на зміни ринкової ситуації, підтримку конкурентних переваг та стабільний розвиток.

Внаслідок економічної кризи 2022 року ринок мінеральних вод зазнав значного занепаду. Покупці мали менше доходів, ціни на ресурси зросли, а збут на український ринок зменшився, що призвело до зменшення обсягів виробництва у 2020-2021 роках. У 2022 році на ринку почалися позитивні зміни, які тривають і досі, хоча показники ще не повністю відновилися до попереднього рівня.

Після аналізу зовнішнього середовища видно, що ПрАТ "ІДС" має потенціал для розвитку на цьому ринку. Відзначаються сприятливі фактори, такі як висока популярність серед споживачів та значна частка ринку, яку утримує компанія. Крім того, можливість економії за рахунок масштабу дозволяє ПрАТ "ІДС" зберігати конкурентну перевагу. Імовірність появи нових сильних учасників на ринку є дуже низькою. Щодо експорту мінеральних вод, він поки має обмежений розвиток. Хоча підприємство здійснює експорт та імпорт значної частки українських мінеральних вод на міжнародний ринок, є значний невикористаний потенціал. Багато брендів ще не мають активного присутності за кордоном. Отже, якщо врахувати стратегічні цілі компанії і бажання закріпити позиції на існуючих ринках, розгляд поставок різних продуктів до країн, з якими вже встановлені торгові зв'язки, є доцільним.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

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

Основні гравці на ринку мінеральних вод в Україні представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Лідери по виробництву мінеральних вод в Україні

| Назва виробника                   | Торгова марка мінеральної води                                                                                  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IDS Group Ukraine                 | «Моршинська», «Миргородська», «Аляска», «Трускавецька», а також мінеральна вода «Боржомі», імпортована з Грузії |
| «Кока-Кола Беверіджиз Україна»    | Бренд «BonAqua»                                                                                                 |
| «Оболонь»                         | Мінеральна і питна вода ТМ «Оболонська», «Прозора»                                                              |
| «Росинка»                         | ТМ «Софія Київська»                                                                                             |
| «Ерлан»                           | ТМ «Знаменівська»                                                                                               |
| Свалявський завод мінеральних вод | Мінеральна вода ТМ «Поляна Квасова», «Свалява», «Лужанська», «Поляна джерельна»                                 |

(складено автором)

Більше 60 % всієї продукції ринку мінеральної води виробляють 5 найбільших виробників – IDS Group Ukraine, Coca-Cola, Оболонь, Росинка, Ерлан (рис. 2.5) [44].

Що стосується прихильності споживачів до продукції, то лідерами серед торгових марок є бренди компанії IDS Group Ukraine – ТМ Моршинська (20 %), Боржомі (15,4 %), Миргородська (8,2 %). А також такі торгові марки як Evian (7,3 %), Perrier (5,5 %), Поляна Квасова (4,7 %), Єсентуки (3,8 %), Трускавецька (3,7 %), Софія Київська ( 3,1 %) [33].

Використавши інформацію про частку ринку, яку займають конкуренти ПрАТ «ІДС» та вподобання споживачів, складемо карту стратегічних груп конкурентів (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «ІДС»  
(Складено автором)

Отже, зважаючи на розмір частки ринку та ступінь прихильності споживачів до основних конкурентів ПрАТ «ІДС», найбільш впливовою компанією є «Кока-Кола Беверіджиз Україна», а друге місце належить ПАТ «Оболонь».

Провівши аналіз зовнішнього середовища, можна стверджувати, що ПрАТ «ІДС» має можливості для розвитку на досліджуваному ринку, так як найбільшими перевагами є прихильність споживачів та частка ринку, яку займає підприємство. А також можливість економити на ефекті масштабу, чим і займається ПрАТ «ІДС».

До того ж ймовірність появи нових сильних гравців на ринку дуже низька. Сьогодні експорт мінеральних вод має незначний рівень розвитку. І хоча підприємство експортує та імпортує найбільшу частку українських мінеральних вод на міжнародний ринок, великий потенціал залишається нерозвиненим. До того ж, далеко не всі бренди активно розповсюджуються за кордоном. Тому, якщо зважити на цілі компанії закріпитися на існуючих ринках, було б доречно розглянути постачання всіх видів продукції у ті країни, з якими вже налагоджено торгові зв'язки

Щоб виявити конкурентні переваги підприємства, проведемо порівняльне оцінювання діяльності підприємства (ПрАТ «ІДС») й активного конкурента («Кока-Кола Беверіджиз Україна»). Для цього використаємо дані профілю діяльності активного конкурента (табл. 2.7) і досліджуваного підприємства, вирахувавши з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента [31].

Таблиця 2.7.

### Профіль діяльності ПрАТ «ІДС»

| Показники                                     | Бали |   |   |
|-----------------------------------------------|------|---|---|
|                                               | 1    | 2 | 3 |
| 1                                             | 2    | 3 | 4 |
| Ступінь досягнення цілей                      |      | + |   |
| Рівень ризику (Z-фактор)                      |      |   | + |
| Ступінь доцільності організаційної структури  |      |   | + |
| Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві |      | + |   |
| Стиль правління                               |      | + |   |
| Рівень прибутку                               |      | + |   |
| Система організації збуту                     |      |   | + |
| Доцільність договірної політики               |      |   | + |
| Гнучкість цінової політики                    |      | + |   |
| Широта асортименту                            |      | + |   |
| Система контролю якості товару                |      | + |   |
| Частка ринку                                  |      |   | + |
| Кваліфікаційний склад кадрів                  |      | + |   |
| Стан матеріально-технічної бази               |      |   | + |
| Дослідження і розробки (НДДКР)                |      |   | + |
| Ступінь маркетингової активності              |      | + |   |
| Система стимулювання покупців                 |      | + |   |

Продовження таблиці 2.7.

| 1                                 | 2  | 3 | 4 |
|-----------------------------------|----|---|---|
| Рівень сервісу                    |    |   | + |
| Організаційна культура            |    |   | + |
| Фінансові можливості підприємства |    | + |   |
| Ступінь вмотивованості кадрів     |    | + |   |
| Оцінка руху кадрів                |    | + |   |
| Рейтингова оцінка підприємства    | 53 |   |   |

Примітка: 1 – слабка сторона, 3 – сильна сторона.

