

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ 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*

Анастасія КОВТУНОВА

Виконав:

здобувач вищої освіти гр. МРД-42

Анастасія КОВТУНОВА

Керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Ольга РОМАЩЕНКО

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Світлана ЛЕГОМІНОВА

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
Олена ВІНОГРАДОВА
«20» лютого 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Ковтуновій Анастасії Олександрівні

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Маркетингові засади управління конкурентоспроможністю підприємства»
керівник кваліфікаційної роботи Ольга Ромащенко, канд.екон.наук, доцент
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «20» лютого 2026 року № 51
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 16 травня 2026 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 маркетингового управління конкурентоспроможністю
 - 2) Аналіз конкурентоспроможності підприємства
 - 3) Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 20.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбор матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	Виконано
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	Виконано
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	Виконано
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	Виконано
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	Виконано
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	Виконано
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	Виконано
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	Виконано
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	Виконано
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	Виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	Виконано
12.	Попередній захист	19.05-23.05	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-18.06	

Здобувачка вищої освіти

_____ Анастасія КОВТУНОВА

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ольга РОМАЩЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 82 стор., 17 рис., 11 табл., 38джерел.

Мета роботи - дослідження теоретичних і практичних аспектів маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження - процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Короткий зміст роботи:

У першому розділі досліджено теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства та роль маркетингу в системі її забезпечення. Розглянуто сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», проаналізовано основні наукові підходи до його трактування та визначено ключові фактори формування конкурентних переваг. Приділено маркетинговому підходу до управління конкурентоспроможністю, який базується на орієнтації підприємства на потреби споживачів, аналізі ринкового середовища та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

У другому розділі проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства та досліджено його ринкову позицію. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства, рівень його конкурентних переваг, ефективність маркетингової діяльності та позиції на ринку. Здійснено оцінювання основних показників конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано діяльність конкурентів, рівень попиту на продукцію, систему збуту та маркетингові комунікації. На основі проведеного аналізу визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні проблеми, що впливають на рівень його конкурентоспроможності.

У третьому розділі запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання сучасних маркетингових інструментів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. Приділено розвитку маркетингових комунікацій, підвищенню якості продукції та рівня сервісу, формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню бренду. Також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	12
1.1. Маркетингові аспекти сутності та значення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.2. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .	39
2.1. Ринкова позиція та аналіз конкурентного середовища підприємства...	39
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	56
РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	61
3.1. Розробка маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю	61
3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	68
ВИСНОВКИ	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	80

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація ринків, швидкі зміни споживчих потреб, розвиток цифрових технологій та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та шукати нові шляхи формування стійких конкурентних переваг.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетинг, який виступає не лише інструментом просування продукції, а й важливою складовою системи управління підприємством. Саме маркетинговий підхід дозволяє досліджувати ринок, аналізувати поведінку споживачів, оцінювати діяльність конкурентів, формувати ефективну товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику підприємства.

В сучасних умовах саме маркетингове управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж, зміцнювати ринкові позиції, підвищувати рівень лояльності споживачів та забезпечувати прибутковість діяльності.

Ефективне використання маркетингових інструментів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, а також розробка напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити маркетингові аспекти сутності та значення конкурентоспроможності підприємства;

- обґрунтувати маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати ринкову позицію та конкурентне середовище підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства;
- розробити маркетингову стратегію управління конкурентоспроможністю;
- запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

У процесі дослідження були використані такі методи: аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системний підхід, економічний аналіз, методи маркетингових досліджень та графічного подання інформації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних ринкових умовах. Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань.

Апробація результатів та публікації. Результати дослідження апробовано шляхом публікації статті: Ромащенко О.С., Ковтунова А.О.. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрового маркетингу. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2026 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Маркетингові аспекти сутності та значення конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових показників ефективності його діяльності та здатності успішно функціонувати в умовах конкуренції. Особливого значення набуває маркетинговий підхід до забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме маркетинг дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, виявляти потреби споживачів і формувати стійкі конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства з позиції маркетингу слід розглядати як здатність підприємства ефективніше за конкурентів задовольняти потреби споживачів шляхом створення, просування та реалізації товарів і послуг, що мають вищу споживчу цінність. Вона визначається не лише якістю продукції чи рівнем цін, а й ефективністю маркетингової діяльності, іміджем підприємства, рівнем комунікації зі споживачами та здатністю формувати довгострокову лояльність клієнтів.

Маркетинг займає важливе місце в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки сприяє:

- проведенню маркетингових досліджень ринку та вивченню потреб споживачів;
- аналізу конкурентного середовища та ринкових тенденцій;
- формуванню й підтримці конкурентних переваг підприємства;
- розробці ефективної товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики;

- підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню іміджу підприємства та формуванню лояльності споживачів.

Важливим елементом маркетингового забезпечення конкурентоспроможності є орієнтація підприємства на споживача. Саме здатність швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації та підтримувати стабільні взаємовідносини з клієнтами створює умови для зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку значною мірою залежить від ефективності маркетингової діяльності. Саме маркетинг забезпечує підприємству можливість створювати та підтримувати конкурентні переваги, орієнтуючись на потреби споживачів і тенденції розвитку ринку.

Конкурентоспроможність є складною багаторівневою економічною категорією, яка характеризується ієрархічною структурою та охоплює різні об'єкти дослідження. До основних рівнів конкурентоспроможності належать: держава, галузь, регіон, продукція та підприємство. Особливе значення при цьому має конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме на рівні суб'єктів господарювання формується основна частина валового внутрішнього продукту держави та забезпечується економічний розвиток країни в цілому.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових умов його успішного функціонування та стабільного розвитку. Якщо раніше основною метою діяльності підприємства вважалося отримання максимального прибутку, то сьогодні пріоритетного значення набуває здатність підприємства формувати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

З маркетингової точки зору конкурентоспроможність підприємства визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й здатністю ефективно задовольняти потреби споживачів, адаптуватися до змін ринку, формувати конкурентні переваги та підтримувати довгострокові

взаємовідносини з клієнтами. Саме маркетинг забезпечує підприємству можливість досліджувати ринок, аналізувати конкурентне середовище, формувати ефективну товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Таким чином, високий рівень конкурентоспроможності підприємства є важливою передумовою його ефективної діяльності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності держави загалом.

На сьогодні існує велика кількість суджень науковців з приводу визначення поняття «конкурентоспроможності підприємства». У найзагальнішому вигляді це поняття означає як конкурувати, тобто боротися, або протистояти будь-чому [1, 214].

Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатогранність та складність цієї економічної категорії. Значний внесок у дослідження проблеми конкурентоспроможності зробив Майкл Портер, який розглядав конкурентоспроможність підприємства як наявність порівняльних переваг відносно інших суб'єктів господарювання та здатність ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку. Проте таке трактування не повною мірою враховує кінцеву мету діяльності підприємства, яка полягає не лише у присутності на ринку, а й у забезпеченні високого рівня прибутковості та довгострокового розвитку. [2, 275].

На думку М. О. Єрмолова, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як відносну характеристику, що відображає рівень розвитку підприємства порівняно з конкурентами як за ступенем задоволення потреб споживачів, так і за ефективністю виробничої діяльності. Такий підхід акцентує увагу на необхідності поєднання виробничої ефективності та орієнтації на споживача. [2].

П. С. Зав'ялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнев і Б. А. Райзберг визначали конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно конкурувати на ринку шляхом забезпечення високої якості продукції, доступних цін та створення сприятливих умов для споживачів. У даному

підході особлива увага приділяється маркетинговим аспектам діяльності підприємства, зокрема товарній, ціновій та сервісній політиці. [3, с.32].

А. Яновський розглядає конкурентоспроможність підприємства як багаторівневу категорію, що охоплює оцінку всіх функціональних сфер діяльності підприємства: виробництва, фінансів, кадрового потенціалу, маркетингу та інноваційної діяльності. Проте даний підхід недостатньо враховує вплив зовнішнього середовища та ринкових факторів на діяльність підприємства. [2, 276].

З. Є. Шершньова та С. В. Оборська визначають конкурентоспроможність підприємства через рівень його компетентності у використанні виробничого потенціалу, технологій, ресурсів, системи менеджменту та професійних навичок персоналу. Результатом ефективного використання цих складових є підвищення прибутковості, продуктивності та якості продукції. [4, с.7].

С. Ф. Покропивний трактує конкурентоспроможність підприємства як здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Водночас В. А. Винокуров акцентує увагу на здатності підприємства вести успішну конкурентну боротьбу та формувати стійкі конкурентні переваги відносно підприємств-аналогів. [5, с. 303].

Швейцарська організація «European Management Forum» визначає конкурентоспроможність компанії як її здатність проектувати, виробляти та реалізовувати продукцію, яка за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція конкурентів. Даний підхід є особливо актуальним з маркетингової точки зору, оскільки орієнтується на потреби споживачів, якість продукції та ефективність ринкової діяльності підприємства. [3, с. 33].

У сучасних умовах найбільш актуальними є підходи, що поєднують економічні та маркетингові аспекти конкурентоспроможності. Так, С. Шевельова визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність

підтримувати стійкі позиції на ринку, бути прибутковим, привабливим для інвесторів та формувати позитивний імідж серед споживачів і партнерів. В. Іванюта пов'язує конкурентоспроможність підприємства зі здатністю впроваджувати інновації у виробництво продукції та наданні послуг. [6, с. 51].

Конкурентоспроможність широко використовується в теорії та практиці економічних наук та виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьбу за досягнення найкращих результатів.

Літературне дослідження поняття конкурентоспроможності засвідчує, що ця категорія має різні тлумачення в економічній літературі (табл.1.1).

Отже, єдиного трактування конкурентоспроможності не існує, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їх спроможність впроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

Автор, джерело	Визначення
Визначення, які базуються на внутрішній та зовнішній діяльності підприємства	
Барінов В.А.	Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети
Блінов А.О., Захаров В.Я.	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність створювати такі конкурентні переваги над конкурентами, які дозволять досягти поставлених цілей.
Зав'ялов П.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку.
Захаров О.М.	Конкурентоспроможність організації – це володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання.

Автор, джерело	Визначення
Калашникова Л.М.	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, ціле направленою роботою з персоналом, рівнем системи товароруку і сервісом фірми.
Конно Т.	Конкурентоспроможність підприємства – це сукупність характеристик, які включають у себе: частку ринку підприємства, здатність підприємства до виробництва, збуту та розвитку, спроможності вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети.
Купріянова Т.	Конкурентоспроможність підприємства – це боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту, яка ведеться підприємством на доступних йому сегментах.
Маракулін М.В.	Конкурентоспроможність компанії – здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді
Старовойтов М.К., Фомін Б.Ф.	Конкурентоспроможній «рівень підприємства» є загальною мірою інтересу та довіри до послуг підприємства на фондовому, фінансовому і трудовому ринках. Головними визначальними чинниками виступають: вартість підприємства, технічного оснащення робочих місць, концепція управління, управлінські технології, організаційна система, людський капітал, стратегічний маркетинг, інвестиційна та інноваційна політика.
Селезньов А.	Конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними, політичними факторами становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, яке відображається через показники (індикатори), які адекватно характеризують такий стан та його динаміку.

Джерело: складено автором на основі [2,10,11,15,17]

Найбільш узагальнене визначення поняття «конкурентоспроможності товару» наводить Клименко С.М. [14]:

властивість (сукупність властивостей) товару та його сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;

характеристику товару, що відображає його відмінність від товару–конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;

спроможність товару відповідати вимогам даного ринку у період, що аналізується;

здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників).

Таким чином, аналізуючи різні наукові підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, можна зробити такі висновки [5]:

- у науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», зокрема як конкурентної переваги, здатності підприємства ефективно функціонувати, рівня розвитку, системної оцінки діяльності або здатності вести конкурентну боротьбу;
- більшість наукових підходів розглядають конкурентоспроможність без урахування взаємозв'язку з іншими економічними категоріями та ринковими процесами;
- поняття конкурентоспроможності охоплює не лише ринкові аспекти діяльності підприємства, а й соціально-економічні чинники його розвитку;
- у деяких визначеннях недостатньо враховуються функціональні особливості діяльності підприємства, зокрема вплив споживчого ринку, рівня попиту та купівельної спроможності населення;
- конкурентоспроможність часто розглядається без урахування динаміки господарських процесів, стратегічного розвитку підприємства та обмеженості його ресурсного потенціалу;

- окремі підходи недостатньо враховують вплив законодавчої та нормативно-правової бази на рівень конкурентоспроможності підприємства.

З маркетингової точки зору конкурентоспроможність підприємства повинна розглядатися комплексно — як здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, задовольняти потреби споживачів, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах конкуренції.

На сучасному етапі розвитку економіки конкурентоспроможність підприємства вже не обмежується лише виробництвом якісної продукції чи встановленням доступних цін. Споживачі дедалі більше звертають увагу на комплекс факторів, які формують загальне сприйняття підприємства та його продукції. Саме тому важливого значення набуває маркетинговий підхід, який орієнтує підприємство на вивчення потреб і поведінки споживачів, аналіз ринкових тенденцій та формування довгострокових конкурентних переваг.

Одним із ключових елементів конкурентоспроможності є здатність підприємства створювати споживчу цінність. Під споживчою цінністю розуміють сукупність переваг, які отримує споживач у процесі придбання та використання товару чи послуги. Така цінність може проявлятися у високій якості продукції, інноваційності, зручності використання, гарантійному обслуговуванні, емоційному сприйнятті бренду або рівні сервісу. Якщо підприємство здатне запропонувати споживачу більше вигод, ніж конкуренти, воно отримує стійкі конкурентні переваги на ринку.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє якість продукції. Саме якість часто є визначальним фактором вибору товару споживачем. Проте в сучасних умовах високої конкуренції навіть якісний товар не гарантує успіху без належного маркетингового супроводу. Підприємство повинно не лише створити якісний продукт, а й правильно донести інформацію про його переваги до споживача через ефективну систему маркетингових комунікацій.

Особливого значення набуває цінова політика підприємства. Ціна є одним із найбільш чутливих факторів для споживачів та важливим інструментом конкурентної боротьби. Маркетинговий підхід передбачає встановлення такої ціни, яка відповідатиме рівню якості продукції, платоспроможності споживачів та загальній ринковій ситуації. Грамотно сформована цінова політика дозволяє підприємству залучати нових клієнтів, утримувати існуючих споживачів і підвищувати рівень прибутковості діяльності.

Не менш важливим фактором є ефективність маркетингових комунікацій. Реклама, PR, стимулювання збуту, digital-маркетинг та соціальні мережі дозволяють підприємству формувати позитивний імідж, підвищувати впізнаваність бренду та підтримувати постійний зв'язок зі споживачами. У сучасних умовах інформаційного суспільства саме комунікації часто стають вирішальним чинником формування конкурентних переваг.

Значну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє рівень сервісу. Якісне обслуговування клієнтів, оперативне реагування на звернення споживачів, надання консультацій та післяпродажного супроводу сприяють формуванню позитивного досвіду взаємодії з підприємством. Високий рівень сервісу підвищує довіру споживачів і стимулює повторні покупки.

Важливим маркетинговим активом підприємства є бренд та імідж. Сильний бренд дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів, формувати емоційний зв'язок зі споживачами та підвищувати рівень їхньої лояльності. Позитивний імідж підприємства сприяє зміцненню його ринкових позицій, підвищує довіру споживачів та партнерів, а також забезпечує стабільність діяльності в довгостроковій перспективі.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від здатності підтримувати довгострокові відносини зі споживачами. Сучасний маркетинг орієнтований не лише на залучення нових клієнтів, а й на формування їхньої лояльності через персоналізований підхід, програми лояльності, якісне обслуговування та постійну комунікацію. Лояльні споживачі

не лише забезпечують стабільний попит, а й сприяють формуванню позитивної репутації підприємства через рекомендації та повторні покупки.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства з маркетингової точки зору є комплексною характеристикою, яка формується під впливом багатьох факторів: якості продукції, рівня цін, ефективності комунікацій, сервісу, бренду, іміджу та здатності підприємства задовольняти потреби споживачів краще за конкурентів. Саме ефективна маркетингова діяльність забезпечує підприємству можливість формувати стійкі конкурентні переваги, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

1.2. Маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних ринкових умовах управління конкурентоспроможністю вже не обмежується лише внутрішнім контролем виробничих процесів або підвищенням якості продукції. Важливу роль відіграє саме маркетинговий підхід, який передбачає систематичне вивчення ринку, аналіз поведінки споживачів, оцінку діяльності конкурентів та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Маркетингове управління конкурентоспроможністю базується на принципі клієнтоорієнтованості. Це означає, що підприємство повинно не лише виробляти продукцію, а й формувати таку ринкову пропозицію, яка максимально відповідатиме потребам цільової аудиторії. Для цього використовуються маркетингові дослідження, сегментація ринку, позиціонування товарів і розробка комплексу маркетингу.

