

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

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*

Артем ЯРОШЕНКО

(підпис)

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-41

Артем ЯРОШЕНКО

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга РОМАЩЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Тетяна СЬОМКІНА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
«27» лютого 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

ЯРОШЕНКО Артему Олександровичу

-
- | | |
|--|---|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | <u>Розробка маркетингової конкурентної стратегії підприємства</u> |
| керівник кваліфікаційної роботи | <u>Ольга РОМАЩЕНКО, к.е.н., доцент</u> |
| затверджені наказом закладу вищої освіти від | <u>«27» лютого 2024 року № 36</u> |
-
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 засади розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства |
| 2) Аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства |
| 3) Розробка та формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства |
-
5. Перелік ілюстративного матеріалу:
Таблиць – 17
Рисунків - 20
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 _____

Артем ЯРОШЕНКО

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 Ярошенко Артем Олександрович до захисту кваліфікаційної роботи за спеціальністю 075 - Маркетинг освітньо-професійної програми Маркетинг на тему: Розробка маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІМП _____ Сергій ФЕДЮНІН

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Ярошенко Артем Олександрович виконав кваліфікаційну роботу згідно плану. У роботі розглянуто теоретичні питання розробки маркетингової конкурентної стратегії; здійснено аналіз маркетингової конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Smart Del»; розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Завдання роботи виконані, мета досягнута. Здобувач продемонстрував уміння застосовувати отримані в університеті знання на практиці. Використання практичних рекомендацій, отриманих в роботі, у ТОВ «Smart Del» сприятимуть підвищенню ефективності маркетингової конкурентної стратегії 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 Ярошенко А. О. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри маркетингу _____ Олена ВІНОГРАДОВА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 77 стор., 17 табл., 20 рис., 33 джерел.

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

Об'єкт дослідження - процес розробки і формування конкурентної маркетингової стратегії діяльності підприємства ТОВ «Smart Del»

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

Короткий зміст роботи:

У роботі розглянуто сутність, зміст та види конкурентних стратегій підприємства. Досліджено маркетингову конкурентну стратегію як головний елемент системи управління підприємством. Побудовано схему розробки та реалізації маркетингової конкурентної стратегії. Розглянуто особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «Smart Del». Проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства. Проведено аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства, а також аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів.

Обґрунтовано вибір маркетингової конкурентної стратегії підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Проведено оцінку ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства за допомогою GAP-аналізу. Розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *маркетингова стратегія підприємства, конкурентна стратегія, система управління підприємством, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз.*

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.	9
1.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства.....	9
1.2. Маркетингова конкурентна стратегія як головний елемент системи управління підприємством.....	17
1.3. Особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.	24
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства.....	39
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів.	48
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.	54
3.2. Оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства	62
3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства.....	66
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. На сучасному етапі розвитку економіки спостерігається ряд параметрів, які свідчать про становлення та розвиток нової моделі економічного росту. Ця модель враховує процеси глобалізації бізнесу, зростаючу конкуренцію, появу новітніх технологій та методів організації виробництва, а також скорочення життєвого циклу товарів. Вплив цих умов призвів до того, що успішність діяльності залежить від вміння підприємств вибрати та реалізувати власну маркетингову стратегію, використовувати гнучкі форми організації та управління виробництвом. Осмислення сутності та ролі конкурентної стратегії у процесах управління підприємствами стає особливо актуальним сьогодні.

Розробка маркетингової конкурентної стратегії підприємства є актуальною та складною задачею. Вчені-економісти, такі як Г.Л. Азоев, С.Б. Довбня, В.О. Василенко, О.С. Дуброва, П. Кемпбелл, М. Портер, Н.П. Прищепа та інші, досліджували це питання. Вони приділили значну увагу визначенню сутності та класифікації конкурентних маркетингових стратегій. Однак, несвідомість зовнішнього середовища та посилення конкуренції створюють певні проблеми при формуванні такої стратегії.

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

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

- визначити сутність та види конкурентних стратегій підприємства;
- дослідити маркетингову конкурентну стратегію як головний елемент системи управління підприємством;
- розглянути особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства;

- провести аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів;
- обґрунтувати вибір маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- провести оцінку ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Об'єктом дослідження є процес розробки і формування конкурентної маркетингової стратегії діяльності підприємства ТОВ «Smart Del»

Предметом дослідження є теоретико-методичні особливості розробки і формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства

Теоретичну та методологічну основу роботи склали сучасні принципи положення теорії маркетингу, маркетингової діяльності, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ТОВ «Smart Del»).

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

Обсяг і структура роботи. Випускню кваліфікаційну роботу викладено на 74 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність та види конкурентних стратегій підприємства.

Найактуальніше завдання сучасної економіки України в умовах глобалізації є створення умов ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Аналізу діяльності будь-якого підприємства вказує, що стратегічне управління на сьогоднішній день ще не має такої ж ваги, як на західних підприємствах. Існує цілий ряд проблем, пов'язаних як з об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. Для досягнення поставлених цілей підприємства повинні максимально використовувати внутрішні ресурси, вивчати навколишнє ринкове середовище, прогнозувати власний розвиток і потреби, використовувати всі доступні інструменти стратегічного управління. Але для цього спочатку необхідно розробити ефективну стратегію, основною метою якої є формування характеру поведінки компанії щодо її конкурентів. Тобто, сучасний бізнес повинен розробити чіткий план, який включає низку конкретних заходів для завоювання та збереження стійких позицій у конкурентній боротьбі.

Останнім часом на ринку споживчих товарів України спостерігається посилення конкуренції. Подібні зміни попиту та пропозиції на різні товари створюють необхідність розробки системи управління конкурентною позицією підприємств, здатної ефективно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Для досягнення максимального потенціалу необхідно правильно структурувати внутрішні процеси управління, оскільки підприємство є системою з певною метою, що вимагає лідерства. Оцінка конкурентоспроможності даного підприємства має враховувати цілеспрямованість своєї діяльності.

Термін «стратегія» походить з військової термінології і виник у зв'язку з вивченням законів війни та майстерності полководців.

У грецькій мові слово "стратегія" (στρατηγία) походить від "стратос" (армія) і "аго" (веду), що означає мистецтво бути полководцем і розгортати війська в бою. З давніх-давен відомо, що успішні полководці високо цінували правильне планування військових дій і вміння вирішувати, коли вступити в бій, а коли шукати дипломатичні шляхи.

У середині 20 століття поняття "стратегія" було вперше застосовано до бізнесу. Економіст А. Чендлер-молодший визначив стратегію як ключовий аспект управління підприємством, що визначає його структуру та взаємини із зовнішнім середовищем. Зміни у довкіллі вимагають стратегічних альтернатив, які впливають на організаційну структуру підприємства.

Термін «стратегія» став використовуватися в управлінській термінології у 1950-ті роки, коли гостро постала необхідність ефективного реагування на швидкі зміни довкілля. Спочатку це поняття здавалося незрозумілим, оскільки словники на той час визначали «стратегію» як виключно військову практику — «науку та мистецтво розгортання військ для бою».

Існує декілька підходів щодо визначення «стратегія» (рис.1.1)

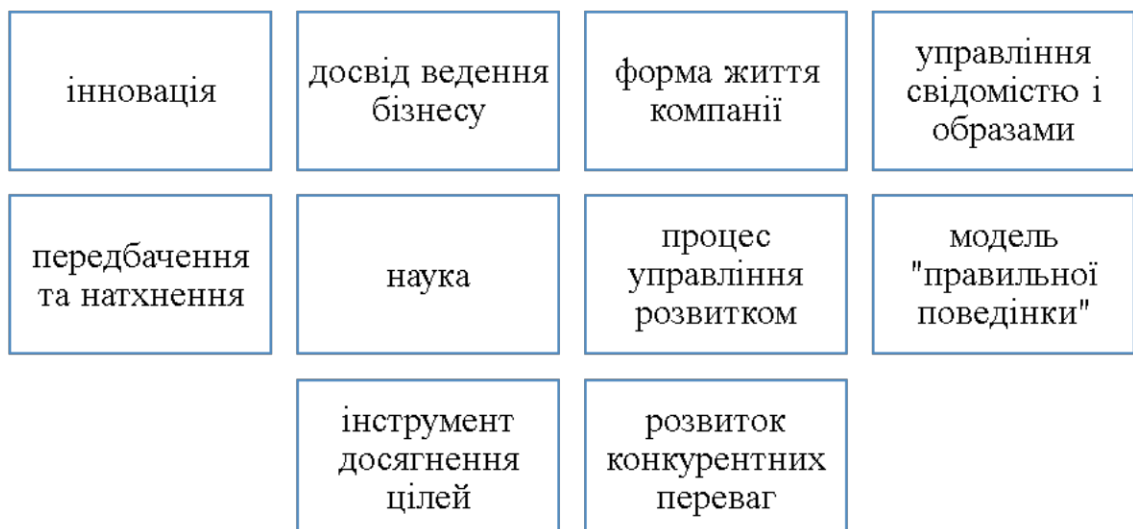


Рис.1.1. Термін «стратегія» в сучасних дослідженнях.

Проте різноманітність визначень свідчить не лише про багатогранність певного явища. Таким чином, стратегія в широкому розумінні — це довгостроковий план дій, чітко визначений напрямок розвитку підприємства з метою закріплення його позицій на ринку та досягнення стратегічних цілей. Дійсно, різноманітність визначень поняття «стратегія» (зокрема «конкурентна стратегія») свідчить не лише про складність цього явища, а й про необхідність подальших досліджень для розкриття його сутності.

Класифікація різних підходів до вивчення конкурентної стратегії допомагає вченим встановити відправні точки для подальших досліджень і розуміння цієї ключової концепції в контексті управління.

Основними причинами різноманітності визначень стратегії, зокрема конкурентної, є:

Кілька підходів. Стратегічне управління — це багатовимірне явище, яке охоплює різні аспекти, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, ресурси, технології та інші. Різні вчені та практики можуть наголошувати на різних аспектах стратегії, що призводить до різноманітних визначень.

Еволюція підходів: визначення стратегії відображає еволюцію теорій і практики менеджменту. Зміни умов ведення бізнесу, технологічний розвиток і глобалізація призводять до постійного перегляду та вдосконалення підходів до стратегічного управління.

Контекст дослідження: визначення стратегії може залежати від контексту, в якому вона вивчається. Наприклад, військовий, економічний, управлінський або маркетинговий підходи можуть мати свої особливості та акценти.

Індивідуальні підходи. Кожен дослідник або практик може мати унікальне розуміння та інтерпретацію концепції стратегії залежно від свого досвіду, теоретичної основи та професійних інтересів.

Класифікація цих підходів допомагає уточнити трактування та розуміння стратегії, а також стимулює подальші дослідження цього важливого поняття в контексті сучасного менеджменту.

Таким чином, науковці з метою визначення вихідних позицій наукового дослідження часто класифікують різні підходи до вивчення поняття «конкурентна стратегія». Це дозволяє зрозуміти різноманіття трактувань цього поняття та виділити основні напрями досліджень.

Так, М.Портер визначає конкурентну стратегію, як направлену на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі **[Error! Reference source not found.]**.

І.Ансофф, говорить, що стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [12].

Стратгія на думку Г. Хемела та С. Прахалада полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні [14].

А. Томпсон, А.Стрікланд розглядають конкурентну стратегію, як розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [12].

Різнороманітність визначень «конкурентна стратегія підприємства» наведено на рис. 1.2.

Узагальнюючи вищенаведені визначення конкурентної стратегії підприємства, можна запропонувати таке авторське визначення:

Конкурентна стратегія є сукупністю взаємопов'язаних заходів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг з метою утримання вигідної та міцної конкурентної позиції підприємства на ринку у тривалій перспективі. Ця стратегія також передбачає постійне вдосконалення та оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення власного зростання.

П.С.Смоленюк

•це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

С.Ф.Покропивний

•Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку.

**В.О. Василенко
Т. Ткаченко**

•формування та реалізація цілей та задач підприємства- виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.

І.О. Ступак

•це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.

Ю. І. Кулиняк

•це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил.

О.Г. Нефедова

•це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.

Ю.Г. Ковальська

•це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.

Г.Азоєв

•План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.