(складено автором)

Для виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з основним конкурентом на ринку України приведемо профіль полярності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

**Профіль полярності**  
(основний конкурент «Кока-Кола Беверіджиз Україна»)

| №<br>п/п | Показники                                     | Бали |   |   |     |   |
|----------|-----------------------------------------------|------|---|---|-----|---|
|          |                                               | «+»  |   | 0 | «-» |   |
|          |                                               | 2    | 1 | 0 | 1   | 2 |
| 1        | 2                                             | 3    | 4 | 5 | 6   | 7 |
| 1        | Ступінь досягнення цілей                      |      | + |   |     |   |
| 2        | Рівень ризику (Z-фактор)                      |      |   | 0 |     |   |
| 3        | Ступінь доцільності організаційної структури  |      |   | 0 |     |   |
| 4        | Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві |      |   | 0 |     |   |
| 5        | Стиль правління                               |      |   | 0 |     |   |
| 6        | Рівень прибутку                               |      | + |   |     |   |
| 7        | Доля ринку                                    |      | + |   |     |   |
| 8        | Система контролю якості товару                |      |   | 0 |     |   |
| 9        | Широта асортименту                            | +    |   |   |     |   |
| 10       | Гнучкість цінової політики                    |      |   |   | -   |   |
| 11       | Доцільність договірної політики               |      |   | 0 |     |   |
| 12       | Система організації збуту                     |      | + |   |     |   |
| 13       | Рівень сервісу                                |      |   | 0 |     |   |
| 14       | Система стимулювання покупців                 |      | + |   |     |   |
| 15       | Ступінь маркетингової активності              | +    |   |   |     |   |
| 16       | Дослідження і розробки (НДДКР)                |      |   | 0 |     |   |
| 17       | Стан матеріально-технічної бази               |      |   | 0 |     |   |

Продовження таблиці 2.8.

| 1  | 2                                 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18 | Кваліфікаційний склад кадрів      |   |   | 0 |   |   |
| 19 | Оцінка руху кадрів                |   |   | 0 |   |   |
| 20 | Ступінь умотивованості кадрів     |   |   | 0 |   |   |
| 21 | Фінансові можливості підприємства |   |   |   | - |   |
| 22 | Організаційна культура            |   |   | 0 |   |   |
| 23 | Рейтингова оцінка підприємства    |   | + |   |   |   |
|    | Відносний показник полярності     | 9 |   |   | 2 |   |

(складено автором)

Отримані результати порівняльної оцінки відображаємо в «Профілі полярностей». Результат +7 свідчить про незначну перевагу ПрАТ «ІДС» над «Кока-Кола Беверіджиз Україна».

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства складається матриця SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз ПрАТ «ІДС»

|                                               | Можливості                                         | Загрози                                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                               | 1.Розширення асортименту продукції.                | 1.Недосконалість законодавства України |
|                                               | 2. Вихід на нові ринки                             | 2. Висока конкуренція.                 |
|                                               | 3. Збільшення обсягів реалізації                   | 3. Інфляція.                           |
|                                               | 4. Низька ймовірність появи нових гравців на ринку | 4. Зниження рівня доходів населення.   |
| <b>Сильні сторони</b>                         | СіМ                                                | СіЗ                                    |
| 1.Великий досвід роботи                       |                                                    |                                        |
| 2. Значна частка ринку                        |                                                    |                                        |
| 3. Прихильність споживачів до продукції       |                                                    |                                        |
| 4. Висока якість продукції                    |                                                    |                                        |
| 5. Кваліфікованість служб збуту та постачання |                                                    |                                        |
| <b>Слабкі сторони</b>                         | СЛіМ                                               | СЛіЗ                                   |
| 1.Вузький асортимент продукції                |                                                    |                                        |
| 2. Зростання витрат на оплату праці.          |                                                    |                                        |
| 3.Зростання витрат на збут продукції          |                                                    |                                        |
| 4. Зростання собівартості продукції           |                                                    |                                        |

(складено автором)

Використовуючи цю схему, аналізуємо стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи в полях, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами. Проаналізуємо фактори проблем і занесемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ПрАТ «ІДС»**

| Поле SWOT-матриці | Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін | Оцінка факторів, у балах |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| СiМ               | 1.Збільшення частки ринку та вихід на нові ринки збуту.                                            | 3                        |
|                   | 2. Розширення асортименту продукції.                                                               | 2                        |
| СЛМ               | 1.Зменшення обсягів реалізації продукції через зростання операційних витрат.                       | 1                        |
|                   | 2.Втрата висококваліфікованих працівників, у разі зменшення витрат на оплату праці.                | 1                        |
| СiЗ               | 1.Зниження доходів від реалізації продукції у зв'язку з погіршенням економічної ситуації в країні  | 2                        |
|                   | 2.Зменшення чистого прибутку через зростання інфляції.                                             | 2                        |
| СЛЗ               | 1.Обмеження діяльності підприємства внесенням змін до законодавства України.                       | 1                        |
|                   | 2. Втрата лідируючих позицій на ринку у зв'язку з появою нових гравців.                            | 1                        |

(складено автором)

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Для визначення напрямів майбутньої діяльності підприємства розробляється список стратегічних альтернатив (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

**Перелік стратегічних альтернатив розвитку ПрАТ «ІДС»**

| Поле матриці SWOT | Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства                                          | Оцінка факторів, у балах |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| СiМ               | Впровадження стратегії диверсифікації                                                                                                                | 2                        |
|                   | Завоювання прихильності більшої частини населення, за допомогою просування нових видів продукції високої якості                                      | 3                        |
| СЛiМ              | Оптимізація бізнес-процесів та скорочення витрат за рахунок збільшення продуктивності праці та підвищення ефективності використання основних засобів | 2                        |
|                   | Проведення ефективної кадрової політики, впровадження потужної мотиваційної системи на підприємстві                                                  | 2                        |
| СiЗ               | Випуск продукції різної цінової категорії                                                                                                            | 3                        |
|                   | Зробити акцент на ефекті масштабу                                                                                                                    | 3                        |
| СЛiЗ              | Розширити діяльність підприємства за межами України                                                                                                  | 1                        |
|                   | Розробити конкурентоспроможну стратегію, враховуючи умови нестабільної ситуації в країні.                                                            | 2                        |

*(складено автором)*

Отримані стратегічні альтернативи будуть використані для розроблення загальної і функціональної стратегії компанії.

