

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування конкурентної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Інстех», м.Київ)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
заочної форми навчання
спеціальності 6.030507,
«Маркетинг»
спеціалізації «Маркетинг»

Кобець Валерії
Олександрівни

Науковий керівник
к.т.н., проф.

Яцишина Л. К.

Гарант освітньої програми
д.е.н, проф.

Лабурцева О.І.

Київ 2018

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, сутність, фактори її формування | 6 |
| 1.2. Класифікація конкурентних стратегій та етапи їх розробки | 11 |
| 1.3. Значення маркетингу у формуванні конкурентної стратегії підприємства. | 14 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ | 20 |
| 2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Інстех»..... | 20 |
| 2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства..... | 31 |
| 2.3. Аналіз конкурентних стратегій підприємства ТОВ «Інстех» | 41 |
| РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | 50 |
| 3.1. Розробка конкурентних переваг ТОВ «Інстех» в галузі архітектурних виробів..... | 50 |
| 3.2. Розробка оновленої конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех» | 60 |
| 3.3. Оцінка конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех» | 77 |
| ВИСНОВКИ | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 85 |
| ДОДАТКИ | 89 |

ВСТУП

Актуальність проблеми розробки конкурентної стратегії обумовлюється рядом причин. Зростання конкуренції та прискорений розвиток технологій змусили організації по-новому розглянути весь комплекс питань управління своїми операційними підрозділами.

У ринковій економіці підприємство самостійно приймає рішення, розробляє стратегію свого розвитку, шукає необхідні для її реалізації засоби, наймає працівників, придбає обладнання та матеріали, вирішує багато структурних питань, в тому числі і такі, як створення, злиття, ліквідація, поділ, реорганізація виробничої та організаційної структури управління.

Сучасний маркетинг підприємства – це багатофункціональний механізм, який включає в себе дослідження ринку, на якому працює підприємство, дослідження стратегій конкурентів, залучення, утримання покупців і збільшення їх прибутковості, уподобання споживачів, створення програм лояльності, управління попитом, і управління збутом, управління фінансовими потоками, адже фінансовий успіх підприємства часто залежить від її маркетингової служби. Ефективність стратегічного планування та управління багато в чому визначається аналізом і розглядом всіх можливих варіантів стратегій підприємства. Особливо важливим є формування класифікації стратегій для компаній, що діють на динамічних ринках з високим ступенем невизначеності параметрів зовнішнього оточення, тому що це вимагає від компанії гнучкості у формуванні стратегій та швидкої зміни стратегій навіть по слабких сигналах.

Наразі, компанії мають складну структуру, яка визначається широким спектром діяльності, територіальним розташуванням підрозділів, різноманітним діловим зв'язкам з партнерами. Таким чином, маркетинговий менеджмент підприємств переходить від управління окремими ресурсами і функціональними

підрозділами до управління цілими бізнес-процесами, що зв'язують воедино діяльність всіх структур підприємства.

Застосування світового досвіду побудови ефективних компаній становить величезну цінність для українського ринку, що наразі проводить глобальну економічну реформу і активно розвивається в бік світової економічної системи.

Теоретичні основи стратегічного планування та управління в умовах конкуренції і конкурентоспроможність підприємств представлена в роботах наступних західних вчених: Ансофа І., Бекона Ф., Котлера Ф., Портера М., Макконнелла К., Самуельсона П., Діксона П., Томпсона А., Стрікленд А., Каплана Р., Нортон Д. та ін.

За Ж.Ж. Ламбенем стратегічний маркетинг – це аналіз потреб основних груп споживачів, розробка та виробництво товарів і надання послуг, що дасть змогу обслуговувати обрані сегменти більш ефективно, ніж конкуренти. Тобто, кожна компанія має знайти свою унікальну торгову пропозицію (УТП).

Для правильного формування стратегії кожне сучасне підприємство має чітко визначити свої цілі та місію, адже деякі недосвідчені керівники можуть не звернути належну увагу на ці елементи. Цілі мають бути конкретними, гнучкими та досяжними. Місія під собою розуміє чітко сформульоване твердження, що розкриває сенс існування організації.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех».

Предметом ВКР є сукупність теоретичних і практичних аспектів формування конкурентної стратегії підприємства.

Мета роботи – аналіз конкурентоспроможності підприємства і формування його конкурентної стратегії.

Для реалізації поставленої мети розглядаються наступні завдання:

- аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Інстех»;
- дослідження теоретичних основ розробки конкурентної стратегії підприємства;
- оцінка конкурентної стратегії підприємства.

Теоретичною основою дослідження є вітчизняні та іноземні фундаментальні положення маркетингу та конкурентоспроможності підприємств. Виходячи з поставленої мети, було обрано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, прогностичний метод, метод економічного аналізу, метод анкетування, метод експертних оцінок.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 89 сторінок, у тому числі основного тексту 74 сторінки. У роботі містяться 26 таблиць, 6 рисунків, 2 формули, 3 додатків на 2 сторінках. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

Ключові слова: Стратегія, Конкурентна стратегія, Конкурентоспроможність, Маркетингове середовище, Конкурентна перевага, Ринок будівельних матеріалів України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, сутність, фактори її формування

Для правильного функціонування підприємства необхідно розробити конкурентну стратегію, що буде відповідати всім вимогам та принесе відповідні результати. У сучасних ринкових умовах одним з найбільш важливих факторів успішного функціонування і розвитку фірми є її конкурентна стратегія, тобто сукупність дій, які повинна здійснити компанія для досягнення конкурентних переваг на певному ринку. [3]

Конкурентна стратегія – це комплексний план дій компанії на ринку відносно фірм-конкурентів. М. Портер так визначає конкурентну стратегію: «Конкурентна стратегія полягає в тому, щоб відрізнитися від інших. Це означає усвідомлений вибір іншого комплексу заходів з надання унікальної цінності. Суть стратегії полягає в складових її заходах: у рішенні здійснювати їх по-іншому або в рішенні здійснювати інші заходи, ніж у конкурентів. В іншому випадку стратегія вироджується в неконкурентоспроможний рекламний слоган». [4] Також, він зазначав наступне: «Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей» [5] Якщо підприємство буде дотримуватись конкурентної стратегії це дозволить йому підтримувати стійкість, інваріантність і довготривалість своєї участі в конкуренції. [6]

Вибір конкурентної стратегії обумовлений двома основними моментами. По-перше, привабливістю галузі з точки зору довгострокової прибутковості, а також факторами, які її визначають. Не всі галузі мають рівні можливості для того, щоб залишатися прибутковими протягом тривалого часу, тому внутрішньо притаманна

галузі прибутковість є також суттєвою складовою прибутковості окремо взятої компанії. Другий центральний момент у виборі стратегії конкуренції - це фактори, що визначають відносну конкурентну позицію фірми всередині галузі. У більшості галузей одні компанії можуть бути набагато прибутковіші, ніж інші, незалежно від того, який середній показник прибутковості в цілому по галузі.

Вибір конкурентної стратегії повинен здійснюватися тільки з урахуванням обох моментів, кожного окремого з них недостатньо. Навіть якщо компанія працює в дуже привабливій галузі, її прибуток може виявитися недостатньо високим через невірно обрану конкурентну позицію. І навпаки, якщо компанія, що займає виключну позицію на ринку, працює в абсолютно неприбутковому бізнесі, всі зусилля по зміцненню цієї позиції можуть виявитися марними.

З цього ми можемо прийти до висновку, що найбільш важливим рішенням для подальшого функціонування підприємства є саме правильно обрана стратегія та інструменти для її реалізації. Ця стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, які формують і відстежують динаміку ринку, дифузії споживачів і конкурентів в маркетинговому середовищі. Для цього необхідно визначити, яку конкурентну позицію компанія хоче займати на ринку, а також адекватно розуміти, якими ресурсами та можливостями володіє компанія. Тому потрібно виявити конкретні конкурентні переваги для обрання стратегії, що буде виділяти компанію на тлі інших. Такою перевагою можуть бути як матеріали та сировина, так і новітні технології, що використовуються, та репутація компанії на ринку. Досить надійними конкурентними стратегіями є ті, які ґрунтуються на таких стратегічних перевагах, як унікальність товару (послуг, робіт) і лідерство за його якістю. Після визначення конкурентної переваги можна переходити до обрання конкурентної стратегії.

Конкуренція служить найважливішим засобом підвищення ефективності, як цілої економічної системи, так і всіх її ланок. Конкуренція – це цивілізована форма боротьби за виживання, це найсильніший спосіб безперервного стимулювання працівників.[41]

В умовах розвинутого ринку, коли мережа конкурентів велика і насичена, коли на ринку є товари-конкуренти близькі і практично аналогічні за якістю та ціною, характер конкуренції стає більш пильним до використання переваг іміджу підприємства, тобто тих соціо-психологічних характеристик, які формують сприятливе ставлення покупців і позитивне суспільне сприйняття фірми.

Фірма, що орієнтується на успіх, повинна ставить собі за мету не тільки задоволення попиту споживачів на товари або послуги, в центрі її уваги повинна бути також мета розробки і реалізації власної конкурентної стратегії. Ця стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, які формують і відстежують динаміку ринку, дифузю споживачів і конкурентів в маркетинговому середовищі.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства і привести цю стратегію в життя, менеджери та керівництво повинні мати детальну уяву як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, що займає в ній підприємством. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні і слабкі сторони підприємства, а зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємства повинно враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

[1]

Паралельно з аналізом середовища підприємства, необхідно розглянути 5 конкурентних сил Портера, наведені на рис. 1.1., які визначають привабливість галузі і позиції даного підприємства в конкурентній боротьбі в цій галузі. Дана стратегічна модель була описана Майклом Портером в 1979 році. За допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожної галузі, М. Портер описав способи формування конкурентної переваги і довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких компанія в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність. Майкл Портер вважав, що дані елементи ринку є рушійними силами ринкової конкуренції, що і лягло в назву моделі – модель п'яти сил конкуренції по М.Портеру.



Рис. 1.1. Модель п'яти сил за М. Портером

Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожної фірми необхідно розробляти ефективну стратегію, що забезпечить перевагу над конкурентами. Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру цих сил, оцінити кожен силу і приступити до формування конкурентної стратегії, що буде розглянуто в наступному пункті.

Існує три найбільш загальних конкурентних стратегії, за допомогою яких можна домогтися рівня ефективності, що перевищує середні показники в індустрії: лідерство в мінімізації витрат, диференціація і фокусування. Стратегія фокусування має два різновиди: фокусування на витратах і фокусування на диференціації. Ці три стратегії представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Загальні стратегії конкуренції

| | Мінімізація витрат | Диференціація |
|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Широкі цільові сегменти | Лідерство в мінімізації витрат | Диференціація |
| Вузькі цільові сегменти | Фокусування на витратах | Фокусування на диференціації |

Кожна з цих стратегій по своїй суті орієнтована на одержання певних конкурентних переваг і, щоб домогтися цих переваг, компанія повинна зробити

вибір в бік однієї з них, тобто вирішити, якого саме типу конкурентні переваги їй необхідні і в якому масштабі компанія буде домагатися цих переваг.

Стратегія мінімізація витрат ставить собі за мету налагодити маловитратне виробництво товарів галузі. Зазвичай, у такої компанії широка сфера діяльності: компанія обслуговує кілька сегментів індустрії, при цьому захоплюючи і суміжні галузі. Часто саме така широка сфера діяльності і дозволяє компанії досягти лідерства в мінімізації витрат.

Стратегія диференціації означає створення унікального товару або послуги, вдосконалення звичайного стандартизованого товару з метою продажу його за вищою ціною і отримання вищої норми прибутку.

Стратегія фокусування існує в двох різновидах: на витратах або на диференціації.