Рис. 1.2. Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

(узагальнено автором на основі [1, 18, 36, 41, 52])

Аналізуючи наукову літературу, слід зауважити, що відсутній загальноприйнятий підхід до класифікації конкурентних стратегій. Багато вчених займалися питаннями класифікації стратегій, серед яких особливу увагу заслуговують Кемпбел П., Макконнелл Дж., Стенли Л. Брю, М. Портер, Клівець Н. Г., Прищепа Н. П., Гайдамака О. М., Мемикіна М. В., Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. та інші дослідники. Різні автори використовують свої класифікаційні критерії для упорядкування конкурентних стратегій.

Узагальнену систему класифікації конкурентних стратегій наведено у таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1.

Узагальнена класифікація конкурентних стратегій

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

Продовження таблиці 1.1.

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

У таблиці наведені стратегії не виключають одна одну, тобто вони не суперечать одна одній. Тому можна зазначити, що не існує жодної універсальної або ідеальної стратегії для кожного підприємства. Різні стратегії можуть бути ефективними для різних підрозділів або видів товарів, і кожне підприємство повинно вибрати ту стратегію, яка найбільш ефективна з урахуванням його стану в галузі, цілей, можливостей і ресурсів.

Найбільш поширеним підходом до класифікації конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який виділяв три ключові конкурентні стратегії, спрямовані на створення умов для досягнення конкурентних переваг підприємством:

лідерство за витратами;

- диференціація;
- фокусування (концентрація) [15].

Кожна з цих базових стратегій має захисні чинники проти впливу п'яти сил конкуренції. Наприклад, у разі лідерства за витратами підприємство може забезпечити собі прибуток через мінімально допустимі ціни для конкурентів. Низькі витрати створюють бар'єри для нових конкурентів та замінників продукту, а також зменшують вплив сильних постачальників, що надає підприємству більшу гнучкість у контексті підвищення цін.

Щодо стратегії диференціації продукції, вона спрямована на споживачів, які готові платити більше за високу якість чи ширший спектр споживчих властивостей товару. Диференціація також захищає підприємство від впливу п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює лояльність споживачів до бренду, зменшує вразливість до цінових коливань і підвищує рентабельність.

Фокусування в стратегічному контексті поєднує обидва попередні види стратегій і передбачає зосередження зусиль на певному сегменті ринку.

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд 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 [24].

Із вищесказаного можна висновувати, що в науковій літературі існує багато різних підходів до розуміння понять "стратегія" та "конкурентна стратегія". Однак ці поняття не є взаємо виключними або суперечливими, а скоріше доповнюють одне одного. Вони виникли в контексті розвитку конкурентних відносин та конкурентної боротьби. Велика кількість науковців приділяла увагу об'єднанню різних конкурентних стратегій, що призвело до

різноманітності класифікаційних ознак для розділення конкурентних стратегій.

Також варто відзначити, що підприємство може використовувати декілька стратегій одночасно, адаптуючи їх до своєї конкретної ситуації та умов на ринку.

1.2. Маркетингова конкурентна стратегія як головний елемент системи управління підприємством.

Глобалізація бізнес-процесів, зростання конкуренції і важлива роль споживача у формуванні попиту на товари ставлять перед підприємствами нові вимоги щодо системи стратегічного управління та використання її інструментів для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху.

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

Успішна реалізація стратегії розвитку та впровадження інноваційних бізнес-процесів призводить до успіху в конкурентній боротьбі. При цьому важливо зосередитися на формуванні маркетингової стратегії та забезпеченні підприємства ефективними маркетинговими діями для оптимального використання їх потенціалу.

Розробка стратегії потребує проведення аналізу можливостей її впровадження паралельно.

Основною метою стратегічного маркетингу є забезпечення ефективного і максимально гнучкого використання всіх ресурсів, можливостей, маркетингових інструментів і науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Кожне підприємство є унікальним, тому процес розробки маркетингової стратегії залежить від його позиції на цільовому ринку, динаміки власного

розвитку, наявного кадрового і виробничого потенціалу, поведінки конкурентів, а також особливостей виробленої продукції або наданих послуг.

Аналіз авторських трактувань поняття "маркетингова стратегія" показує, що існує значна різноманітність визначень цього поняття, а також виділяються різні підходи, що відображають сутність маркетингової стратегії (рис. 1.3).

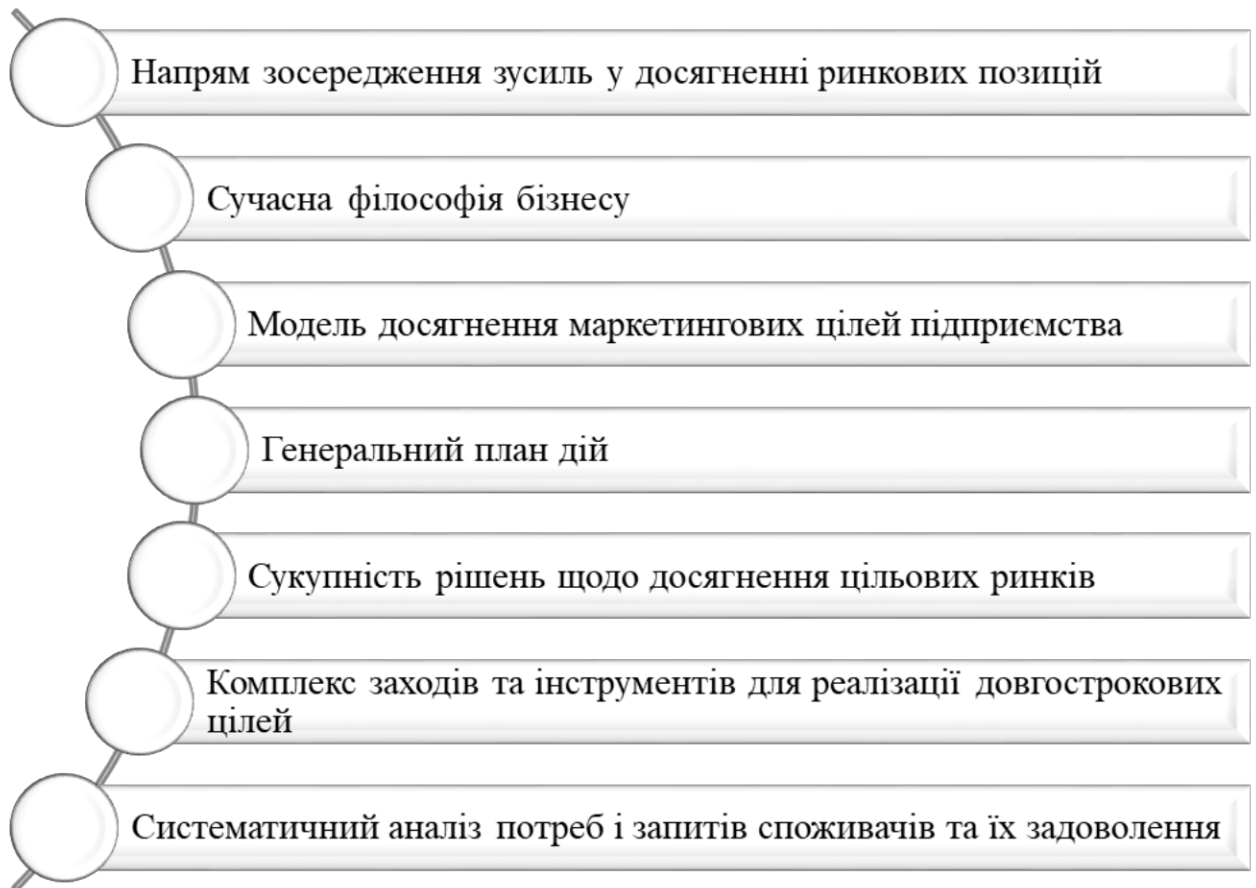


Рис. 1.3. Основні підходи щодо сутності "маркетингова стратегія".

Складено на основі [8]

Багато науковців внесли свій внесок у дослідження проблеми формування маркетингової стратегії. Аналіз визначень поняття "маркетингова стратегія" представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.2.

Аналіз визначення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Визначення
Гаркавенко С.С. [13]	Стратегія маркетингу» розуміє «докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей
Ф. Котлер [2, с. 129]	Логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання
Ассель Г. [11]	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.
Алфьоров А. В. [19, с. 113]	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку
Багієв Г. Л. [20, с. 189]	Генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення поставлених цілей 9
Бережа Є. Н. [24, с. 39]	Комплекс довгострокових маркетингових рішень щодо вибору цільових сегментів споживачів, позиціонуванню підприємства і його продукції, а також за елементами комплексу маркетингу, спрямованим на досягнення довгострокових маркетингових цілей
Самойленко В.В. [58, с. 118]	Маркетингова стратегія є не тільки засобом конкурентної боротьби, але і нематеріальним активом, що враховується під час інвестиційної оцінки підприємства.
Катернюк А. В. [24, с. 18]	Стратегія маркетингу полягає в підборі та аналізі цільового ринку і в створенні та підтримці відповідного маркетингу-міксу (що становить з товару, системи розподілу, просування і ціни), що задовольняє цю групу людей
Дж. О'Шонессі [75, с.118]	Широка концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл повинні функціонувати скоординованим чином, щоб подолати протидію досягненню завдань маркетингу
О. Уолкер [79, с. 41]	Ефективно розподілені і скоординовані ринкові ресурси і види діяльності, для задоволення потреб споживачів на певному товарному ринку

Отже, на основі проведеного дослідження щодо визначення "маркетингової стратегії" можна запропонувати власне визначення: маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних і фінансових заходів, спрямованих на інтенсифікацію виробництва або реалізації продукції

з метою підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення високих і стійких прибутків.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є не тільки довгостроково орієнтованою, а й є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства, базуючись на результатах маркетингового стратегічного аналізу та визначаючи ринкове спрямування діяльності підприємства (рис.1.4).



Рис.1.4. Риси маркетингової стратегії підприємства.

Складено на основі [7]

Слід зазначити, що маркетингова стратегія компанії дозволяє:

Визначити та зорієнтувати пріоритети діяльності компанії на цільових сегментах ринку у маркетинговому середовищі.

Підвищити адаптивність підприємства до непередбачених змін довкілля.

Сконцентруйте маркетингові зусилля на цільових сегментах ринку.

Погодьте цілі підприємства, його можливості та шанси у сфері маркетингу.

Важливою складовою стратегічного комплексу підприємства є маркетингова конкурентна стратегія, що займає чільне місце серед його функціональних стратегій. Це пояснюється тим, що він не лише обґрунтовує перспективні напрямки маркетингової діяльності в цільових сегментах, а й визначає способи побудови відносин між суб'єктом господарювання та його внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, сприяючи зростанню його конкурентних переваг. З цієї точки зору вона визначає основні параметри обґрунтування інших функціональних стратегій, таких як кадрова, фінансова, виробнича, логістична тощо. Крім того, вона взаємодіє зі стратегіями вищого рівня.

У процесі розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства вирішуються такі завдання (рис.1.5).