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 «РЕАЛ СКРАП ЛОДЖИСТИК» відображено на рис. 2.3.

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. 2.3. Аналіз матриці БКГ ПрАТ «ІДС»

(складено автором)

Однак також ми вважаємо доречним розробити корпоративну стратегію на основі матриці Томсона-Стрікланда для ПрАТ «ІДС» (рис. 2.4).

Так як ПрАТ «ІДС» займає слабку конкурентну позицію, а темпи росту ринку помірні, тому наше підприємство займає позицію, відображену на рис. 1.5. 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.

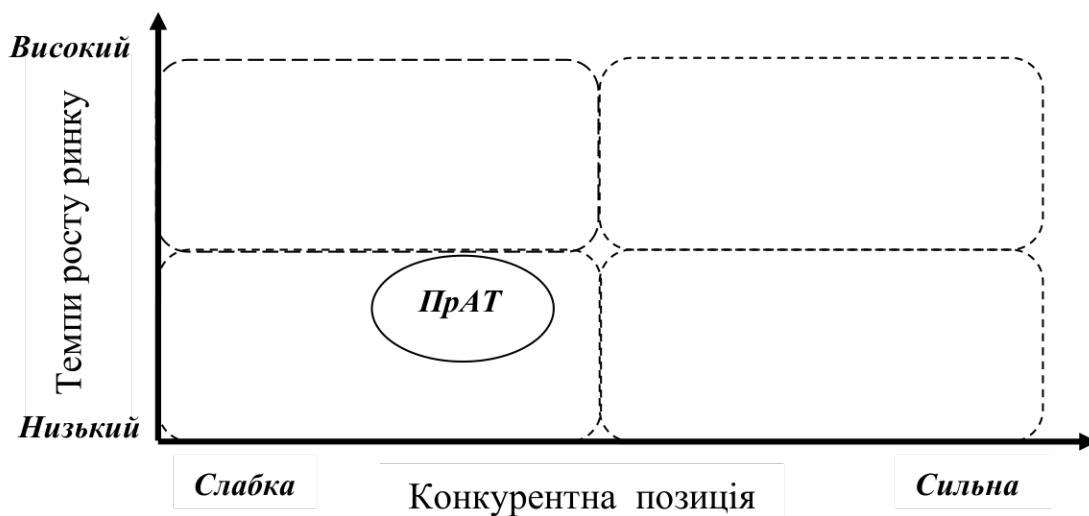


Рис.2.4. Матриця Томсона-Стрікланда для ПрАТ «ІДС»  
(складено автором)

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 ПрАТ «ІДС» знаходиться в зоні вибіркового врожаю. Для ПрАТ «ІДС» рекомендовано використати стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на пошук шляхів отримання конкурентних переваг, на отримання максимального прибутку та перехід до зони росту.

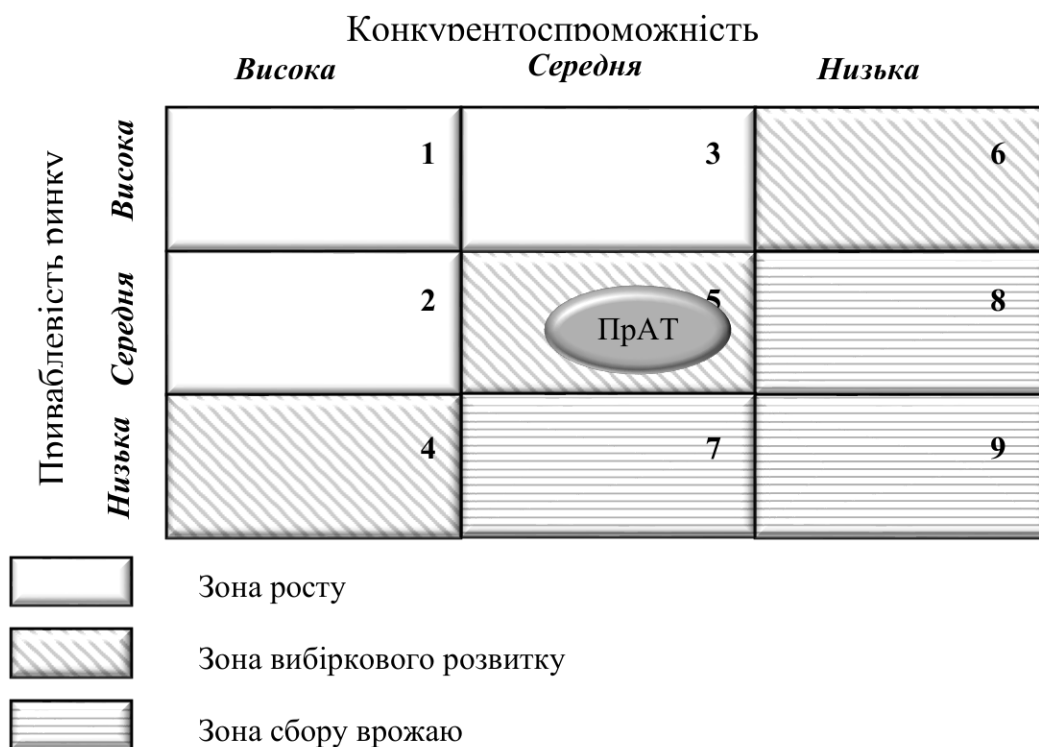


Рис. 2.5. Аналіз матриці GE/МсКпсеу відносно ПрАТ «ІДС»  
(складено автором)

Доречним є зауважити, що керівництву ТОВ «РЕАЛ СКРАП ЛОДЖИСТИК» необхідно використовувати таку базову стратегію, як стратегію зростання.