Фокусування *на витратах* – це стратегія, при якій компанія, працюючи в своєму цільовому сегменті, намагається отримати перевагу за рахунок низьких витрат. При фокуванні *на диференціації* компанія здійснює диференціацію в своєму цільовому сегменті. Обидва варіанти стратегії засновані на тих ознаках, які відрізняють обраний цільовий сегмент від інших сегментів даної галузі. Цей варіант є більш гарним, якщо компанія має за мету працювати лише на свою цільову аудиторію, адже є можливість точно та чітко дізнатися все про свого споживача (його дохід, що саме він шукає від товару або послуги тощо) та фокусуватися саме на його вподобаннях та попиті.

Кінцевою метою будь-якої фірми є перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль фірми. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності товарів і послуг фірми, тобто від того, наскільки вони краще в порівнянні з аналогами – продукцією і послугами інших фірм.

Отже, центральне місце в підвищенні конкурентоспроможності організацій займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме конкурентні переваги забезпечують їй передові позиції в галузі і важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. При правильному виділенні переваг компанії

обирається стратегія, якою компанія буде прямувати, для отримання бажаного результату в майбутньому.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій та етапи їх розробки

Як вже зазначалося, для правильного функціонування підприємства необхідно розробити конкурентну стратегію, що буде відповідати всім вимогам та принесе відповідні результати. У сучасних ринкових умовах одним з найбільш важливих факторів успішного функціонування і розвитку підприємства є його конкурентна стратегія, тобто сукупність дій, які воно повинно здійснити для досягнення конкурентних переваг на певному ринку. [3]

Багато авторів та науковців розглядали дане питання. Далі приведені кілька варіантів класифікації конкурентної стратегії.

Класифікація за Ф. Котлером. На його думку, конкурентні стратегії необхідно поділяти в залежності від частки ринку, яку займає підприємство [7]: стратегії «лідера», «кидати виклик», «послідовника» і «фахівця».

1. Стратегії «лідера» може включати в себе: розширення первинного попиту (збільшення ринку шляхом виявлення нових споживачів, пошук нових способів застосування товару, збільшення інтенсивності використання товару), оборонну стратегію (захист своєї існуючої частки ринку від атак конкурентів), наступальну стратегію (збільшення частки ринку) та іноді, навіть, стратегію демаркетинга (скорочення своєї частки ринку, щоб уникнути монополізму).

Завдяки даній стратегії фірма може отримувати високий прибуток, вона суттєво впливає на ринок і веде незалежну політику.

2. Стратегія «кидати виклик» (використовують, зазвичай, фірми, що не займають лідируючих позицій на ринку, але претендують на такі) полягає в атаці на лідируючу фірму (здешевлення товарів, вихід на ринок з новими продуктами, інтенсивна реклама тощо) і оцінці її реакції і передбачуваного захисту. До переваг даної стратегії можна віднести перспективу становлення «лідером», до недоліків – високі ризики і великі фінансові та технологічні витрати.

3. Стратегія «послідовника» (фірма з невеликою ринковою часткою) дає можливість фірмі працювати на вже підготовлених і вивчених ринках з мінімальними витратами на технологічні вдосконалення і виведення товарів на ринок. Однак фірми-послідовники не в змозі чинити будь-який вплив на ринок, внаслідок невеликої ринкової частки, і схильні до атак від лідируючих компаній і претендентів на лідерство. Такі компанії зазвичай намагаються дублювати продукцію лідера та продавати її дешевше, або вносити маленькі непомітні зміни від товару компанії лідера. Також, іноді «послідовник» вносить до свого товару деякі характеристики товару-лідера та продає в своїй упаковці.

4. Стратегія «фахівця» (фірми, орієнтованої на певний сегмент ринку) включає в себе продуктову спеціалізацію, географічну спеціалізацію, спеціалізацію на особливих клієнтах і тощо. Позитивною рисою даної стратегії є відносно низька конкуренція, а негативними – мала частка ринку і відсутність ефекту масштабу.

«Стратегічний квадрат». Джек Траут і Ел Райс вирішили продовжити дану тему та розширили класифікацію Ф. Котлера. Таким чином, вони склали так званий «стратегічний квадрат». [8] Він складається з чотирьох типів конкурентних стратегій:

- оборонна війна – характерна для лідируючих на ринку компаній. Повна ліквідація конкурентів може обернутися для фірми з найбільшою часткою на ринку проблемами з антимонопольним законодавством, отже, найкращим варіантом для лідера є збереження поточного стану шляхом блокування сильних кроків конкурентів і збереження фінансових резервів;
- наступальна війна – найближчі послідовники спостерігають за конкурентом і атакують у вразливі місця;
- флангова війна – використовується слабшими конкурентами, вони спрямовують сили компанії на невивчені сегменти ринку і намагаються випередити лідера. Флангова війна може здійснюватися через наступні атаки: зміна цінової категорії продукту, що виробляється, зміна звичного розміру і звичної форми продукту, інновації в складі продукту і використання нових каналів розподілу;

- партизанська війна – концентрація на певному цільовому сегменті (географічному, демографічному або продуктовому), прибутковому для «партизана» і незначному для лідера.

Також, необхідно зазначити класичну класифікацію конкурентних стратегій. Нею є *класифікація Портера*. Портер виділив три типи стратегій конкуренції, які залежать від конкурентних переваг, якими володіє компанія, і сфери конкуренції, що включає в себе розмір ринку.

1. Стратегія цінового лідерства. Передбачає мінімізацію витрат підприємства через зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції, не вдаючись до погіршення якості продукції та сировини, з якого воно виробляється. Ця стратегія дозволяє компанії отримувати високі доходи, сприяє розвитку ефекту економії на масштабі, формує високі бар'єри входу на ринок. Але існує ризик того, що нові компанії на ринку зможуть знизити свої витрати шляхом копіювання досвіду провідної компанії і скласти їй серйозну конкуренцію.

2. Стратегія диференціації – виробництво різноманітної продукції з унікальними характеристиками, відмінною від продукції конкурентів. Це робиться для більш повного задоволення потреб і запитів споживачів, що в свою чергу передбачає більш високий рівень цін.

3. Стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші). Вона включає в себе концентрування уваги на задоволенні запитів окремого сегмента ринку, вузького кола споживачів.

На думку Портера для фірми важливо вибрати тільки один з представлених підходів і слідувати лише йому. В іншому випадку, компанія не матиме чіткої і обґрунтованої стратегії, модель дій, що в кінцевому рахунку з великою ймовірністю призведе до плачевних результатів.

Сучасні стратегії. Сучасні конкурентні стратегії включають в себе взаємодію трьох основних факторів: позиції фірми щодо конкурентів, цілей підприємства та ситуації на ринку. Сьогодні фактор ціни дуже часто відіграє вирішальну роль при виборі продукції споживачем. Тому при виборі сучасних конкурентних стратегій дуже важливо враховувати цей фактор. Саме через це компанії необхідно обрати

вірну стратегію ціноутворення. Стратегія конкурентного ціноутворення означає, що ціна на товар встановлюється відповідно цінності, яку представляє товар для покупця. Є три варіанти: ціна товару вище його економічної вартості, ціна нижче економічної вартості, ціна на рівні економічної вартості товару.

Характеристика та аналіз типології конкурентних стратегій дозволяють зробити висновок про те, що вони багато в чому схожі і доповнюють один одного. На практиці компанії найчастіше дотримуються декількох стратегій з різних типологій, застосовуючи певну комбінацію. Основою вибору тієї чи іншої стратегії виступають детальний аналіз кон'юнктури ринку і адекватна оцінка можливостей та ресурсів компанії. Правильно підібрана стратегія дій дозволяє фірмі зміцнити своє становище на ринку і сприяє зростанню економічних показників.

1.3. Значення маркетингу у формуванні конкурентної стратегії підприємства

Ефективність роботи підприємства визначається способом виробництва та його результативністю. Саме в досягненні цих позитивних результатів маркетинг відіграє не останню роль на підприємстві. За допомогою маркетингових досліджень аналізуються різні сторони ринку, з якими підприємство взаємодіє; по-друге, розробляються і втілюються в життя тактики поведінки фірми на ринку. Маркетинг – це підприємницька діяльність в сфері збуту. У зв'язку з цим слід зазначити, що маркетинг виконує двоєдине завдання: з одного боку, це ретельне і всебічне вивчення ринку і орієнтація виробництва на задоволення існуючих і потенційних потреб, з іншого – вплив на ринок, формування та стимулювання попиту. Маркетинг покликаний узгоджувати виробництво і споживання шляхом впровадження елементів регулювання в ринковий механізм. Головною формулою маркетингу є: «Виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється».

Кожне сучасне підприємство звертає все більшу увагу саме маркетингу, адже наш світ вже давно став клієнто-орієнтованим. Та, навіть, компанії, що вже давно давно знаходяться на ринку, починають приділяти маркетингу належну

увагу. Треба не забувати, що маркетинг включає в себе все, що пов'язано з Інтернетом, а це є найголовнішим та найкращим варіантом спілкування з споживачем та просування товару в наш діджитал час.

Саме тому існує два основних види маркетингу: а) маркетинг, орієнтований на продукт, виріб або послугу; б) маркетинг, орієнтований на споживача.

Поняття «комплекс маркетингу» вперше було науково засновано в 1964 році професором Гарвардської школи бізнесу Нейлом Борденом. Однак, витоки його йдуть в далекі 40-і роки минулого століття, коли Д.Каллітон вперше застосував так званий «рецептний підхід» до вивчення витрат на маркетинг. Продавець був визначений ним як «упорядник маркетингової програми з інгредієнтів», так як саме він здійснює планування стратегії конкуренції, одночасно будучи менеджером, здатним інтегрувати всі складові в комплекс маркетингу. У 1960 році Маккарті, з метою створення кваліфікованих кадрів маркетингологів, синтезував комплекс маркетингу з таких елементів, як товар, ціна, розподіл і просування, створивши модель «4P». [6]

Комплекс маркетингу в сфері будівельних та архітектурних матеріалів являє собою систему розробки і реалізації виробничої і комерційної політики, націлену на отримання максимально можливого прибутку, в основі якої лежить вивчення ринку і створення конкурентоспроможних продукції та послуг. Завданнями комплексу маркетингу є: забезпечення сталого розвитку підприємства; отримання прибутку; досягнення ефективності виробництва і збуту будівельних матеріалів; підтримка ділового авторитету підприємства серед суміжників, споживачів і державних структур; ефективна виробнича і соціально-економічна політика підприємств, що сприяє закріпленню високопрофесійних кадрів. Також, комплекс маркетингу реалізується задля спроможності компанії швидко та більш гнучко пристосовуватись до змін на ринку.

У зарубіжній теорії і практиці саме комплексу маркетингу, marketing-mix, приділяється особлива увага, причому він найчастіше розглядається в формі принципу «чотири пі» (4P), що представляє собою поєднання наступних чотирьох складових:

- **Product (товар)** – набір «виробів і послуг» відповідного рівня якості, який фірма пропонує цільовому ринку. Класифікація товарів в умовах маркетингу:

1. Товари тривалого користування - витримують багаторазове використання;

2. Товари короткочасного користування - споживаються за один або кілька циклів використання;

3. Послуги.

- **Price (ціна)** – грошова сума, яку споживачі повинні сплатити для отримання товару. Ціну можна змінювати в напрямку як стимулювання, так і зниження попиту. Цінова політика продавця залежить від типу ринку. Компанія "Інстех" працює на ринку олігополістичної конкуренції. Він складається з невеликого числа продавців, дуже чутливих до політики ціноутворення і маркетингових стратегій один одного. Товари можуть бути схожими (сталь, алюміній), а можуть бути і несхожими (автомобілі, комп'ютери). Невелика кількість продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок.

Також, при встановленні ціни необхідно враховувати *ціль* ціноутворення (в нашому разі максимізація поточного прибутку та завоювання лідерства за показниками якості товару) та аналіз цін конкурентів.

- **Promotion (просування)** – просування (стимулювання), можлива діяльність фірми щодо впровадження свого товару на цільовий ринок, поширенню відомостей про його переваги і переконання цільових споживачів його купувати. Витрати на рекламу можна зменшувати, зміст реклами також можна змінювати. Аудиторія, на яку впливає реклама, також може бути змінена.