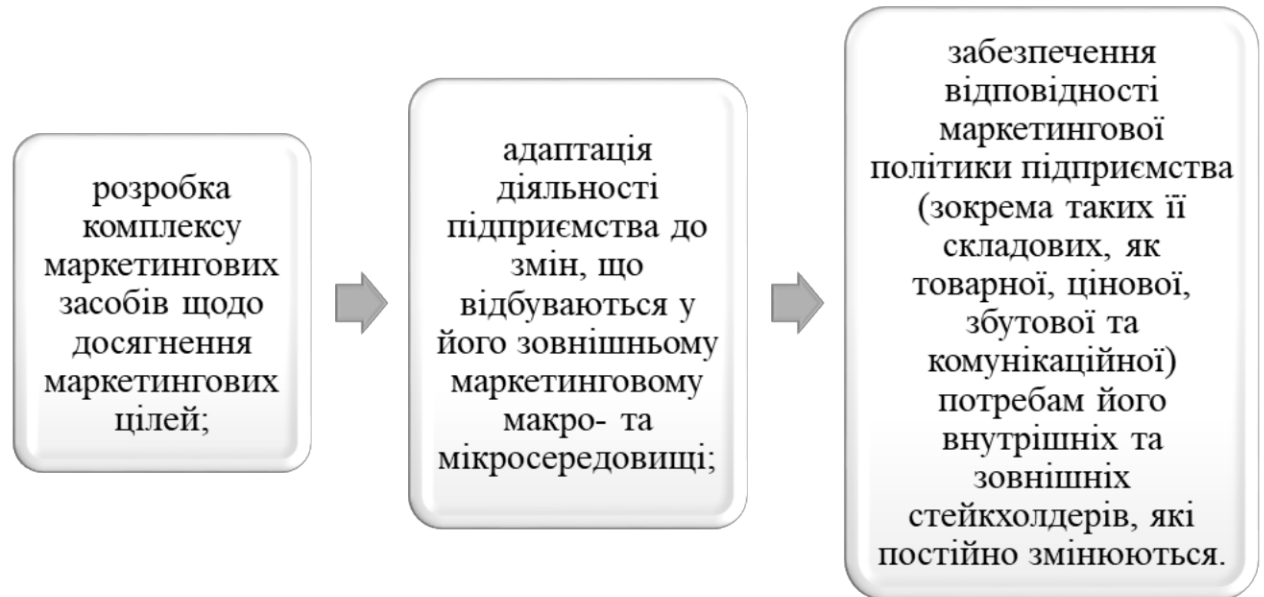


Рис.1.5. Завдання маркетингової стратегії. *Складено на основі [23]*

Маркетингова стратегія іграє важливу роль у поєднанні цілей і ресурсів підприємства. Цільова орієнтація використання ресурсів для формування довгострокових конкурентних переваг є ключовим аспектом її обґрунтування

і впровадження. Ця стратегія розробляється на основі маркетингових цілей, визначених у загальній корпоративній стратегії, прогнозу розвитку ринку, аналізу смаків та вподобань покупців, а також оцінки ресурсів та ринкових можливостей.

Підкреслюючи зазначене вище, звернемо увагу на особливості маркетингової стратегії підприємства. (рис.1.6).

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

є інструментом досягнення маркетингових цілей;

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

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

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

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

обґрунтовує ринкові напрями діяльності підприємства щодо основних стейкхолдерів;

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

Рис.1.6. Особливості маркетингової стратегії [35].

Це дозволяє визначити основні передумови формування ефективної маркетингової стратегії підприємства:

1. Зв'язок цілей маркетингу з місією і загальними цілями підприємства: успішна стратегія повинна узгоджуватися з місією і стратегічними цілями підприємства, а також враховувати його виробничі можливості.

2. Зосередженість на інтересах усіх зацікавлених сторін підприємства: стратегія повинна враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), включаючи клієнтів, партнерів, акціонерів і працівників.

3. Постійний моніторинг та діагностика ринкової ситуації: Проводити постійний аналіз ринкових тенденцій та діагностику конкурентного середовища для створення необхідної інформаційно-аналітичної бази.

4. Налагодження співпраці зі споживачами через соціальні мережі: Використання соціальних мереж для залучення споживачів, формування лояльності до бренду та продукції підприємства.

5. Комплексний підхід до товарної політики, цін, збуту та комунікацій: Розробка та реалізація комплексної стратегії по відношенню до товарів (продукту), цін (цінова політика), збуту та комунікацій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

6. Орієнтація на довгостроковий успіх на ринку Стратегія має бути спрямована на досягнення довгострокового конкурентного успіху підприємства на ринку, забезпечення стійких конкурентних переваг і підвищення попиту на продукцію чи послуги.

Важливо також зазначити, що успішна реалізація маркетингової стратегії підприємства безпосередньо залежить від маркетингової тактики та здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, особливо в умовах економічної трансформації.

Маркетингова стратегія визначає курс дій підприємства по відношенню до споживачів і конкурентів. Формування маркетингової стратегії складається з п'яти взаємопов'язаних етапів, які доповнюють один одного і відіграють важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства в цілому.

1.3.Особливості розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

У сучасних умовах підприємства змушені організовувати свою діяльність з урахуванням постійних змін довкілля, жорстких умов ведення бізнесу через агресивні дії конкурентів та трансформаційні процеси в економіці. Постійний аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, а також своєчасне виявлення негативних факторів та ризиків важливі для забезпечення ефективної роботи підприємства.

Керівники підприємств відчують гостру потребу в постійній, достовірній, змістовній та своєчасній інформації про стан ринку, попит, рівень конкуренції та зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі.

Питанням розробки маркетингової конкурентної стратегії на підприємствах присвячено багато наукових досліджень. Ці питання вивчалися у роботах таких відомих вчених, як Х. Армстронг, У. Вонг, Ф. Котлер, М. Портер та інших. Серед сучасних авторів, які також вивчали цю проблему, можна відзначити Л.В. Балабанов, А.Є. Воронков, А.В. Войчака, С.С. Горкавенко, Н. Діхтярьову, С. Ілляшенко, Н.В. Карпенка, В.Л. Корінієва, Н.В. Куденко, Я.С. Ларін, А.Ф. Павленко, В.В. Писаренко, В. Пономаренко, І.Л. Решетніков, М.П. Сахацький, І.О. Соловйова, А.О. Старостін, Н.І. Чухраю, В.А. Шведюка, З.Є. Шершнєв та інші.

Сьогодні більшість сучасних підприємств не проводять достатніх маркетингових досліджень, спрямованих на вивчення впливу факторів макро- та мікросередовища. Це пояснюється недостатнім рівнем знань у цій галузі та відсутністю необхідних теоретичних та методичних розробок.

Слід зазначити, що з вивченні конкурентного середовища більшість підприємств враховують вплив лише окремих її аспектів. Це наголошує на необхідності всебічного аналізу конкурентів, освоєння перспективних ринкових можливостей, виявлення прибуткових ринків та ефективної реалізації маркетингових стратегій для досягнення успіху в сучасному бізнесі.

Розробка маркетингової конкурентної стратегії полягає в кількох принципах. (рис.1.7).

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

Рис.1.7. Принципи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Складено автором на основі [24, с. 34].

Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві повинен пройти ряд логічно послідовних етапів. По-перше, ці етапи мають бути взаємопов'язані та систематизовані. По-друге, вони повинні забезпечити

об'єктивний результат вибору оптимальної конкурентної маркетингової стратегії підприємства. (Рис. 1.8).



Рис. 1.8. Етапи розробки маркетингової конкурентної стратегії.

В умовах перетворювальних перетворень метою кожного підприємства є досягнення зростання прибутку та сприяння розвитку ефективної стратегічної діяльності. Тому важливо розробити та сформулювати маркетингову конкурентну стратегію підприємства, що відповідає вимогам споживачів та забезпечує не лише ефективну роботу, а й максимальний прибуток, що сприяє подальшому розвитку підприємства. Обдумане рішення щодо вибору конкурентної маркетингової стратегії може допомогти підприємству вижити в мінливому, динамічному бізнес-середовищі.

Сьогодні більшість компаній використовують лише окремі елементи маркетингової конкурентної стратегії, що часто не дає максимального ефекту.

Економічна ситуація не дозволяє більшості виробників використати повноцінну інтегровану систему маркетингу. Таким чином, кожне підприємство має розробити та реалізувати конкурентну маркетингову стратегію, яка дозволить нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а також максимально ефективно використати свої можливості та переваги.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства можна розробити метод формування маркетингової конкурентної стратегії, що сприяє оптимальній роботі підприємства всіх рівнях. (рис. 1.9.).



Рис. 1.9. Алгоритм розробки конкурентної маркетингової стратегії та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу

Розроблений алгоритм включає послідовні етапи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства, яка залежить від стану конкурентного середовища, в якому діє підприємство, так і від його власної ресурсної забезпеченості. Оскільки цільові параметри підприємства визначаються контекстом, спочатку алгоритм глибоко аналізує середовище підприємства, а потім формує альтернативні маркетингові конкурентні стратегії з урахуванням результатів цього аналізу та поставленої мети. На основі такого аналізу стратегічних альтернатив маркетингу обирається стратегія відповідно до завдань та можливостей підприємства.

Як зазначає Д.Л. Кобець, «вибір маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві базується на кількох ключових критеріях, включаючи відповідність зовнішньому середовищу, потенційним можливостям підприємства, ризику та досягненню маркетингових цілей» [35, с. 504].

Для розвитку маркетингового забезпечення та проведення аналізу конкурентного середовища підприємствам необхідно визначити основні фактори, що впливають на їхню конкурентоспроможність, і мати чітке уявлення про послідовність усіх етапів маркетингових досліджень, оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища, в яких підприємство працює.

При формуванні маркетингових конкурентних стратегій важливо враховувати взаємозв'язок чинників довкілля з усіма стратегічними підрозділами підприємства. Ці стратегії мають бути конкурентоспроможними та відповідати структурній та логічній послідовності проведення досліджень. (Рис. 1.10).



Рис. 1.10. Структурно-логічна схема реалізації маркетингової конкурентної стратегії

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

структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу» [26].

Важливо відзначити, що правильно обрана стратегія конкурентного маркетингу є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для більшості сучасних підприємств потенційні можливості підвищення конкурентоспроможності враховують комплексне використання всіх інструментів маркетингу, впровадження нових форм торгівлі та використання сучасних методів управління.

На основі дослідження вибираються власні конкурентні стратегії, виходячи зі стратегій конкурентів і власних можливостей підприємства (Рис. 1.11).

Важливо враховувати, що процес вибору маркетингової конкурентної стратегії на підприємстві безпосередньо залежить від особливостей галузі, в якій воно працює, а саме від номенклатури та асортименту продукції підприємства, витрат на виробництво та продаж товарів або послуг, ціноутворення, державне регулювання та специфіка логістики.

До індикаторів конкурентної переваги У.В. Щурко відносить: значну частка ринку; зростаючу кількість покупців; стратегію ринкового лідера; швидке реагування та адаптацію підприємства до зміни; сильні конкурентні позиції підприємства на ринку; диференціацію товарів; концентрацію на цільових сегментах ринку; оптимальні витрати; прибутковість; інноваційні можливості підприємства; наявність системи маркетингового менеджменту [35].

У.В. Щурко визначив індикатори конкурентної слабкості підприємства: високі витрати; низька якість товарів; невеликий вплив на ринок; значна питома вага на ринку продукції конкурентів; низькі темпи зростання доходів порівняно із середніми на ринку; недостатня кількість фінансових ресурсів; неспроможність протистояти ризикам; недостатня репутація підприємства; слабкі позиції серед підприємств галузі; слабкий рівень практичних навичок і досвіду у сферах діяльності [36].

Визначено, що маркетингові конкурентні стратегії є основним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства і повинні реалізовуватися шляхом створення відповідних структур управління, систем ринкового контролю, маркетингового аналізу та комплексної інформаційної системи. При виборі маркетингової стратегії визначено, що необхідно орієнтуватися на досягнення маркетингової мети з урахуванням особливостей маркетингової стратегії, наприклад: орієнтація на довгострокову перспективу; врахування результатів стратегічного маркетингового аналізу; підтримання ієрархії системи управління; орієнтація на ринок з урахуванням клієнтів і конкурентів. Крім того, маркетингова стратегія компанії визначає її сильні сторони, що дозволяє отримати перевагу над конкурентами.

При розробці маркетингових конкурентних стратегій вирішуються три взаємопов'язані задачі, пов'язані з життєвим циклом розвитку компанії:

1. Створення маркетингових інструментів, включаючи інновації продукту, кооперацію, зміну ринкової політики, диверсифікацію та трансформацію виробництва, зниження ризиків, інтегроване використання системи управління маркетингом та інші аспекти.

2. Розвиток адаптаційних можливостей, включаючи своєчасне врахування зовнішніх факторів, використання комунікаційних можливостей та ін.

3. Формування маркетингової політики підприємства відповідно до вимог і потреб покупців, включаючи вивчення поведінки покупців, розміщення товару, визначення цільового сегмента ринку та інші аспекти.

Запропонований алгоритм розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства базується на послідовних етапах, кожен етап яких має свої специфічні методи та методи стратегічного аналізу. При поетапній розробці маркетингової конкурентної стратегії з використанням запропонованої структурно-логічної схеми та оцінки конкурентних позицій підприємства слід враховувати існуючих і потенційних клієнтів, а також конкурентів. Компанія повинна систематично аналізувати конкурентів,

розробляти конкурентні маркетингові стратегії, які дозволяють ефективно позиціонувати себе по відношенню до конкурентів і забезпечувати максимальну конкурентну перевагу.