## Висновки до розділу 2

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Методика застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні стратегії забезпечення конкурентоспроможності**

На початковому етапі впровадження бенчмаркінгу на ПрАТ «ІДС» важливо використовувати інформацію з офіційних сайтів таких підприємств, як ПрАТ «Моршинський завод мінеральних вод», «Оскар», ПрАТ «Миргородський завод мінеральних вод» та «Smida». Забезпечення стратегічного підходу є ключовим аспектом успішного впровадження бенчмаркінгу, включаючи управління процесом, створення необхідної інфраструктури, залучення зовнішніх консультантів та утвердження бенчмаркінгу як форми управління підприємством.

Розпочати організацію бенчмаркінгу повинні провідні менеджери, керівники департаментів, старші спеціалісти та інші зацікавлені професіонали. Формується робоча група, яку спочатку необхідно навчити принципам бенчмаркінгу. Склад цієї групи залежить від предмета дослідження і може змінюватися під час проекту. Основними завданнями робочої групи є впровадження бенчмаркінгу в систему управління підприємством, запуск проекту, його підтримка та утвердження. Члени групи можуть користуватися теоретичними знаннями та практичним досвідом інших підприємств для розв'язання завдань, що спрощує процес впровадження бенчмаркінгу. На основі власного досвіду підприємство може розробити систему навчання бенчмаркінгу для внутрішнього користування.

Один із важливих джерел знань щодо впровадження бенчмаркінгу — конференції, включаючи інтернет-конференції, семінари та зібрання, які є ефективним способом ознайомлення учасників з різноманітним досвідом у галузі бенчмаркінгу. Вони складаються з презентацій від експертів з цієї області, які систематизовано виступають для уникнення повторів.

Одним з ключових методів підвищення кваліфікації персоналу в області бенчмаркінгу є відрядження до відповідних підприємств для вивчення їхнього досвіду. Крім того, стажування на еталонних підприємствах є ефективним засобом.

Важливим етапом організаційної процедури бенчмаркінгу є розробка рекомендацій та ознайомлення з ними команди. Ці рекомендації розробляються спеціалістами вищого рівня і слугують керівництвом для всіх учасників робочої команди. Можна використати на практиці посібник, аналогічний тому, що розробила компанія Xerox Corporation зі змінами та доповненнями.

Структура такого посібника повинна охоплювати основні етапи процесу бенчмаркінгу та звертати увагу на юридичні та етичні аспекти обміну інформацією.

Через те, що інформація є ключовим елементом бенчмаркінгу, в багатьох випадках необхідно створити спеціальний інформаційний відділ, який буде займатися її збором і аналізом. Однак, це можливо не для всіх підприємств, а лише для тих, що мають достатній рівень доходу та розвинену структуру. Інформаційний відділ виконує роль центру обробки та аналізу інформації, яка є основою для прийняття обґрунтованих рішень вищим керівництвом.

На першому етапі проводиться створення ідеального образу, який для ПрАТ «ІДС» означає збільшення своєї частки на ринку. У попередньому відділі ми встановили, що товарний асортимент підприємства недогрупований.

Практично всі продукти знаходяться у категорії «Важкі діти», тобто ця категорія характеризується високими витратами на розвиток продукту, просування та підтримку продажів. Оскільки ці продукти ще не досягли стадії зрілості або лідерства на ринку, компанія має вкладати значні ресурси, щоб підвищити їхню конкурентоспроможність і збільшити частку ринку, це вимагає виправлення стратегії.

Для цього слід використати внутрішній бенчмаркінг та розробимо ефективну стратегію, щоб збалансувати товарний асортимент та збільшити прибутковість підприємства. Щоб визначити, якому продукту потрібна стратегія, необхідно порівняти доходи, які вони приносять компанії. Дані обсягу реалізованої продукції за основним видом продукції ПрАТ «ІДС» за 2021-2023 рр. наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

**Обсяг реалізованої продукції за основним видом продукції ПрАТ «ІДС» за  
2021-2023 рр**

| Основний вид продукції | Обсяг реалізованої продукції, тис.грн |         |         |
|------------------------|---------------------------------------|---------|---------|
|                        | 2021 р.                               | 2022 р. | 2023 р. |
| ТМ «Миргородська»      | 16,49                                 | 15,27   | 13,45   |
| ТМ«Трускавецька»       | 3,68                                  | 3,1     | 2,94    |
| ТМ «Аква Лайф»         | 2,91                                  | 2,94    | 2,53    |
| ТМ «Боржомі»           | 17,42                                 | 18,33   | 19,31   |
| ТМ «Моршинська»        | 59,47                                 | 59,39   | 60,15   |
| ТМ «Аква Няня»         | -                                     | 0,64    | 1,63    |

*(складено автором)*

Після проведеного порівняння можна прийти до висновку, що ПрАТ «ІДС» за останні три роки зменшило обсяги продажу МВ «Миргородська» на 3%, але збільшило реалізацію МВ «Боржомі» на 2%.

Показники для інших товарів мали незначні зміни. Обсяги продажу ПВ «Моршинська» становлять 60,15% у 2023 році і показують зростання протягом аналізованого періоду. Таким чином, доцільно було б збільшити обсяги продажу МВ «Миргородська».

На другому етапі визначається об'єкт бенчмаркінгу на підприємстві. У цьому випадку об'єктом бенчмаркінгу була виявлена стратегія диверсифікації.

Далі проведемо аналіз обсягів виробництва МВ «Миргородська» та обсягів продажу товару, щоб з'ясувати можливість збільшення продажів.

Таблиця 3.2.