- **Place (канали збуту)** – шлях, який проходить товар від виробника до кінцевого споживача. Довжина каналів визначається числом посередників на шляху товару від виробника до споживача. Включає в себе процес збуту – реальний рух товару від місця виробництва до місця споживання. Сюди входять умови контракту: тривалість (разова операція або довгостроковий контракт),

доставка (самовивезення транспортні постачання), оплата (передоплата, відстрочка платежу, консигнація), розмір партії, спосіб доставки (контейнер, поштовий вагон, автофургон, авіа) тощо.

Іноді, особливо в останні роки, в комплекс маркетингу включають і інші елементи, що починаються на букву Р (концепції "5Р", "6Р", "7Р", "9Р"). Незважаючи на певні спроби збільшення числа компонентів комплексу маркетингу, в кінцевому рахунку, воно залишається незмінним. Однак, досить актуальним є проведення досліджень в сфері взаємодії комплексу маркетингу і навколишнього середовища, ресурсів та інструментів маркетингу.

Впровадження комплексу маркетингу на підприємствах будівельних матеріалів веде до значного підвищення ефективності їх функціонування як в плані підвищення обсягів збуту продукції підприємств, так і в плані поліпшення основних фінансових показників.

Надалі роздивимось більш детально вже існуючий комплекс маркетингу на підприємстві. Реалізацією та його стабільною роботою займається відділ маркетингу.

1. Продукт: підприємство «Інстех» вигідно виділяється серед конкурентів саме завдяки цій частині 4Р, адже надає як послуги по встановленню архітектурних матеріалів, так і використовує власний товар. Тому, є компанією повного циклу. Звертаючись до компанії, клієнту пропонується послуги починаючи від дизайнів, якими займаються професіонали штату компанії, до ремонту виробів за необхідністю в будь-який час.

Товарний асортимент компанії включає в себе: підлога, стільниці, підвіконня, сходи, каміни, мозаїки, фасади. Найбільш популярним матеріалом є мрамур. Перелік видів мрамру можна побачити в Додатку А. Природна краса і витонченість природи, наділені в мрамур, нікого не залишає байдужими. Цей благородний камінь відмінно підходить для створення дизайну інтер'єру, як в класичному, так і в сучасному стилі. Підлоги і сходи з мрамру добре доповнюють один одного, разом створюючи єдиний архітектурний ансамбль.

Також, у ресурсах компанії є граніт, сланець та травертин, що можна побачити в Додатку Б. Усі матеріали та запаси компанії знаходяться у місті Київ за адресою: вулиця Каховська 64.

2. Ціна: так як компанія працює в сфері, що займається будівництвом, та робить це на високому рівні, то її можна більше віднести до преміум сегменту. Прайс варіюється в залежності від роботи, матеріалів тощо. Але, як з'ясувалося під час подальшого аналізу, саме фінансова складова не дає підприємству стати лідером, адже його дохід не може повністю покрити витрати.

3. Просування: сучасна людина, коли хоче дізнатися про компанію більше, звертається з цією метою до інтернету. Та якщо спробувати знайти щось про компанію «Інстех», то результатом буде лише сайт компанії. На даному етапі розвитку соціальних мереж цього не достатньо. Також, про компанію ніде не можна почути, окрім спеціалізованої літератури (журнали по будівництву, архітектурі) та виставках. Хоч це і є місця, де знаходиться більшість потенційних клієнтів компанії, але наразі, завдяки гарному та правильному просуванню в інтернеті, можна збільшити свою аудиторію та розширити цільову аудиторію. Тому, в Розділі 3 буде запропонована програма, завдяки якій компанія може знайти нову для себе аудиторію та споживачів саме завдяки Інтернету. Також, буде запропоновано новий варіант сайту компанії ТОВ «Інстех»

4. Канали збуту: компанія намагається максимально спростити життя клієнта. Тому, звертаючись до «Інстех», людина може отримати послуги, починаючи від дизайну та закінчуючи доставкою та встановленням. Компанія працює без посередників, клієнт звертається напряму до офісу компанії та спілкується протягом всього періоду роботи. Але, якщо підприємство розраховує на збільшення потоку клієнтів, наявного персоналу та офісу вже може бути замало і в майбутньому потрібне буде розширення. Також, можна відкрити роздрібні точки, де клієнти зможуть купувати сам матеріал, якій пропонує компанія.

Можна зробити висновок, що всі елементи комплексу маркетингу функціонують вірно, але все одно їм необхідне оновлення, більш сучасний розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Інстех»

Компанія «ІНСТЕХ» була заснована в 1992 році. Спеціалізується на виготовленні виробів з натурального каменю. Діяльність поширюється на всю територію України і ближнього зарубіжжя. У арсеналі компанії налічується понад 350-ти видів натурального матеріалу для зовнішнього і внутрішнього використання. У їх числі мрамур, граніт, травертин, лабрадорит, величезний вибір онікса, а також напівкоштовних каменів. «ІНСТЕХ» є лідером на ринку обробки натурального каменю і володіє унікальними технологіями, що дозволяють виготовляти вироби з граніту і мрамору найвищої якості. Вже 20 років компанія працює в цій галузі, і за цей час накопичила значний досвід, ставши справжніми експертами в питаннях, які стосуються застосування каменю в інтер'єрі та екстер'єрі. [27]

Кожне підприємство функціонує в певному середовищі. У ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, в значній мірі, детермінує його існування.

Саме тому розробка стратегії власне і починається з діагностики та прогнозування розвитку середовища підприємства, результати чого стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Маркетингове середовище – це сукупність зовнішніх (макро- та мікросередовища) та внутрішніх факторів (комплекс маркетингу), які формують систему прямого або опосередкованого впливу на процес функціонування підприємства та результативність його маркетингової діяльності. [9]

Саме ці фактори будуть розглядатися в розділі 2. Для початку необхідно ознайомитися із зовнішніми елементами, завдяки яким обираються стратегії та

напрями подальшої діяльності. Такими елементами є макро- та мікросередовище. Надалі розглянемо кожне середовище детально.

Макросередовище складається з факторів непрямой дії. Тобто, вони прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його функціонування та господарської бізнес-діяльності.[10]

Згідно поширеній практиці, фактори макросередовища можна оцінити завдяки використанню кількох способів. З усіх варіантів надалі буде проводитися PEST-аналіз та SPACE-аналіз.

PEST – це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Policy (політика) E - Economy (економіка); S - Society (суспільство, соціум) T - Technology (технологія). PEST-аналіз допомагає вивчити поведінку зовнішньої середовища тільки, якщо об'єктивно оцінено вплив усіх чотирьох факторів.[11]

Аналіз проводиться однаково для підприємства та ринку в цілому.

Щоб отримати найбільш точні висновки необхідно проводити аналіз за наступними кроками:

Крок 1. Для кожної з чотирьох груп чинників обираються часткові фактори, які на думку експерта мають найбільший вплив на підприємство (або матимуть у майбутньому). Кожен з факторів записується в відповідну рядок спеціальної PEST-таблиці.

Крок 2. Кожен окремий чинник оцінюється з точки зору його впливу на підприємство. Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де:

1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії;

2 - тільки значна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії;

3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Крок 3. Підраховуються всі позитивні і негативні оцінки, встановлені по кожній групі чинників. Якщо позитивних оцінок більше – фактор макросередовища є позитивним для підприємства і необхідно розробляти шляхи

по використанню його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше – фактор макросередовища є несприятливим для підприємства і необхідно розробляти шляхи по зниженню його негативного впливу.

Саме завдяки отриманим результатам і приймаються (або відбувається коригування).

Підприємство «Інстех» функціонує на будівельному сегменті. За підсумками січня-березня 2018 року підприємства України виконали будівельних робіт на суму 18,3 млрд грн, індекс будівельної продукції по відношенню до аналогічного періоду 2017 року склав 99,7%. За перші 3 місяці 2018 року українські підприємства вже виконали будівельні роботи більш ніж на 18 млрд грн. Це будівельні, монтажні та інші роботи, які були проведені під час будівництва, реконструкції, реставрації, капітального та поточного ремонтів тощо. По відношенню до минулорічних показників, це практично такі ж самі результати. Це означає, що будівельна галузь зберегла свої стабільні показники, які у 2017-му були для неї рекордними.

Політично-правові фактори. У даній галузі існує ряд факторів, які значно знижують темпи її розвитку, такі як: висока ступінь монополізації галузі, високі адміністративні бар'єри, корумпованість органів влади. Податкова політика країни не змінювалася за останні 2 роки, що є сприятливою умовою для функціонування підприємства.

Великою проблемою в будівельній галузі є те, що нормативно-технічна база налічує близько 1200 різних нормативних документів, що значно ускладнює процеси прийняття рішень по розробці нових проектів.

Економічні фактори. Не малу роль відіграє економічне становище країни. За даними першого кварталу 2018 року можна встановити зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) України у січні-березні 2018 року склало 3,1% до аналогічного періоду 2017 року. Таку оперативну оцінку оприлюднила 15 травня Державна служба статистики. [20]

Також необхідно зазначити рівень інфляції, який знизився, порівняно з 2017 роком. На квітень 2018 року рівень інфляції склав 4,37%.

Таблиця 2.1

Порівняння індексу інфляції за 2018 рік із попереднім

| | 2017 | 2018 | Різниця |
|----------|-------|-------|---------|
| Січень | 101,1 | 101,5 | +0,4 |
| Лютий | 101,0 | 100,9 | -0,1 |
| Березень | 101,8 | 101,1 | -0,7 |
| Квітень | 100,9 | 100,8 | -0,1 |
| Травень | 101,3 | 100,0 | -1,3 |
| Червень | 101,6 | 100,0 | -1,6 |
| Липень | 100,2 | | |
| Серпень | 99,9 | | |
| Вересень | 102,0 | | |
| Жовтень | 101,2 | | |
| Листопад | 100,9 | | |
| Грудень | 101,0 | | |
| За рік | 113,7 | 104,4 | |

Наступним показником економічного впливу є рівень безробіття. Наразі цей показник знижується, що є позитивним чинником. За даними Державної служби статистики в березні 2018 року офіційний рівень безробіття знизився на 0,1% до 1,4%. Ще у березні 2018 року в Державній службі зайнятості було зареєстровано 383,7 тис. безробітних, а вже 1 квітня 2018 року – 366,9 тис. безробітних. Кількість вакансій становить 93 тисячі (4 людини претендують на 1 вакансію).

Ринок будівельних матеріалів взяв курс на імпортозаміщення. Курсові коливання, від яких безпосередньо залежить вартість імпортованих матеріалів, змусила забудовників пильніше придивитися до вітчизняного виробника, в результаті частка імпорту скоротилася.

Соціальні фактори. Наша компанія працює на сегменті ринку більше середнього, навіть, на лакшері-сегменті, що включає як великі компанії (готелі) так і індивідуальні проекти.

Але, якщо дивитися з іншого боку, як правило, компанії, що займаються виробництвом і наданням будівельних послуг, зацікавлені в залученні кваліфікованих кадрів. Тому слід виділити наступні фактори: згідно звіту Держстату України чисельність населення України складає 42 279 600 чоловік (на 1 червня 2018 року), що на 106 800 чоловік менше, ніж у кінці 2017 року. [20]

Загальна кількість студентів київських вузів в поточному навчальному році склало 365 400 чоловік. За даними Держстату України, загальна кількість студентів в Україні (виключаючи Крим і непідконтрольну Україні територію Луганської та Донецької областей) склала 1 375 200 чоловік. [20]

Технологічні фактори. Компанії, що займаються виробництвом різних будівельних матеріалів, виробів та конструкцій, а також наданням різних будівельних послуг на сьогоднішній день по країні до сих пір характеризуються технологічним відставанням в порівнянні з аналогічними зарубіжними компаніями.