Особливе значення у процесі управління конкурентоспроможністю мають маркетингові комунікації. Завдяки рекламі, PR, digital-маркетингу, соціальним мережам та іншим інструментам підприємство може формувати

позитивне сприйняття бренду, підтримувати постійний контакт зі споживачами та зміцнювати свою ринкову позицію.

Управління конкурентоспроможністю також передбачає постійний моніторинг ринку та аналіз конкурентного середовища. Підприємство повинно своєчасно реагувати на зміни попиту, впроваджувати інновації, вдосконалювати продукцію та адаптувати маркетингову стратегію відповідно до ринкових тенденцій. Саме гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни забезпечують підприємству стабільні конкурентні переваги.

Важливим напрямом маркетингового управління конкурентоспроможністю є формування лояльності споживачів. Постійні клієнти забезпечують стабільний попит, підвищують рівень прибутковості підприємства та сприяють зміцненню його репутації. Для цього підприємства використовують програми лояльності, персоналізовані пропозиції, якісне обслуговування та післяпродажний супровід.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на аналіз діяльності існуючих та потенційних конкурентів, визначення їхніх сильних і слабких сторін, а також формування ефективних конкурентних стратегій. Основною метою такого управління є створення та підтримка довгострокових конкурентних переваг підприємства, зміцнення його ринкових позицій і забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентного середовища.

У сучасних умовах господарювання процес управління конкурентоспроможністю супроводжується низкою проблем. Однією з основних є недостатній рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, що ускладнює ефективну конкуренцію на ринку. Значний вплив також має нестабільність економічної ситуації в країні, яка негативно позначається на діяльності підприємств та їхніх можливостях реалізовувати довгострокові стратегії розвитку.

Важливою проблемою є відсутність чітко сформованої конкурентної стратегії, орієнтованої на конкретні цільові групи споживачів та розробленої з

урахуванням ринкових можливостей і конкурентних переваг підприємства. Недостатній рівень розвитку інформаційних систем управління конкурентоспроможністю також ускладнює процес прийняття ефективних управлінських і маркетингових рішень.

Крім того, негативний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства має слабкий кадровий потенціал, недостатній рівень професійної підготовки персоналу та обмежене використання сучасних маркетингових інструментів. Усе це знижує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

З маркетингової точки зору ефективне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на постійному дослідженні ринку, аналізі потреб споживачів, моніторингу конкурентного середовища та розробці стратегій, спрямованих на підвищення якості продукції, рівня сервісу й лояльності клієнтів.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку.
- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;
- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу;

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступають керівники, спеціалісти та структурні підрозділи підприємства, які беруть участь у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування й підтримку конкурентних переваг підприємства. Саме суб'єкти управління забезпечують координацію діяльності

підприємства, розробку конкурентної та маркетингової стратегії, а також контроль за досягненням поставлених цілей.

У свою чергу, об'єктом управління конкурентоспроможністю є всі напрями діяльності підприємства, що впливають на рівень його конкурентних переваг та ринкових позицій.

З маркетингової точки зору особливе значення серед об'єктів управління конкурентоспроможністю має маркетингова діяльність підприємства, оскільки саме вона забезпечує дослідження ринку, вивчення потреб споживачів, формування попиту, розвиток бренду та підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Ефективне управління зазначеними об'єктами сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку (рис.1.1).



Рис 1.1 Об'єкти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором на основі [2,10,11])

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю краще розглядати через оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції, тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічного стану та стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість рівнів.



Рис. 1.2 Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

(складено автором на основі [10,16])

Управління конкурентоспроможністю підприємства є одним із ключових напрямів організаційного управління, оскільки саме воно визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринкового середовища та утримувати стійкі конкурентні позиції. У сучасних умовах господарювання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності виступає необхідною умовою стабільного розвитку підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

З огляду на це, процес управління конкурентоспроможністю передбачає обов'язкове виконання основних функцій управління, серед яких: планування, організація, аналіз, мотивація, контроль та регулювання. Реалізація зазначених функцій забезпечує ефективне формування конкурентних переваг, координацію діяльності структурних підрозділів та підвищення результативності управлінських рішень.

Крім того, управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися з урахуванням традиційних управлінських підходів, зокрема системного, процесного та ситуаційного (рис.1.3). Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Процесний підхід акцентує увагу на безперервності управлінських процесів, а ситуаційний — забезпечує адаптацію управлінських рішень до змін зовнішнього середовища.

З маркетингової точки зору управління конкурентоспроможністю також повинно базуватися на принципах клієнтоорієнтованості, комплексності, адаптивності, інноваційності та ефективності. Саме врахування цих принципів дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потреби споживачів, зміни ринку та дії конкурентів, забезпечуючи формування стійких конкурентних переваг і довгостроковий розвиток підприємства.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Глобалізація ринків, швидкі зміни споживчих потреб, розвиток цифрових технологій та зростання вимог споживачів змушують підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність і шукати нові шляхи формування конкурентних переваг. У таких умовах важливу роль відіграє маркетинг, який виступає не лише інструментом просування продукції, а й важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ситуаційний підхід	Процесний підхід	Системний підхід
• Адаптація маркетингової діяльності до змін ринку • Реагування на поведінку споживачів • Врахування дій конкурентів • Гнучкість маркетингових рішень	• Управління маркетинговими процесами • Планування та реалізація маркетингових заходів • Контроль ефективності маркетингу • Формування довгострокових відносин зі споживачами	• Комплексне використання маркетингових інструментів • Взаємозв'язок товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики • Інтеграція маркетингу в систему управління підприємством • Орієнтація на формування конкурентних переваг

Рис.1.3. Маркетингові підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором)

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю ґрунтується на орієнтації діяльності підприємства на потреби споживачів, дослідженні ринкового середовища та формуванні довгострокових конкурентних переваг. Саме маркетинг забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на дії конкурентів і підтримувати стабільні ринкові позиції.

Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує застосування різних підходів, серед яких особливого значення набувають системний, процесний і ситуаційний підходи. Системний підхід дозволяє розглядати маркетингову діяльність підприємства як єдину взаємопов'язану систему. Процесний підхід акцентує увагу на управлінні маркетинговими процесами та забезпеченні ефективної взаємодії між ними. Ситуаційний підхід передбачає адаптацію маркетингових рішень відповідно до змін ринкового середовища та поведінки споживачів.

Використання маркетингових підходів у системі управління конкурентоспроможністю сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, формуванню позитивного іміджу, зміцненню лояльності споживачів і забезпеченню довгострокового розвитку підприємства. Саме тому дослідження маркетингових підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальним та має важливе практичне значення.

В науковій літературі виділяють різні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, які формують основу ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції. Їх застосування дозволяє підприємству забезпечувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підвищувати результативність діяльності. Особливого значення в сучасних умовах набувають маркетингові принципи управління конкурентоспроможністю, оскільки саме маркетинг забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів, ринкові тенденції та конкурентне середовище (рис.1.4).

Принципи управління конкурентоспроможністю відображають основні правила, підходи та напрями організації управлінської діяльності, спрямованої на формування й підтримку конкурентних переваг підприємства. Вони забезпечують узгодженість управлінських рішень, ефективне використання ресурсів підприємства та досягнення стратегічних цілей.

У наукових дослідженнях найбільш поширеними є принципи системності, комплексності, адаптивності, клієнтоорієнтованості, інноваційності, безперервності та ефективності управління. Їх реалізація в маркетинговій діяльності підприємства дозволяє забезпечити гнучке реагування на зміни ринку, підвищити рівень задоволеності споживачів і зміцнити ринкові позиції підприємства.

Принцип єдності	• процес забезпечення конкурентоспроможності здійснюється в сфері єдності теорії та практики у сфері менеджменту.
Принцип науковості	• рішення обґрунтовані відповідно до існуючих наукових засад.
Принцип системності	• врахування та реалізація взаємозв'язків між елементами підприємства відповідно до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників
Принцип комплексності	• взаємозв'язку всіх елементів при ухваленні важливих управлінських рішень
Принцип безперервності	• концентрація та постійна увага.
Принцип ефективності	• максимальне використання потенціалу для досягнення належного рівня конкурентоспроможності.
Принцип оптимальності	• оптимальність управлінських рішень для формування конкурентних переваг підприємства
Принцип конструктивності	• використання логічної послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства
Принцип цілісності	• єдина система з одного боку, а з іншого боку, як підсистема для вищих рівнів.
Принцип структурованості	• точний взаємозв'язок наявних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Принцип гнучкості	• можливість удосконалення положень конкурентної стратегії у разі зміни умов функціонування підприємства.
Принцип пріоритетності	• розподіл об'єктів управління за їх важливістю.
Принцип етапності	• поетапне вироблення та подальша реалізація стратегії
Принцип законності	• використання правових засад в інтересах діючого підприємства
Принцип інкременталізму	• орієнтація на незначні, логічно пов'язані організаційні зміни
Принцип ємерджентності	• поєднання основних елементів її формування як цілісна система.
Принцип еквівіальності	• передбачає існування різних шляхів для досягнення бажаних характеристик об'єктів управління

Рис.1.4. Принципи маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором на основі [11])

Основні напрями управлінської діяльності, спрямовані на формування, підтримку та підвищення конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової конкуренції відображають функції управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1.5). Вони забезпечують узгоджене функціонування всіх елементів системи управління та сприяють досягненню стратегічних і тактичних цілей підприємства.



Рис.1.5. Функції маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (складено автором на основі [2,16, 19])

Аналіз – спрямований на дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також виявлення основних факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства на ринку.

Планування – передбачає визначення стратегічних і поточних цілей підприємства, розробку програм, заходів і планів, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Організація – полягає у забезпеченні реалізації запланованих заходів через ефективний розподіл ресурсів, координацію роботи структурних підрозділів та узгодження діяльності працівників підприємства.

Мотивація – спрямована на стимулювання працівників до ефективної діяльності через використання матеріальних і нематеріальних методів впливу.

Контроль – передбачає спостереження за виконанням конкурентної стратегії та оцінку результативності реалізації запланованих заходів.

Регулювання – полягає у внесенні необхідних змін до конкурентної стратегії та управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Всі ці змістовні компоненти формують механізм управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.1.6).



Рис.1.6. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

(складено автором)

Реалізація та формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сприятиме створенню системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Отже, з маркетингової точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства є комплексною системою заходів, спрямованих на дослідження ринку, задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству зміцнювати свої ринкові позиції, підвищувати рівень прибутковості та успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції.

Аналіз конкурентної ситуації на ринку функціонування підприємства є складним багатофакторним процесом, спрямованим на визначення основних показників конкурентоспроможності та їх комплексну оцінку. Такий аналіз дозволяє дослідити позиції підприємства на ринку, виявити його конкурентні переваги та недоліки, а також оцінити рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність діяльності підприємства.

У вітчизняній і зарубіжній економічній літературі відсутня єдина універсальна методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Це пояснюється різноманітністю сфер діяльності підприємств, особливостями ринкового середовища та відмінностями у цілях оцінювання. Тому на практиці кожне підприємство самостійно формує систему критеріїв і показників оцінки конкурентоспроможності відповідно до специфіки своєї діяльності та стратегічних цілей.

Основою оцінювання конкурентоспроможності підприємства є порівняльний аналіз показників діяльності досліджуваного підприємства та його основних конкурентів, а також дослідження тенденцій їх розвитку. При цьому оцінюються фінансові, виробничі, маркетингові, збутові та інші показники діяльності підприємства, що характеризують його ринкові позиції та рівень конкурентних переваг.

З маркетингової точки зору аналіз конкурентної ситуації передбачає дослідження:

- рівня попиту на продукцію;
- поведінки та потреб споживачів;
- діяльності конкурентів;
- ефективності маркетингової політики;
- рівня впізнаваності бренду;
- системи збуту та просування продукції.

Таким чином, комплексний аналіз конкурентної ситуації на ринку є важливою складовою системи управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує основу для прийняття ефективних стратегічних і маркетингових рішень.

Чепурний І. П. та Магомедов Ш. Ш. пропонують здійснювати оцінку конкурентоспроможності продукції на основі інтегрального показника, який враховує як технологічні, так і економічні параметри товару. Даний підхід дозволяє комплексно оцінити рівень конкурентних переваг продукції порівняно з товарами-конкурентами.

Згідно з методикою авторів, коефіцієнт конкурентоспроможності товару (К) визначається шляхом поєднання комплексного показника за технологічними параметрами (K_y) та комплексного показника за економічними параметрами (K_e) з урахуванням коефіцієнтів їх вагомості (t). Такий підхід дає можливість врахувати не лише якість і технічні характеристики продукції, а й її цінову привабливість та економічну ефективність для споживача [8].

З маркетингової точки зору дана методика є важливою, оскільки дозволяє оцінити рівень відповідності продукції потребам споживачів, визначити її ринкові переваги та сформувати ефективну товарну політику підприємства. Використання інтегрального показника конкурентоспроможності сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання продукції та прийняттю ефективних управлінських і маркетингових рішень.

$$K = K_y * t_y + K_E * t_E \quad (1.1)$$

Портер М. розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару представляє як відношення комплексних показників [99]:

$$K_i = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}} \quad (1.2)$$

де K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності досліджуваного товару порівняно з базовим зразком;

I_{HP} - комплексний показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

I_{TP} – комплексний показник конкурентоспроможності за технічними (технологічними) параметрами;

I_{EP} – комплексний показник конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Інтегральний показник конкурентоспроможності відображає рівень конкурентної позиції підприємства на ринку та дає можливість здійснювати кількісний факторний аналіз результативності його діяльності. Використання системи показників для оцінювання конкурентоспроможності забезпечує більш повне та об'єктивне відображення реального стану підприємства шляхом порівняння його діяльності з аналогічними показниками підприємств-конкурентів.

Одним із найбільш поширених підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Даний метод спрямований на визначення наявного ресурсного потенціалу підприємства, оцінку ефективності використання його конкурентних можливостей та встановлення рівня конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами, що функціонують у межах однієї галузі.

З маркетингової точки зору використання інтегральних показників дозволяє оцінити не лише виробничі чи фінансові результати діяльності підприємства, а й ефективність маркетингової політики, рівень задоволеності споживачів, позиції бренду на ринку та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги.

В основу даного методу покладено оцінювання чотирьох основних груп показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства.

До першої групи належать показники, що відображають ефективність управління виробничою діяльністю підприємства. Вони характеризують рівень виробничих витрат, ефективність використання основних фондів, технологічний рівень виробництва та організацію праці.

Друга група охоплює показники ефективності управління оборотними коштами та фінансовою діяльністю підприємства. До них відносяться рівень фінансової незалежності підприємства, його платоспроможність, здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати стабільний розвиток у перспективі.

Третя група включає показники, які характеризують ефективність управління збутовою та маркетинговою діяльністю підприємства. Вони дозволяють оцінити результативність системи збуту, рекламної діяльності, стимулювання продажів та просування продукції на ринку.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції, зокрема рівень якості товару та його цінова привабливість для споживачів.

Оскільки кожна група показників має різний рівень впливу на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, для розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоспроможності використовуються спеціальні коефіцієнти вагомості, визначені експертним методом.

З маркетингової точки зору особливе значення мають показники третьої та четвертої груп, оскільки саме вони характеризують ефективність

маркетингової діяльності підприємства, рівень задоволеності споживачів та здатність підприємства формувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства проводиться за формулою середньозваженої арифметичної [75].