Процес створення маркетингової конкурентної стратегії безпосередньо пов'язаний з аналізом діяльності конкурентів і передбачає розробку заходів щодо них. При цьому підході можуть бути використані два методи досягнення конкурентних переваг: оптимізація витрат і впровадження системи управління маркетингом. Основними методами досягнення конкурентних переваг, які використовуються в рамках клієнтоорієнтованого підходу, є диференціація та модифікація продукту, а також комплекс маркетингових комунікацій і стратегій просування.

Висновки до 1 розділу

Вивчено сутність та поняття маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Виявлено, що існує багато трактувань сутності поняття «стратегія», що обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання.

Узагальнено визначення «конкурентна стратегія». Це свідчить не лише про багатоплановість стратегій, але і є свідченням також і недостатнього рівня дослідження явища. На базі аналізованих визначень запропоновано авторське визначення поняття.

Узагальнено систему класифікації конкурентних стратегій.

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

можливості і ресурси;

Охарактеризовано етапи розробки конкурентної маркетингової стратегії підприємства. Відмічено, що головними елементами механізму формування конкурентної маркетингової стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструментарій, забезпечення, а особливу увагу у розробці конкурентної маркетингової стратегії слід приділяти принципам її формування.

Виявлено, що процес формування конкурентної маркетингової стратегії підприємства включає дві основні стадії: підготовчу та заключну. Розглянуто етапи розробки та реалізації конкурентної маркетингової стратегії підприємства та надано їм стислу характеристику.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Smart Del» є зареєстрованим підприємством у місті Київ. Це юридична особа з власним відокремленим майном, яка може укладати договори, набувати різні права та обов'язки власності, а також бути учасником судових процедур як позивач або відповідач. У компанії є кругла печатка з власним фірмовим знаком, власні рахунки в українській та іноземній валюті в банках, штампи та бланки з власною символікою та зареєстрований товарний знак. Установчим документом є Статут товариства, який визначає його діяльність.

Підприємство ТОВ «Smart Del» було засноване у 2012 році і спеціалізується на реалізації будівельних матеріалів. Головною метою діяльності компанії є забезпечення стабільного прибутку через продаж якісних будівельних матеріалів. У цьому плані кожен працівник розуміє свою мету, бачить її і несе відповідальність перед колективом і своєю совістю за виконання відповідних операцій чи робіт. Керівники в свою чергу відповідають за якість та постійне вдосконалення діяльності у своїй області, приймають рішення щодо управління якістю та беруть участь у безперервному процесі вдосконалення компанії. Все це представлено як повна місія компанії, яку можна висвітлити за моделлю Ешпріджською моделлю (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Ешпіджська модель місії ТОВ «Smart Del»

Поступове розширення сфери діяльності підприємства шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу в цілі товариства з обмеженою відповідальністю «Смарт Дел»; шукати нові канали збуту та створювати нові партнерства; проведення заходів щодо підвищення продуктивності праці працівників та підвищення їх кваліфікації; забезпечення здоров'я працівників компанії та високий рівень техніки безпеки. Завдання підприємства – розширення ринків збуту та реконструкція виробничої структури для гнучкої логістичної політики.

Компанія має складну лінійну функціональну організаційну структуру, як показано на рисунку 2.2. Ця структура заснована на тісному взаємозв'язку між лінійними і функціональними ділянками.

До такої структури входять органи, які спеціалізуються на виконанні конкретних функцій і забезпечують нормальне функціонування системи управління підприємством.



Рис 2.2 Організаційна структура підприємства ТОВ «Smart Del»

Перевагами такої структури є глибока підготовка рішень і планів завдяки спеціалізації працівників, можливість залучення консультантів та експертів, єдність керівництва та індивідуальна відповідальність.

Серед недоліків можна виділити відсутність тісних взаємозв'язків і горизонтальної взаємодії між підрозділами, нечітку відповідальність, оскільки працівники, які розробляють рішення, не беруть участь у їх виконанні, перевагу вертикальної взаємодії над горизонтальною, а також тенденцію до надмірної централізації через підпорядкування ієрархії управлінню.

Спеціалізація функцій дозволяє виконувати їх більш ефективно. Організаційна структура управління ґрунтується на раціональному розподілі повноважень між керівниками та спеціалістами. Лінійні підрозділи приймають рішення та здійснюють управління, тоді як функціональні підрозділи забезпечують консультування, координацію та планування господарської діяльності.

В стратегічному управлінні для аналізу та визначення того, як підприємство створює цінність для своїх клієнтів шляхом послідовного додавання цінності на різних етапах процесу використовують ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.3.

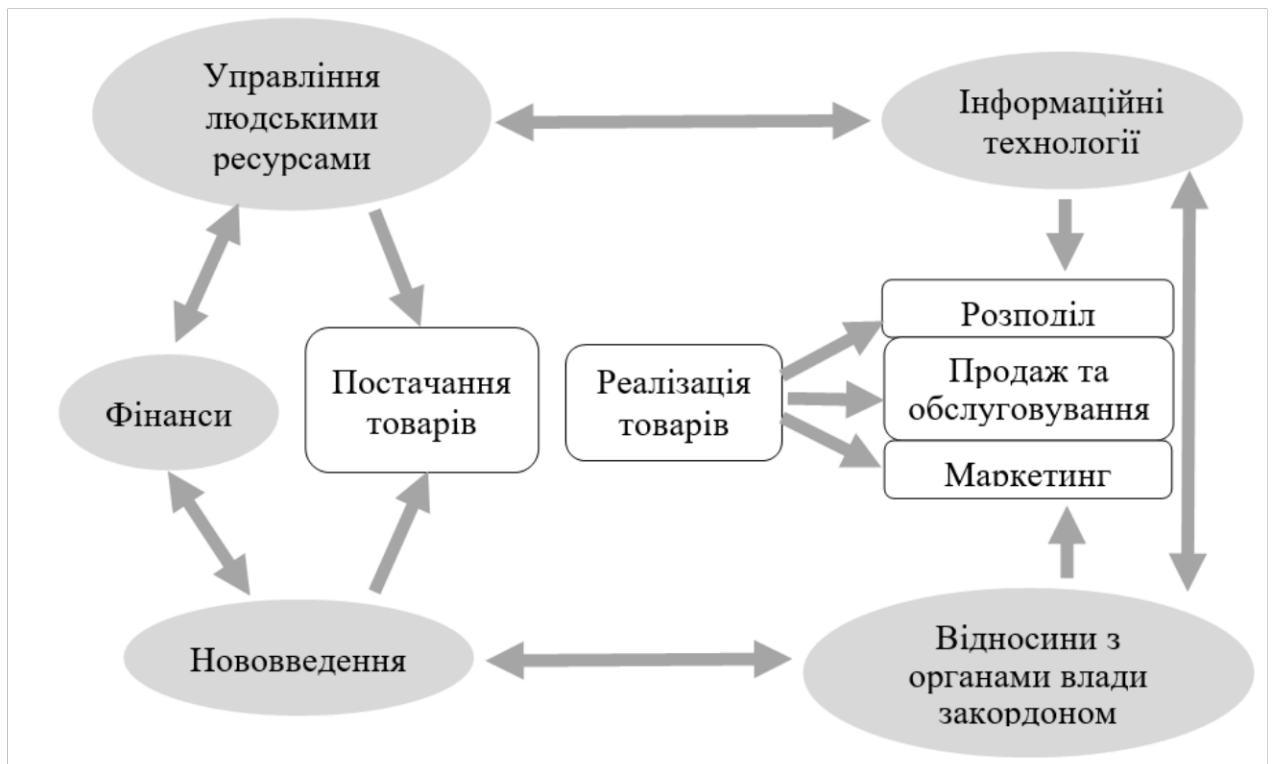


Рис. 2.3. Ланцюжок цінностей ТОВ «Smart Del» і схема внутрішніх факторів вартості.

Аналіз ланцюжка цінностей допомагає зрозуміти, які етапи є найбільш критичними для досягнення успіху і де можна покращити процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Основний аспект, що визначає можливість досягнення успіху в діяльності підприємства є ключові фактори успіху. Вони можуть включати різноманітні компоненти, які важливі для досягнення мети або результату.

Основні фактори успіху - це дії, що реалізують стратегію, конкурентні можливості та результати, які кожне підприємство має забезпечити для своєї конкурентоспроможності та фінансового успіху. Для визначення і оцінки цих факторів успіху ми використовували метод, запропонований Р. Грантом, який передбачає, що фірма повинна пропонувати продукцію, яку покупці хочуть придбати, і успішно конкурувати на ринку. Для визначення цих ключових факторів успіху ми провели аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.1 й 2.2.

Таблиця 2.1.

Ключові чинники успіху ТОВ «Smart Del»

Чинники успіху	Параметри успіху
Фінансові	Збільшення доходу від реалізації
	Максимізація прибутків
	Ефективне управління оборотним капіталом
	Оптимізація витрат
	Ефективне управління ризиками
Маркетингові	Збільшення частки ринку своїх товарів
	Ефективна система маркетингових досліджень
	Розуміння цільової аудиторії
	Залучення і утримання клієнтів
	Репутація і бренд
	Контроль якості обслуговування клієнтів
Внутрішні бізнесові процеси	Ефективне управління запасами
	Ефективне використання устаткування
	Управління змінами
	Оптимізація операційних процесів
	Управління технологічними процесами
	Аналіз та вдосконалення управління бізнес-процесами
Кадрові	Підбір кваліфікованого персоналу
	Адаптивність та гнучність персоналу
	Розвиток та навчання персоналу
	Мотивація персоналу
	Ефективне управління конфліктами
	Ефективне командне співробітництво

Таблиця 2.2.

Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Smart Del»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення, %
Фінансові	0,3	8	24
Маркетингові	0,25	6	15
Внутрішні бізнесові процеси	0,25	4	10
Кадрові	0,2	7	14
Всього	1,00		63

Отже, згідно з нашими дослідженнями, перший ключовий фактор успіху (КФУ) виявився найважливішим, проте експерти оцінили його на 8 балів. Однак другий за важливістю фактор був оцінений ще нижче - на 4 бали, що вплинуло негативно на загальний результат. Висновок полягає в тому, що керівництво ТОВ "Smart Del" не використовує свої ключові фактори успіху належним чином, що має негативний вплив на його діяльність.

Тому для успішної діяльності на ринку недостатньо просто оцінювати конкурентоспроможність підприємства і робити відповідні рішення. Необхідно мати готовність до різних сценаріїв на ринку. Система управління конкурентоспроможністю на основі маркетингу, орієнтована на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища та швидке реагування на них, дозволить підприємству постійно вдосконалюватись та керувати усіма процесами на підприємстві, що забезпечить його конкурентні переваги на різних ринках.

Наш аналіз показав, що лише невелика частина існуючих методів враховує маркетингові показники конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища в контексті маркетингової стратегії підприємства

Формування сприятливого конкурентного середовища і виявлення факторів, що впливають на підприємство, є обов'язковою передумовою ефективного функціонування підприємств в ринкових умовах.

Сприятливе конкурентне середовище створює умови для здійснення бізнесу, забезпечуючи підприємству доступ до ресурсів, технологій, інфраструктури та можливостей для розвитку. Воно також спонукає до конкуренції, що стимулює підприємство до покращення продукції або послуг, зниження витрат та інновацій.

Виявлення факторів, що впливають на підприємство, дозволяє ефективно аналізувати своє оточення і приймати обґрунтовані рішення. Це можуть бути зміни в політиці, економіці, технологіях, суспільстві або споживацьких уподобаннях, які впливають на споживчі попит і умови ринку.

Таким чином, формування сприятливого конкурентного середовища і ретельний аналіз впливових факторів є важливими складовими для успішного функціонування підприємства в сучасних умовах ринку.

Аналіз конкурентного середовища - це процес оцінки та розуміння факторів, які впливають на успішність підприємства на ринку. Під час проведення аналізу конкурентного середовища досліджуються різні аспекти, такі як існуючі конкуренти, їх стратегії та позиції на ринку, потенційні загрози та можливості, тенденції розвитку галузі

Основні показники діяльності підприємства суттєво визначаються зовнішнім і внутрішнім середовищем, які на нього впливають.

Зовнішнє середовище, що складається з неконтрольованих суб'єктів і сил поза межами організації, має прямий і непрямий вплив на діяльність. Середовище прямого впливу охоплює фактори, що безпосередньо впливають на операції підприємства.

При аналізі зовнішнього середовища діяльності підприємства важливо враховувати, що це сукупність факторів, які не підлягають контролю з боку підприємства і діють ззовні.