**Обсягу виробленої та реалізованої продукції ПрАТ «ІДС»**

| Основний вид продукції                                                                     | Обсяг виробленої продукції |          | Обсяг реалізованої продукції |          | Відношення, % |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------|------------------------------|----------|---------------|------|
|                                                                                            | 2021                       | 2022     | 2021                         | 2022     | 2021          | 2022 |
| Води натуральні мінеральні негазовані                                                      | 56625,3                    | 51293,2  | 56288,4                      | 51236,9  | 99,4          | 99,9 |
| Води натуральні мінеральні газовані                                                        | 194285,8                   | 195366,1 | 194285,8                     | 194714,3 | 100,0         | 99,7 |
| Води мінеральні та газовані непідсоложені                                                  | 250901,3                   | 246659,2 | 25057,2                      | 245951,2 | 99,9          | 99,7 |
| Води непідсоложені й неароматизовані інші: лід та сніг (крім мінеральних та газованих вод) | 92426,2                    | 125751,4 | 92233,6                      | 12387,2  | 99,8          | 91,1 |

*(складено автором)*

Отже, обсяг реалізації ПВ «Моршинська» у 2022-2023 роках склав 99,4-100% від обсягу виробництва. Тому розробка маркетингової стратегії може призвести лише до незначного збільшення продажів. Для досягнення цілі збільшення доходів від реалізації продукції необхідно врахувати обмежені запаси мінеральної води. Один з варіантів — розгляд диверсифікації товарів, тобто створення нового продукту, виготовленого з меншою кількістю мінеральної води, але за більш високою ціною.

Далі важливо визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Ми розглянемо, які стратегії використовувались підприємствами, які спеціалізуються на виробництві та реалізації мінеральних вод, як у світі, так і в Україні.

Таблиця 3.3

| Критерії             | Моршинський завод мінеральних вод «Оскар»                                                                                                                                                                                                                                                                  | Миргородський завод мінеральних вод                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукція            | Вода природна столова:<br>– негазована (у склі, «Пустовіт», спорт, велика для дому);<br>– слабогазована (у склі, «Пустовіт»);<br>– сильногазована;<br>– дітям (спортник, Моршинська для немовлят, принцеси, месники, долина фей).                                                                          | Води натуральні мінеральні газовані та негазовані:<br>– негазована (лагідна, «Аква Няня», AquaLife);<br>– слабогазована (лагідна);<br>– сильногазована.                                                                                                                           |
| Цільова аудиторія    | Максимально широка, як і асортимент форматів пакування «Моршинської»: спортивна пляшка «Спорт» для людей, які ведуть активний спосіб життя; «Спортік» — спортивна пляшка для дітей, дитяча серія «Toy bottle» — пляшки у вигляді улюблених персонажів Disney і Marvel, «Premium» — у преміальному дизайні. | Молоді люди, які ведуть активний спосіб життя.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Географія збуту      | Україна, Білорусь, Молдова, Азейбарджан, Ізраїль, Придністров'я.                                                                                                                                                                                                                                           | Ізраїль, США, Канада, Придністров'я, Молдова.                                                                                                                                                                                                                                     |
| Канали збуту         | Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Дистриб'ютор ПрАТ «ІДС»                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Якість               | Столова вода, з низьким рівнем мінералізації (0,1-0,4 г/л), що дозволяє пити її щодня, без будь-яких обмежень.<br>Завдяки збалансованому від природи мінеральному складу «Моршинська» не потребує штучної «технологічної доробки», на відміну від більшості столових вод, представлених на ринку.          | Природна мінеральна вода: хлоридно-натрієва за складом, має приємний солонуватий смак і помірний рівень мінералізації (2,5-3,2 г/л.).<br><br>Природна мінеральна столова вода: слабкий рівень мінералізації (0,4-0,7 г/л.) і легкий смак, тому її можна пити щодня, без обмежень. |
| Кількість видобутку  | 843627,9 тис. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 614069,9 тис. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Кількість реалізації | 848690,8 тис. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 504289,6 тис. грн.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Ціна (за негазовану) | Задовольняють попит споживачів.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Задовольняють попит споживачів.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Виробничі потужності | Мінеральна вода-спрей «Моршинська» (40 коп/мл)<br>Цільова аудиторія: вік: 20-35р.)                                                                                                                                                                                                                         | Немає.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Інша продукція       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

(складено автором)

Для підприємства характерний застосунок масового маркетингу або недиференційованого, що означає виходження на весь ринок з однаковою

пропозицією, ігноруючи різницю між сегментами. Це може призвести до жорсткої конкуренції у великих, привабливих сегментах, а в менших — до зниження пропозиції.

На основі досвіду партнера з бенчмаркінгу можна виділити дві стратегії: інтенсивного росту та диверсифікації. Перша передбачає:

- глибоке проникнення на ринок шляхом зниження цін, поліпшення сервісу доставки, активну рекламу, оновлення офіційного сайту та регулярне наповнення його корисною інформацією;
- розвиток товару через виробництво у скляній пляшці та створення нового логотипу та стилю продукції.

Стратегія диверсифікації включає горизонтальну диверсифікацію - випуск косметичних засобів на основі мінеральної води.

П'ятим етапом буде розроблення програми заходів щодо поліпшення, яка базується на результаті четвертого етапу і включає конкретні дії для впровадження змін.

### **3.2. Розробка стратегії диверсифікації для МП «Миргородська»**

По-перше, необхідно визначити, який косметичний засіб буде найбільш доцільним для виготовлення на основі мінеральної води. У природній мінеральній воді міститься величезна кількість необхідних для організму мікроелементів - кальцій, магній, калій, сульфат, фтор і інші.

Мінеральні солі грають ключову роль у біохімічних реакціях, необхідних для будь-якого органу, включаючи шкіру. Мінеральна вода може бути використана в косметичних цілях, зволожуючи і живлячи шкіру, насичуючи її необхідними мікроелементами, зміцнюючи і тонізуючи її.

У курортній медицині лікувальні ванни з миргородськими мінеральними водами використовуються для лікування та профілактики захворювань шкіри.