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (K_{KP}) розраховується за формулою:

$$K_{KP} = 0,15E_B + 0,29 \Phi_{II} + 0,23 E_3 + 0,33 K_T \quad (1.3)$$

E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_{II} – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – загальноприйняті коефіцієнти вагомості критеріїв [15].

Коефіцієнт ефективності виробничої діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31 B + 0,19 \Phi + 0,40 P_{II} + 0,10 \Pi \quad (1.4)$$

B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівіддачі;

P_{II} – відносний показник рентабельності продукції;

Π – відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників [15].

Коефіцієнт фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II}) розраховується за формулою:

$$\Phi_{II} = 0,29 K_A + 0,20 K_{II} + 0,36 K_L + 0,33 K_{OB} \quad (1.5)$$

K_A – відносний показник автономії підприємства;

K_{Π} – відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_{\mathcal{L}}$ – відносний показник ліквідності підприємства;

K_{OB} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти вагомості показників [15]..

$$E_3 = 0,37 P_{\Pi} + 0,29 K_{3AT} + 0,21 K_{3B\Pi} + 0,14 K_P \quad (1.6)$$

E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування товару;

P_{Π} – відносний показник рентабельності продажів;

K_{3AT} – відносний показник затовареності готовою продукцією;

$K_{3B\Pi}$ – відносний показник завантаження торговельних площ;

K_P – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників [15]..

Критерій конкурентоспроможності товару (K_T) розраховується як співвідношення якості товару до його ціни споживання.

Наведений підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства охоплює найбільш важливі аспекти господарської діяльності та дозволяє комплексно оцінити ринкові позиції підприємства. Перевагою даного методу є відсутність дублювання окремих показників, що забезпечує об'єктивність результатів оцінювання та дозволяє швидко отримати загальну характеристику становища підприємства на галузевому ринку.

Використання порівняльного аналізу показників за різні періоди часу створює можливість застосування даного методу як інструменту оперативного контролю ефективності діяльності окремих підрозділів підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти зміни у рівні конкурентоспроможності та приймати відповідні управлінські рішення.

Разом із тим, основним недоліком методу є складність проведення розрахунків та необхідність збирання значного обсягу інформації щодо діяльності підприємства і його конкурентів. У зв'язку з цим доцільним є використання інтегрального показника конкурентоспроможності,

розрахованого методом бажаності, який дозволяє узагальнити результати оцінювання та підвищити точність аналізу.

Підтримання високого рівня конкурентоспроможності свідчить про ефективне використання підприємством наявних ресурсів, що забезпечує вищий рівень прибутковості порівняно з основними конкурентами. Водночас це означає наявність стабільних ринкових позицій та постійного попиту на продукцію чи послуги підприємства.

Проте в умовах динамічного ринкового середовища конкурентні позиції підприємства не є постійними. Саме тому керівництво підприємства повинно постійно здійснювати моніторинг змін зовнішнього середовища, аналізувати ринкові тенденції та адаптувати діяльність підприємства до нових умов господарювання.

З маркетингової точки зору важливими напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

- удосконалення товарної політики;
- впровадження інноваційних технологій;
- диверсифікація виробництва;
- модернізація системи збуту та просування продукції;
- вихід на нові ринки збуту;
- розвиток маркетингових комунікацій;
- підвищення якості продукції та рівня сервісу;
- формування позитивного іміджу та бренду підприємства.

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує ефективне управління ресурсами, стратегічне планування та активне використання сучасних маркетингових інструментів.

Визначивши середовище, в якому воно буде працювати, підприємству необхідно перейти до установалення своєї ролі, положення на ринку. Тут важливо виходити із максимізації тих можливостей підприємства, які відрізняють його від конкурентів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ринкова позиція та аналіз конкурентного середовища підприємства

ТОВ «ОРЛАН» є однією з найбільш відомих компаній на ринку реалізації напоїв та питної води. Підприємство займає стабільні позиції на ринку завдяки широкому асортименту продукції, налагодженій системі збуту та орієнтації на потреби споживачів.

Основними конкурентами ТОВ «ОРЛАН» на ринку є ТОВ «КВАНТ», ТОВ «Еко Сфера» та ТОВ «Еконія». Зазначені підприємства здійснюють діяльність у сфері реалізації напоїв і води, що формує високий рівень конкуренції та спонукає компанію до постійного вдосконалення маркетингової діяльності, підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних переваг.

Застосування сучасного високотехнологічного обладнання, формування власного репродуктивного стада із залученням провідних племінних ліній світу, розвиток селекційної діяльності та впровадження замкнутого циклу виробництва створюють для підприємства можливість виробляти натуральну продукцію з мінімальним рівнем собівартості та високими показниками якості, що відповідають міжнародним стандартам. Такі переваги сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та формуванню його стійких переваг на ринку.

Важливим фактором успішного розвитку підприємства є високий рівень управління, професіоналізм топ-менеджменту та ефективна робота колективу. Злагоджена діяльність команди фахівців забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, підвищення ефективності виробництва та впровадження сучасних маркетингових і управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний підхід, що охоплює формування позитивного іміджу, підвищення якості продукції, удосконалення системи збуту, розвиток маркетингових комунікацій та підтримання довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Особливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг, який забезпечує дослідження ринку, аналіз споживчих потреб, просування продукції та формування лояльності клієнтів.

Ефективне використання маркетингових інструментів дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати результативність діяльності та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, впровадження інноваційних технологій, модернізація виробничих процесів та орієнтація на потреби споживачів сприяють підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз конкурентів

Показник	ТОВ «ОРЛАН»	ТОВ «КВАНТ»	ТОВ «Еко Сфера»	ТОВ «Еконія»
Асортимент продукції	Широкий	Середній	Широкий	Вузький
Якість продукції	Висока	Середня	Висока	Висока
Рівень цін	Середній	Низький	Середній	Високий
Впізнаваність бренду	Висока	Середня	Середня	Висока
Розвиненість збутової мережі	Висока	Середня	Висока	Середня
Рекламна активність	Висока	Низька	Середня	Висока
Рівень сервісу	Високий	Середній	Середній	Високий
Інноваційність продукції	Середня	Низька	Висока	Середня
Лояльність споживачів	Висока	Середня	Середня	Висока
Конкурентна позиція на ринку	Сильна	Середня	Сильна	Середня

ТОВ «ОРЛАН» займає конкурентні позиції на ринку завдяки широкому асортименту продукції, високому рівню сервісу, активній маркетинговій діяльності та розвиненій системі збуту. Основними перевагами підприємства є впізнаваність бренду та високий рівень лояльності споживачів. Водночас конкуренти також мають сильні сторони, зокрема інноваційність продукції та цінову конкурентність, що потребує постійного вдосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Отже, для ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах недостатньо лише здійснювати оцінку рівня його конкурентоспроможності та приймати окремі управлінські рішення. Підприємство повинно бути готовим до постійних змін ринкового середовища, своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, а також адаптувати свою діяльність відповідно до сучасних умов конкуренції.

Саме система управління конкурентоспроможністю, побудована на маркетинговому підході, забезпечує підприємству можливість оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації, поведінки споживачів та дій конкурентів. Така система спрямована на постійне вдосконалення діяльності підприємства, ефективне управління всіма бізнес-процесами та формування стійких конкурентних переваг на ринках різних рівнів.

Проведений аналіз показав, що лише незначна частина існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності враховує маркетингові показники діяльності підприємства. Водночас саме маркетингові фактори, зокрема рівень задоволеності споживачів, ефективність комунікацій, впізнаваність бренду та якість обслуговування, значною мірою визначають конкурентні позиції підприємства на ринку.

У процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства та визначення його ринкової позиції першочергова увага приділяється дослідженню зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства.

Значний вплив на функціонування магазину ТОВ «ОРЛАН» мають політико-правові фактори. Підприємство здійснює діяльність в умовах

нестабільного та суперечливого законодавчого середовища, оскільки більшість управлінських і господарських рішень регулюються численними законами, нормативними актами, інструкціями та постановами.

Економічні фактори також суттєво впливають на діяльність підприємства. Насамперед це проявляється у зниженні темпів економічного розвитку, падінні купівельної спроможності населення, посиленні інфляційних процесів та нестабільності фінансової ситуації в країні. Такі умови змушують підприємство вдосконалювати маркетингову політику та шукати ефективні шляхи збереження конкурентних позицій.

На діяльність ТОВ «ОРЛАН» впливають і соціально-демографічні фактори, серед яких скорочення чисельності населення, зниження рівня народжуваності, збільшення частки людей пенсійного віку та зміни у структурі споживчих потреб. Крім того, певний вплив мають рівень освіти населення та зміни культурних і споживчих цінностей.

У сучасних умовах зростає значення технологічних факторів, що проявляється у впровадженні новітніх технологій, автоматизації процесів, розвитку digital-маркетингу та використанні сучасних інструментів просування продукції. Впровадження інновацій дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності, покращувати якість обслуговування та зміцнювати конкурентні переваги на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища за переліком Харісона передбачає дослідження основних факторів, які впливають на діяльність підприємства та його конкурентоспроможність. Такий аналіз дозволяє виявити можливості та загрози для підприємства, оцінити вплив ринкового середовища та сформулювати ефективну маркетингову стратегію. Аналіз факторів зовнішнього середовища згідно з переліком Харісона наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ОРЛАН»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив споживачів	0,11	4	0,44

2. Рівень конкуренції	0,15	5	0,75
3. Вплив постачальників	0,09	4	0,36
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,12	3	0,36
5. Прибутковість	0,08	4	0,32
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,1	5	0,5
7. Темпи зростання	0,1	5	0,5
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,08	2	0,16
9. Рівень організованості договірної політики	0,09	4	0,36
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Вплив соціально-активних груп	0,02	2	0,04
Усього:	1		3,91

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Важливим етапом стратегічного та маркетингового аналізу підприємства, який дозволяє оцінити перспективи розвитку ринку, рівень конкуренції та можливості отримання прибутку є аналіз привабливості галузі (табл.2.3). Основною метою такого аналізу є визначення доцільності функціонування підприємства в певній галузі та виявлення факторів, що впливають на його конкурентоспроможність.

Привабливість галузі визначається сукупністю економічних, ринкових, технологічних і конкурентних факторів, які формують умови діяльності підприємства. Для підприємств, що працюють у сфері реалізації напоїв та питної води, аналіз галузі має особливе значення через високий рівень конкуренції, зміну споживчих вподобань та зростання вимог до якості продукції.

Таблиця 2.3

Аналіз привабливості галузі ТОВ «ОРЛАН»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,12	5	0,6
Значення продукції для суспільства	0,05	4	0,2
Прогнозний темп росту ринку	0,14	2	0,28
Рівень конкуренції	0,15	2	0,3
Вплив середовища	0,11	3	0,33
Вірогідні загрози та можливості	0,1	3	0,3
Прогнозна прибутковість	0,2	4	0,8
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,1	2	0,2
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,03	3	0,09
Усього	1		3,1

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ). Для цього необхідно провести аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.4 - 2.5.

Таблиця 2.4

Визначення ключових факторів успіху ТОВ «ОРЛАН»

Галузевий аспект	Аналіз попиту	Аналіз конкурентного середовища	Ключові фактори успіху
Виробнича діяльність	1. Висока залежність попиту від рівня цін. 2. Споживачі надають перевагу більш якісній продукції.	1. Конкуренція переважно має ціновий характер. 2. Спостерігається тенденція до скорочення попиту. 3. Галузь характеризується високими бар'єрами входу. 4. Значний рівень транспортних витрат. 5. Існує ризик втрат і пошкодження продукції під час транспортування.	1. Зниження рівня витрат та оптимізація цінової політики. 2. Забезпечення належного рівня оплати праці персоналу. 3. Мінімізація обсягів неякісної продукції.

Галузевий аспект	Аналіз попиту	Аналіз конкурентного середовища	Ключові фактори успіху
Вплив якості продукції	1. Попит залежить від якості, економічності, дизайну та асортименту продукції. 2. Споживачі готові сплачувати вищу ціну за якісний товар.	1. Високі бар'єри входу на ринок. 2. Значний рівень конкуренції на міжнародному ринку. 3. Конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер.	1. Поєднання диференціації продукції з оптимальним рівнем витрат. 2. Швидка адаптація підприємства до змін конкурентного середовища

Таблиця 2.5

Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «ОРЛАН»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,4	8	32
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,4	7	28
Швидкість адаптації до змін моди	0,2	5	10
	1,0		70%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, однак експерти оцінили його лише в 8 балів. Однак другий по значимості фактор вони оцінили ще нижче – в 5 бали, що зменшує чистий результат. Звідси ми робимо висновок, що керівництво ТОВ «ОРЛАН» не досить ефективно використовує свої КФУ, що негативно впливає на його діяльність.

Узагальнюючий аналіз внутрішнього середовища, а саме SNW - аналіз сильних і слабких сторін підприємства представлені в додатку А

Таблиця 2.6

**Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін
ТОВ «ОРЛАН»**

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)
– налагоджена організаційна структура управління підприємством; – широкий та диференційований асортимент мінеральної води та напоїв; – постійний контроль за якістю продукції та дотриманням стандартів; – стабільні договірні відносини з постачальниками продукції; – кваліфікований персонал та професійний рівень обслуговування; – високий рівень організації торговельної діяльності; – наявність постійних клієнтів та сформована база споживачів; – можливість швидкого реагування на зміни попиту споживачів; – орієнтація на реалізацію якісної продукції;	- відсутність чітко визначеної стратегії розвитку підприємства; – недостатньо ефективна маркетингова діяльність; – недостатній рівень впізнаваності бренду на ринку; – недостатній контроль за витратами підприємства; – недостатньо розвинена система збуту продукції; – обмежені можливості використання альтернативних фінансових ресурсів; – високий рівень плинності кадрів; – недостатній рівень використання сучасних digital-маркетингових інструментів; – недостатня активність у просуванні продукції та розвитку бренду.

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

Таблиця 2.7

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

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– вихід на нові ринки збуту мінеральної води та напоїв; – збільшення обсягів реалізації продукції; – врахування потреб, смаків і переваг споживачів;	- зростання рівня інфляції та нестабільність економічної ситуації; – посилення конкурентного тиску на ринку; – нестабільність законодавчої та податкової політики держави;

– розширення асортименту продукції відповідно до попиту споживачів; – розвиток онлайн-продажів та digital-маркетингу; – формування позитивного іміджу та впізнаваності бренду; – залучення нових клієнтів через маркетингові комунікації; – впровадження інноваційних технологій у сфері збуту та обслуговування;	– зміна споживчих уподобань та попиту на продукцію; – соціально-політична нестабільність в Україні та за її межами; – зростання цін на сировину, паливо та логістичні послуги; – ризик зниження купівельної спроможності населення; – поява нових конкурентів на ринку напоїв та мінеральної води.
---	--

Для більш детальної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «ОРЛАН» доцільно здійснити класифікацію факторів за двома основними ознаками:

1. За ступенем залежності від діяльності підприємства:
 - фактори, на які підприємство може безпосередньо впливати;
 - фактори, що не залежать від діяльності підприємства та формуються зовнішнім середовищем.
2. За часовим характером впливу:
 - фактори короткострокової дії;
 - фактори довгострокового впливу.

Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити рівень впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, визначити потенційні можливості та загрози, а також сформувати ефективні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Результати аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ОРЛАН» доцільно представити у вигляді стратегічного балансу (Додаток Б), що дозволяє систематизувати основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Після формування переліку сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, а також встановлення взаємозв'язків між окремими

факторами, доцільно побудувати SWOT-матрицю. SWOT-аналіз дозволяє оцінити стратегічне положення ТОВ «ОРЛАН», визначити напрями використання сильних сторін підприємства для реалізації ринкових можливостей та мінімізації впливу загроз зовнішнього середовища. SWOT-матриця представлена у Додатку В (рис. В.1).

Для визначення ринкової позиції ТОВ «ОРЛАН» доцільно застосувати матричні методи стратегічного аналізу. Використання таких методів дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства, рівень привабливості ринку та перспективи подальшого розвитку. З урахуванням специфіки діяльності підприємства та особливостей ринку реалізації мінеральної води й напоїв можуть бути використані різні види стратегічних матриць, зокрема:

- матриця SWOT;
- матриця BCG;
- матриця McKinsey;
- матриця конкурентних переваг;
- матриця Ансоффа.