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

Проведемо кількісну оцінку впливу зовнішніх факторів середовища на діяльність підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямого впливу на
ТОВ «Smart Deb»**

Чинники	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Спрямо- ваність впливу (+, -)	Інтегральна оцінка
1	2	3	4	5
1. Економічні фактори				
1.1. Рівень економічного розвитку	3	3	-	-9
1.2. ВВП	2	2	-	-4
1.3. Індекс інфляції	2	3	-	-6
1.4. Рівень доходів населення	3	3	-	-9
1.5. Рівень безробіття	2	3	-	-6
1.6. Рівень процентної ставки за кредит	1	2	-	-2
1.7. Розмір інвестицій в економіку України	1	1	-	-1
Усього				-37
2. Політико-правові фактори				
2.1. Законодавство	3	2	+	+6
2.2. Політична стабільність	2	2	+	+4
2.3. Політика щодо зовнішній торгівлі	2	1	+	+2
2.4. Корупція і правоохоронна ситуація	3	3	-	-9
Усього				+3
3. Соціально-демографічні фактори				
3.1. Розмір та структура населення	2	1	+	+2
3.2. Вікова структура населення	2	2	-	+4
3.3. Освіта та кваліфікація	1	1	+	+1
3.4. Міграційні тенденції	3	3	-	-9
3.5. Соціо-культурні тенденції	2	2	-	-4
Усього				-6

Наступним етапом є аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу згідно з переліком Харрісона (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на
ТОВ «Smart Del»**

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

Рейтинг: 5 - найвищий, 1 - найнижчий.

Серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища, найбільший вплив мають такі чинники, як рівень конкуренції, вплив споживачів, і тип регулювання з боку держави. Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища, що найбільше впливають на організацію, а також для передбачення динаміки їх впливу, ми проведемо PEST-аналіз зовнішнього середовища для ТОВ "Smart Del"(таблиця 2.5).

Таблиця 2.5.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Smart Del»

PEST-чинники	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямки впливу (+,-)	Ступінь важливості для підприємства
1. Політико-правові чинники				
– законодавство	3	2	+	+6
– політична стабільність	2	2	+	+4
– політика щодо зовнішній торгівлі	2	1	+	+2
– корупція і правоохоронна ситуація	3	3	-	-9
Разом				+3
2. Економічні чинники				
– рівень економічного розвитку	3	3	-	-9
– ВВП	2	2	-	-4
– індекс інфляції	2	3	-	-6
– рівень доходів населення	3	3	-	-9
– рівень безробіття	2	3	-	-6
– рівень процентної ставки за кредит	1	2	-	-2
– розмір інвестицій в економіку України	1	1	-	-1
Разом				-37
3. Соціально-демографічні чинники				
– розмір та структура населення	2	1	+	+2
– вікова структура населення	2	2	-	+4
– освіта та кваліфікація	1	1	+	+1
– міграційні тенденції	3	3	-	-9
– соціо-культурні тенденції	2	2	-	-4
Разом				-6
4. Науково-технічні чинники				
– виникнення нових підприємств в цій отраслі	3	3	+	+9
Разом				+9
За підсумком PEST-чинники				-31

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

Після проведеного PEST-аналізу можна зробити аналіз привабливості галузі для ТОВ «Smart Del»

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. Наприклад, перелік Дж. Томсона складає 9 факторів, а Харісона – 14. Однак беручи до уваги особливості функціонування ТОВ «Smart Del», ми вважаємо перелік Харісона більш доцільним. Тому аналіз факторів прямого впливу згідно з переліком Харісона ми представили у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз привабливості галузі для ТОВ «Smart Del»

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

Проведений аналіз показує, що галузь приваблива, проте необхідно запровадити стратегію зростання, яка націлена на збільшення обсягів продажу, що необхідно для посилення конкурентних позицій підприємства в подальшому.

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «Smart Del» свідчить про те, що споживачі мають найбільш негативний вплив.

Головними частинами цього фактору виступають: пасивне відношення споживачів до продукції, значні вимоги покупців до якості товарів, недостатній рівень інформованості покупців про товари підприємства.

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

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

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

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

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW-аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Smart Del», який представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

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

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S	N	W
		Сильна	Нейтральна	Слабка
1	2	3	4	5
Кадри	– управлінський персонал;		+	
	– кваліфікація співробітників;	+		
	– мотивація працівників;			+
	– кадрова політика;			+
	– плинність кадрів і прогули;	+		
	– досвід.	+		
Організація загального управління	– організаційна структура;	+		
	– організація системи комунікацій;	+		
	– кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;		+	
	– система стратегічного планування;			+
Реалізація	– система контролю запасів, оборот запасів;		+	
	– проектування, складання графіку роботи;		+	
	– контроль якості;		+	
	– дослідження і розробки, інновації;			+
Маркетинг	– послуги, які надає підприємство;		+	
	– збір необхідної інформації про ринок;			+
	– частка ринку;			+
	– канали розподілу;		+	
	– організація збуту;			+
	– цінова політика;		+	
Фінансовий облік	– можливість залучення короткострокового та довго-строкового капіталу;		+	
	– можливість використання альтернативних фінансових стратегій;		+	
	– гнучкість структури капіталу;		+	
	– контроль за витратами, можливість їх зниження;			+

Наступним етапом є узагальнення даних таблиці 2.7 щодо переліку сильних і слабких сторін ТОВ «Smart Del» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін

ТОВ «Smart Del»

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

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Smart Del», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.9).

Таблиця 2.9.

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

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

Для подальшої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Smart Del» необхідно розподілити усі фактори на два класи:

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

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

2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів.

Єдині методи, засновані на матричному аналізі, необхідні для визначення конкурентних переваг підприємства та з'ясування перспектив його подальшого розвитку.

Відповідно до методології Boston Consulting Group (BCG), різні країни бачать стратегії, які можна використовувати. Ці стратегії включають розвиток (інтенсифікацію зусиль щодо збереження), конкурентну перевагу, збирання та утилізацію.

Матриця Boston Consulting Group дозволяє класифікувати товари чи послуги відповідно до їх важливості для підприємства. Продукти або послуги можна визначити за стадіями розробки за допомогою маркетингових термінів, які зараз широко використовуються в галузі.

Матриця Boston Consulting Group для Smart Deal LLC показана на діаграмі в розділі 2.4.

Позиція «дійної корови» свідчить про стабільне лідерство в галузі. Ці підрозділи мають стабільні продажі без накладних витрат, що дозволяє їм заробляти більше, ніж їм потрібно для збереження своєї частки ринку.

Стратегія «дійної корови» або збереження ринкової частки спрямована на збереження статус-кво якомога довше та надання фінансової підтримки менш розвиненим підрозділам. Основними завданнями є підтримка нових моделей товарів, періодичне нагадування за допомогою реклами та нових цінових пропозицій для заохочення лояльності клієнтів для повторних покупок.

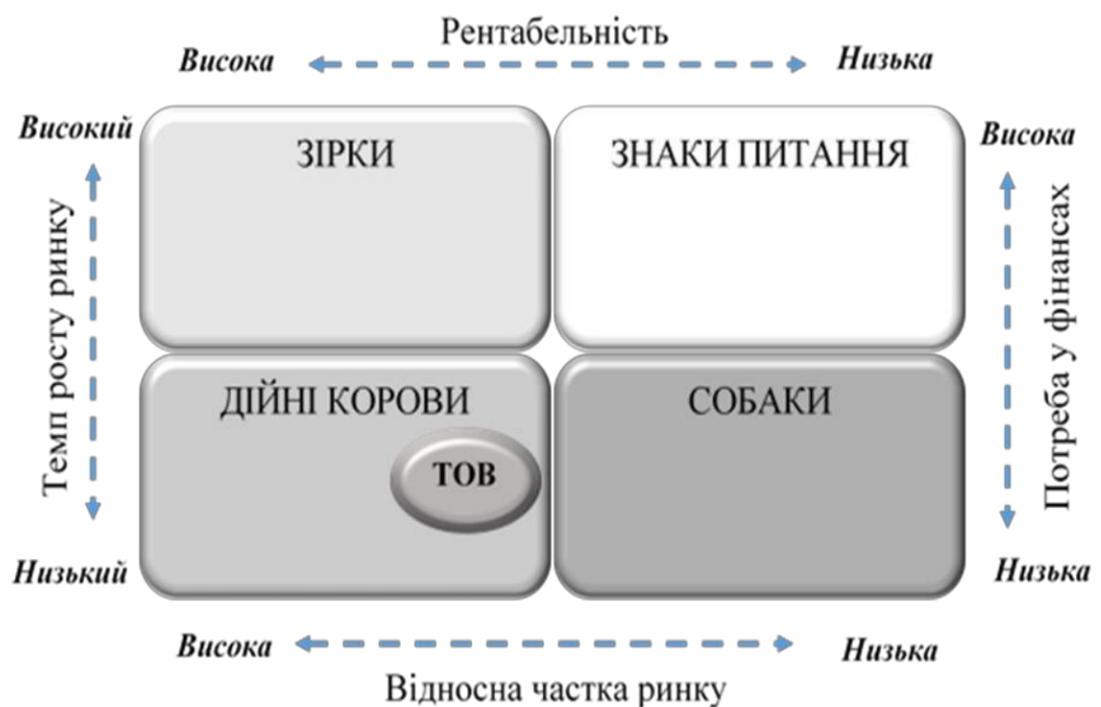


Рис. 2.4. Аналіз матриці БКГ стосовно ТОВ «Smart Del».

Для оцінки позиції підприємства в його основних галузях доцільно використовувати такий інструмент стратегічного аналізу, як матриця Томпсона-Стрікланда (англ. Thompson-Strickland matrix).

Матриця допомагає розробити корпоративну стратегію та прийняти обґрунтовані рішення щодо алокації ресурсів та розвитку стратегій в кожній з галузей бізнесу.

Матриця Томпсона-Стрікланда для ТОВ «Smart Del» представлена на рисунку 2.5.

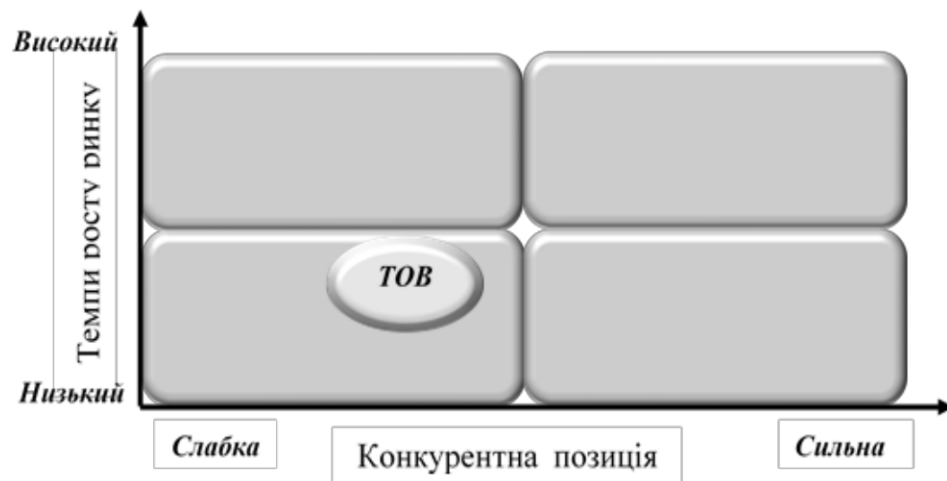


Рис. 2.5. Матриця Томсона-Стріклєнда для ТОВ «Smart Del»

З графічного зображення видно, що ТОВ «Smart Del» займає слабку конкурентну позицію та низький темп росту ринку, тому підприємству доцільно використовувати стратегію розвитку щодо відвоювання частки ринку. Або можна запропонувати стратегії вертикальної інтеграції у напрямку вниз, що включає зниження витрат, збільшення контролю над якістю та строкам поставок товарів, створення бар'єрів для конкурентів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Проте ця стратегія дуже складний процес і може призводити до втрати гнучкості.

Доречним щодо аналізу конкурентної позиції є використання Матриці GE/McKinsey, що допомагає класифікувати бізнес-одиниці компанії залежно від їх привабливості та конкурентоспроможності та враховує дію значно більшої кількості чинників. Зокрема, для характеристики привабливості ринку і конкурентної позиції на ньому підприємства можна розглядати наступні чинники або ключові фактори успіху (КФУ).