Вони дозволяють швидше засвоєння шкірою лікувальних компонентів, забезпечуючи терапевтичний ефект.

Аромаванни з додаванням лікарських рослин також є дуже корисними. Вони містять екстракти рослин, таких як розмарин, алое, лаванда, валеріана, каштан, які сприяють лікуванню шкірних захворювань.

Проте для досягнення корисного ефекту від зовнішнього застосування миргородської мінеральної води буде недостатньо. Також важливо проаналізувати ринок косметичних засобів, щоб визначити практики використання мінеральних вод у цій галузі, популярні продукти та інші аспекти.

Споживачі все більше віддають перевагу натуральній косметиці, існують певні тенденції на ринку косметики, які визначають майбутнє цієї індустрії. Тренди у косметиці надають брендам колосальні можливості для розвитку.

1. Природна та органічна краса. Так само, як і з органічними продуктами харчування та побутовою хімією, все більше споживачів зацікавлені в натуральних засобах для догляду за собою. Сьогодні споживачі приділяють значну увагу складу косметичних продуктів і не просто хочуть знати, що вони наносять на свою шкіру. Вони віддають перевагу природності і органічності, шукаючи її у продуктах. Проте, для кожного споживача термін "натуральність" може мати різне значення. У категоріях з догляду за обличчям, волоссям та декоративної косметики споживачі шукають продукти без штучних інгредієнтів, таких як парабени. Останнім часом споживачі намагаються уникати парабенів у косметичних продуктах якомога більше. Зараз близько 35% продукції косметичної індустрії містить парабени, що на 7 п.п. менше, ніж два роки тому. Результати аналізу категорій від Nielsen Product Insider показали, що продажі категорій косметики, які акцентують свою натуральність, зросли на 12% за останній рік.

Незалежно від усього іншого, сучасний споживач очікує від бренду прозорості щодо складу косметичних продуктів і прагне досягти природної та натуральної краси.

2. Особлива увага до догляду. В умовах постійного стресу, напруги та інших зовнішніх факторів шкіра кожного з нас відчуває негативний вплив. І все більше

українців відчувають це на собі, шукаючи засоби для захисту шкіри від подібних негативних впливів та їх наслідків. Так, найбільш перспективною серед категорій особистого догляду в 2023 році стала категорія "Скраби та маски для обличчя", продажі якої зросли на 56% за грошовим оборотом і на 64% за обсягами в порівнянні з попереднім роком. У цій категорії зафіксовано найбільшу кількість нових продуктів, які успішно зайняли своє місце на полицях магазинів. Інтерес споживачів в основному зріс до засобів для зволоження сухої і нормальної шкіри.

3. Економія через упаковку. Високі ціни на товари щоденного вжитку відмічають 92% українських споживачів. Це призводить до активного пошуку акцій та знижок половиною з них. Значна частина населення також віддає перевагу покупців продуктів для особистого догляду, таких як засоби для обличчя, волосся та тіла, у більших упаковках, що сприяє економії на одиницю продукту.

4. Віртуальна вітрина. Споживачі все більше відчувають комфорт покупок в Інтернеті, відчиняючи нові можливості для виробників і роздрібних мереж. Проте, привернути онлайн-покупця до свого продукту чи сторінки в соціальних мережах — не така вже й проста задача. Зважаючи на те, що все більше споживачів роблять покупки онлайн, не навіть заходячи на фізичну або віртуальну полицю в магазині, збудувати лояльність до бренду стає важче. Наприклад, 35% світових споживачів і 42% українців купують косметику та засоби для догляду за собою в Інтернеті. Отже, мобільна реклама стала невід'ємною частиною життя споживачів і розташувала себе в стратегії маркетингу як засіб залучення уваги до товарів. У новому цифровому світі онлайн-мерчендайзинг для бренду стає чимось на зразок віртуальної полиці.

Основні способи використання мінеральної води в косметичних цілях:

1. Очищення шкіри. Для ранкового очищення рекомендується використовувати негазовану мінеральну воду. Завдяки високому вмісту мінералів вона допомагає звужити розширені пори і позбавити шкіру від надлишкового блиску. Тимчасом, мінералізована вода зволожує суху шкіру і насичує її поживними речовинами.

2. Тонізація. Мінеральну воду можна використовувати як тонік для обличчя, що допомагає освіжити і тонізувати шкіру.

3. Масаж. Кубики мінеральної води можна використовувати для крижаного масажу, який допомагає зменшити запалення, звужити судини та покращити стан шкіри.

4. Догляд за волоссям і нігтями. Мінеральна вода сприяє зміцненню нігтів і волосся. Слабомінералізовану воду можна використовувати як засіб для змивання волосся після миття.

5. Маски для обличчя. Мінеральна вода допомагає звужити пори, зменшити запалення і освіжити шкіру, що робить її ідеальним компонентом для косметичних масок.

Багато виробників косметики випускають термальну воду у вигляді спреїв, яка чудово підходить для закріплення та освіження макіяжу протягом дня.

Отже, зростає попит на органічні засоби для догляду за обличчям, зокрема на «Скраби та маски для обличчя». Використання мінеральної води у таких засобах може значно підвищити їх ефективність, оскільки мінерали, що містяться в ній, корисні для шкіри.

В другу чергу, ми оберемо підприємство для проведення контрактного виробництва. Контрактне виробництво, або промисловий аутсорсинг, є інноваційною технологією, що передбачає передачу виробничого процесу від замовника до виконавця, повністю або частково. Це особлива організаційна практика, що дозволяє компаніям-замовникам, що мають товарні марки, патенти, технології або надмір виробничих потреб, замовляти виробництво на інших підприємствах, які володіють відповідним промисловим обладнанням, технологіями та кваліфікованим персоналом. Контрактне виробництво може бути як внутрішнім, коли замовник і виконавець є резидентами однієї країни, так і зовнішнім, коли замовник резидент однієї країни, а виконавець — іншої.