З маркетингової точки зору застосування матричних методів аналізу дозволяє підприємству визначити найбільш перспективні напрями розвитку, обрати ефективну конкурентну стратегію та підвищити результативність маркетингової діяльності.

Матрицю Boston Consulting Group (BCG) для ТОВ «ОРЛАН» наведено на рис. 2.1. Вона дозволяє оцінити ринкові позиції окремих товарних груп підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку.

Застосування матриці BCG дає можливість визначити найбільш перспективні напрями діяльності підприємства, оцінити ефективність асортиментної політики та сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства на ринку мінеральної води та напоїв.

За результатами аналізу продукція ТОВ «ОРЛАН» може бути розподілена за такими категоріями:

- «Зірки» — продукція з високими темпами зростання ринку та значною часткою ринку;
- «Дійні корови» — товари зі стабільним попитом та високим рівнем прибутковості;
- «Важкі діти» — продукція з потенціалом розвитку, але недостатньою ринковою часткою;
- «Собаки» — товари з низькими темпами зростання ринку та незначною часткою ринку.

З маркетингової точки зору матриця BCG дозволяє підприємству визначити ефективність товарного портфеля, прийняти рішення щодо розвитку окремих товарних груп, оптимізувати маркетингові витрати та сформулювати стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства.

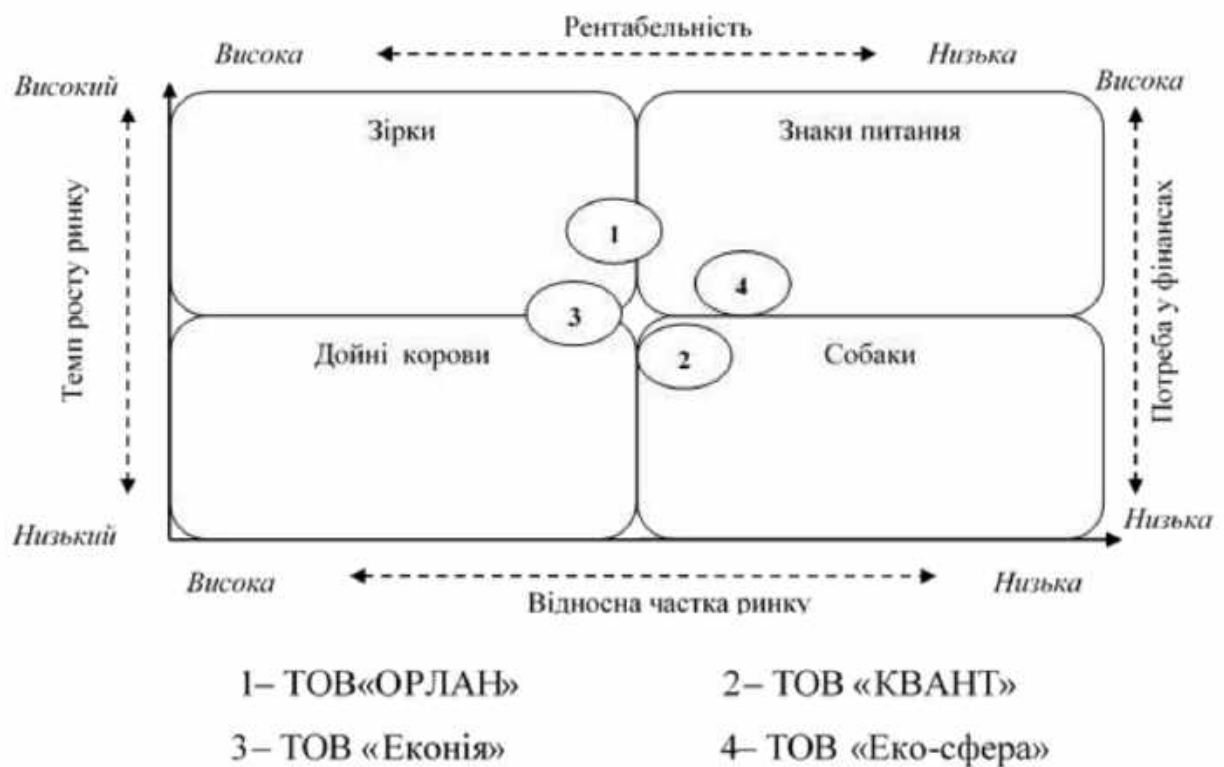


Рис. 2.1. Аналіз матриці BCG відносно ТОВ «ОРЛАН»

Як свідчать результати побудови матриці Boston Consulting Group, ТОВ «ОРЛАН» займає проміжну позицію між окремими секторами матриці. Така

ситуація свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

За таких умов підприємству доцільно реалізовувати стратегію розвитку, яка сприятиме підвищенню ринкової частки, посиленню конкурентних переваг та переходу до більш перспективного сектору матриці — «Знаки питання». Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку мінеральної води та напоїв і створити умови для подальшого зростання.

З маркетингової точки зору ТОВ «ОРЛАН» доцільно використовувати стратегію підтримки та розвитку конкурентних переваг, яка передбачає:

- розширення асортименту продукції;
- активізацію маркетингових комунікацій;
- підвищення впізнаваності бренду;
- удосконалення системи збуту;
- розвиток digital-маркетингу;
- підвищення якості обслуговування споживачів;
- зміцнення лояльності клієнтів.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, покращити ринкові позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Наступним інструментом стратегічного аналізу є матриця GE/McKinsey, яка дозволяє враховувати специфічні особливості діяльності підприємства при виборі критеріїв оцінювання. На відміну від матриці BCG, дана модель забезпечує більш детальний аналіз конкурентних позицій підприємства та рівня привабливості галузі, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Матриця GE/McKinsey базується на оцінюванні двох основних параметрів:

- конкурентної позиції підприємства;
- привабливості ринку або галузі.

Застосування матриці GE/McKinsey для ТОВ «ОРЛАН» дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, оцінити перспективність окремих напрямів діяльності та обрати найбільш ефективні маркетингові стратегії. Особливе значення при цьому мають маркетингові показники, оскільки саме вони визначають рівень конкурентних переваг підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

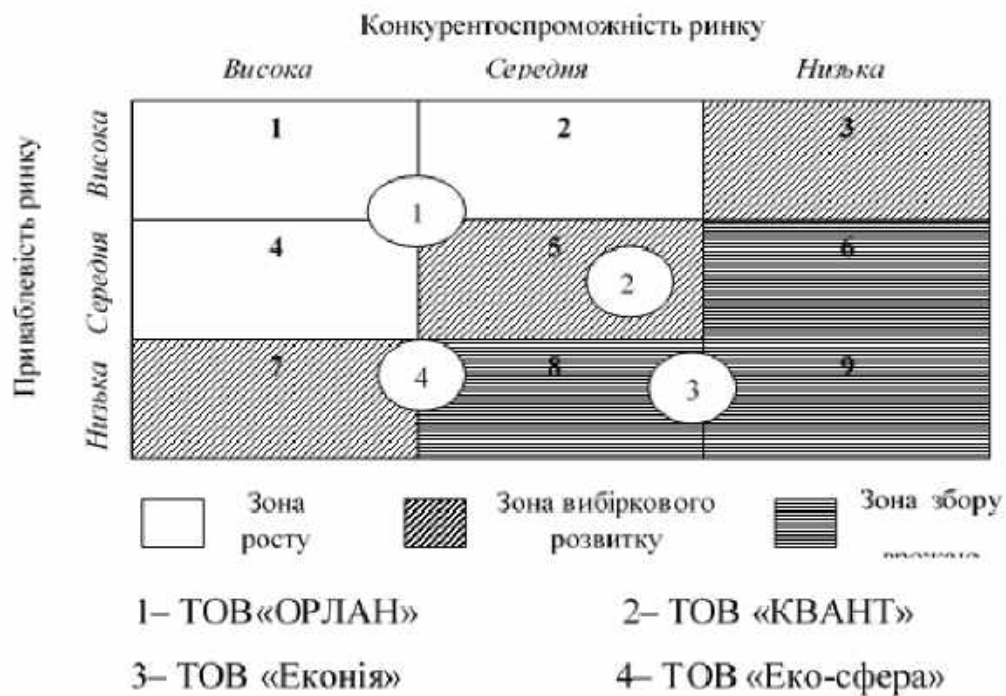


Рис.2.2. Аналіз матриці GE/McKinsey відносно ТОВ «ОРЛАН»

Згідно з результатами побудови матриці GE/McKinsey, ТОВ «ОРЛАН» знаходиться у зоні вибіркового розвитку, що свідчить про наявність перспектив для зміцнення конкурентних позицій підприємства та подальшого розвитку його діяльності. Така позиція підприємства вказує на середній рівень привабливості ринку та достатній рівень конкурентоспроможності, що потребує активізації стратегічних і маркетингових заходів.

Для підприємства доцільно реалізовувати стратегію, спрямовану на пошук і розвиток конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення зростання прибутковості. Основною метою даної стратегії є зміцнення ринкових позицій підприємства та поступовий перехід до зони активного зростання.

З маркетингової точки зору ТОВ «ОРЛАН» рекомендується:

- удосконалити маркетингову стратегію підприємства;
- розширити асортимент продукції відповідно до потреб споживачів;
- активізувати рекламну діяльність та digital-маркетинг;
- підвищити впізнаваність бренду;
- удосконалити систему збуту та обслуговування клієнтів;
- розширити ринки збуту;
- впроваджувати інноваційні підходи до просування продукції.

Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, збільшити частку ринку, зміцнити лояльність споживачів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Призначення матриці Shell/DPM полягає в оцінюванні кількісних і якісних параметрів діяльності підприємства, тому вона використовується як інструмент багатопараметричного стратегічного аналізу. Дана модель дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства, перспективи розвитку окремих напрямів діяльності та ефективність використання фінансових ресурсів.

Особливістю матриці Shell/DPM є її орієнтація не лише на аналіз поточного стану підприємства, а й на визначення перспектив окупності інвестицій та забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі. Модель дозволяє оцінити господарський портфель підприємства з точки зору формування та розподілу грошових потоків, що є важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Основою матриці Shell/DPM є ідея забезпечення балансу між надлишком та дефіцитом грошових коштів шляхом розвитку перспективних напрямів діяльності та підтримки конкурентних переваг підприємства. Такий підхід був запозичений із матриці BCG, однак модель Shell/DPM є більш гнучкою та враховує ширший спектр факторів оцінювання.

Для ТОВ «ОРЛАН» використання матриці Shell/DPM є доцільним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на ринку

мінеральної води та напоїв. Застосування даної моделі дозволяє визначити найбільш прибуткові напрями діяльності, оцінити перспективи розвитку окремих товарних груп та сформувавши ефективну маркетингову стратегію.

Крім того, матриця Shell/DPM сприяє прийняттю рішень щодо:

- розширення асортименту продукції;
- розвитку нових ринків збуту;
- удосконалення системи маркетингових комунікацій;
- оптимізації витрат;
- підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, застосування матриці Shell/DPM дозволяє підприємству забезпечити збалансований розвиток, підвищити ефективність маркетингової діяльності та сформувавши стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.



Рис.2.3. Аналіз матриці Shell/DPM відносно ТОВ «ОРЛАН»

Модель «4Р»: продукт, ціну, місце, просування, допомагає оцінити не тільки якість продукції, а й сукупність заходів, що забезпечують підприємству

просування своєї продукції на певному цільовому ринку. Як відомо, просування продукції характеризується широтою (кількість товарних позицій), довжиною (загальна кількість асортиментних різновидів), глибиною (кількість товарних субпозицій), гармонійністю (сумісність з точки зору виробництва, просування тощо). На підставі цих характеристик підприємства-виробники можуть планувати свій розвиток за такими напрямками: розширювати асортимент, насичувати його за загальною кількістю, впроваджувати нові види товарів, посилювати гармонійність асортименту.

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ОРЛАН»
на основі комплексу «4Р»**

Фактори конкуренто-спроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка конкурентної позиції					
		ТОВ «Еко сфера»		ТОВ «ОРЛАН»		ТОВ «КВАНТ»	
		Бали	Зведена	Бали	Зведена	Бали	Зведена
Розділ «1р» – продукт							
Якість	0,14	3	0,42	5	0,70	4	0,56
Унікальність	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Упаковка	0,11	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Надійність	0,10	4	0,40	5	0,50	4	0,40
Товарна марка	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Асортимент	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
Економічність	0,03	3	0,09	5	0,15	4	0,12
Сума	0,66	26	2,43	32	3,02	29	2,72
Розділ «2Р» – ціна							
Оптова	0,02	4	0,08	5	0,10	3	0,06
Роздрібна	0,05	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Види знижок	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Умови розрахунків	0,03	4	0,12	5	0,15	3	0,09
Сума	0,12	16	0,54	18	0,57	14	0,47
Розділ «3Р» – канали збуту							
Ступінь охоплення ринку	0,04	3	0,12	4	0,16	5	0,20
Регіони збуту	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Ефективність збутової мережі	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12
Сума	0,12	10	0,36	13	0,48	10	0,38

Розділ «4Р» – просування на ринок							
Канали реклами	0,04	4	0,16	5	0,20	2	0,08
Бюджет реклами	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Зв'язки з громадськістю	0,03	4	0,12	4	0,12	5	0,15
Сума	0,1	11	0,37	13	0,44	10	0,32
Разом	1,0		3,70		4,51		3,89

Оцінювання факторів конкурентоспроможності підприємств здійснювалося за п'ятибальною шкалою з урахуванням коефіцієнтів вагомості кожного показника. Методика оцінювання передбачала надання експертної оцінки від 1 до 5 балів, де 1 бал характеризує низький рівень конкурентної позиції підприємства за відповідним показником, а 5 балів — високий рівень конкурентоспроможності.

На основі проведених розрахунків відповідно до концепції «4Р» було визначено конкурентні позиції досліджуваних підприємств. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Еко Сфера» має порівняно слабкі конкурентні позиції майже за всіма напрямками оцінювання. Лідером за рівнем конкурентоспроможності є ТОВ «ОРЛАН», інтегральна оцінка якого становить 3,02 бала. Показник ТОВ «КВАНТ» є нижчим приблизно на 0,3 бала.

За складовою «Product» («Продукт») ТОВ «Еко Сфера» отримало зведену оцінку 2,43 бала, що є нижчим показником порівняно з ТОВ «КВАНТ» на 0,29 бала. Це свідчить про необхідність удосконалення товарної політики підприємства, підвищення якості продукції та розширення асортименту відповідно до потреб споживачів.

Аналіз цінової політики показав, що найвищу оцінку має ТОВ «ОРЛАН» — 0,57 бала. ТОВ «Еко Сфера» поступається лідеру на 0,03 бала, тоді як найнижчий результат зафіксовано у ТОВ «КВАНТ» — 0,47 бала. Це свідчить про достатньо ефективну цінову політику ТОВ «ОРЛАН» та його здатність забезпечувати оптимальне співвідношення ціни й якості продукції.

За показниками збуту та просування продукції на ринку ТОВ «Еко Сфера» також поступається конкурентам, що свідчить про недостатню ефективність маркетингових комунікацій, системи збуту та рекламної діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ОРЛАН» займає найсильніші конкурентні позиції серед досліджуваних підприємств завдяки більш ефективній маркетинговій діяльності, кращій товарній та ціновій політиці, а також розвиненій системі збуту й просування продукції.

Водночас представлена система взаємопов'язаних проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств свідчить про необхідність комплексного підходу до їх вирішення. Це потребує уваги не лише керівництва підприємств, а й органів місцевого самоврядування та державної влади, оскільки ефективне функціонування підприємств є важливою умовою економічного розвитку регіону та країни загалом.

2.2.Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Найбільш конкурентоспроможним вважається підприємство, на якому забезпечено ефективну та узгоджену роботу всіх структурних підрозділів і служб. Рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від ефективності використання його ресурсного потенціалу, організації управління, маркетингової діяльності та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

На результативність діяльності кожного підрозділу впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, а також рівень забезпеченості підприємства матеріальними, фінансовими, трудовими та інформаційними ресурсами. Саме тому діагностика конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексне оцінювання ефективності використання цих ресурсів та визначення рівня реалізації конкурентних переваг.