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

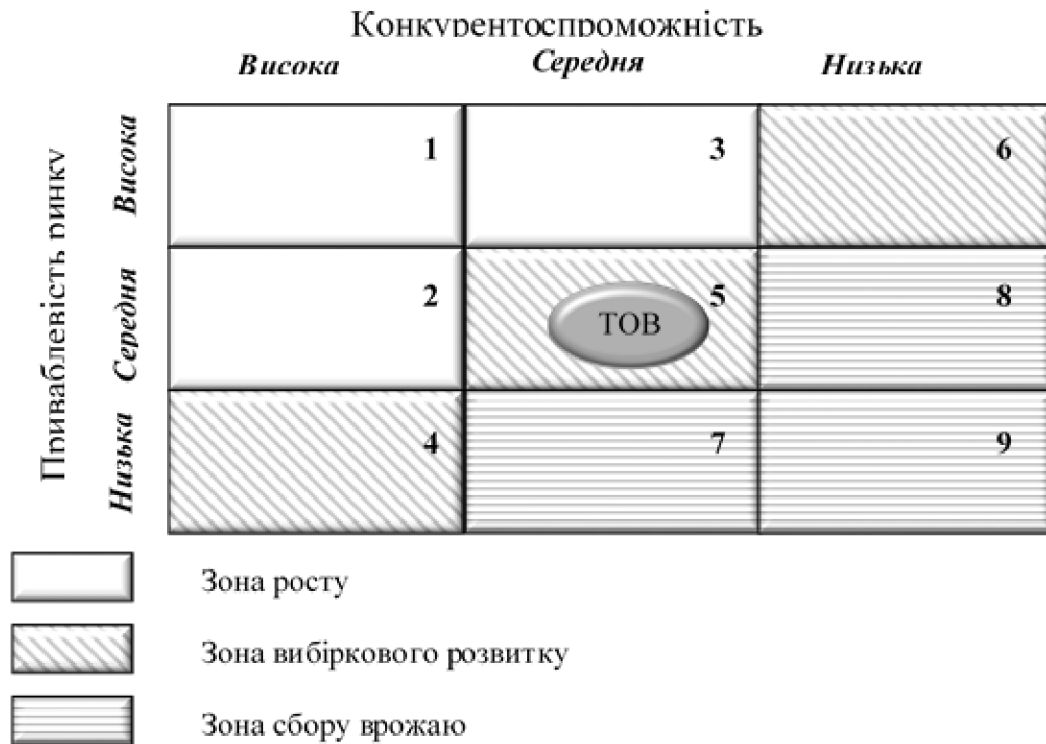


Рис. 2.6. Аналіз матриці GE/McKncsey відносно TOB «Smart Del».

Доречним слід зауважити, що на основі матричного аналізу запропоновані вище стратегії не є доцільними. Керівництву TOB «Smart Del» необхідно використовувати таку маркетингову конкурентну стратегію, яка буде націлена на підвищення конкурентних позицій підприємства, а не збільшення витрат на її реалізацію.

Так, можна запропонувати фокусну стратегію, яка буде зосереджена на певному сегменті ринку чи регіоні. Підприємство можливо може запропонувати унікальні або спеціалізовані будівельні матеріали.

Наприклад, це може бути спеціалізація на екологічно чистих матеріалах або продаж матеріалів для спеціалізованих будівельних проектів.

Можливі дії та їх альтернативи представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

**Можливі стратегічні альтернативи ТОВ «Smart Del» стосовно його
конкурентної базової стратегії**

Базова стратегія	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Фокусна стратегія	1. Чистий прибуток 2. Швидкість оновлення товарів 3. Розширення асортименту 4. Частка підприємства на ринку	1. розширення ринків збуту на нові географічні території 2. впровадження інновацій 3. використання новітніх технологій для зниження витрат 4. забезпечення якості 5. розвиток стратегічного партнерства з іншими компаніями

У нашому випадку фокусна стратегія є найбільш обґрунтованою, оскільки дозволяє підприємству легко виправляти помилки управління. Збільшення потоку доходів створює пул ресурсів, які можна використовувати для вирішення проблем. У разі банкрутства ймовірність отримання фінансової підтримки також зростає.

Така стратегія дає співробітникам більше можливостей для цікавої та перспективної роботи, а також кар'єрного росту. Крім того, це буде привабливо для потенційних інвесторів.

Систематичний аналіз конкурентної позиції підприємства в порівнянні з основними конкурентами є важливим кроком у вивченні ситуації на підприємстві. На практиці конкурентна позиція оцінюється шляхом порівняння її з позиціями конкурентів за кожним важливим показником конкурентоспроможності. Ключові фактори успіху та критерії конкурентоспроможності визначаються в процесі аналізу галузі та її конкурентів.

Висновки до розділу 2

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. У якості бази для аналізу обрано підприємство ТОВ «Smart Del», яке займається реалізацією будівельних матеріалів. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства за п'ятьма групами факторів, оцінка та характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок: організація управління (відмічено у підприємства ефективна організаційна структура та грамотне управління); персонал (відмічена повна укомплектованість висококваліфікованим персоналом зі значним досвідом роботи, інноваційним мисленням та лояльністю до компанії); виробнича діяльність та технології (відмічено наявність нового обладнання, відстежування та оновлення технології друку); фінанси (відмічена залежність від позикового капіталу та зниження прибутку компанії у періоді); маркетинг (відмічена незначна маркетингова активність, зокрема майже повні відсутність реклами про підприємство). Оцінено вплив зовнішнього середовища на підприємство.

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

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Вивчення діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Smart Del» та конкурентної ситуації на ринку будівельних матеріалів Київської області показало, що існують проблеми, які потребують невідкладного вирішення. Серед них відзначають:

Брак ресурсів (фінансових, людських).

Обмежений ринок збуту.

Неефективний маркетинг.

Обмежена кількість покупців, що призводить до значних фінансових витрат.

Високий рівень конкуренції.

З іншого боку, ринок будівельних матеріалів досить привабливий. Тому для підприємств, що працюють у цій сфері, важливо створювати ефективні конкурентні переваги, які є основою маркетингової конкурентної стратегії.

Одним із найефективніших засобів визначення типу маркетингової конкурентної стратегії та напрямів її розвитку є методологія аналізу SPACE. Цей метод дозволяє оцінити стан ТОВ «Smart Del» та його стратегічне положення за такими векторами:

Фінансова стійкість

Конкурентні переваги

Привабливість галузі.

Стійкість навколишнього середовища

Для кожного з цих векторів існує певний набір критеріїв, за якими здійснюється оцінка з урахуванням шкали від 0 до 6. Потім середнє арифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції ТОВ «Smart Del». Розраховується Del» підприємства.

Метод SPACE-аналіз – експертний метод оцінки, заснований на опитуванні керівників і співробітників ТОВ «Smart Del», а також серед існуючих і потенційних клієнтів.

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

Таблиця 3.1

Фактори, які визначають фінансову силу підприємства

ТОВ «Smart Del»

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

Таким чином, з таблиці 3.1 стає очевидним, що фінансова діяльність підприємства ТОВ «Smart Del» відзначається низькими показниками через нестабільність економічної ситуації, специфіку галузі та низьку ліквідність

активів. Високий рівень ризику пов'язаний зі значною конкуренцією на ринку та нестабільною економічною і політичною ситуацією в країні.

У той же час підприємству складно вийти з галузі, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал і вкладений значний капітал.

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги підприємства ТОВ «Smart Del».

Таблиця 3.2

**Фактори, які визначають конкурентні переваги підприємства
ТОВ «Smart Del»**

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

Як можна побачити з таблиці 3.2, підприємство ТОВ «Smart Del» має низьку конкурентну перевагу за критеріями, такими як розмір ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. Проте за іншими показниками це підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та обмежені фінансові можливості.

Показник "конкурентної переваги" для підприємства ТОВ «Smart Del» також обчислюється як середньоарифметичне значення шляхом поділу суми факторів на їх кількість, після чого від цього результату віднімається "6" для відповідного відображення показника на координатній площині [58].

Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює:

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

Фактори, що визначають привабливість галузі наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість ринку

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

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

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

Оцінка рівня стабільності оточення підприємства ТОВ «Smart Del» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність оточення

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

Показник "стабільність оточення" обчислюється шляхом обчислення середньоарифметичного значення суми факторів, поділеної на їх кількість, і після цього віднімається "6" для відповідного відображення цього показника на координатній площині.

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

Результати проведеного аналізу показують, що оточення підприємства ТОВ «Smart Del» є нестабільне. Причина цього - негативна ситуація в економіці, політичному та соціальному середовищі.

Після розрахунку всіх показників, їх переносять на матрицю SPACE. В наслідок чого утворюється чотири квадранта, які відображають стратегічну позицію підприємства ТОВ «Smart Del» на ринку. Після відображення відповідних розрахункових показників будується чотирикутник. Найбільша сторона чотирикутника визначає стратегічну позицію підприємства на відповідному ринку та вказує на певний набір дій [58].

На рисунку 3.1. показано стратегічну позицію підприємства ТОВ «Smart Del» на ринку будівельних матеріалів.

Стратегічна позиція підприємства характеризується як конкурентна (найбільша сторона в нижньому правому квадранті). Така позиція характерна саме для таких привабливих галузей при нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування підприємства ТОВ «Smart Del» у данному випадку є здатність зберегти та зміцнити фінансовий стан підприємства.

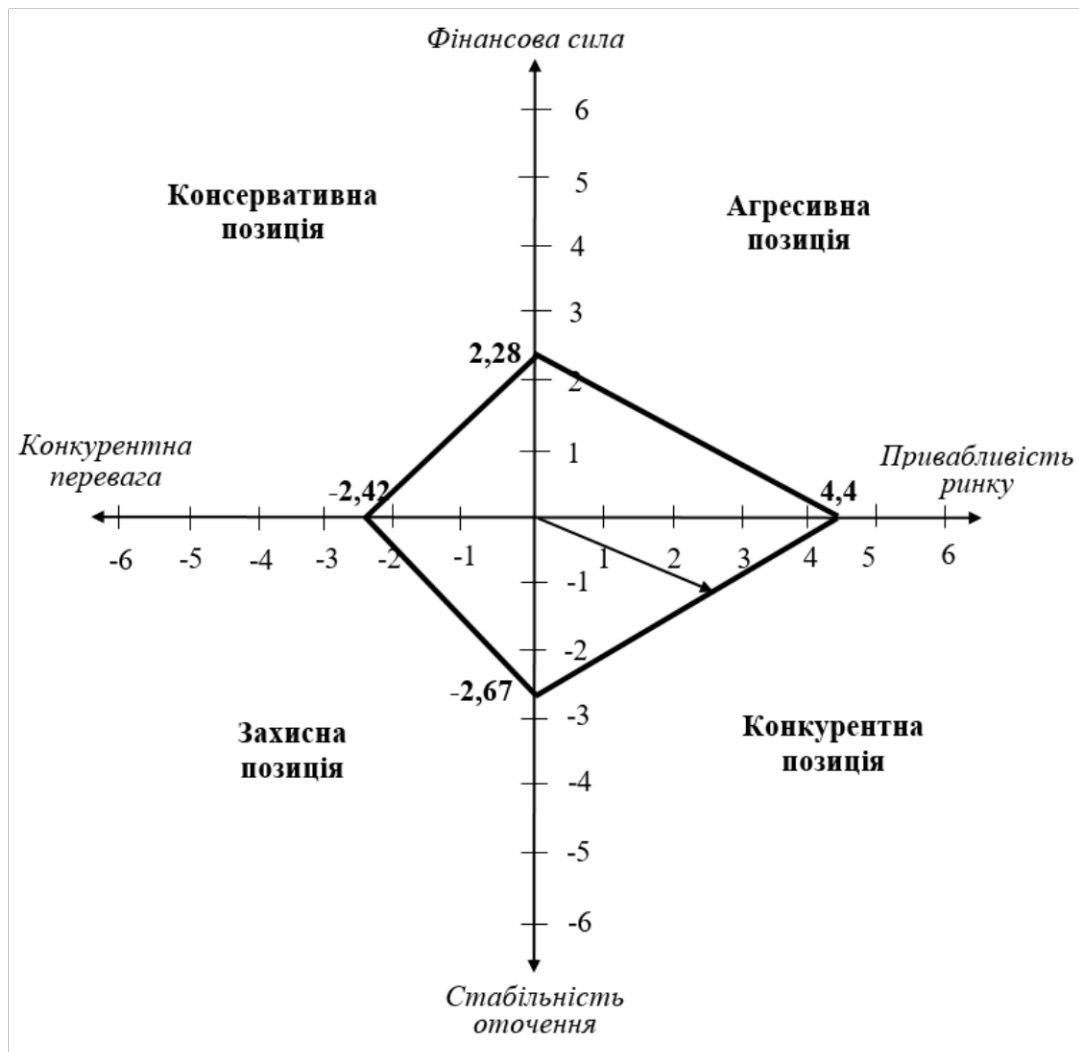


Рис. 3.1. Стратегічна позиція підприємства ТОВ «Smart Del» методом SPACE-аналізу (складено автором)

Результати аналізу підприємства ТОВ «Smart Del» дають змогу рекомендувати такі стратегії:

Збільшення фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу.