Розглядаючи перспективи інноваційно-технологічного розвитку галузі в Україні, то варто відзначити, що учасники ринку характеризуються високим ступенем консерватизму і низьким рівнем впровадження і розвитку інновацій. Більш того, фірми часто просто запозичують нові закордонні або вітчизняні технології, не інвестуючи їх на стадіях досліджень і розробок. Існує також складність з оцінкою інновацій на різних етапах будівельного виробництва через відсутність відповідних оціночних показників.

Після опису кожного фактору PEST-аналізу необхідно побудувати таблицю. Проводиться експертна оцінка.[12]

Таблиця 2.2

PEST-аналіз

| Фактори | Важливість для галузі X | Вплив на організацію Y | Спрямованість впливу Z | Ступінь важливості $S=X*Y*Z$ |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Політичні та правові фактори (P) | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Економічні фактори (E) | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Соціальні фактори (S) | 2 | 1 | +1 | 2 |
| Технологічні і технічні фактори (T) | 3 | 3 | +1 | 9 |

Оцінка важливості фактора для галузі (X):

- 3 – велике значення
- 2- середнє значення
- 1 – слабке значення
- 0 – відсутність впливу

Оцінка впливу на організацію (Y):

- 3 – велике значення
- 2- середнє значення
- 1 – слабке значення
- 0 – відсутність впливу

Оцінка спрямованості впливу (Z):

+1 – позитивна спрямованість

-1 - негативна спрямованість

Висновок: після проведеного аналізу можна сказати, що для компанії та галузі в цілому найважливішою є технологічна складова. В той час, економічний фактор найбільш негативно сприяє на функціонування компанії.

Наступним є SPACE-аналіз. Даний спосіб дає можливість виявити сильні і слабкі сторони підприємства на даному ринку, а також можливі загрози з боку конкурентів, намітити заходи запобігання їм.[13]

Таблиця 2.3

SPACE-аналіз

Фактори стабільності обстановки (ES):

| Показник | Бали | | | | | | Вагомість | Сума |
|------------------------------------|------|--|--|--|--|--|-----------|------|
| Технологічні зміни | | | | | | | 0,3 | 1,8 |
| Темпи інфляції | | | | | | | 0,15 | 0,15 |
| Мінливість попиту | | | | | | | 0,15 | 0,45 |
| Діапазон цін конкуруючих продуктів | | | | | | | 0,15 | 0,45 |
| Перешкоди для доступу на ринок | | | | | | | 0,05 | 0,05 |
| Тиск конкурентів | | | | | | | 0,1 | 0,2 |
| Цінова еластичність попиту | | | | | | | 0,1 | 0,2 |

| | |
|------------------|-------------|
| Середнє значення | 0,47 |
|------------------|-------------|

Фактори промислового потенціалу (IS):

| Показник | Бали | | | | | Вагомість | Сума |
|---|------|--|--|--|--|-----------|------------|
| Потенціал зростання | | | | | | 0,05 | 0,05 |
| Потенціал прибутку | | | | | | 0,1 | 0,2 |
| Фінансова стабільність | | | | | | 0,05 | 0,2 |
| Рівень технології | | | | | | 0,3 | 1,8 |
| Ступінь використання ресурсів | | | | | | 0,2 | 1,2 |
| Капітало-інтенсивність | | | | | | 0,05 | 0,15 |
| Легкість доступу на ринок | | | | | | 0,05 | 0,05 |
| Продуктивність, задіяних виробничих потужностей | | | | | | 0,2 | 1,2 |
| Середнє значення | | | | | | | 0,6 |

Фактори конкурентних переваг (CA):

| Показник | Бали | Вагомість | Сума |
|----------|------|-----------|------|
|----------|------|-----------|------|

| | | | | | | | ть | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--|--|------|-------------|
| <i>Продовження табл. 2.3</i> | | | | | | | | |
| Частка ринку | | | | | | | 0,1 | 0,2 |
| Якість продукції | | | | | | | 0,25 | 1,5 |
| Життєвий цикл продукту | | | | | | | 0,2 | 0,8 |
| Цикл заміни продукту | | | | | | | 0,05 | 0,15 |
| Лояльність покупців | | | | | | | 0,1 | 0,4 |
| Використання потужностей конкурентами | | | | | | | 0,15 | 0,45 |
| Вертикальна інтеграція | | | | | | | 0,15 | 0,3 |
| Середнє значення | | | | | | | | 0,54 |

Фактори фінансового потенціалу (FS):

| Показник | | | | | | | Вагомість | Сума |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|-----------|------|
| Прибуток на вкладення (ROI) | | | | | | | 0,1 | 0,4 |
| Фінансова залежність | | | | | | | 0,05 | 0,05 |
| Ліквідність | | | | | | | 0,1 | 0,4 |
| Необхідний/ наявний капітал | | | | | | | 0,25 | 1,25 |
| Потік коштів | | | | | | | 0,15 | 0,6 |
| Легкість відходу з ринку | | | | | | | 0,1 | 0,1 |

| Продовження табл. 2.3 | | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|------|------|
| Ризик підприємства | | | | | | | 0,25 | 1 |
| Середнє значення | | | | | | | | 0,54 |

Висновок: за даними проведеного аналізу компанії необхідно застосувати агресивний механізм стратегії, адже галузь, в якій функціонує ТОВ «ІНСТЕХ» є привабливою та наявна боротьба за споживачів. Тому компанія має використовувати усі свої конкурентні переваги (головні – технологічні) та просувати свій бренд на існуючому та перспективних ринках.

Далі проведемо аналіз мікросередовища підприємства. Мікросередовище – це сукупність зовнішніх факторів, які під впливом факторів макросередовища безпосередньо впливають на функціонування підприємства, відкривають нові можливості або є джерелом загрози. [14]

Воно включає в себе:

- саме підприємство;
- споживачів (ринок);
- конкурентів;
- постачальників;
- посередників;
- контактні аудиторії.

Підприємство. Наше підприємство є лідером на ринку протягом багатьох років, що сильно впливає на інших учасників. Про це свідчить безліч нагород та дипломів, які представлені в Додатку В.

Технічна потужність виробництва складає більше 5000кв.м. в місяць, що дозволяє виконувати масштабні проекти комерційної нерухомості, не відсуваючи на другий план ексклюзивні роботи приватних замовників.

Споживачі. Компанія працює на люкс сегменті. «ІНСТЕХ» володіє власною технологією облицювання фасадів, одними з таких об'єктів є готелі Hilton, Radisson Blu м.Київ, БЦ "Повелецкая Плаза" м.Москва. Але клієнтом може буди й окрема особа.

З більшістю клієнтів компанія співпрацює вже багато років, адже цьому сегменту ринку притаманні довгострокові відносини.

Конкуренти. Детально це питання розглядається в розділі 3, але для розуміння ситуації на ринку необхідно зазначити, що на ринку будівельних та архітектурних виробів триває конкурентна війна. Деякі компанії, навіть, намагаються дістати інформацію про конкурентів будь-якими способами, які включається в себе «злом» поштових скриньок.

Постачальники та посередники. Компанія «Інстех» виконує усі процеси від проектування та реставрацій та ремонту, тому не використовує послуг посередників.

Можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Інстех» дає величезний досвід в сфері архітектурних виробів та вже має достатню клієнтську та ресурсну бази, репутацію. Але конкуренція на ринку не дає про себе забути, тому компанії потрібні постійні оновлення та гнучкість до змін на сучасному ринку, який має тенденцію постійних змін.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства ТОВ «Інстех»

Конкурентне середовище — це результат і умови взаємодії усіх суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливо те, що конкурентне середовище утворюється не лише суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але, насамперед, відносинами між ними. [15]

Сучасний період розвитку економіки України характеризується загостренням конкурентної боротьби серед суб'єктів підприємницької діяльності

практично в усіх галузях. Особливо чітко це проявляється на підприємствах сфери послуг, де рівень конкуренції настільки високий, що сприяє виходу з ринку окремих підприємств. Щоб успішно працювати на ринку підприємство має проводити ефективну політику розвитку, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до визначення цільової функції його діяльності, обґрунтування економічних передумов досягнення оптимальних резервів прибутку, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку і визначають перспективи його розвитку.

Розуміння конкурентоспроможності підприємства трактується фахівцями по-різному. Визначений авторитет в галузі конкуренції М.Портер, висновки якого обґрунтовуються на результатах багатьох досліджень досягнення і збереження конкурентної переваги, вважає, що фірми випереджають своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. [16]

Для того, щоб виділитися серед великої кількості підприємств, йому необхідна конкурентна перевага. Конкурентна перевага, якою володіють на конкретних ринках різні суперники (конкуренти) є істотним чинником клімату або конкурентної ситуації на ринку товару та послуг. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або марки, яка ставить підприємство вище за своїх прямих конкурентів. [17]

В країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, породженим об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображаючих результати політики великих монополій в боротьбі за якість, ринки збуту і отримання прибутку.[18] Дослідження конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі. Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід

відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідні на всіх ступенях позавиробничого процесу.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг є актуальною.

Фірма, що орієнтується на успіх, повинна ставити собі за мету не тільки задоволення попиту споживачів на товари або послуги. В центрі її уваги має бути і мета розробки та реалізації власної конкурентної стратегії. Ця стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, сил які формують і відстежують динаміку ринку, відношення споживачів до інновацій та новинок.

Розвиток ринкових відносин зумовлює необхідність відслідковування ринкового середовища й опрацювання рекомендацій щодо впливу на це середовище. Маркетингові дослідження визначають місце підприємства на ринку, дають змогу оцінити стан конкуренції, вимоги й побажання покупців, знайти найефективніші чинники підвищення конкурентоспроможності продукції, тобто їх результати лежать в основі стратегічного маркетингового планування. [19]

Таким чином, забезпечують керівництво підприємства необхідною інформацією стосовно ринкової ситуації, що необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяє обрати правильну стратегію на ринку, підвищити ефективність діяльності підприємства, що, в свою чергу, дозволить максимізувати прибуток.

Метою даного пункту є висвітлення сутності конкурентного середовища в процесі формування конкурентної стратегії підприємства сфери архітектурних виробів, вивчення методів аналізу конкурентів і оцінки конкурентного становища підприємства. Завдяки проведенню дослідження можна буде зробити висновки, наскільки підприємство та його місце на ринку залежить від обраної ним стратегії та конкурентів і їхньої тактики.

Значну увагу розвитку конкурентного середовища можна побачити в роботах таких науковців, як А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Н. Власова, М. Ахматова й інші.

У вітчизняній і зарубіжній літературі існує багато трактувань чинників ринкової конкуренції, що впливають на конкурентоспроможність фірми. Якщо згрупувати їх у рамках суб'єктів ринку, діяльність яких створює умови для конкуренції, то можна виділити наступні основні чинники конкурентного середовища ринку певної галузі: державне регулювання розвитку галузі; існуючі підприємства-конкуренти; підприємства, які вступають в ринок і загострюють конкурентне суперництво; споживачі продукції, що чинять тиск на ці підприємства; постачальники, які впливають на галузевий ринок; виробники товарів-замінників, що займають частину галузевого ринку.

Також вважається, що організації є подібними до біологічних організмів. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, підприємство може вижити лише в тому випадку, якщо зможе еволюціонувати і пристосуватися до змін в своєму середовищі. Завдяки цьому підприємство зможе зберегти ефективність. [21]

Для оцінки конкурентоспроможності використовуються непрямі критерії, які можна поділити на дві основні групи: споживчі і економічні. Класифікація цих критеріїв показана на рис. 2.1. [22]



Рис 2.1. Критерії конкурентоспроможності товарів та послуг

Згідно з дослідженнями професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, конкурентне середовище підприємства визначають п'ять сил конкуренції:

1. Суперництво між існуючими суб'єктами споживчого ринку, що конкурують (успіх у конкурентній боротьбі одного суб'єкта господарювання – це завжди програш інших суб'єктів ринку (одного, групи чи сукупності)).
2. Конкуренція з боку товарів чи послуг-замінників (загроза їх посилює конкурентну боротьбу).
3. Загроза виникнення нових конкурентів.
4. Позиції постачальників (необхідною умовою перемоги "за покупця" є перемога "за постачальника", оскільки саме вона дає змогу сформувати конкурентоспроможний асортимент товарів).
5. Позиції споживачів (саме покупець визначає наявність конкурентної переваги підприємства). [22, с.173]

Також, можна виділити цікаву думку Адама Сміта, який зазначав, що підприємства відчують необхідність в участі в конкурентній боротьбі через егоїстичні мотивації, через запити їх оточення і, також, просто для підтримання конкурентного середовища всередині підприємства для постійного розвитку.