В основу даного методу покладено оцінювання чотирьох основних груп показників, які характеризують різні аспекти діяльності підприємства та формують загальний рівень його конкурентоспроможності.

Для більш детального та об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН» було сформовано систему показників, за якими здійснювався аналіз ефективності діяльності підприємства, його ринкових позицій та рівня конкурентних переваг (табл. 2.9).

З маркетингової точки зору така оцінка дозволяє визначити ефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства, а також виявити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН» на ринку мінеральної води та напоїв.

Таблиця 2.9

**Система показників оцінки конкурентоспроможності
ТОВ «ОРЛАН»**

Аналітичні показники	Зміст показника	Розрахунок показника
1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)		
1.1. Витрати на одиницю продукції (B)	Характеризує ефективність витрат підприємства	$B = BO/T$
1.2. Фондовіддача (Φo)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi o = T/O\Phi_{cp}$
1.3. Рентабельність комерційна (P_K)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$P_K = \Pi_q/T * 100$
1.4. Продуктивність праці ($\Pi\Pi$)	Відображає ефективність використання робочої сили	$\Pi\Pi = T/\text{Чср}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (K_A)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_A = BK/A$
2.2. Коефіцієнт фінансової залежності ($K\phi z$)	Показує частку позикового капіталу в формуванні активів підприємства	$K\phi z = \Pi K / A$

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних фінансових зобов'язань	$K_{ал} = ГЗ / ЗКк$
2.4. Коефіцієнт фондівддачі ($K_{об}$)	Аналізує ефективність використання обігових засобів.	$K_{об} = T / OAcpr$
3. Ефективність збуту та просування товару ($EЗ$)		
3.1. Рентабельність продажу (Pn)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$Pn = Пр / T * 100$
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами (Kp)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$Kp = Bрек / \Delta Пр$
4. Конкурентоспроможність товару ($КТ$)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки

Таким чином, результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН» доцільно узагальнити та представити у вигляді таблиці (табл. 2.10). Це дозволяє наочно відобразити рівень конкурентних переваг підприємства, оцінити ефективність використання ресурсів та визначити основні напрями підвищення конкурентоспроможності.

Представлені результати свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН», що забезпечується ефективною організацією діяльності підприємства, якістю продукції, результативною маркетинговою політикою та розвитком системи збуту. Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти, усунення яких сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

З маркетингової точки зору результати оцінювання підтверджують необхідність подальшого вдосконалення маркетингових комунікацій, розвитку бренду, розширення каналів збуту та активізації роботи із формування лояльності споживачів.

Таблиця 2.10

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН»

№	Показники оцінки конкурентоспроможності	2024 рік	2025 рік	Бали
1. Показники ефективності діяльності підприємства (ЕП)				
1.1.	Показник витрат на одиницю продукції	0,63	0,6	15
1.2.	Фондовіддача	5,67	10,3	5
1.3.	Рентабельність комерційна	26	26	10
1.4.	Показник продуктивності праці	813	629	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,74	0,74	10
2.2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,99	1,75	15
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,03	5
2.4.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,85	2,22	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1.	Рентабельність продажу	26,5	25,9	15
3.2.	Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1,3	0,9	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1.	Якість товару	3,0	3,0	10

Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН».

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства становить

$$EP = 0,31 * 15 + 0,19 * 5 + 0,4 * 10 + 0,1 * 15 = 11,1$$

Цей критерій характеризує належний рівень організації виробничих процесів, ефективне використання ресурсів та раціональну організацію діяльності підприємства.

Критерій фінансового положення підприємства дорівнює

$$FP = 0,29 * 10 + 0,2 * 15 + 0,36 * 5 + 0,15 * 15 = 9,95$$

Свідчить про достатній рівень фінансової стійкості, платоспроможності та здатності підприємства забезпечувати стабільне функціонування в умовах конкурентного середовища.

Найвищий показник отримано за критерієм ефективності організації збуту та просування продукції

$$EZ = 0,37 * 15 + 0,14 * 15 = 15,15$$

Це підтверджує високий рівень розвитку маркетингової діяльності підприємства, ефективність системи збуту, рекламної політики та використання маркетингових комунікацій у процесі просування продукції на ринку.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства становить

$$\text{ККП} = 0,15 * 11,1 + 0,29 * 9,95 + 0,23 * 15,15 + 0,33 * 10 = 11,35$$

Він дозволяє зробити висновок про високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН». Підприємство має достатньо сильні конкурентні позиції на ринку мінеральної води та напоїв, ефективно використовує наявні ресурси та маркетингові інструменти для формування конкурентних переваг.

З маркетингової точки зору отримані результати свідчать про ефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. Водночас для подальшого зміцнення ринкових позицій ТОВ «ОРЛАН» доцільно продовжувати вдосконалення маркетингової діяльності, розширення каналів збуту, підвищення впізнаваності бренду та розвиток програм лояльності споживачів.

Таким чином, підприємство має сприятливі умови для подальшого розвитку, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГОВІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1.Розробка маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах господарювання для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовуються стратегічні підходи та управлінські інструменти, які сприяють зміцненню його ринкових позицій. Конкурентоспроможність при цьому розглядається не лише як результат діяльності підприємства, а насамперед як філософія функціонування в умовах ринкової економіки та постійної конкуренції (рис.3.1).

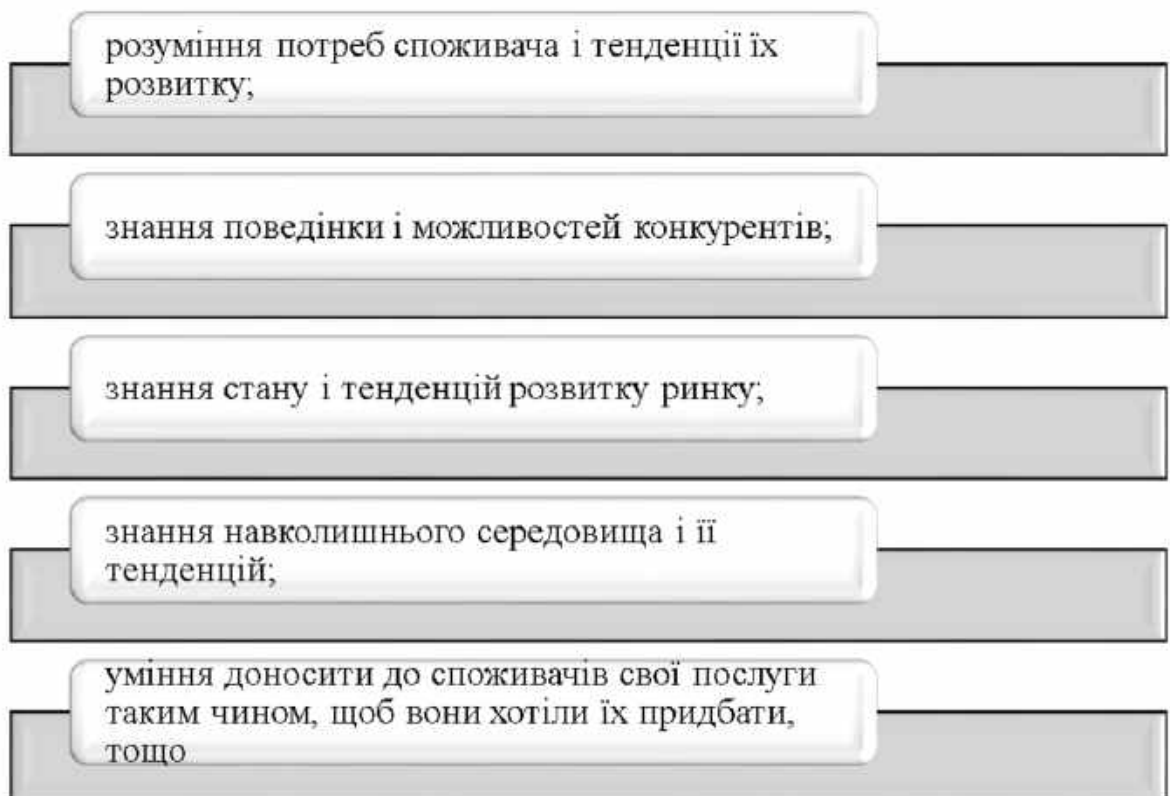


Рис. 3.1. Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОРЛАН»

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства має комплексний характер і значною мірою залежить від ефективності маркетингової діяльності. Недостатня увага до окремих маркетингових інструментів або управлінських заходів може негативно вплинути на ринкові позиції підприємства, оскільки головною метою діяльності в умовах конкуренції є формування та підтримка стійких конкурентних переваг.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства з маркетингової точки зору передбачає розробку та реалізацію ефективних управлінських рішень, спрямованих на дослідження ринку, задоволення потреб споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Важливе значення при цьому мають маркетингові стратегії, які забезпечують адаптацію підприємства до змін ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів.

Основним критерієм підвищення конкурентоспроможності підприємства є результативність маркетингових заходів, ефективність комунікаційної політики, рівень розвитку бренду, впровадження інноваційних технологій, оновлення матеріально-технічної бази та своєчасна реалізація інвестиційних проєктів. Саме маркетинг дозволяє підприємству формувати попит на продукцію, підвищувати лояльність клієнтів і забезпечувати довгостроковий розвиток.

Система управління конкурентоспроможністю охоплює всі види діяльності підприємства, пов'язані зі створенням і просуванням конкурентних переваг товарів та послуг. У сучасних умовах конкурентні переваги дедалі більше орієнтуються на потреби споживачів, рівень сервісу, якість комунікацій та індивідуалізацію пропозиції. Тому формування ефективної маркетингової стратегії є необхідною умовою для реалізації ринкових можливостей підприємства та зміцнення його позицій у галузі.

Стратегія маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, як правило, включає кілька послідовних етапів, спрямованих на

аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, розробку маркетингових заходів та оцінку ефективності їх реалізації (рис.3.2).

I етап. Реалізація маркетингових функцій управління діяльністю

- аналіз ринку та споживачів;
- дослідження конкурентного середовища;

II етап. Формування маркетингових методів управління

- вибір маркетингової стратегії;
- формування цінової, товарної та збутової політики;

III етап. Формалізація маркетингових методів

- розробка маркетингових програм;
- встановлення показників ефективності;

IV етап. Розробка та прийняття маркетингових управлінських рішень

- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- коригування маркетингової стратегії;
- підвищення конкурентних переваг підприємства.

Рис.3.2. Основні етапи стратегії управління конкурентоспроможності підприємства

Отже, на першому етапі здійснюється планування та регулювання процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням маркетингових цілей і ринкових умов. Другий етап передбачає розробку маркетингових методів управління, документації та системи стимулювання персоналу для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Третій етап характеризується формуванням управлінських рішень, розпоряджень і рекомендацій щодо реалізації маркетингових заходів та забезпечення конкурентних переваг підприємства. На четвертому етапі визначаються основні напрями діяльності апарату управління, оцінюється рівень досягнення конкурентоспроможності підприємства та аналізується ефективність прийнятих маркетингових і управлінських рішень.

Розробка системи етапів формування стратегії повинна здійснюватися таким чином, щоб кожний наступний етап планування відрізнявся від попереднього специфічними методами, інструментами та підходами до

реалізації управлінських рішень(рис.3.3). Така послідовність забезпечує логічність процесу стратегічного управління та підвищує ефективність формування конкурентних переваг підприємства.

Кожен етап стратегічного планування має власні цілі, завдання та механізми реалізації. На початкових етапах основна увага приділяється аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, дослідженню ринку, вивченню потреб споживачів і оцінці конкурентного середовища. Для цього використовуються маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів та оцінка ринкових можливостей.

На наступних етапах формуються стратегічні цілі підприємства, визначаються напрями маркетингової діяльності та розробляються конкретні методи реалізації конкурентної стратегії. Особливого значення набуває вибір маркетингових інструментів, формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Подальші етапи передбачають практичну реалізацію стратегії, координацію діяльності структурних підрозділів, розподіл ресурсів та організацію системи контролю за виконанням поставлених завдань. На цьому етапі важливу роль відіграє ефективність маркетингових заходів, рівень адаптації підприємства до змін ринкового середовища та здатність швидко реагувати на дії конкурентів.

Завершальний етап формування стратегії пов'язаний із контролем та оцінкою результативності прийнятих рішень. Підприємство аналізує досягнуті результати, визначає рівень конкурентоспроможності та за необхідності вносить корективи до маркетингової стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Таким чином, поетапне формування стратегії дозволяє підприємству забезпечити комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю, ефективно використовувати маркетингові інструменти та підтримувати стабільні конкурентні позиції на ринку.

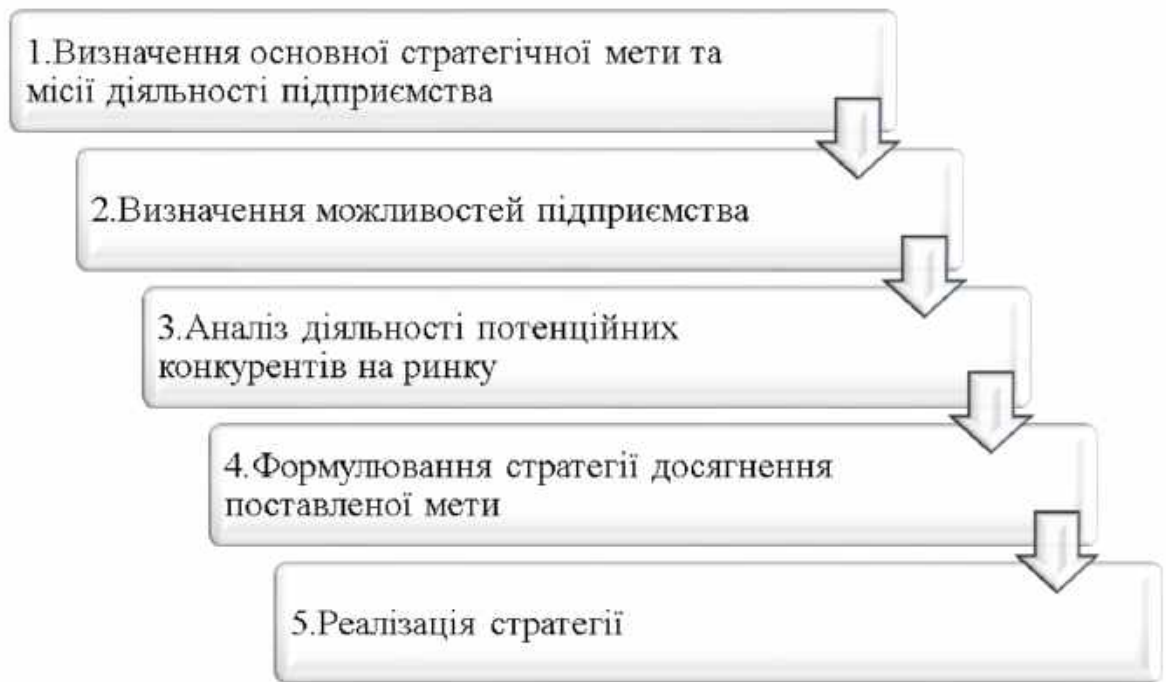


Рис.3.3. Послідовність розробки маркетингової стратегії управління конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН»

На сьогодні для підприємств важливим є не лише зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку, а й активний вихід на міжнародні ринки. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції перед підприємствами постають завдання щодо забезпечення споживачів якісною продукцією у необхідних обсягах, а також формування конкурентних переваг, які дозволять ефективно конкурувати з імпортними товарами як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках.

У зв'язку з цим особливого значення набуває стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства, яка являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей і забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності. Важливу роль у цьому процесі відіграє маркетинговий підхід, що передбачає дослідження ринку, аналіз споживчих потреб, вивчення конкурентного середовища та формування ефективної системи просування продукції.