Посилення служби з реалізації (продажу).

Розширення або коригування асортименту товарів.

Інвестування в підвищення продуктивності.

Скорочення витрат.

Заходи щодо захисту та збереження конкурентних переваг на ринку.

В разі зміцнення фінансового стану підприємства стратегічна йогопозиція може змінитися на агресивну. На це показує вектор розвитку, що знаходиться найближче до критерію «привабливість галузі».

За допомогою матриці SPACE та визначеної позиції підприємства, а також попередньо розглянутої класифікації маркетингових конкурентних стратегій (табл.1.1.) доцільно запропонувати наступні стратегії:

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

стратегія диференціації (М. Портера);

стратегія послідовника (Ф. Котлера);

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

Обрані стратегії мають різні характеристики, проте їх об'єднує одна мета - зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування конкурентної переваги і здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Отже, маркетингову конкурентну стратегію підприємства ТОВ «Smart Del» можна сформулювати як стратегію ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтується на диференціацію за допомогою таких конкурентних переваг, як висока якість та широкий асортимент товарів за низькими цінами.

Запропоновані маркетингові заходи представлені щодо зміцнення стратегічної позиції підприємства ТОВ «Smart Del».на рисунку 3.2.

Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення) включає в себе: активізацію комунікаційної політики підприємства, а саме: участь у тематичних виставках і ярмарках; спонсорська підтримка соціальних та екологічних проєктів. Для досягнення максимального ефекту підприємству необхідно запропонувати власний бренд, який сприятиме зростання рівня впізнання підприємства;

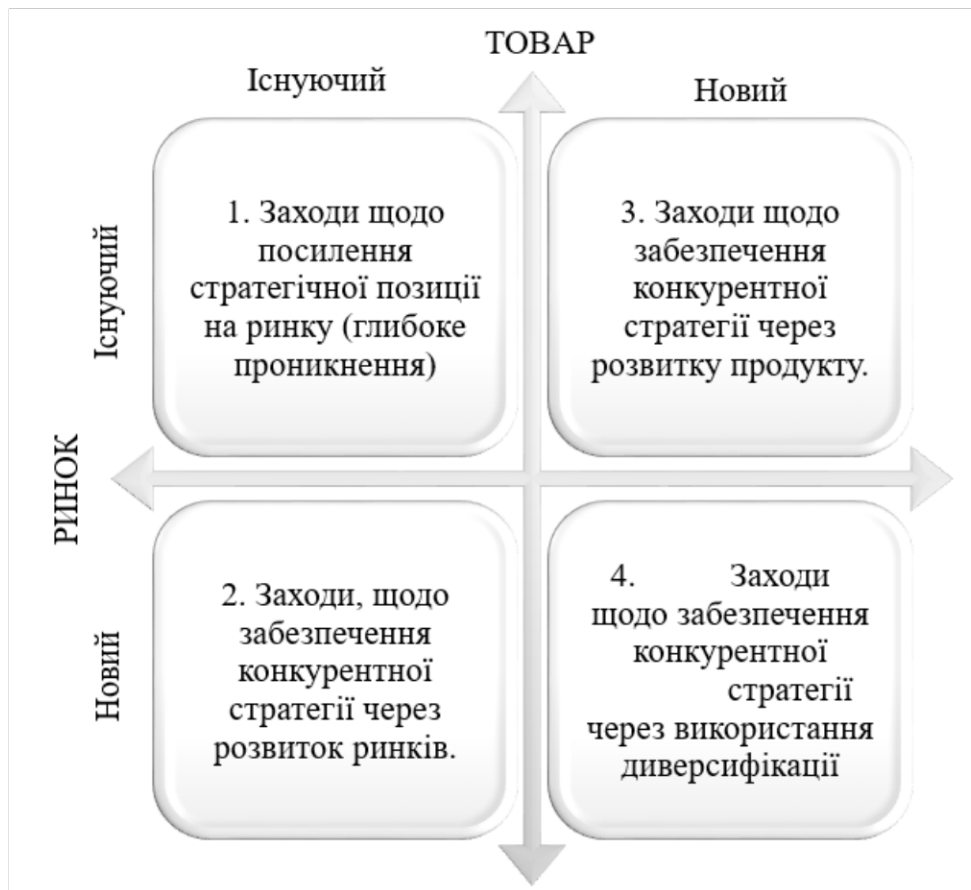


Рис. 3.2. Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії для ТОВ «Smart Del» [складено автором]

В рамках стратегії цінового стимулювання можна запропонувати надання знижок на певні товари, обсягові знижки, програми знижок для постійних клієнтів та інші види акційних пропозицій.

Для покращення роботи персоналу необхідно розширення штату, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення координації робіт та формування нових відділів.

Доцільно також запропонувати диференціацію пропозиції що полягає у встановленні оптимального співвідношення «ціна-якість» та інші види диференціації на основі витрат або надання додаткових послуг.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволяють мінімізувати витрати підприємства ТОВ «Smart Del» та забезпечити додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та

нестабільного оточення. Також запропоновані заходи сприятимуть збільшенню частки ринку.

Як було зазначено раніше, у ТОВ «Smart Del» обмежені фінансові ресурси. Як наслідок, обмежений перелік можливих заходів. Основна увага має бути зосереджена на заходах, що спрямовані на підсиленні позицій на ринку. Якщо фінансова ситуація покращиться, керівництво підприємства зможе розглянути можливість впровадження заходів з розвитку ринку.

В результаті SPACE-аналізу було встановлено, що ТОВ «Smart Del» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, що характеризується обмеженими фінансовими ресурсами на привабливих ринках з нестабільним оточенням. На основі цієї стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій була сформована маркетингова конкурентна стратегія підприємства як стратегія ринкового послідовника. Ця стратегія сприяє створенню вигідної позиції на ринку шляхом орієнтації на диференціацію, засновану на конкурентних перевагах, таких як висока якість, широкий асортимент та конкурентоспроможні ціни.

3.2. Оцінка ефективності маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Усі запропоновані заходи щодо розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства потребують обґрунтування їх ефективності. В науковій літературі існує багато методів оцінки ефективності стратегій, проте одним з найпоказовіших є метод аналізу розриву (GAP-аналіз), що визначити відмінність між поставленими цілями підприємства та очікуваними результатами від застосування невідмінної політики (тобто без впровадження заходів конкурентної стратегії).

Аналіз розриву (GAP-аналіз) – аналіз, що дозволяє визначити спосіб усунення визначеної різниці між стратегічними цілями, що заплановані на

певний період, та фінансовими результатами, які можуть бути досягнуті без впровадження стратегічного підходу [46].

GAP-аналіз є інструментом візуалізації системи цілей і вибору шляху досягнення цих цілей. Виявлені розриви поділяються на операційні і стратегічні, що різняться за впливом на них ступенем ризику і ефективності очікуваних результатів [63; 67].

Операційний розрив може бути усунутий двома засобами:

- а) за допомогою підвищення продуктивності, зменшення затрат, підвищення ефективності продажів тощо;
- б) шляхом розширення присутності на ринку, розширення асортименту товарів.

Рівень ризику рішень, що прийняті у цьому випадку рішень є низьким. Цей метод ефективний, тому як для досягнення цілі не вимагає значних витрат у разі успіху. Однак, доцільно звернути увагу на те, що одним із способів заповнення розриву в прибутку може бути загальне зниження витрат на маркетинг. Маркетинговий аудит і аналіз портфеля підприємства можуть показати, що такий підхід не підходить для деяких товарів і ринків, де потрібне збільшення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг мають різні характеристики в залежності від ситуації. З точки зору потенційного зростання обсягів продажів, стратегія подальшого проникнення на ринок завжди є першим варіантом, який варто розглянути, оскільки вона менш витратна і менше ризикована [35].

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- збільшення асортименту товару;
- продаж нових товарів на нових ринках [34].

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

GAP - аналізу повинен бути проведений за всіма варіантами і тільки після цього аналізу прийняте рішення.

Методика визначення та вибору варіантів розвитку продукт/ринок за допомогою моделі GAP-аналізу була запропонована І. Ансоффом. Саме така методику доцільно використати для підприємства ТОВ «Smart Del» [26].

Системи координат в моделі GAP- це вибір основного ключового показника, за яким розробляється система цілей. До таких показників відноситься: прибуток; валовий дохід; іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Останній показник не є результативним, тому як зв'язок між обсягом продажу та отриманим прибутком в бізнесі більш складний.

Для підприємства ТОВ «Smart Del» таким показником обрано – прибуток, який на 2020 рік складав 8324 тис. грн.

Для аналізу буде розглянуто проміжок часу 2020-2023 рр.

Модель GAP для підприємства ТОВ «Smart Del» представлено на рисунку 3.3.

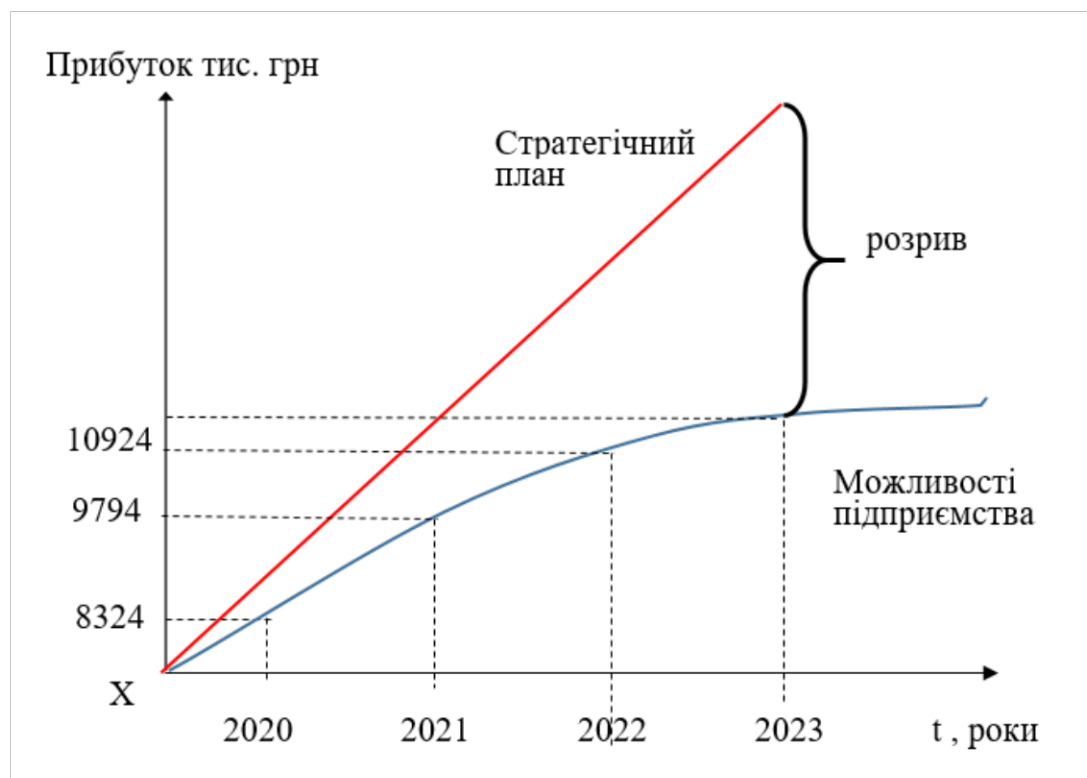


Рис.3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Smart Del» методом GAP-аналізу (розроблено автором)

Складовими маркетингової конкурентної стратегії підприємства є визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності підприємства і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час
реалізації маркетингової конкурентної стратегії**

ТОВ «Smart Del» в період 2020-2023 рр.*

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

Таким чином, збільшити прибуток за три роки можна за рахунок підвищення реалізації товарів та удосконалення обслуговування клієнтів. Ще однією головною причиною збільшення прибутку може бути зменшення загального рівня витрат за рахунок реалізації екологічних товарів, або відсутності браку.