Розрізняють наступні види конкуренції:

1. Цінова конкуренція. Вона заключається в тому, що однорідні товари розрізняються ціною. Спосіб конкуренції – зниження ціни. Цей метод був характерний для ранніх періодів розвитку ринку. Цінова конкуренція буває прямою і прихованою. В першому випадку фірми широко інформують загал про зниження цін, в другому – виводять на ринок новий товар зі значно поліпшеними споживчими властивостями, ціна ж його при цьому піднімається незначно.
2. Нецінова конкуренція характеризується тим, що на перший план висувається більш висока, ніж у конкурентів, якість пропонованих товарів. Особлива увага приділяється ціні споживання. Маркетингові методи управління підприємством, по суті, являють собою нецінові методи конкуренції.

В сформованій ринковій економіці виконання конкурентної функції підприємством очікується усіма: споживачами, постачальниками, конкурентами

та власне державою. Саме завдяки конкуренції є можливим вирішення такого питання, як ефективне функціонування підприємства на ринку та його благополуччя. [23]

Резюмуючи вище сказане, можна запропонувати наступне визначення конкурентоспроможності: «Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що має певну частку відповідного змінного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту і заважає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів».

Порівнюючи себе з конкурентами, суб'єкти підприємницької діяльності отримують можливість формулювати висновки щодо конкурентної цінності свого та чужого бізнесів, чи є суперництво корисним для компаній, або несе погані наслідки.

Переходячи до практичної частини, необхідно зазначити, що на ринку виробництва інструментів та архітектурних виробів існує велика конкуренція та триває конкурентна війна, під час якої конкуренти будь-яким способом намагаються дізнатися інформацію про клієнтів суперника (навіть зламують електронну пошту). [24]

Головними конкурентами компанії «ІНСТЕХ» є:

1. Компанія «КАРАРА»
2. Компанія «КРИМАР»
3. Компанія «ВМВС MARBLE»

ТОВ «КАРАРА» - виробничо-комерційна фірма, яка почала свою діяльність в липні 1996 року. Фірма займається виготовленням різних виробів з натурального каменю: банківських бар'єрів, барних стійок, сходів, порталів камінів, столів, стільниць, підвіконь, балясин, колон; виконує різьблення по каменю, мозаїку на підлогах і стінах, облицювання басейнів, саун, турецьких лазень, ванних кімнат і інші елементи внутрішньої і зовнішньої обробка. Також надаються послуги з реставрації мармурових підлог, поліровка і натирання

спеціальними засобами для догляду за натуральним каменем, які збережуть блиск і в той же час створюють антиковзний ефект. [25]

Фірма виконує внутрішні роботи з облицювання приміщень громадських будівель і приватних котеджів плиткою або слябами з мармуру або граніту на підлогах і стінах, а також екстер'єрні роботи - облицювання фасадів, входних груп і терас. За останній час побудовано нові виробничі цеха, загальною площею 2 тис. кв. м., у яких встановлено нове обладнання з програмним управлінням; крім того, побудовано цех з виготовлення художньої мозаїки.

Компанія «BMBSMARBLE» працює з дуже великим асортиментом каменю - всі камені, які завозить наша компанія, проходять відбір фахівцями.

Травертин, онікс, доломіт, мармур, граніт - всі ці камені нами закуповуються в Омані, Індії, Португалії, Греції, Італії, Бразилії та Єгипті. У компанії є великий оптовий склад граніту і мармуру в Києві.

Монтажні бригади фірми працюють з каменем уже більше десяти років. Каменярі швидко і якісно роблять підвіконня, підлогу, мармурові каміни, стільниці, сходи. [26]

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика послуг компаній «ІНСТЕХ», «КАРАРА», «BMBSMARBLE»

| «ІНСТЕХ» | «КАРАРА» | «BMBS MARBLE» |
|---------------------------------------|---|--|
| Кладка підлоги і стін плитою і слябів | Виготовлення та монтаж колон (прямокутні, радіальні - цілісні і пустотілі у вигляді шкаралуп) | Граніт: -облицювання гранітом; -полірування граніту; -укладання граніту; -оздоблення |

| | |
|--|------------------|
| | фасадів гранітом |
|--|------------------|

| <i>Продовження табл. 2.4</i> | | |
|---|--|--|
| Монтаж зовнішніх і внутрішніх сходів | Виготовлення та монтаж ступенів і підсхідців | Мармур: -облицювання мармуром; -укладання мармурної плитки; -оздоблення фасадів |
| Установка підвіконь та стільниць | Виготовлення та монтаж підвіконь | Компанія не надає послуг, пов'язаних з підвіконнями |
| Облаштування вентилязованих фасадів із застосуванням різних фасадних систем | Виготовлення та монтаж поручнів, балясин, накривок, бордюрів | Компанія не виробляє поручнів |
| Монтаж архітектурних фасадів із застосуванням балюстрад, карнизів, колон, дверних порталів, обрамлень вікон, фонтанів | Компанія не надає архітектурних послуг | Компанія не надає архітектурних послуг |
| Продаж засобів по догляду за натуральним каменем, поліровка та реставрація | Компанія не надає послуги по догляду | В переліку послуг компанії немає засобів по догляду за каменем |

| | | |
|-------------------|--|--|
| мармурної підлоги | | |
|-------------------|--|--|

Завдяки порівнянню, можна вже зробити висновок, що ТОВ «Інстех» надає більше послуг в порівнянні з конкурентами. Та ці послуги є більш унікальними, кожен споживач може знайти саме те, що йому потрібно.

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Підприємства мають досить великий перелік методів для оцінки конкурентоспроможності. Існуючі методичні підходи до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати залежно від способу подання інформації [28].

Великий різновид існуючих в сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

Методи визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в наступні групи:

1. Методи, що засновані на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, що засновані на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.
6. Інтегральний метод.
7. Метод експертної оцінки (*який надалі використовується*).
8. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємства.
9. Методи, що засновані на порівнянні з еталоном. [29]

Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, з метою: розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми розвитку підприємства на нових ринках; здійснення інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки.[43]

Для визначення місця нашого підприємства на конкурентному ринку, порівняємо його із конкурентами за кількома показниками у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз конкурентоспроможності за балами

| Фактори конкурентоспроможності | Експертна оцінка (в балах: min -1, max - 5) | | |
|--------------------------------|--|------------|---------------|
| | Конкуренти | | |
| | «ІНСТЕХ» | «КАРАПА» | «BMBC MARBLE» |
| 1. Продукція | | | |
| Якість | 5 | 5 | 4 |
| Рівень обслуговування | 5 | 3 | 4 |
| Швидкість роботи | 4 | 5 | 3 |
| Гарантії | 5 | 5 | 5 |
| Унікальність | 5 | 4 | 4 |
| Надійність | 5 | 5 | 5 |
| Середній бал | 4,8 | 4,5 | 4,1 |

Продовження табл. 2.5

| | | | |
|--------------------------|------------|------------|------------|
| 2. Канали збуту | | | |
| Ступінь охоплення ринку | 5 | 4 | 5 |
| Розміщення | 4 | 4 | 4 |
| Система контролю запасів | 5 | 5 | 5 |
| Система транспортування | 5 | 4 | 4 |
| Середній бал | 4,8 | 4,3 | 4,5 |

Аналіз зроблено за оцінками експертів і за статистичними даними.

За середніми показниками можна сказати, що серед конкурентів «Інстех» є лідером на ринку за якістю. Але, при більш детальному розгляді у розділі 3, ми побачимо, що ситуація для компанії не настільки позитивна.

На фоні своїх конкурентів, компанія «Інстех» є конкурентоспроможною, із вже напрацьованою клієнтською базою. Компанія надає послуги, які не наявні у конкурентів, що робить її унікальною на ринку.

Тому можна зрозуміти, що підприємство має змогу та всі ресурси для вдалої конкурентної боротьби. Для цього їй необхіден вибір правильної стратегії, яка зможе розкрити всі сильні сторони та перевтілити слабкі сторони в сильні. Надалі буде наданий більш детальний огляд всіх складових конкурентоспроможності, що дадуть зрозуміти на які саме елементи треба звернути увагу в першу чергу.

2.3. Аналіз конкурентних стратегій підприємства ТОВ «Інстех»

Підприємство ТОВ «Інстех», поставляючи та реалізуючи на внутрішньому ринку продукцію з натурального каменю, не притримується якоїсь обраної конкурентної стратегії. Підприємство на ринку архітектурних виробів з натурального каменю використовує змішаний підхід, який полягає у одночасному застосуванні ним наступних елементів конкурентної боротьби: стратегія високих цін; стратегія низьких цін; стратегія проникнення на ринок.

Кожен з наведених елементів формування системи конкурентних відносин використовується для визначеної групи товарів в межах всієї товарної лінійки природного каменю. Використання різних елементів конкурентної боротьби в рамках окремих товарних підгруп на підприємстві наочно проілюстровано в табл.

2.6.[30]

Таблиця 2.6

Формування підприємством ТОВ «Інстех» різних конкурентних стратегій стратегій в розрізі окремих товарних підгруп

| Товарна група | Країна, з якої імпортується продукція | Методи конкурентної боротьби на ринку | Особливості використання стратегії |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Білий мармур (сляби та оброблені заготовки) | Греція, Туреччина | Орієнтація на низькі витрати | Дана стратегія впливає з того, що ТОВ «Інстех», яке є власником торгової марки BagexMarmur, володіє ексклюзивними умовами закупівлі та завезення в Україну мармурових слябів та виробів з мармуру з ряду країн. Це дозволяє ефективно конкурувати на внутрішньому |
| Сірий, чорний, бежевий мармур (сляби та оброблені заготовки) | Туреччина, Туніс | | |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | | ринку |
| <i>Продовження табл. 2.6</i> | | | |
| Онікси, кварцити (оброблені заготовки) | Туреччина, Танзанія, Пакистан, Ізраїль | Стратегія унікальності видів товарів, що імпортуються | ТОВ «Інстех», спеціалізуючись на імпорті натуральних каменів та виробів з них, має унікальні можливості доступу до ексклюзивних видів товарів, які майже не представлені конкурентами, Тому може встановлювати націнки на ці товарні групи. |
| Травертини, жовтий (та ін.. кольори) мармур, граніти | Італія, Туреччина, | | |

Як бачимо з табл. 2.6., досліджуване підприємство намагається використовувати оптимальні методи конкурентної боротьби на внутрішньому ринку в процесі закупівлі товарів, а також на внутрішньому ринку в процесі продажу продукції, орієнтуючись на певні товарні сегменти.

Важливо розглянути особливості конкурентних відносин у сфері постачання натурального каменю в Україні. У кожній країні, з якої здійснюється постачання натурального каменю, на кожен товарну групу, яку імпортує ТОВ «Інстех», існують певні умови надання знижок за рахунок обсягів закупівлі, можливості ексклюзивного представлення товарів, тощо. Підприємство займає на ринку України певну позицію в імпорті натуральних каменів, що дозволяє формувати різноспрямовану конкурентну стратегію. На об'єктних видах натурального каменю (неяскравих кольорів), які можуть використовуватися для облицювання фасадів, виробництва столешень і т.і., підприємство в процесі закупівлі має значні цінові

знижки від постачальника, які забезпечуються виконанням зі сторони ТОВ «Інстех» наступних умов:

- виконання стабільних обсягів закупівель;
- ексклюзивна представленість на ринку України;
- просування продукції кожного постачальника на внутрішньому ринку (інвестиції в маркетингові інструменти).