Для виробництва «Моршинського спрею для обличчя» наш партнер уклав договір про контрактне виробництво з АТ "Чеські аерозолі". Це акціонерне товариство є найстарішим і найбільшим виробником аерозолів у Чеській

республіці, маючи за плечима понад 50-річний досвід виробництва і випускаючи близько 50 мільйонів продуктів щорічно. АТ "Чеські аерозолі" пропонує своїм клієнтам з Європи та Близького Сходу повний спектр послуг з контрактного виробництва. Завдяки власним хімічним лабораторіям, компанія досягає максимальної гнучкості у розробці інноваційних продуктів для контрактного виробництва. Власне портфоліо включає понад 400 найменувань продуктів з використанням власних хімічних складів. Гарантію якості продукції забезпечує незалежний відділ технічного контролю, а також сертифікати системи управління якістю ISO 9001:2021, ISO 22716:2022 і ISO 13485:2007.

Також варто зазначити, що це підприємство спеціалізується на виробництві косметичних засобів для тіла, що робить його ідеальним партнером для виробництва нашого продукту, оскільки співпраця вже налагоджена і є успішною.

В третю чергу, ми визначимося з компанією, яка розробить маркетингову стратегію нашої марки.

ПрАТ «ІДС» вже протягом кількох років успішно співпрацює з рекламною агенцією "elvisPelvis". Команда elvisPelvis щодня працює над створенням етикеток, ключових візуальних елементів, тривимірних візуалізацій продуктів, логотипів, а також розробляє стратегії, креативні концепції і виробляє контент для соцмереж, gif-стікери для всіх платформ, сторінки-лендінги і керує цифровими активностями клієнтів.

Для МП «Миргородська», ПВ «Моршинська» і «Боржому» рекламна агенція elvisPelvis вже раніше виконувала різноманітні роботи, включаючи розробку комунікаційної стратегії, контент-планів, креативних концепцій, копірайту та візуального контенту, медіа-стратегій та графіків активностей.

У їхньому портфоліо такі роботи як:

1. Створення Key Visual та промо для акції «БУДЬ Спортік!», включаючи ключові зображення та промо-матеріали.
2. Дизайн акційної упаковки «Моршинська» та Key Visual для неї.
3. Тривимірну візуалізацію упаковки «Моршинська Спорт».
4. Розробку нового дизайну для бренду Botjomi.

Завдяки їхній роботі рейтинг брендів значно зрос, тому варто знову довіритися професіоналам.

### **Висновки до розділу 3**

## ВИСНОВКИ

У теоритичній частині роботи розглядаються основні теоретичні концепції, які визначають сутність і види конкурентних стратегій. Зокрема, розглянуто підходи до формування конкурентної стратегії на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Основна увага приділена SWOT-аналізу, моделі п'яти сил Портера та стратегічній матриці Ансофф. Розглянуто поняття конкурентної переваги, її джерела та механізми створення.

Здійснено ретельний всебічний аналіз макро- та мікросередовищ середовищ ПрАТ «ІДС». Цей розділ присвячено аналізу поточного стану підприємства та його конкурентного середовища. Проведено аналіз фінансових показників за останні роки, що включає виручку, собівартість реалізованої продукції, валовий дохід та рентабельність. Зокрема, у 2022 році виручка від реалізації продукції зросла на 10,28%, а у 2023 році досягла збільшення на 23,97%. Це свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства. Аналіз також показав, що рентабельність діяльності підприємства в 2023 році зросла на 1,95% у порівнянні з 2022 роком і склала 2,83%, що є найкращим показником за останні три роки.

Аналіз макросередовища показав, що зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища, безпеки харчових продуктів та маркування можуть вимагати від підприємств змін у виробничих процесах або обладнанні. Ринок мінеральних вод має позитивну динаміку завдяки високому рівню споживання бутильованої води в Україні, а також зростанню популярності здорового способу життя. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку компанії.

Також було розглянуто зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST-аналізу. Політичні фактори включають зміни в законодавстві щодо охорони навколишнього середовища та стандарти безпеки харчових продуктів. Економічні фактори відзначають позитивну динаміку ринку мінеральної води в Україні. Соціальні фактори включають зростаючу увагу споживачів до смакових характеристик продукції. Технологічні фактори пов'язані з впровадженням новітніх технологій у виробничі процеси.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства включає оцінку його кадрової політики та організаційної структури. ПрАТ «ІДС» демонструє низький рівень текучості кадрів, що свідчить про стабільність кадрової політики та зусилля з мінімізації плинності кадрів.

Впровадження нових технологій та автоматизація виробництва дозволяють ПрАТ «ІДС» підвищити ефективність та знизити витрати. Водночас конкуренція на ринку є високою, і компанія має орієнтуватися на зміну вподобань споживачів, забезпечуючи високу якість продукції. Основними конкурентами є великі бренди, що мають значну частку ринку.

ПрАТ «ІДС» має значний потенціал для розвитку експорту, хоча цей напрямок наразі недостатньо розвинений. Стратегічне планування і розширення на міжнародні ринки можуть стати ключовими факторами для подальшого зростання компанії.

Компанія активно працює над маркетинговими стратегіями, впроваджуючи інноваційні проєкти та рекламні кампанії. Такі заходи спрямовані на підтримку лояльності споживачів та зміцнення позицій на ринку. Важливо також відзначити, що для досягнення цілі збільшення доходів від реалізації продукції необхідно враховувати обмежені запаси мінеральної води. Один з варіантів — розгляд диверсифікації товарів, тобто створення нового продукту з меншою кількістю мінеральної води, але за більш високою ціною.

Запропоновано застосування бенчмаркінгового підходу при формуванні конкурентної стратегії для ПрАТ «Індустріальні та дистрибуційні системи» (ІДС). Цей підхід полягає у використанні кращих практик і стандартів провідних компаній для підвищення ефективності власних процесів та стратегій. Розділ складається з кількох ключових етапів, кожен з яких має своє значення у формуванні конкурентної стратегії.