Використання методу GAP-аналізу при плануванні заходів щодо маркетингової конкурентної стратегії дозволяє визначити цілі, виявити проблеми, що можуть бути причинами данної стратегічної позиції.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів щодо розробки маркетингової конкурентної стратегії ТОВ «Smart Del» за допомогою методики GAP-аналізу, показало, які заходи є найбільш ефективними, а яким потрібно приділити найбільшу увагу.

3.3. Комплекс заходів щодо вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства

У сучасному бізнес-середовищі не всі проекти виконуються повністю власними силами підприємства. Довгостроковим партнерством з зовнішнім постачальником послуг, спрямованим на досягнення конкретних результатів, що традиційно виконувалися всередині підприємства є аутсорсинг.

Здача певних бізнес-процесів на аутсорсинг стала загальною тенденцією. Більшість підприємств залучають інші компанії для виконання певних завдань.

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

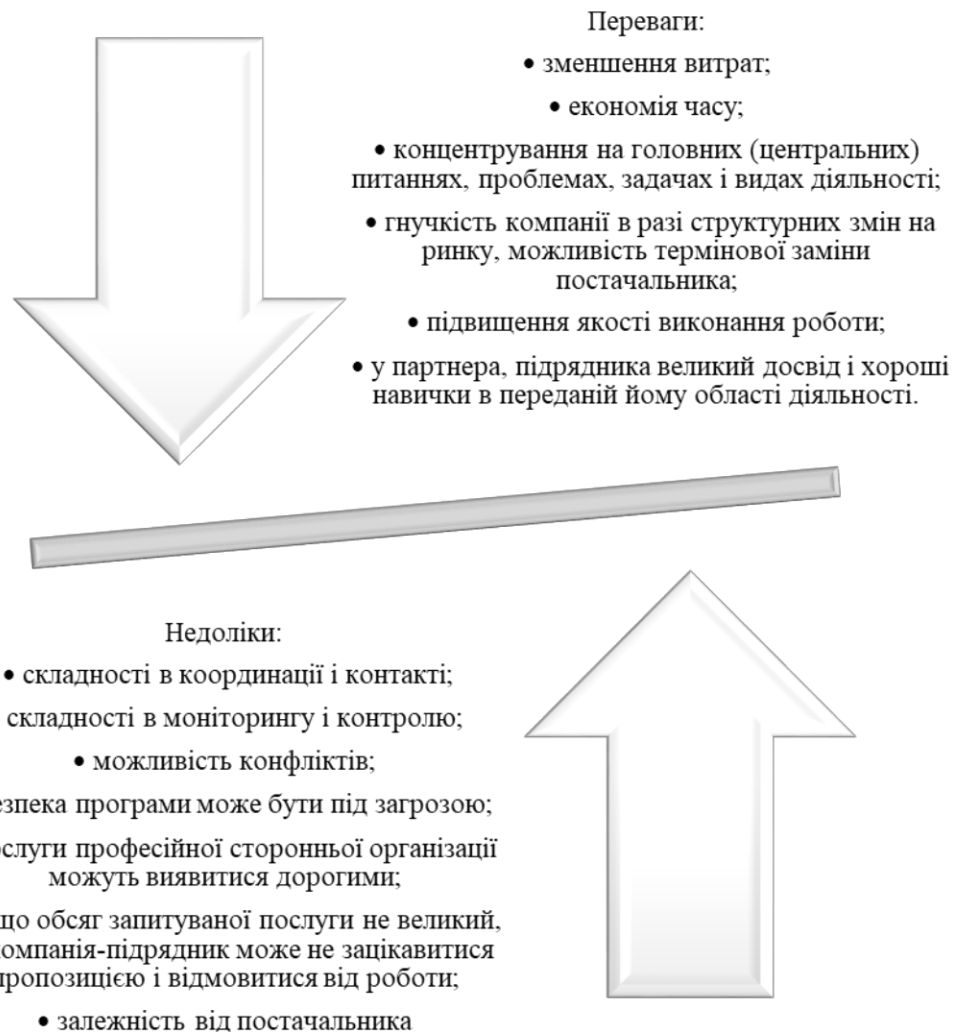


Рис.3.4. Переваги та недоліки аутсорсингу.

Основна мета аутсорсингу полягає в зменшенні витрат (хоча це, безумовно, є додатковою перевагою) та в виведенні за межі основної діяльності підприємства непрофільних бізнес-процесів, що дозволяє сконцентрувати зусилля і ресурси на основній діяльності. Це призводить до економії часу, ресурсів і підвищує ефективність стратегії підприємства.

Безумовно, аутсорсинг пов'язаний з рядом ризиків. Найбільш поширеними серед них є:

- ризик зриву термінів;
- можливе зниження якості послуг;
- фінансова нестійкість зовнішнього підрядника;
- залежність від ризиків зовнішнього підрядника;
- можливість втрати контролю над процесом;
- обмеженість або неадекватність послуг/продуктів, які надає зовнішній підрядник.

Застосування аутсорсингу на підприємстві ТОВ "Smart Del" сприяє його розвитку, хоча й призводить до збільшення ризиків. Тому перед впровадженням цієї моделі доцільно провести детальний аналіз ризиків і розробити стратегію управління цими ризиками.

Ще одним напрямом вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії є використання франчайзингу.

Франчайзинг — вид економічної інтеграції малих і великих підприємств, заснований на довгостроковій співпраці двох і більше компаній. В рамках цієї співпраці велика компанія (франчайзер) надає право використовувати комплекс ексклюзивних прав на комерційній основі та здійснює технічну, маркетингову та консультаційну підтримку протягом терміну дії франчайзингового договору. У сучасних економічних умовах франчайзинг є однією з найбільш прогресивних і ефективних моделей співпраці, оскільки відповідає сучасним методам ведення бізнесу, технологічному прогресу та інфраструктурі.

Для ТОВ "Smart Del" франчайзинг може стати додатковим джерелом доходу за рахунок продажу допоміжних послуг і послуг, що доповнюють основну діяльність у партнерстві з іншими підприємствами, які займають вагомі позиції на ринку.

Іншим способом удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства є використання принципу «відкритих» інновацій. У сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі це стає ключовою складовою успішного бізнесу. Більшість із запропонованих інновацій можуть виявитися невдалими, але, з іншого боку, якщо підприємство взагалі не займатиметься інноваціями, воно з часом може втратити конкурентоспроможність [30].

Відкриті інновації передбачають використання зовнішніх потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів і більш ефективного використання інновацій. Принципи відкритих інновацій базуються на таких принципах [66]:

- перехід від використання лише внутрішніх розробок до залучення зовнішніх знань;
- пошук ідей на ринку, які принесуть користь компанії;
- створення бізнес-моделі, яка не вимагає піонерства;
- ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ідей і розробок.

Виділяють три основні завдання відкритих інноваційних систем, такі як мотивація, інтеграція, ефективне використання інновацій.

Під час аналізу було визначено основні стратегії відкритих інновацій [34]:

- організація процесів досліджень і розробок шляхом їх об'єднання в загальний фонд.
- розробка окремих компонентів інноваційних продуктів різних компаній.
- вільна торгівля розробками широкого застосування, які можна використовувати для створення різноманітних інноваційних продуктів.

Модель відкритих інновацій базується на припущенні, що для того, щоб отримати додаткову цінність внутрішньої ідеї, її можна продати через зовнішні канали, не обмежуючись поточними бізнес-напрямами фірми.

Тому відкриті інновації складаються з двох моделей або «половинок». Перший — зовні всередину, коли компанія виходить за межі свого відділу досліджень і розробок і використовує зовнішні ідеї для своїх інновацій. По-друге, компанія «вивернута навиворіт» [56], що дозволяє іншим отримати доступ до її інтелектуального потенціалу.

Основні відмінності відкритих інновацій від закритих включають такі аспекти:

- активна співпраця з усіма науковцями.
- долучення компанії до розробок на будь-якому етапі інноваційного процесу.
- отримання прибутку на основі кооперації.
- важливість створення досконалої бізнес-моделі.
- вигода завдяки внутрішнім і зовнішнім ідеям.
- отримання компанією прибутку від продажу авторських прав і патентів [35].

Отже, модель відкритих інновацій дозволяє поєднати унікальні внутрішні знання з зовнішньою інформацією для створення нових продуктів, що сприяє скороченню часу на реалізацію більшого обсягу інновацій. Відкриті інновації сприяють більшій диференціації продуктів, послуг і процесів, що забезпечує стабільний ріст доходів і прибутку.

Ще одним способом вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії є бенчмаркінг. Бенчмаркінг - порівняння набору показників підприємницької діяльності декількох підприємств з метою визначення еталону і оцінки співвідношення між цим еталоном і досліджуваним підприємством.

Класичний бенчмаркінг, який є ефективним інструментом для змін в підприємстві, складається з двох основних фаз:

Пошуку підприємства-«еталона» шляхом порівняння набору показників, що характеризують господарську діяльність різних підприємств.

Вивчення підприємницької практики підприємства-«еталона» з метою подальшого використання цих знань у господарській діяльності «проблемного підприємства».

Залежно від об'єкта управління виділяють різні аспекти порівняння, такі як порівняння конкурентних переваг, діяльності, ресурсів, потенціалу, стратегії, тактики, тактики та систем конкурентної мотивації.

Реклама в Інтернеті може бути запропонована щодо наступних напрямків удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства:

Використання методів SEO (Search Engine Optimization) для оптимізації офіційного веб-сайту та його пошукової системи. Ці заходи сприяють просуванню сайту компанії та збільшенню його відвідуваності. Використання SEO дозволить вам залучити більше потенційних клієнтів.

Активна реклама на безкоштовних сайтах. На таких сайтах часто багато реклами, тому їх потрібно регулярно оновлювати, щоб підтримувати видимість. Користувачі Viber, Telegram, WhatsApp активно використовують ці платформи, тому легкий контент добре сприймається.

Участь у соціальних мережах. Розвиток торгових акаунтів в мережах Instagram і Facebook допоможе розширити аудиторію компанії. Краще використовувати таргетинг і рекламу в соціальних спільнотах.

Такі напрямки вдосконалення маркетингової конкурентної стратегії сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства та підвищенню поінформованості про нього та його продукцію, що призведе до залучення нових клієнтів та збільшення доходу підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Визначено стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-

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

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

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

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Отже, удосконалення маркетингової стратегії ТОВ "Smart Del" допоможе зменшити невизначеність при ухваленні стратегічних маркетингових рішень, виявити найдоцільніші стилі управління і гнучко використовувати їх в процесі стратегічного управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. *Проблеми і перспективи економіки і управління* : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. Реноме, 2012. С. 147–149.
2. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух О. А. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Науко-ві праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.
3. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони*. 2013.
4. Багорка М.О. Маркетингова стратегія як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
5. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. №1 (118). 2021. С. 42-47.
6. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–37.
7. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6-13.
8. Білоус, С., & Калита, Н. (2024). Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, №60. 2024. С.. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630>
9. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій . *Траекторія науки*. 2016. №1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinitskiy-ierarhiyi-strategiy>

10. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 2. С. 156-160.

11. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 16–22.

12. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.

13. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.

14. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал*. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32).С.130–145.

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

16. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 392–404.

17. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.

18. Краузе О.І., Піняк І.Л., Шпилик С.В. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентного потенціалу комерційного підприємства. *Галицький економічний вісник*. № 3. 2022. С. 81-90. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1082>

19. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний

елемент системи управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

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

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

22. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. №59. 2024. С. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472>

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

24. Портер Е. М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Наш Формат. 2020. С. 454.

25. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf

26. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. С. 89-96.

27. Савченко С. М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf

28. Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. № 4. С. 186–194.

29. Тесленок І. М., Бузовєрова Є. О. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Тиждень науки-2020*. Факультет економіки та

управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.

30. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. № 33. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106>

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

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

33. Шпилик С. Маркетинговий процес як основа розробки конкурентної стратегії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2011. Вип. 1 (4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11ssvrks.pdf>