Можливість роботи в наведеному товарному сегменті дозволяє ТОВ «Інстех» формувати значні обсяги обороту та забезпечувати значні прибутки навіть на відносно невисоких нормах націнки.

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство в сегменті найбільш поширених недорогих видів каменю конкурує на ринку шляхом регулювання обсягів свого обороту. Це передбачає у підприємства формування відповідної складської програми по каменю, що використовується для виробництва столешень, порталів та інших архітектурних виробів.

В іншому товарному сегменті – ексклюзивних видів каменів (кольорові яскраві мармури, травертини, онікси, готові вироби з них тощо) підприємство має можливість виступати постачальником в Україну унікальної продукції. В даному сегменті всі імпорتنі закупівлі формуються під замовлення, на умовах попередньої оплати від самого замовника. Це потребує від ТОВ «Інстех» формування більш високих цінових націнок, порівняно з об'єктивними товарними підгрупами. Ці націнки мають перекривати, крім самої собівартості закупівлі та доставки товару DDU, також і високі накладні витрати, пов'язані зі складським обслуговуванням і зберіганням, інвестиції в маркетингові інструменти, тощо.

Специфіка конкурентних відносин на ринку архітектурних виробів з натурального каменю передбачає також виділення ряду маркетингових інструментів, що дозволяють формувати певні стратегічні підходи в ході конкурентної боротьби [31]:

1. Орієнтація на якість як інструмент просування.

На ринку архітектурних виробів з натурального каменю досить вагомим є вплив ефекту «сарафанного радіо». Покупці завжди радять компанію своїм

знайомим. Це елемент є досить відчутним саме на даному ринку. Тому підприємство має орієнтуватися на підвищення стандартів якості каменеобробки і надання послуг зі встановлення архітектурних виробів.

2. Участь у виставках.

Даний інструмент є одночасно як інструментом просування, так і інструментом посилення конкурентних позицій. [32]

На виставках підприємство намагається сформувати найбільш оптимальну схему представлення своїх продукції та послуг.

Для детальнішого аналізу специфіки конкурентних відносин на ринку архітектурних виробів з натурального каменю по відношенню до підприємства ТОВ «Інстех» побудуємо матрицю SPACE-аналізу діючих цінових стратегій за окремими ринками та товарними сегментами. (табл. 2.7.) [33]

Таблиця 2.7.

Матриця SPACE -аналізу конкурентних відносин за критерієм зростання обсягу продажів підприємством ТОВ «Інстех»

| Товар, що пропонується ринку (вироби) | Умови конкурентної боротьби на ринку (кількість підприємств конкурентів на ринку) | Засоби конкурентної боротьби | Напрямок використання засобів конкурентної боротьби | Середні темпи росту обсягу продажу ТОВ «Інстех» на ринку в обраному товарному сегменті |
|---------------------------------------|---|------------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Білий мрамур (сляби та оброблені) | 3 | Орієнтація на низькі витрати | Оптимізація націнки на мармурооб | +8,6% |

| | | | | |
|--|---|---------------------------------------|--|--------|
| заготовки) | | | робні товари | |
| Сірий, чорний, бежевий мрамур | 6 | | Оптимізація витрат виробництва | +3,5% |
| <i>Продовження табл. 2.7</i> | | | | |
| Онікси, кварцити (оброблені заготовки) | 2 | Стратегія унікальності видів товарів, | Розвиток технології зовнішньої обробки та просування на ринок високого цінового сегменту | +12,3% |
| Травертин, жовтий (та ін. кольори) мрамур, граніти | 2 | що імпортується | | +9,9% |

Як видно з матриці SPACE, використання підприємством ТОВ «Інстех» різних засобів конкурентної боротьби на ринку архітектурних виробів з натурального каменю має своїм наслідком різні результати. Основним критерієм – результатом формування конкурентних відносин в табл. 2.7. є середньорічний темп приросту реалізації продукції за умови використання різних засобів конкурентної боротьби. Також, на рівень дієвості формування обраних засобів конкурентної боротьби впливає і рівень інтенсивності конкуренції на ринку архітектурних виробів. В табл. 2.7. даний показник оцінюється за кількістю підприємств-конкурентів (торгових марок), чиї товари представлені в Україні.

Якщо порівняти між собою показники конкурентної боротьби та приросту обсягів реалізації за окремими ціновими стратегіями, то отримаємо матрицю

МакКінсі, що характеризує профіль позиціонування сформованих ТОВ «Інстех» цінових стратегій у площині «цінова стратегія-ринок» (рис. 2.3.).

Матриця GeneralElectric (GE)/МакКінсі, яка також може називатися матриця «привабливість галузі – конкурентоспроможність» - це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Головною особливістю моделі МакКінсі є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі і облік трендів розвитку галузі.[42]



Рис. 2.2. Матриця МакКінсі профілю позиціонування сформованих ТОВ «Інстех» засобів конкурентної боротьби у площині «рівень конкурентної боротьби-темپ приросту продажів»

На основі рис. 2.2 можемо сформулювати наступні висновки:

1. Побудова стратегії конкурентної боротьби на ринку архітектурних виробів, яка орієнтована на зниження витрат, для білого мармуру має високий результат у формі швидкого зростання обсягу реалізації навіть за посиленої конкурентної боротьби. Підприємство ТОВ «Інстех» під тиском конкурентів змушене використовувати ціновий демпінг в торгівлі білим мармуром на внутрішньому ринку України. Воно укладає угоди з дилерами-оптовиками, які передбачають значні дилерські знижки, з одного боку, але з іншого – забезпечують стабільні обсяги попиту на товари ТОВ «Інстех». Значні оптові імпортні закупівлі даного товару забезпечують ТОВ «Інстех» відносно невисоку собівартість порівняно з іншими конкурентами.

2. В процесі реалізації сірого, чорного та бежевого мармуру існує серйозна конкуренція на внутрішньому ринку України. Декілька компаній імпортують дану продукцію також з Туреччини. Але, враховуючи порівняно невисоку собівартість наведених товарів з товарами конкурентів, ТОВ «Інстех» має можливість демпінгувати по ціні. Така стратегія має більший успіх для необробленого мармуру, який в подальшому піддається промисловій переробці.

3. Доволі цікавим є формування цінової політики унікальності імпортованого товару для товарних груп «Онікси, кварцити» та «Травертини, жовтий (та ін.. яскраві кольори)», які успішно реалізує ТОВ «Інстех». Саме підприємство на сьогодні володіє унікальним комплексом виробничого обладнання для обробки мармурових слябів. На території країн ЄС та Центрально-Східної Європи є також мармурообробні підприємства, які можуть виробляти аналогічну продукцію, проте за більш високою ціною. Також, в міру суворих екологічних санкцій собівартість продукції на цих заводах є дуже високою. Альтернативою підприємству ТОВ «Інстех» для покупців є мармурові оброблені сляби Китаю.

Наведені фактори зумовлюють ситуацію, при якій ТОВ «Інстех» займає домінуюче положення на ринку України в сегменті мармурової продукції, що пройшло первинну та вторинну обробку. Це дозволяє йому формувати високу націнку на мармурообробні товари – 50-80% від повної собівартості.

Отже, підприємство займає на ринку України певну позицію в імпорті натуральних каменів, що дозволяє формувати різноспрямовану конкурентну стратегію. На об'єктних видах натурального каменю (неяскравих кольорів), які можуть використовуватися для облицювання фасадів, виробництва стільниць і т.і., підприємство в процесі закупівлі має значні цінові знижки від постачальника, які забезпечуються виконанням зі сторони ТОВ «Інстех» наступних умов: виконання стабільних обсягів закупівель; ексклюзивна представленість на ринку України; просування продукції кожного постачальника на внутрішньому ринку (інвестиції в маркетингові інструменти). Використання підприємством ТОВ «Інстех» різних засобів конкурентної боротьби на ринку архітектурних виробів з натурального каменю має своїм наслідком різні результати. Основним критерієм (результатом

формування конкурентних відносин) є середньорічний темп приросту реалізації продукції за умови використання різних засобів конкурентної боротьби. Також, на рівень дієвості формування обраних засобів конкурентної боротьби впливає і рівень інтенсивності конкуренції на ринку архітектурних виробів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ВДОСКОНАЛЕННЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка конкурентних переваг ТОВ «Інстех» в галузі архітектурних виробів

Основою формування головних переваг є досвід компанії, навички та умови, сконцентровані на одному або декількох компонентах ланцюжка цінностей.

М. Портер вважає, що виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства неможливо, якщо розглядати підприємство в цілому, оскільки його конкурентні переваги формуються в ході багатосторонньої діяльності: в процесі проектування, виробництва, маркетингу, при виконанні допоміжних функцій. У «ланцюжку цінностей» діяльність підприємства ділиться на дві частини:

- первинна діяльність (матеріально-технічне постачання, виробництво, маркетинг і збут);
- вторинна діяльність (розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).[44]

Для збереження або, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку зі змінами конкурентного середовища і переваг споживачів необхідний постійний моніторинг дій конкурентів і відстеження змін споживчих переваг.

На сучасному ринку важливо не запропонувати дешевший, якісний і кращий товар споживачеві, а виграє той, хто запропонує сьогодні споживачеві те, в чому у нього виникне потреба завтра. Сучасний маркетинг пов'язаний з орієнтацією на потреби майбутнього.

Відзначимо ключові фактори успіху (КФУ) підприємства:

КФУ, пов'язаних з реалізацією продукції:

- наявність точок роздрібної торгівлі, що належать компанії;
- високий, кваліфікований рівень обслуговування клієнтів (сервіс).

КФУ, пов'язані з маркетингу:

- висока кваліфікація співробітників відділу продажів;
- різноманітність видів продукції та послуг.

КФУ, пов'язані з організаційними можливостями:

- здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію;
- великий досвід в області менеджменту;
- високий рівень інформаційного забезпечення. [45]

Не менш важливим фактором є сприятливий імідж та репутація фірми серед покупців.

Розглянемо особливості формування конкурентної позиції підприємства ТОВ «Інстех» та надамо порівняльну характеристику конкурентів.

Охарактеризуємо особливості ринкового позиціонування трьох найбільших конкурентів на ринку засобів натурального каменю м. Києва (табл. 3.1).

В табл. 3.1 кожному з конкурентів по основним критеріям, що обрані для оцінки конкурентоспроможності, присвоєну відповідну кількість балів, де 1 – це мінімальний бал, а 5 – максимальний.

Таблиця 3.1

Рейтинг конкурентів на ринку натурального каменю м. Київ в 2018 році, балів

| Критерії конкурентоспроможності | Рівень значущості ознаки | Оцінка в балах кожній ознаці, від 1 до 5 | | |
|--|--------------------------|--|--------|--------|
| | | Карара | Кримар | Інстех |
| Рівень цін | 0,20 | 5 | 4 | 3 |
| Досвід роботи на ринку | 0,15 | 5 | 3 | 4 |
| Лояльність покупців до торгової марки | 0,20 | 5 | 4 | 3 |
| Широта асортименту та його представленість | 0,25 | 5 | 4 | 2 |
| Якість обслуговування | 0,20 | 4 | 4 | 5 |

| | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|
| (рівень сервісу) | | | |
| Загальний зважений рейтинг, балів | 4,80 | 3,85 | 3,30 |

- Показники оцінки надані комерційним директором ТОВ «Інстех»

Кількість балів надана комерційним директором підприємства ТОВ «Інстех» за результатами внутрішнього дослідження ринку матеріалів натурального каменю працівниками підприємства.

Також кожному критерію присвоєно відповідний рівень значущості (встановлювався також комерційним директором), на основі якого визначено загальну зважену оцінку в балах для кожного конкурента. За допомогою цієї оцінки сформовано рейтинг конкурентоспроможності конкурентів «Інстех» (рис. 3.1).

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства «Інстех», виявити переваги та недоліки, необхідно провести більш детальний аналіз конкурентів. Проведемо аналіз конкурентів в табличній формі. Визначимо основних конкурентів підприємства «Інстех», якими є: «Кримар» та «Карара» (табл. 3.2).