Сучасні ринкові умови вимагають постійного вдосконалення заходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства. Це пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, розвитком цифрових технологій, зростанням вимог споживачів та посиленням конкурентної боротьби. Саме тому підприємства повинні регулярно оновлювати маркетингові стратегії, впроваджувати інноваційні підходи, удосконалювати систему збуту та комунікацій, а також підвищувати якість продукції й рівень сервісу(рис.3.4).



Рис.3.4. Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ОРЛАН»

За умови послідовної реалізації заходів щодо управління конкурентоспроможністю та їх постійного вдосконалення торговельне підприємство матиме можливість зміцнити свої ринкові позиції та ефективно конкурувати на вітчизняному ринку. Використання сучасних маркетингових інструментів, підвищення якості продукції та рівня обслуговування,

удосконалення системи збуту й комунікацій сприятимуть формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Для ефективного функціонування підприємства необхідною є не лише раціонально побудована організаційна структура, а й дієвий механізм забезпечення конкурентоспроможності, який ґрунтується на системі відповідних принципів управління. Саме узгодженість організаційної структури, управлінських процесів та маркетингової діяльності забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, формувати конкурентні переваги та підтримувати стабільні позиції на ринку.

Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства базується на принципах системності, комплексності, адаптивності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та ефективності управління, що сприяють реалізації стратегічних і маркетингових цілей підприємства (рис.3.5).

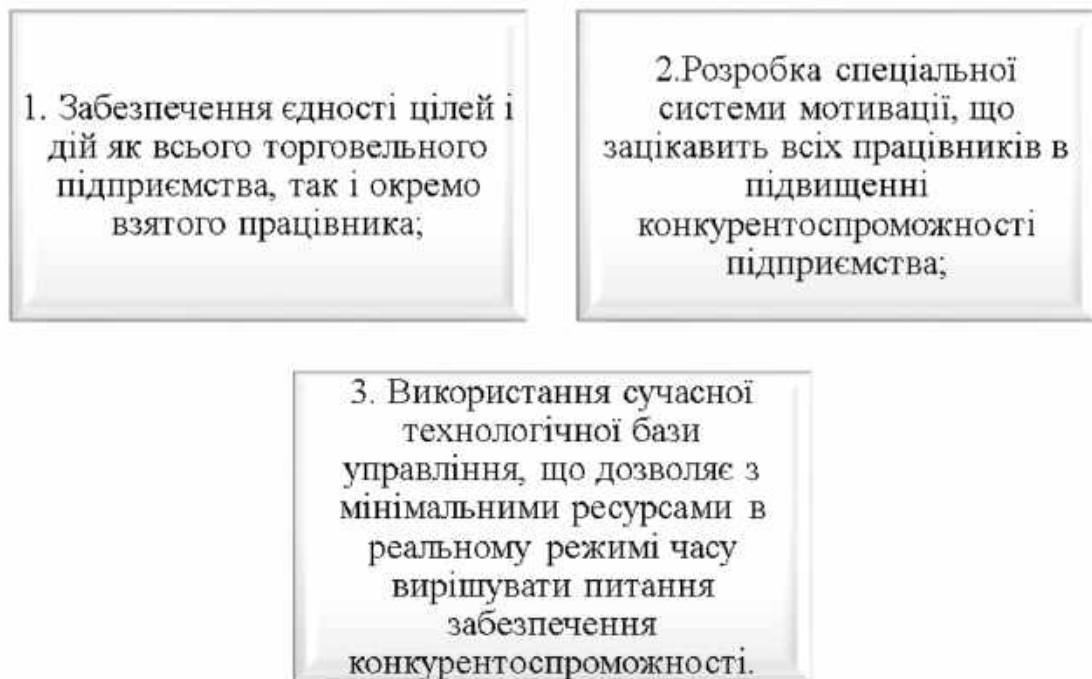


Рис.3.5. Основні принципи забезпечення маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОРЛАН».

Таким чином, основним критерієм організаційного механізму забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень його ресурсного забезпечення. Під ресурсним забезпеченням слід розуміти сукупність фінансових, матеріальних, виробничих та трудових ресурсів, необхідних для ефективного функціонування підприємства та реалізації його маркетингової і конкурентної стратегії.

Наявність достатнього обсягу ресурсів забезпечує підприємству можливість своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати інноваційні маркетингові рішення, підвищувати якість продукції та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Особливе значення при цьому мають людські ресурси, професійний рівень персоналу та ефективність використання маркетингового потенціалу підприємства.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стрімке зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах трансформації економіки неможливе без формування ефективної організаційно-економічної моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка базується на комплексному механізмі реалізації конкурентних переваг та активному використанні маркетингових інструментів.

Основною метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення зростання прибутковості діяльності та мінімізація витрат шляхом ефективного використання ресурсів, удосконалення системи управління та раціонального розподілу функцій між структурними підрозділами. Важливу роль у цьому процесі відіграє маркетинг, який забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів, формування попиту та зміцнення ринкових позицій.

Покращення фінансових результатів діяльності підприємства може бути досягнуте завдяки реалізації стратегії низьких витрат, удосконаленню організаційно-технічного та соціального розвитку, впровадженню інноваційних технологій, а також активному використанню сучасних маркетингових підходів і digital-інструментів. Ефективна маркетингова стратегія сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню ринку збуту та зміцненню лояльності споживачів.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішніх факторів належать економічна ситуація, рівень конкуренції, державне регулювання, зміни споживчих потреб та ринкової кон'юнктури, на які підприємство має обмежений вплив. Внутрішні фактори формуються безпосередньо діяльністю підприємства та включають ефективність управління, якість продукції, рівень маркетингової діяльності, кадровий потенціал, інноваційність і фінансові можливості підприємства. Саме ефективне управління внутрішніми факторами дозволяє підприємству формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток.

До зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, належать:

- рівень ринкових цін на сировину та матеріали;
- нестабільність податкового, експортного та митного законодавства;
- рівень платоспроможності населення;
- стан конкурентного середовища;
- економічна та політична ситуація в країні;
- зміни споживчого попиту та ринкової кон'юнктури.

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства відносять:

- ефективне використання основних фондів, сировини, матеріалів і фінансових ресурсів;
- удосконалення організації праці та системи управління;

- впровадження інноваційних технологій;
- рівень маркетингової діяльності підприємства;
- якість продукції та рівень сервісу;
- професійний рівень персоналу та ефективність кадрової політики.

З маркетингової точки зору саме внутрішні фактори формують основу конкурентних переваг підприємства, оскільки вони забезпечують можливість адаптації до змін ринкового середовища, задоволення потреб споживачів та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Таким чином, одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є виявлення та раціональне використання внутрішніх резервів. Саме внутрішні можливості підприємства забезпечують основу для зміцнення конкурентних позицій, підвищення результативності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Під внутрішніми резервами слід розуміти невикористані можливості підприємства щодо зниження поточних витрат, підвищення ефективності використання основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів за існуючого рівня розвитку виробництва та організації праці. Важливу роль у реалізації внутрішніх резервів відіграє маркетинг, який дозволяє підприємству більш ефективно використовувати наявний потенціал, адаптувати діяльність до потреб ринку та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Ефективне використання внутрішніх резервів сприяє оптимізації витрат, удосконаленню системи управління, підвищенню якості продукції та розвитку маркетингової діяльності підприємства. Це, у свою чергу, забезпечує зростання прибутковості, зміцнення ринкових позицій і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

З огляду на проведений аналіз, конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ОРЛАН» можна підвищити за рахунок наступних заходів(рис.3.6):

підвищення частки власних коштів в структурі капіталу підприємства;

збільшити обсяг реалізації товарів, робіт, послуг (на початкових етапах з подальшим підвищенням);

скоротити частку позикових коштів відносно власних;

збільшити обсяг рентабельних активів, за рахунок яких можна покрити короткострокові зобов'язання;

для кожного виду послуг на підприємстві доцільно визначити приблизний етап життєвого циклу з метою формування ефективної цінової та асортиментної політики, які тісно пов'язані з рівнем конкурентоспроможності і впливають на основні результативні показники будівельного підприємства і т.д.

Рис. 3.6. Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН»

Таким чином, запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні виступати пріоритетними напрямками стратегічного розвитку та бути основою системи управління конкурентоспроможністю. Основні зусилля підприємства мають бути спрямовані не лише на зміцнення ринкових позицій, а й на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, покращення фінансового стану, зростання рівня рентабельності та удосконалення ключових показників діяльності підприємства.

Особливу роль у цьому процесі відіграє маркетингова складова управління, оскільки саме вона забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів, формування конкурентних переваг та підвищення рівня лояльності клієнтів. Ефективне використання маркетингових інструментів

сприяє зміцненню іміджу підприємства, розширенню ринків збуту та підвищенню результативності діяльності в умовах конкурентного середовища.

Для ТОВ «ОРЛАН» найбільш доцільною з точки зору реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю є стратегія низьких витрат. Використання даної стратегії дозволяє підприємству забезпечити оптимальне співвідношення ціни та якості продукції, що має особливе значення в умовах високої конкуренції на ринку мінеральної води та напоїв.

Реалізація стратегії низьких витрат сприятиме:

- зниженню собівартості продукції;
- оптимізації витрат підприємства;
- підвищенню ефективності використання ресурсів;
- зміцненню конкурентних позицій на ринку;
- збільшенню обсягів реалізації продукції;
- формуванню цінових переваг відносно конкурентів.

З маркетингової точки зору стратегія низьких витрат повинна поєднуватися з активною маркетинговою діяльністю підприємства, зокрема:

- удосконаленням товарної політики;
- розвитком системи збуту;
- активізацією рекламної діяльності;
- використанням digital-маркетингу;
- підвищенням якості обслуговування споживачів;
- формуванням позитивного іміджу та впізнаваності бренду.

Таким чином, поєднання стратегії низьких витрат із сучасними маркетинговими підходами дозволить ТОВ «ОРЛАН» підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити стабільний розвиток підприємства та зміцнити його ринкові позиції у довгостроковій перспективі.

Водночас важливо розуміти, що навіть найбільш ефективно розроблена стратегія не забезпечить бажаного результату без належної організації процесу її реалізації. Одним із ключових факторів успішного впровадження стратегії є наявність кваліфікованого персоналу, який володіє знаннями у сфері

стратегічного та маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис.3.7).

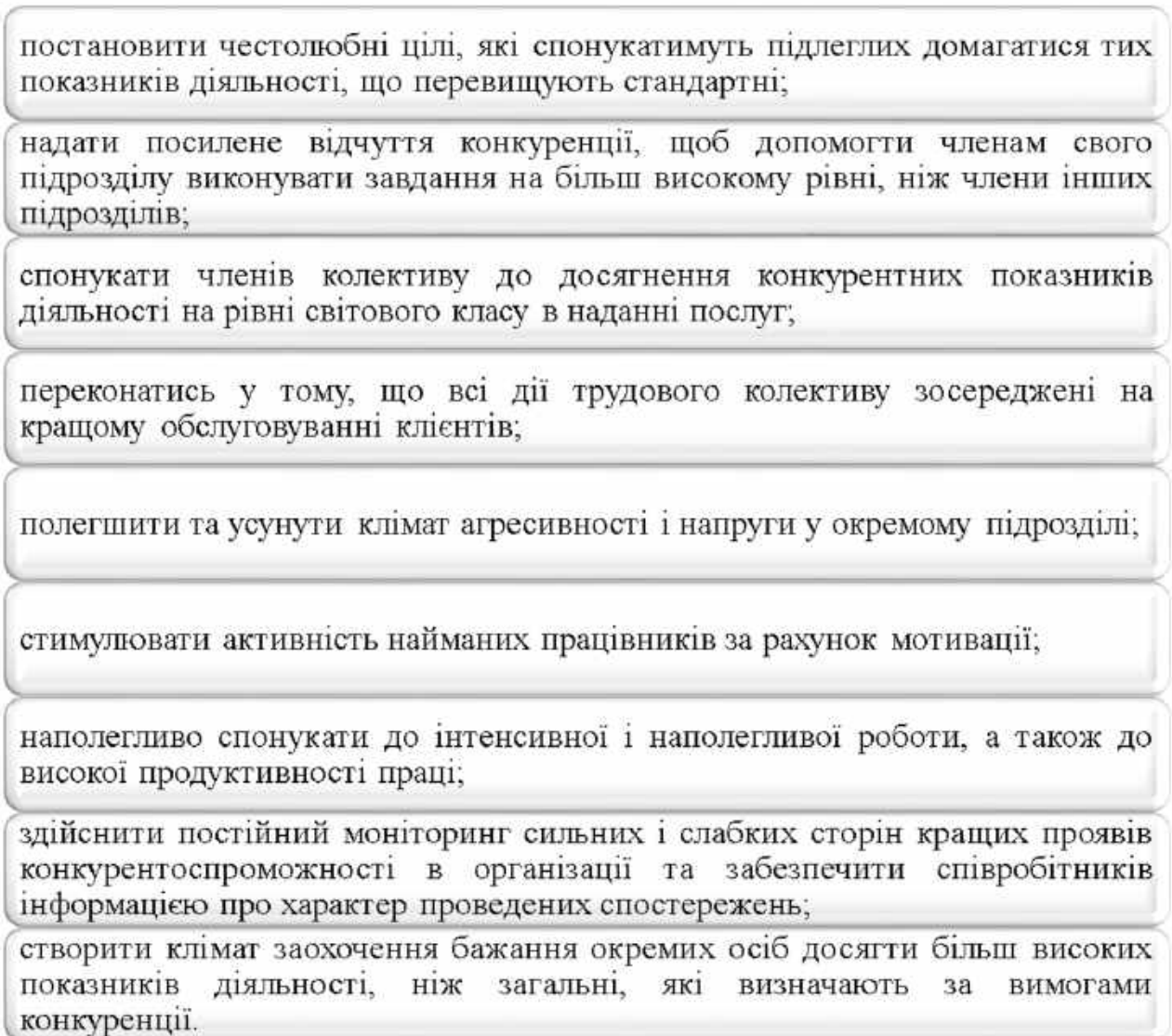


Рис. 3.7. Управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Для ефективної реалізації стратегії необхідно забезпечити чітке та доступне донесення її основних положень до кожного структурного підрозділу підприємства. Працівники повинні розуміти стратегічні цілі підприємства, свої функції та роль у досягненні конкурентних переваг. Важливе значення при цьому має система внутрішніх комунікацій, мотивації персоналу та координації діяльності підрозділів.

Використання системи стратегічного управління конкурентоспроможністю на підприємстві дозволить:

- підвищити ефективність використання ресурсів;
- забезпечити зниження витрат та оптимізацію діяльності;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства;
- підвищити рівень адаптації до змін ринкового середовища;
- покращити якість продукції та рівень обслуговування споживачів;
- підвищити ефективність маркетингової діяльності;
- забезпечити довгостроковий розвиток підприємства.

Таким чином, поєднання стратегії низьких витрат із ефективним маркетинговим управлінням та належною організацією роботи персоналу створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах сучасного ринку.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно чітко визначати стратегічні цілі та забезпечувати їх послідовну реалізацію. В умовах сучасного конкурентного середовища підприємство повинно постійно вдосконалювати систему управління, адаптувати маркетингову діяльність до змін ринку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Варто зазначити, що окремі короткострокові заходи здатні лише тимчасово покращити рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме тому для досягнення довгострокового ефекту необхідним є комплексний підхід, який враховує всі особливості діяльності підприємства, ринкові умови та потреби споживачів. Реалізація ефективної системи маркетингового управління конкурентоспроможністю потребує впровадження взаємопов'язаних організаційних, економічних та маркетингових заходів.

До основних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно віднести:

- удосконалення маркетингової стратегії підприємства;
- підвищення якості продукції та рівня обслуговування;
- розвиток бренду та маркетингових комунікацій;

- використання сучасних digital-маркетингових інструментів;
- оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- впровадження інноваційних технологій;
- розширення ринків збуту та підвищення лояльності споживачів;
- постійний моніторинг конкурентного середовища та адаптацію до змін ринку.

Таким чином, лише комплексне поєднання стратегічного управління, маркетингового підходу та ефективного використання ресурсного потенціалу дозволить підприємству забезпечити високий рівень конкурентоспроможності та стабільний розвиток у довгостроковій перспективі (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Основні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Таким чином, реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливою передумовою його ефективного функціонування та стабільного розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Високий рівень конкуренції, швидкі зміни споживчих

потреб, розвиток цифрових технологій та посилення впливу зовнішніх факторів вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління та активного використання маркетингових інструментів.

Ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству максимально використовувати ринкову ситуацію у власних інтересах, своєчасно реагувати на зміни попиту, адаптуватися до умов конкурентного середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. Особливого значення при цьому набуває маркетинг, який забезпечує дослідження ринку, аналіз поведінки споживачів, формування попиту та розвиток довгострокових взаємовідносин із клієнтами.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємства є вдосконалення маркетингової діяльності. Застосування сучасних маркетингових стратегій, digital-маркетингу, ефективних комунікаційних інструментів та інноваційних підходів до просування продукції сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню ринків збуту та зміцненню довіри споживачів. Крім того, важливу роль відіграють підвищення якості продукції, вдосконалення системи сервісу та формування позитивного іміджу підприємства.

Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю забезпечує не лише зміцнення поточних ринкових позицій підприємства, а й створює умови для його довгострокового розвитку. Завдяки ефективному використанню внутрішніх ресурсів, впровадженню інноваційних технологій, оптимізації витрат та постійному вдосконаленню маркетингової стратегії підприємство отримує можливість підвищувати рівень прибутковості та забезпечувати стабільне зростання.

Крім того, реалізація заходів щодо підвищення конкурентоспроможності сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, які дозволяють підприємству успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Постійний моніторинг конкурентного середовища, аналіз ринкових тенденцій та орієнтація на потреби споживачів забезпечують

підприємству гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни економічної ситуації.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного поєднання стратегічного управління, ефективної маркетингової діяльності та раціонального використання ресурсного потенціалу. Саме це дозволить підприємству забезпечити високий рівень конкурентних переваг, зміцнити свої позиції на ринку та досягти стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Досліджено теоретичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та проаналізовано основні наукові підходи до його трактування. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції та формувати стійкі конкурентні переваги.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє маркетинг, який забезпечує дослідження ринку, аналіз потреб споживачів, формування ефективної маркетингової політики та підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Розглянуто основні принципи, функції та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, а також методи її оцінювання. Визначено, що ефективне маркетингове управління сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.

У роботі проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства та досліджено його ринкову позицію. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства, визначено рівень конкурентних переваг, ефективність маркетингової діяльності та позиції підприємства на ринку.

У процесі аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, основні фактори впливу на рівень його конкурентоспроможності, а також проблеми, які стримують розвиток підприємства в умовах конкуренції. Проведено оцінювання основних показників конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності. Результати аналізу стали основою для

розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання сучасних маркетингових інструментів. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства.

Обґрунтовано необхідність розвитку маркетингових комунікацій, підвищення якості продукції та рівня сервісу, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення бренду. Також визначено напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах потребує комплексного використання маркетингових інструментів, постійного моніторингу ринкового середовища та гнучкого реагування на зміни потреб споживачів і дії конкурентів. Ефективне маркетингове управління конкурентоспроможністю сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню ефективності його діяльності та забезпеченню довгострокового розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
2. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. NO 18. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
3. Виноградова О., Ромащенко О., Снітко А. Ефективність використання інтернет-інструментів як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств в інтернет-середовищі. *Економіка та суспільство*. Вип. 85. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/>
4. Гавенко М. С., Зімонін А. О., Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтоване маркетингове управління роздрібним торговельним підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5(2). С. 112-119.
5. Гофман М., Пекна Г., Мороз Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-44-51>
6. Дзуліт З. П., Левченко О.В., Деркач Д. М. Формування маркетингових рішень у системі управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. Том 2. № 1. С. 21–28. <http://ena.lp.edu.ua/handle/ntb/55906>
7. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12. С. 111-119.
8. Капінус Л. В., Бикова В. О., Ніколаєнко І. В. Дослідження маркетингових комунікацій підприємства на онлайн-ринку. *Проблеми*

системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4(1). С. 193-199.
http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29_30

9. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

10. Кузьмак О. Маркетингова комунікаційна політика як інструмент забезпечення конкурентних позицій підприємства в умовах ірраціональної поведінки споживачів. *Економічний форум*. 2022. № 4. с. 74-82. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-9>

11. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю., Кулініч А. В., Комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю логістичного підприємства: фінансовий аспект. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №30 (2021), 123-129

12. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. «Економіка. Менеджмент. Бізнес.» 2019. № 3(29). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2214/2113>

13. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>

14. Левко Д. О. Методичні аспекти оцінки економічної результативності управління маркетинговою діяльністю підприємства: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інт-конф. (м. Дніпро, 25-26 жовтня 2021 року) Дніпро. 2021. С. 32- 34.

15. Маркетингова діяльність підприємств: навч. посібник; ред. О. П. Косенко. Харків, 2018. 1008 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35863>

16. Мовчанюк, А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*, № 54. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740>

17. Нестеренко С.С., Бордусь Б.О. Управління маркетинговою діяльністю будівельних організацій. *Вісник Університету «Україна», серія «Економіка, менеджмент, маркетинг»*. 2022. №6 (33). URL: <https://economics.com.ua/s93-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-budivelnih-organizaciy>.

18. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>

19. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 4. С. 123-131. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-13>

20. Панченко Г.С. Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці ДОННТУ. Серія: економічна*. 2022. №1 (22). с. 72-80. DOI: [https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1\(22\)-72-80](https://doi.org/10.31474/1680-0044-2020-1(22)-72-80)

21. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.

22. Пекна Г.Б. Конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг підприємства. держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку. *Тези доповідей IV Міжнародної конференції (7 грудня 2022 р., м. Київ)*. Київ: університет "КРОК". 2022. URL: <https://conf.krok.edu.ua/sre/sre-2022/rt/metadata/1205/04>.

23. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичний засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1(65). С. 95-104. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-95-104>.

24. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

25. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
26. Приймак Н. С., Архипенко С. В., Ніколайчук О. А., Носенко О. А. Маркетингові інструменти управління конкурентоспроможністю гзк в умовах стратегічних змін. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20624974>
27. Продіус Ю. І. Вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність підприємства. *«ΛΟΓΟΣ. The art of scientific mind»*. 2019. № 4. С. 26–29.
28. Ратушна Ю. Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15-16/2020. С.111-115. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf
29. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №5. С. 195-198.
30. Румик І., Пижьянов С. Економічні підходи до функціонування системи маркетингу на промислових підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №4(68), 2022. С. 9–19.
31. Таратасюк М. Методи оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю меблевих підприємств. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, Тернопіль*. 2023. С.
32. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*, 1(48), 2024. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>
33. Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А. Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій. *Innovation and*

sustainability. 2023. № 1. С. 213–221.

34. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua>

35. Чміль Г, Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10, с. 178-182.

36. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 45. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>

37. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296>

38. Янчук Т. Впровадження інформаційних технологій в управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства*. 2017. Т. 1. № 2. С. 108–114.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

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

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S	N	W
1	2	4	5	6
Кадри	– управлінський персонал; – кваліфікація співробітників; – мотивація працівників; – сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі; – кадрова політика; – можливість контролювати цикли наймання робочої сили; – плинність кадрів і прогули; – досвід.	+ + +	+ + +	+ +
Організація загального управління	– організаційна структура; – престиж та імідж підприємства; – організація системи комунікацій; – ефективність використання система контролю; – організаційний клімат, культура; – використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень; – кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва; – система стратегічного планування;	+ + +	+ +	+ + +
Реалізація	– система контролю запасів, оборот запасів; – проектування, складання графіку роботи; – закупівля; – контроль якості; – середня стосовно конкурентів по галузі величина витрат; – дослідження і розробки, інновації;	+	+ + + +	+

Продовження табл. А.1.

1	2	4	5	6
Маркетинг	– продукти (послуги), вироблені підприємством; – збір необхідної інформації про ринок; – частка ринку; – номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення; – життєвий цикл основних продуктів; – канали розподілу: число, охоплення і контроль; – організація збуту: знання потреб покупців; – імідж, репутація і якість товару; – просування товарів на ринок та їх реклама; – цінова політика; – процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком.	+	+ + + + + +	+ + + +
Фінанси й облік	– можливість залучення короткострокового капіталу; – можливість залучення довгострокового капіталу; – ставлення до податків; – ставлення до інвесторів, акціонерів; – можливість використання альтернативних фінансових стратегій; – «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу; – ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;		+ + + + +	+ + +

Додаток Б

Стратегічний баланс (для проведення SWOT- аналізу) ТОВ «ОРЛАН»»

Фактори	Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ОРЛАН»»				Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «ОРЛАН»»			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>1. Залежні від діяльності підприємства</i>								
1.1	входження у нові ринки							
1.2					добра організаційна структура			
1.3		збільшення обсягів продажу						
1.4						Диферентційний асортимент товару		
1.5								внутрішні виробничі проблеми
1.6					контроль за якістю			

					товарів			
1.7						високий рівень організації торгівлі		
1.8							не ефективна збутова мережа	
1.9							не задовільна організація маркетингової діяльності	
1.10							не чіткий контроль за витратами	
1.11							високий коефіцієнт плинності кадрів	
2. Незалежні від діяльності підприємс тва								
2. 1				соціально- політична нестабільніст ь				
2. 2						Кваліфіковани й персонал		

2.3				інфляція				
2.4				тиск з боку конкурентів				
2.5				«ворожі» дії з боку держави				
2.6					Стабільність договірних відносин з постачальниками			
2.7			зміни в потребах і смаках споживачів					

Додаток В

	3. Можливості: 3.1 Входження на нові ринки 3.2 Розширення асортименту для задоволення споживачів 3.3. Збільшення обсягів продажу	4. Загрози: 4.1 Тиск з боку конкурентів 4.2 «Ворожі» дії з боку держави 4.3 Ріст рівня інфляції 4.4 Зміни в потребах і смаках споживачів 4.5 Зменшення ринку збуту у зв'язку з ростом цін																																								
1. Сильні сторони 1.1 Ефективна організаційна структура 1.2 Диференційний асортимент товару; 1.3. Значний контроль за якістю товарів; 1.4. Компетентність у ключових питаннях; 1.5. Стабільність договірних відносин з постачальниками;	Поле СМ <table><tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td></td><td></td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr></table> За рахунок ефективної орг. структури, значного контролю якості, та стабільності договірних відносин у ТОВ «ОРЛАН» є можливість входження на нові ринки.		+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	Поле СЗ <table><tr><td>+</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr></table> ТОВ «ОРЛАН»реалізує товари , які Відповідають стандартам якості, що дає можливість утримувати свої позиції навіть при нестабільному	+								+	+				+	+						+	+	+	+	+
	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+																																										
+	+	+																																								
+																																										
			+	+																																						
			+	+																																						
+	+	+	+	+																																						
2. Слабкі сторони 2.1 Внутрішні виробничі проблеми 2.2. Не досить ефективна збутова мережа 2.3 Незадовільна організація маркетингової діяльності 2.4 Немає чіткого контролю над витратами 2.5 Кадрові проблеми (високий коефіцієнт плинності)	Поле СлМ <table><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td>+</td></tr></table> На основі можливості проникнення на нові ринки, розширення асортименту ТОВ «ОРЛАН» може розробити стратегію, яка буде направлена на підвищення ефективності збутової мережі, на контроль над витратами.	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+	Поле СлЗ <table><tr><td>+</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td></td></tr><tr><td>+</td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr></table> ТОВ «ОРЛАН» повинно враховувати смаки та потреби споживачів, щоб не втратити своїх позицій на ринку.	+	+		+		+			+	+							+					+			
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
	+	+																																								
		+																																								
+	+		+																																							
+			+	+																																						
	+																																									
	+																																									

Рис. В.1. SWOT- матриця зв'язку деяких факторів ТОВ «ОРЛАН»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

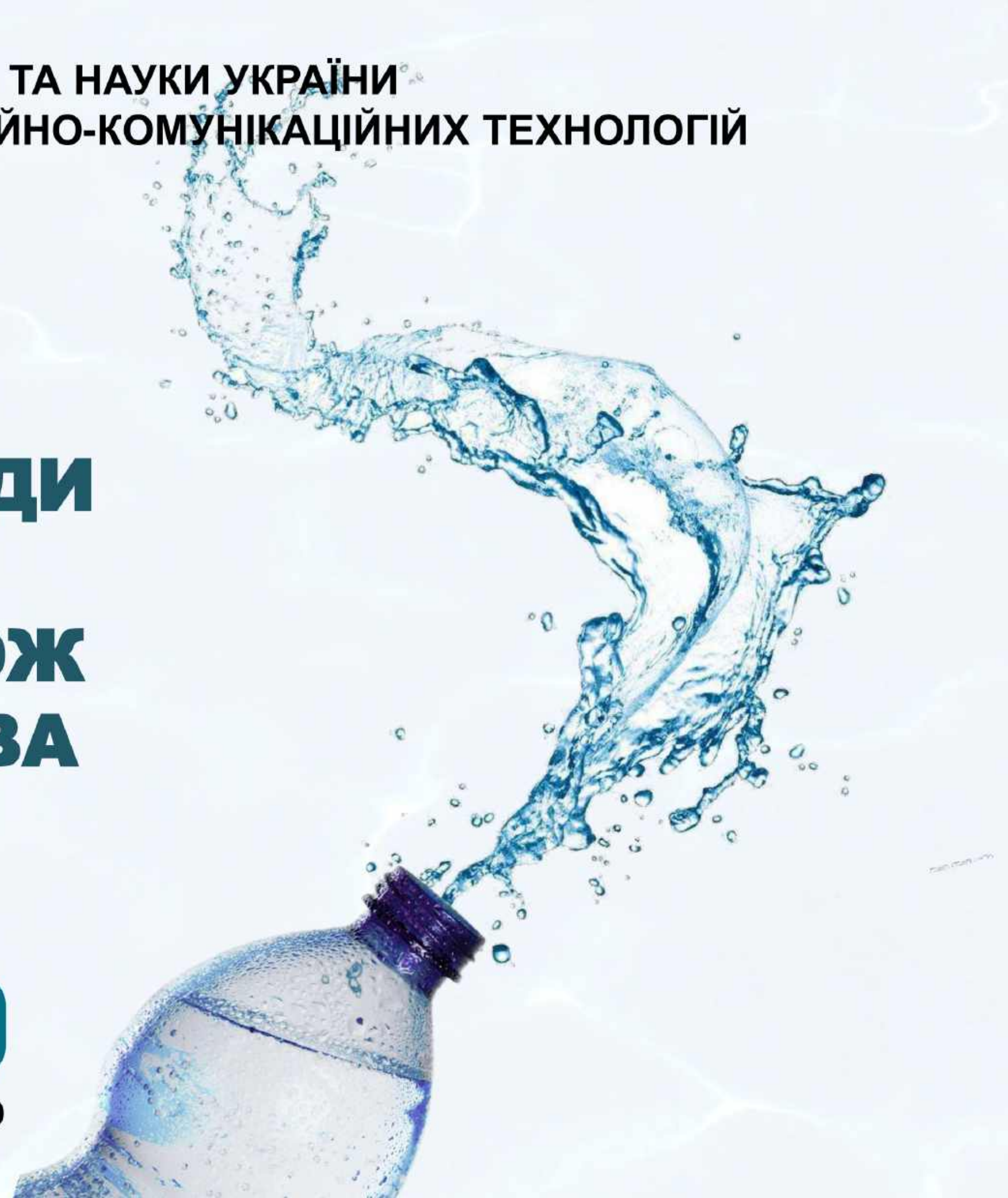
**КВАЛІФІКАЦІЙНА
БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

**МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ
НІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувач вищої освіти, гр. МРД-42
Анастасія КОВТУНОВА

Керівник:

к.е.н., доцент Ольга РОМАЩЕНКО



Мета, об'єкт, предмет дослідження

Об'єкт дослідження



процес
маркетингового
управління
конкурентоспроможн
істю підприємства.

Мета роботи

дослідження теоретичних
і практичних аспектів
маркетингового
управління
конкурентоспроможністю
підприємства, а також
розробка напрямів
підвищення рівня
конкурентоспроможності
в сучасних умовах
господарювання.