Перший етап: створення ідеального образу. На цьому етапі здійснюється створення ідеального образу підприємства, що для ПрАТ «ІДС» означає збільшення своєї частки на ринку. У аналітичному розділі було встановлено, що товарний асортимент підприємства є недогрупованим. Практично всі продукти

знаходяться у категорії «Важкі діти», що вимагає перегляду стратегії. Для цього слід використати внутрішній бенчмаркінг та розробити ефективну стратегію для збалансування товарного асортименту та збільшення прибутковості підприємства. Для визначення, якому продукту потрібна стратегія, було порівняно доходи, які вони приносять компанії.

Порівняння показало, що ПрАТ «ІДС» за останні три роки зменшило обсяги продажу МВ «Миргородська» на 3%, але збільшило реалізацію МВ «Боржомі» на 2%. Показники для інших товарів мали незначні зміни. Обсяги продажу ПВ «Моршинська» становлять 60,15% у 2023 році і показують зростання протягом аналізованого періоду. Таким чином, доцільно було б збільшити обсяги продажу МВ «Миргородська».

Другий етап: визначення об'єкта бенчмаркінгу. На другому етапі визначається об'єкт бенчмаркінгу на підприємстві. У цьому випадку об'єктом бенчмаркінгу була виявлена стратегія диверсифікації. Проведено аналіз обсягів виробництва та продажу мінеральної води «Миргородська», щоб з'ясувати можливість збільшення продажів. Обсяг реалізації мінеральної води «Моршинська» у 2022-2023 роках склав 99.4-100% від обсягу виробництва. Таким чином, розробка маркетингової стратегії може призвести лише до незначного збільшення продажів.

Третій етап: визначення потенційних донорів бенчмаркінгової інформації.

На третьому етапі важливо визначити потенційних донорів бенчмаркінгової інформації. Розглянуто стратегії, які використовуються підприємствами, що спеціалізуються на виробництві та реалізації мінеральних вод, як у світі, так і в Україні. На основі досвіду партнерів з бенчмаркінгу виділено дві основні стратегії: інтенсивного росту та диверсифікації.

Стратегія інтенсивного росту передбачає глибоке проникнення на ринок через зниження цін, поліпшення сервісу доставки, активну рекламу, оновлення офіційного сайту та регулярне наповнення його корисною інформацією. Також включає розвиток товару через виробництво у скляній пляшці та створення нового логотипу і стилю продукції.

Стратегія диверсифікації включає горизонтальну диверсифікацію — випуск косметичних засобів на основі мінеральної води. Було визначено, що природна мінеральна вода містить велику кількість необхідних для організму мікроелементів, які можуть бути корисними у виробництві косметичних засобів. Таким чином, розробка нового продукту на основі мінеральної води дозволить створити товар з меншою кількістю мінеральної води, але з більш високою ціною, що сприятиме збільшенню прибутковості підприємства.

Таким чином, застосування бенчмаркінгового підходу дозволяє ПрАТ «ІДС» оптимізувати свої процеси та стратегії, забезпечуючи конкурентоспроможність на ринку. Використання кращих практик інших підприємств допомагає компанії підвищити ефективність діяльності, збалансувати товарний асортимент та розробити нові продукти, що відповідають вимогам ринку та споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gyenge, Balázs, et al. A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2021. 16.4. p. 1136-1149
2. Yasa, N., et al. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *Management Science Letters*. 2020. 10.12.: p. 2845-2848.
3. Брінь П. В. Шляхи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесу та її внесок у конкурентоспроможність підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Сер. : Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 89-93.
4. Герасимова В.О., Резанов Е.О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
5. Голда Н.М., Піняк І.Л. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: *монографія*. ФОП Паляниця В.А. 2021. с. 79-84.
6. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.
7. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. С. 68– 74.
8. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. №5. С.108-110.

9. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430.
10. Кобелєв В. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ (економічні науки): зб. наук. пр.* 2018. № 19 (1295). С. 98-103
11. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2020. 168с.
12. Кривіцька В.В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XLVIII Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки*. 2019. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2019/paper/view/6612/5473>.
13. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020 №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf)
14. Ладунка І. С. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 189-194.
15. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
16. Макаренко М. Методи та підходи до керування ефективним функціонуванням підприємством. *Схід*, 2019, №7 (57), с. 29-33.
17. Мельник А.О. Конкурентне середовище та його класифікація. *Вісник Академії економічних наук України*. 2019. №2, С. 146-150.
18. Мартин О.М., Лемещенко Н.І., Артемчук В.А., Парохненко А.С. Моделювання системи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі маркетингу в умовах зміни споживчих переваг та розвитку інноваційного підприємництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1(248).С. 136- 146.

19. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Конкуренція та кооперація – базові моделі поведінки сучасної фірми в глобальному ринковому просторі. Тернопіль: *Економічна думка*. 2021. С. 112-114.
20. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2020. 264с.
21. Радева М.М. Методика вибору конкурентної стратегії підприємства. Дніпро: ДНУ, 2021. С. 883-890.
22. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2021. №1. С. 59-65.
23. Стадник В. В., Соколюк Г.О. Інституційна складова ризиків конкурентоспроможності та розвитку соціально-економічних систем. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. С. 134.
24. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. №3(67). 2023. С. 56-64  
<https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>
25. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: *монографія*. За загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант. 2017. 514 с.
26. Ткачук І.А. Місце стратегій управління товарною політикою в стратегічному наборі підприємства. *Современный научный вестник*. 2022. №5 (6). С. 50-55.
27. Томпсон-мл А. А., А. Дж. Стрикленд. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. Київ : Вільямс, 2003. 924 с.
28. Филиппова С.В., Кочевой М.М., Андросенко В.Д. Стратегічні пріоритети зміцнення конкурентоспроможності України в умовах євроінтеграції. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2019. № 1 (41). С. 57-65.
29. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

30. Чернявський А. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал». 2011. 234 с.

31. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. *Агросвіт*. 2019. №10. С.74-80. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2019/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2019/12.pdf)