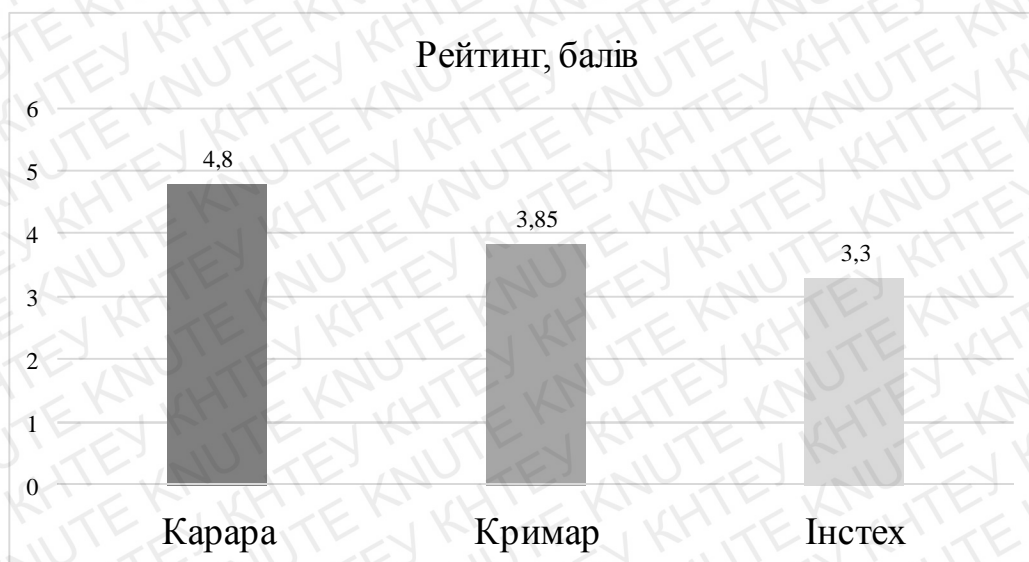


Рис. 3.1. Рейтинг конкурентів ТОВ «Інстех» на ринку натурального каменю м. Київ у 2018 р.

Маючи дані про ТОВ «Інстех» та двох його основних конкурентів – ТОВ «Кримар» (Конкурент №1) і «Карара» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця формування конкурентного профілю ТОВ «Інстех»

| Темпи зростання | Ринкова частка | Лідер ринку | Підприємство із сильною конкурентн | Підприємство зі слабкою конкурентною позицією | Підприємство-аутсайдер |
|--|----------------|-------------|------------------------------------|---|------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Підприємство з конкурентною позицією, що швидко поліпшується | 1 | 1 | 5 | 9 | 13 |
| Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується | 2 | 2 | 6 (Карара) | 10 (Кримар) | 14 |
| Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується | 3 | 3 | 7 | 11 (ТОВ «Інстех») | 15 |
| Підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується | 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |

*за даними підприємства

ТОВ «Інстех» – підприємство з відносно слабкою конкурентною позицією, що, на жаль, дещо погіршується (позиція 11); найближчим конкурентом підприємства є «Кримар» (Конкурент №2), що займає позицію 10 матриці формування ККР, а найсильнішим конкурентом є «Карара» (позиція 6; при виборі

стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного).

Конкурент №2 «Кримар» розташовується посередині, що вказує на його слабку конкурентну позицію, але таку, що поліпшується. У порівнянні з Конкурентом №2 ТОВ «Інстех» володіє явною конкурентною перевагою в області досвіду роботи на ринку та якості сервісного обслуговування свої покупців.

Після проведених аналізів можна зробити висновок, що ТОВ «Інстех» наразі не на повну сили використовує свої потужності та переваги, які має над конкурентами. У попередніх розділах можна помітити, що за асортиментною складовою компанія може бути лідером, але саме фінансовий бік діяльності тягне компанію назад.

Більш за все компанія має розвивати напрямок надання повного спектру послуг, адже далеко не кожна компанія має можливість це робити. Тому, треба сильніше звернути увагу клієнтів на те, що, коли вони звертаються до ТОВ «Інстех», вони можуть отримати послуги від ескізів до встановлення та кінцевого результату.

Тому для проведення оцінки конкурентоспроможності доцільно проаналізувати 5 економічних показників за допомогою економіко-статистичних методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства. До цих показників віднесемо рівень валового прибутку, коефіцієнт загального покриття, рентабельність реалізації, коефіцієнт фінансової автономії та продуктивність праці [34]. У табл. 3.3 наведені основні показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств-конкурентів.

Таблиця 3.3

**Показники ефективності діяльності конкуруючих підприємств
за 2016-2017 рр.**

| Показники | ТОВ «Інстех» | | ТОВ «Кримар» | | ТОВ «Карара» | |
|-----------------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|
| | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 | 2016 | 2017 |
| Рівень валового | 22 | 18 | 42,5 | 37,0 | 49,1 | 34,5 |



Продовження табл. 3.3

| | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт покриття ринку | 0,78 | 0,76 | 1,06 | 1,06 | 0,76 | 0,89 |
| Рентабельність реалізації, % | 4,4 | 1,8 | 13,5 | 11,5 | 13,0 | 5,2 |
| Частка ринку, % | 18 | 12,4 | 31 | 29 | 45 | 41 |
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 595,2 | 735,0 | 671,2 | 810,1 | 473,3 | 679,0 |

*на основі даних комерційного відділу ТОВ «Інстех» - взято з матеріалів внутрішніх досліджень відділу

На основі вищенаведених показників проведемо аналіз, використовуючи метод рангів (табл. 3.4).

Максимальний рівень конкурентоспроможності вибираємо за принципом мінімального рангу. Тобто, чим нижчим є середній ранг, тим вищим є рівень конкурентоспроможності.[35]

Таблиця 3.4

**Оцінка поточної конкурентоспроможності ТОВ «Інстех»
у 2016 році за методом рангів**

| Показники | 2016 рік | | |
|------------------------------|----------|--------|--------|
| | Інстех | Кримар | Карара |
| Рівень валового прибутку, % | 3 | 2 | 1 |
| Коефіцієнт покриття ринку | 3 | 1 | 2 |
| Рентабельність реалізації, % | 3 | 1 | 2 |
| Частка ринку, % | 3 | 2 | 1 |

| <i>Продовження табл. 3.4</i> | | | |
|--|-----|-----|-----|
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 2 | 1 | 3 |
| Середній ранг | 2,8 | 1,4 | 1,8 |
| Місце | III | I | II |

Отже, як свідчить табл. 3.4, в 2016 році ТОВ «Інстех» мало найнижчий рівень конкурентоспроможності, значно поступаючись підприємствам-конкурентам за показниками рівня валового прибутку, середнього обсягу продажу на 1-го дистрибутора та частки ринку.

Це зумовлено в основному меншими масштабами діяльності порівняно з конкурентами. Даний факт можна також розглядати як наслідок зависокого рівня витрат, які зменшують прибуток. ТОВ «Інстех» в значній мірі працює на спеціалізованому ринку матеріалів з каменю, і обсяги продажу продукції в роздріб, особливо у спеціалізовані салони, є не такими високими, як у підприємств-конкурентів. Хоча конкуренти також реалізують аналогічну каменеобробну продукцію, проте вони також реалізують і звичайну дешеву продукцію – вироби зі штучного каменю, а також вироби з керамогранітних слябів (керамограніт є штучним матеріалом, що виготовляється за технологією подвійного пресування та обпиканні глини). Це створює певні переваги конкурентам у обсягах ринку, та відповідно, і результатах діяльності.

Таблиця 3.5

**Оцінка поточної конкурентоспроможності ТОВ «Інстех»
у 2017 році за методом рангів**

| Показники | 2017 рік | | |
|-----------------|----------|--------|--------|
| | Інстех | Кримар | Карара |
| Рівень валового | 1 | 2 | 3 |

| | | | |
|--|------|------|------|
| прибутку, % | | | |
| <i>Продовження табл. 3.5</i> | | | |
| Коефіцієнт покриття ринку | 3 | 1 | 2 |
| Рентабельність реалізації, % | 1 | 2 | 3 |
| Частка ринку, % | 3 | 2 | 1 |
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 3 | 1 | 2 |
| Середній ранг | 2,20 | 1,60 | 2,20 |
| Місце | II | I | III |

Як свідчить табл. 3.5, в 2017 році ситуація дещо змінилася, і ТОВ «Інстех» має середній рівень конкурентоспроможності. Що стосується двох інших підприємств, то вони змінили позиції, адже ТОВ «Інстех» протягом 2016 року поступалося за оцінкою конкурентоспроможності ТОВ «Карара», а в 2017 році зрівнялося з ним.

Що стосується безпосередньо ТОВ «Кримар», то ми бачимо, що за обсягом продажу на 1-го дистрибутора та покриттям ринку України дане підприємство є лідируючим, а отже це свідчить про вищий рівень ефективності комплексу маркетингу. Дане підприємство має високий рівень показника частки ринку, що свідчить про ефективну роботу персоналу підприємства в 2017 році щодо просування продукції.

Щоб повністю побачити всі переваги, слабкі сторони, можливості та загрози необхідно зібрати всю інформацію в таблицю SWOT-аналізу. SWOT – це акронім слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішня обстановка фірми відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T. Методологія SWOT-аналізу передбачає, по-перше, виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей і загроз, і, по-друге, встановлення зв'язків між ними. [46]

Продовження табл. 3.6

| Загрози (Т) | ST | WT |
|--|--|--|
| <p>1. Ріст цін на будівельні матеріали та сировину;</p> <p>2. Посилення конкуренції.</p> | <p>1. Розвиток ключових компетенцій виробництва продукції і надання послуг.</p> | <p>1. Втримання існуючої позиції на ринку</p> |

Отже, проаналізувавши ринкову ситуацію відносно досліджуваного підприємства ТОВ «Інстех» можна зробити висновки про те, що в цілому воно втрачає свою частку ринку. Результати аналізу свідчать, що досліджуване підприємство має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими гравцями ринку матеріалів з натурального та штучного каменю. На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства можемо зробити висновки про те, що конкурентні позиції ТОВ «Інстех» дещо гірші, ніж двох його конкурентів – «Кримар» та «Карара». З метою посилення конкурентного статусу ТОВ «Інстех» необхідно розглянути можливості утримання сильних та укріплення слабких сторін своєї діяльності.

Даними сильними сторонами виступають можливості підприємства надавати послуги та ресурси, яких немає в конкурентів. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інстех» вимагає вдосконалення методів управління та усунення ряду недоліків, що стосуються передусім організації роботи маркетингу та основних операцій з просування продукції на зовнішніх ринках. Досягнення цього можливе за рахунок реструктуризації основних бізнес-процесів, що відбуваються у підрозділах підприємства, а також оцінки можливостей перегляду наявної організаційної структури бізнесу.

3.2 Розробка оновленої конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех»

Програма підвищення конкурентоспроможності передбачає розробку конкретного плану-графіку реалізації напрямів.