Предмет дослідження



теоретичні,
методичні та
практичні аспекти
маркетингового
управління
конкурентоспроможн
істю підприємства



Завдання дослідження

дослідити маркетингові аспекти сутності та значення конкурентоспроможності підприємства;

обґрунтувати маркетингове забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства;

проаналізувати ринкову позицію та конкурентне середовище підприємства;

оцінити конкурентоспроможність підприємства;

розробити маркетингову стратегію управління конкурентоспроможністю;

запропонувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. +



Об'єкти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

+



Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Маркетингові підходи щодо управління конкурентоспроможністю підприємства

Слайд 5



Функції маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства



Принципи маркетингового управління

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства

Суб'єкти
маркетингового
управління
конкуренто-
спроможністю
підприємства



Завдання
Принципи
Функції



Об'єкти
маркетингового
управління
конкуренто-
спроможністю
підприємства

**АНАЛІТИЧНИЙ БАЗИС**

Оцінка
конкурентоспромож-
ності підприємства



Визначення
конкурентних
переваг



Встановлення
ключових факторів
успіху

**ПРАКТИЧНИЙ БАЗИС**

Розробка конкурентної
стратегії



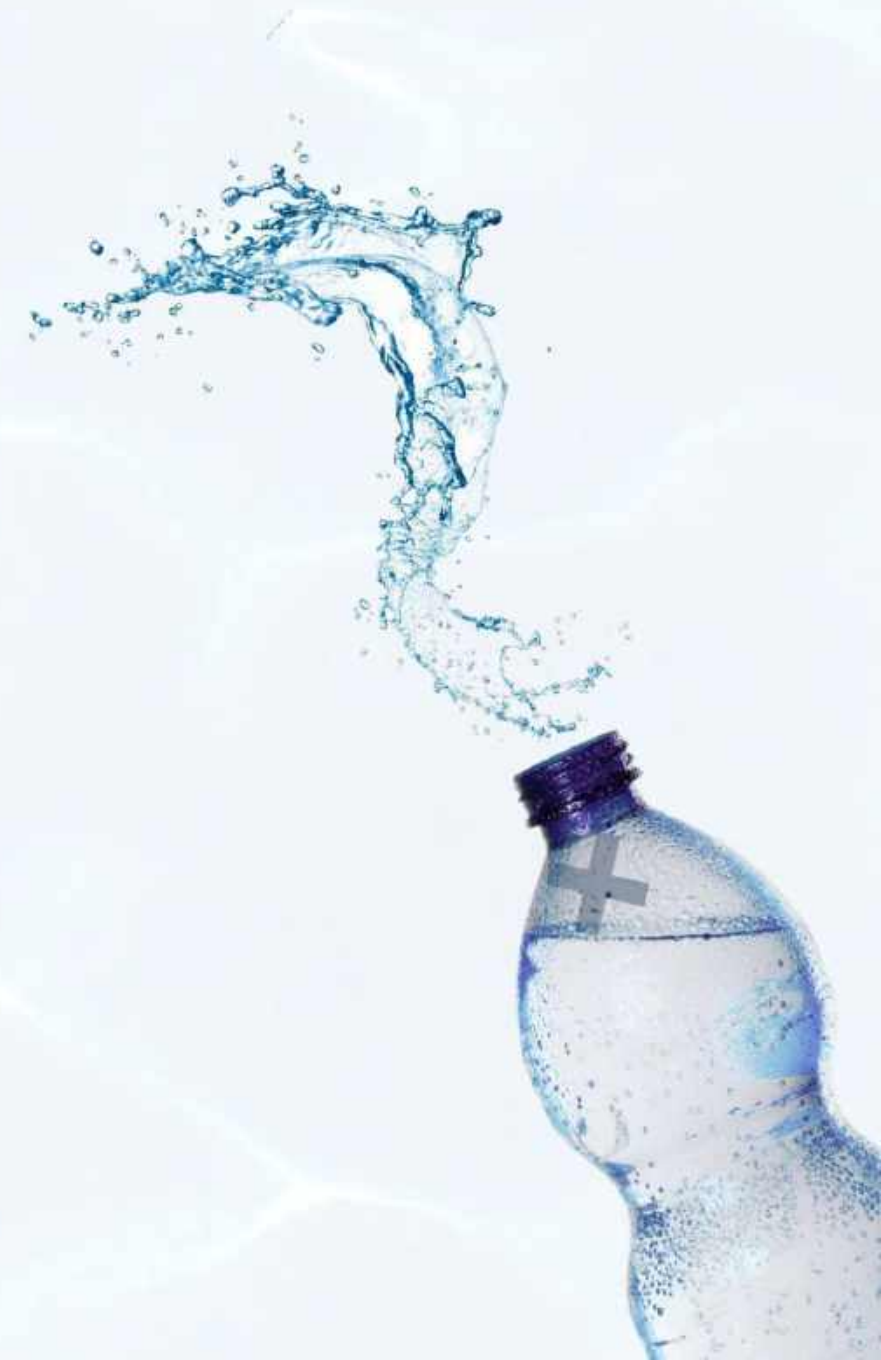
Впровадження стратегії в процес
управління підприємством



Результати реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення



Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства



Показник	ТОВ «ОРЛАН»	ТОВ «КВАНТ»	ТОВ «Еко Сфера»	ТОВ «Еконія»
Асортимент продукції	Широкий	Середній	Широкий	Вузький
Якість продукції	Висока	Середня	Висока	Висока
Рівень цін	Середній	Низький	Середній	Високий
Впізнаваність бренду	Висока	Середня	Середня	Висока
Розвиненість збутової мережі	Висока	Середня	Висока	Середня
Рекламна активність	Висока	Низька	Середня	Висока
Рівень сервісу	Високий	Середній	Середній	Високий
Інноваційність продукції	Середня	Низька	Висока	Середня
Лояльність споживачів	Висока	Середня	Середня	Висока
Конкурентна позиція на ринку	Сильна	Середня	Сильна	Середня

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ОРЛАН»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Вплив споживачів	0,11	4	0,44
2. Рівень конкуренції	0,15	5	0,75
3. Вплив постачальників	0,09	4	0,36
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,12	3	0,36
5. Прибутковість	0,08	4	0,32
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,1	5	0,5
7. Темпи зростання	0,1	5	0,5
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,08	2	0,16
9. Рівень організованості договірної політики	0,09	4	0,36
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Вплив соціально-активних груп	0,02	2	0,04
Усього:	1		3,91

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Визначення ключових факторів успіху ТОВ «ОРЛАН»

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,12	5	0,6
Значення продукції для суспільства	0,05	4	0,2
Прогнозний темп росту ринку	0,14	2	0,28
Рівень конкуренції	0,15	2	0,3
Вплив середовища	0,11	3	0,33
Вірогідні загрози та можливості	0,1	3	0,3
Прогнозна прибутковість	0,2	4	0,8
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,1	2	0,2
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,03	3	0,09
Усього	1		3,1

Галузевий аспект	Аналіз попиту	Аналіз конкурентного середовища	Ключові фактори успіху
Виробнича діяльність	1. Висока залежність попиту від рівня цін. 2. Споживачі надають перевагу більш якісній продукції.	1. Конкуренція переважно має ціновий характер. 2. Спостерігається тенденція до скорочення попиту. 3. Галузь характеризується високими бар'єрами входу. 4. Значний рівень транспортних витрат. 5. Існує ризик втрат і пошкодження продукції під час транспортування.	1. Зниження рівня витрат та оптимізація цінової політики. 2. Забезпечення належного рівня оплати праці персоналу. 3. Мінімізація обсягів неякісної продукції.

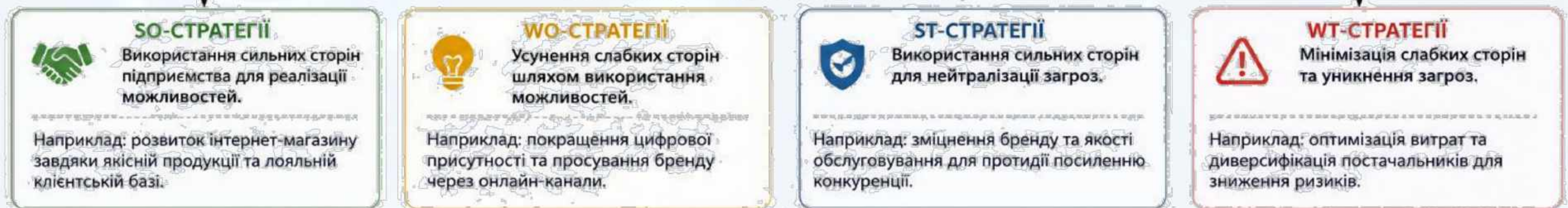
Галузевий аспект	Аналіз попиту	Аналіз конкурентного середовища	Ключові фактори успіху
Вплив якості продукції	1. Попит залежить від якості, економічності, дизайну та асортименту продукції. 2. Споживачі готові сплачувати вищу ціну за якісний товар.	1. Високі бар'єри входу на ринок. 2. Значний рівень конкуренції на міжнародному ринку. 3. Конкуренція має як ціновий, так і неціновий характер.	1. Поєднання диференціації продукції з оптимальним рівнем витрат. 2. Швидка адаптація підприємства до змін конкурентного середовища

SWOT-АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

(маркетинговий аспект конкурентоспроможності)



СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ (матриця SWOT)



Аналіз матриці Shell/DPM відносно ТОВ «ОРЛАН»

Аналіз матриці BCG відносно ТОВ «ОРЛАН»



1	ТОВ «ОРЛАН»
2	ТОВ «КВАНТ»
3	ТОВ «Еко Сфера»
4	ТОВ «Еконія»



Аналіз матриці GE/McKncsey



Оцінка конкурентної позиції ТОВ «ОРЛАН» на основі комплексу «4Р»

Фактори конкуренто-спроможності	Ваговий коефіцієнт	Оцінка конкурентної позиції					
		ТОВ «Еко сфера»		ТОВ «ОРЛАН»		ТОВ «КВАНТ»	
		Бали	Зведена	Бали	Зведена	Бали	Зведена
Розділ «1р» – продукт							
Якість	0,14	3	0,42	5	0,70	4	0,56
Унікальність	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Упаковка	0,11	4	0,44	5	0,55	5	0,55
Надійність	0,10	4	0,40	5	0,50	4	0,40
Товарна марка	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Асортимент	0,07	5	0,35	4	0,28	5	0,35
Економічність	0,03	3	0,09	5	0,15	4	0,12
Сума	0,66	26	2,43	32	3,02	29	2,72
Розділ «2Р» – ціна							
Оптова	0,02	4	0,08	5	0,10	3	0,06
Роздрібна	0,05	5	0,25	4	0,20	4	0,20
Види знижок	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
Умови розрахунків	0,03	4	0,12	5	0,15	3	0,09
Сума	0,12	16	0,54	18	0,57	14	0,47
Розділ «3Р» – канали збуту							
Ступінь охоплення ринку	0,04	3	0,12	4	0,16	5	0,20
Регіони збуту	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06
Ефективність збутової мережі	0,04	3	0,12	5	0,2	3	0,12
Сума	0,12	10	0,36	13	0,48	10	0,38
Розділ «4Р» – просування на ринок							
Канали реклами	0,04	4	0,16	5	0,20	2	0,08
Бюджет реклами	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Зв'язки з громадськістю	0,03	4	0,12	4	0,12	5	0,15
Сума	0,1	11	0,37	13	0,44	10	0,32
Разом	1,0		3,70		4,51		3,89

Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН»

№	Показники оцінки конкурентоспроможності	2024 рік	2025 рік	Бали
1. Показники ефективності діяльності підприємства (ЕП)				
1.1.	Показник витрат на одиницю продукції	0,63	0,6	15
1.2.	Фондовіддача	5,67	10,3	5
1.3.	Рентабельність комерційна	26	26	10
1.4.	Показник продуктивності праці	813	629	15
2. Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,74	0,74	10
2.2.	Коефіцієнт фінансової залежності	1,99	1,75	15
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,03	5
2.4.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,85	2,22	15
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1.	Рентабельність продажу	26,5	25,9	15
3.2.	Коефіцієнт ефективності реклами а засобів стимулювання збуту	1,3	0,9	15
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1.	Якість товару	3,0	3,0	10

Основні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ОРЛАН»

01



РОЗУМІННЯ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧА і тенденції їх розвитку

Дослідження та аналіз потреб споживачів дозволяють виявляти зміни у їхніх очікуваннях, що є основою для розробки актуальних та перспективних пропозицій.

02



ЗНАННЯ ПОВЕДІНКИ і можливостей конкурентів

Аналіз конкурентів допомагає виявити їх сильні та слабкі сторони, оцінити стратегії та знайти власні конкурентні переваги.

03



ЗНАННЯ СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ розвитку ринку

Розуміння поточної ситуації на ринку та ключових тенденцій його розвитку дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно адаптуватися до змін.

04



ЗНАННЯ НАКОПИЧЕНОГО СЕРЕДОВИЩА і її тенденцій

Оцінка соціально-економічного, технологічного, правового та природного середовища допомагає передбачати можливі загрози та нові можливості для бізнесу.

05



УМІННЯ ДОНОСИТИ ДО СПОЖИВАЧІВ СВОЇ ПОСЛУГИ таким чином, щоб вони хотіли їх придбати, тощо

Ефективна комунікація та ціннісна пропозиція формують довіру, мотивують до покупки та забезпечують лояльність споживачів.

I етап. Реалізація маркетингових функцій управління діяльністю

- аналіз ринку та споживачів;
- дослідження конкурентного середовища;
- планування маркетингової діяльності.

II етап. Формування маркетингових методів управління

- вибір маркетингової стратегії;
- формування цінової, товарної та збутової політики;
- визначення інструментів просування продукції.

III етап. Формалізація маркетингових методів

- розробка маркетингових програм;
- встановлення показників ефективності;
- формування системи контролю маркетингової діяльності.

IV етап. Розробка та прийняття маркетингових управлінських рішень

- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- коригування маркетингової стратегії;
- підвищення конкурентних переваг підприємства.

Основні етапи стратегії управління конкурентоспроможності підприємства

Послідовність розробки маркетингової стратегії управління конкурентоспроможності ТОВ «ОРЛАН»

Слайд 13



Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможності на ТОВ «ОРЛАН»



підвищення частки власних коштів в структурі капіталу підприємства;

збільшити обсяг реалізації товарів, робіт, послуг (на початкових етапах з подальшим підвищенням);

скоротити частку позикових коштів відносно власних;

збільшити обсяг рентабельних активів, за рахунок яких можна покрити короткострокові зобов'язання;

визначити приблизний етап життєвого циклу з метою формування ефективної цінової та асортиментної політики

01



Впровадження інноваційної політики підприємства, яка визначає можливість конкурувати не тільки на внутрішньому, але і на зовнішніх ринках

02



Зниження бар'єрів входу на ринок та виходу з ринку з метою посилення тиску потенційної конкуренції

03



Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, відповідним вимогам міжнародного ринку праці

04



Наявність політики стимулювання працівників

05



Організація системи управління якістю на підприємстві тощо

Основні заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

- Досліджено теоретичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.
- Визначено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та проаналізовано основні наукові підходи до його трактування.
- Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкуренції та формувати стійкі конкурентні переваги.
- Розглянуто основні принципи, функції та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, а також методи її оцінювання.
- Визначено, що ефективне маркетингове управління сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та забезпечує його довгостроковий розвиток.
- У роботі проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства та досліджено його ринкову позицію.
- Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства, визначено рівень конкурентних переваг, ефективність маркетингової діяльності та позиції підприємства на ринку.
- У процесі аналізу виявлено сильні та слабкі сторони підприємства, основні фактори впливу на рівень його конкурентоспроможності, а також проблеми, які стримують розвиток підприємства в умовах конкуренції.
- Проведено оцінювання основних показників конкурентоспроможності та ефективності маркетингової діяльності.
- Запропоновано основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі використання сучасних маркетингових інструментів.
- Розроблено рекомендації щодо вдосконалення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства
- Обґрунтовано необхідність розвитку маркетингових комунікацій, підвищення якості продукції та рівня сервісу, формування позитивного іміджу підприємства та зміцнення бренду
- Визначено напрями підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення ринків збуту та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

+

Дякую за увагу!

+