Отже, виходячи з наведених вище у п. 3.1 пропозицій, можна здійснити обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «Інстех» на 2019-2020 рр. Перейдемо безпосередньо до обґрунтування основних етапів програми впровадження підвищення конкурентоспроможності. Її можна представити у формі наступних складових:

- визначення строків впровадження нової товарної стратегії та оновлення асортименту, відповідальних за цей процес;
- визначення строків та відповідальних за проведення аудиту маркетингу;
- визначення строків та відповідальних за удосконалення логістичних процесів;
- визначення строків та відповідальних за удосконалення діяльності керівництва підприємства у сфері брендингу;
- визначення обсягу доходів та витрат, що будуть отримані в результаті реалізації програми підвищення конкурентоспроможності;
- оцінка ефективності програми та визначення позитивного економічного ефекту від її впровадження.[36]

План дій з розробки та впровадження конкурентної стратегії на 2019 р. наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

План дій з розробки та впровадження конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех» на 2019 р.

| Основні складові стратегії | Інформація, яка необхідна | Можливі результати від впровадження заходів | Відповідачі | Терміни |
|---|---------------------------|---|-------------|---------|
| <i>Програма удосконалення товарної стратегії та асортименту</i> | | | | |

Продовження табл. 3.7

| | | | | |
|---|---|---|---|-----------------|
| Оптимізація товарного портфеля, визначення переліку товарів, які будуть реалізуватися | Асортимент, ціни, представленість, умови просування товарів конкурентів | Формування оптимального асортименту, цін | Комерційний директор, маркетинг-менеджер | до 1 кв 2019 р. |
| Аналіз ринку, визначення перспектив | Звіти консалтингових компаній | Визначення перспективних ринкових сегментів | маркетинг-менеджер | до 1 кв 2019 р. |
| Обґрунтування розміру витрат на реалізацію програми збуту | Прайси та кошториси на послуги маркетологів | Визначення чіткого обсягу витрат на реалізацію програми | Фінансовий директор, Комерційний директор | до 1 кв 2019 р. |
| Формування плану закупівель та реалізації товарів | Інформація про залишки товарних запасів, план грошових потоків | Формування прогнозу зміни складських залишків, обсягів постачання | Фінансовий директор, Комерційний директор | до 2 кв 2019 р. |
| Закупівля товарів та їх подальший продаж | Інформація про умови закупівлі нових товарних позицій | Можливість закупівлі в короткі строки та на вигідних умовах | Комерційний директор | до 3 кв 2019 р. |

Продовження табл. 3.7

| | | | | |
|---|--|--|--|-------------------|
| Організація системи контролю за результатами виконання програми та оцінка її результативності | | | Фінансовий директор | Впро-довж 2019 р. |
| <i>Програма аудиту маркетингу</i> | | | | |
| Визначення об'єктів для аналізу | Звіти комерційного відділу за 2017 – першу половину 2018 р. | Визначення проблемних моментів діяльності комерційного відділу | Комерційний директор, маркетинг-менеджер | до 1 кв 2019 р. |
| Вивчення та аналіз ринку, оцінка конкурентного середовища | Дані комерційного директора, дані сторонньої маркетингової компанії GFKUkraine | Визначення потенціалу підприємства на ринку. Оцінка відповідності наявних продажів реальному ринковому потенціалу компанії | Маркетинг-менеджер | до 1 кв 2019 р. |

Продовження табл. 3.7

| | | | | |
|--|--|---|--|-----------------|
| Оцінка системи управління маркетингом | Штатний розклад, посадові інструкції комерційного відділу | Оцінка організаційних сторін роботи комерційної служби | Комерційний директор, маркетинг-менеджер | до 2 кв 2019 р. |
| Узагальнення результатів аудиту, формування пропозицій | Матеріали та розрахунки, здійснені під час аудиту | Визначення перспектив удосконалення роботи комерційної служби, зокрема в частині збуту | Комерційний директор | до 2 кв 2019 р. |
| Формування пропозицій з розвитку підприємства | Звіти консалтингових компаній | Визначення перспективних ринкових сегментів | маркетинг-менеджер | до 2 кв 2019 р. |
| <i>Програма удосконалення логістичних процесів</i> | | | | |
| Придбання серверу, датчиків на авто | Ціни пропозиції відповідного апаратного та програмного забезпечення, умови придбання | Забезпечення технічної частини встановлення системи, установка програми та підключення користувачів | ІТ-менеджер | до 1 кв 2019 р. |
| Придбання пакету 4G підключення | | | ІТ-менеджер | |
| Встановлення програми АХАРТА | | | ІТ-менеджер | |

| <i>Продовження табл. 3.7</i> | | | | |
|--|---|--|--|-----------------|
| Налаштування та тестування роботи | Наявні програмні налаштування системи | Відлагодження роботи системи | ІТ-менеджер | до 4 кв 2019 р. |
| <i>Програма удосконалення брендингу</i> | | | | |
| Удосконалення товарно-асортиментної політики | Результати оптимізації асортиментного портфеля | Формування нових комерційних зв'язків на поставку нових товарів[48] | Маркетинг-менеджер, комерційний директор | до 1 кв 2019 р. |
| Удосконалення цінової політики | Вивчення ефективності цінової політики підприємства та його конкурентів | Визначення можливостей формування цінових знижок Обґрунтування нових дисконтних програм | Маркетинг-менеджер, комерційний директор | до 1 кв 2019 р. |
| Удосконалення мерчандайзингу | Проведення «розвідки» умов викладки у конкурентів | Аналіз переваг і недоліків викладки товарів у підприємства й його дилерів Впровадження нової програми мерчандайзингу | Маркетинг-менеджер, комерційний директор | до 3 кв 2019 р. |
| Удосконалення офіційного сайту ТОВ «Інстех» | Вивчення сайтів конкурентів | Розробка нового поліпшеного сайту с функціями Інтернет-продажу та | ІТ-менеджер | до 4 кв 2019 р. |

| | | | | |
|--|--|----------------|--|--|
| | | веденням блогу | | |
|--|--|----------------|--|--|

Надалі розглянемо детальніше сутність всіх заходів даної програми.

Для визначення *оптимального товарного асортименту* доцільно провести ABC-XYZ аналіз. Критеріями ABC ми будемо вважати частку в обсягах продажів, а критерієм XYZ – показник прибутковості (рівня торговельної націнки) для відповідної групи товарів. Вихідні дані для проведення аналізу наведено в табл. 3.8.[37]

Таблиця 3.8

Вихідні дані формування товарної структури підприємства

ТОВ «Інстех»

| Товарні групи | Частка в обсягах реалізації за 2018 рік, % | Рівень націнки, % |
|-------------------------------------|--|-------------------|
| Мармур стандартного класу | 13,1 | 26 |
| Гранітні вироби | 17,6 | 24 |
| Мармурові вироби середнього класу | 5,0 | 35 |
| Архітектурні вироби з керамограніту | 15,8 | 42 |
| Кольоровий мармур | 21,3 | 48 |
| Онікси, кварцити | 18,6 | 24 |
| Травертини | 8,6 | 35 |

За даними, наведеними в табл. 3.8, здійснюємо ранжування товарних груп:

- спочатку в порядку спадання частки в обсягах реалізації;
- потім в порядку спадання рівня торговельної націнки;
- при цьому присвоюємо кожній групі відповідний статус в системі координат ABC-XYZ (табл. 3.9). [47]

Таблиця 3.9

**Визначення статусу ABC-XYZ для кожної товарної групи
ТОВ «Інстех»**

| Товарні групи | Частка в обсягах реалізації за 2018 рік., % | ABC | Рівень націнки, % | XYZ |
|--|--|-----|-------------------------|-----|
| Кольоровий мармур | 21,3 | A | 26 | Z |
| Онікси, кварцити | 18,6 | A | 24 | Z |
| Гранітні вироби | 17,6 | A | 35 | Y |
| Архітектурні вироби з керамограніту | 15,8 | B | 42 | X |
| Мармур стандартного класу | 13,1 | B | 48 | X |
| Травертини | 8,6 | C | 24 | Z |
| Мармурові вироби середнього класу | 5,0 | C | 35 | Y |

Тепер на основі визначеного статусу можна оптимізувати товарну структуру реалізації у 2019 рр.

Для цього доцільно збільшити частку товарів групи VX та AY, а частки груп CX, CZ, AZ, BZ – скоротити пропорційно зростанню часток групи VX та AY, але так, щоб в обсягах продажу їх питома вага не була меншою за 5% (це необхідно для підтримання нормальної асортиментної структури та збереження у продажу всіх існуючих асортиментних груп, табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Оптимізація товарної структури продажу ТОВ «Інстех» у 2019 році

| Товарні групи | Фактична структура у 2018 році, % | Група | Коригування | Планова оптимальна структура, % |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------|---------------------------------|
| Мармур стандартного класу | 13,1 | AZ | -8,1 | 5,0 |
| Гранітні вироби | 17,6 | AZ | -12,6 | 5,0 |
| Мармурові вироби середнього класу | 5,0 | AУ | 10 | 15,0 |
| Архітектурні вироби з керамограніту | 15,8 | BX | 10 | 25,8 |
| Кольоровий мармур | 21,3 | BX | 10 | 31,3 |
| Онікси, кварцити | 18,6 | CZ | -5,7 | 12,9 |
| Травертини | 8,6 | CУ | -3,6 | 5,0 |
| Разом | 100,0 | | 0 | 100,0 |

В результаті оптимізації товарної структури продажу на підприємстві відбудеться зростання як рівня оборотності товарів, так і середнього рівня націнки.

Розрахунок зростання рівня оборотності:[38]

$$P_o = \sum \text{Пл} / \Phi_o \quad (3.1)$$

де Пл – відповідно значення планової оптимальної структури по позиціях групи АУ та ВХ,

Фо – фактичне значення структури по цих позиціях.

$$P_o = (15+25,8+31,3) / (5+15,8+21,3) = 1,7126,$$

тобто виручка від реалізації має зрости в 1,7126 рази, або на 71,26%.

Зміну рівня торговельної націнки визначим шляхом розрахунку середньозважених націнок до та після оптимізації (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Визначення приросту середнього рівня націнки на товари в результаті оптимізації структури продажу товарів

| Товарні групи | До оптимізації | | | Після оптимізації | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| | Фактична структура, % | Рівень націнки, % | Зважена націнка, % | Планова структура, % | Рівень націнки, % | Зважена націнка, % |
| Мармур стандартного класу | 13,1 | 26 | 3,4 | 5,0 | 26 | 1,3 |
| Гранітні вироби | 17,6 | 24 | 4,2 | 5,0 | 24 | 1,2 |
| Мармурові вироби середнього класу | 5,0 | 35 | 1,7 | 15,0 | 35 | 5,2 |
| Архітектурні вироби з керамограніту | 15,8 | 42 | 6,7 | 25,8 | 42 | 10,9 |
| Кольоровий мармур | 21,3 | 48 | 10,2 | 31,3 | 48 | 15,0 |
| Онікси, кварцити | 18,6 | 24 | 4,5 | 12,9 | 24 | 3,1 |
| Травертини | 8,6 | 35 | 3,0 | 5,0 | 35 | 1,7 |

| | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|------|-----|-----|------|
| Середня націнка | x | X | 33,7 | x | x | 38,5 |
|-----------------|-----|-----|------|-----|-----|------|

Зміна рівня націнки показує, на скільки відсотків зміниться середній рівень вибутку (виручка – собівартість закупівлі).

Таким чином, рівень націнки має збільшитися з 33,7% до 38,5%, а це в свою чергу підвищить прибутковість продажів.

За результатами аудиту маркетингу на ТОВ «Інстех» можна запропонувати:

1. Удосконалити роботу з посередниками. Пропонуються такі заходи:

- періодична формальна оцінка діяльності посередників з метою відбору та мотивації кращих, а також припинення ділових відносин з гіршими; оцінку рекомендується здійснювати за формою, що наведена в табл. 3.12;
- покращення системи мотивації (стимулювання) посередників.[49]

Таблиця 3.12

Оцінка діяльності каналу збуту (на прикладі однорівневого каналу)

| Функції | Посередники | | | | | | Зважена сума (рівень виконання j -ї функції), $F_j = \sum_{i=1}^5 d_i R_i$ | Вага функції, α_j | Зважений рівень виконання j -ї функції, $\alpha_j * F_j$ |
|-----------------------|---------------|--------|-----------------------------------|--------|-----------------------|--------|--|-----------------------------|---|
| | Агент, брокер | | Оптовий посередник (дистриб'ютор) | | Роздрібний посередник | | | | |
| | Внесок | Рівень | Внесок | Рівень | Внесок | Рівень | | | |
| | d_3 | R_3 | d_4 | R_4 | d_5 | R_5 | | | |
| Пошук покупців | - | - | - | - | 1,0 | 8 | 8,0 | 0,04 | 0,320 |
| Організація контактів | - | - | - | - | 0,8 | 7 | 7,4 | 0,05 | 0,370 |
| Ведення | - | - | - | - | 1,0 | 8 | 8,0 | 0,07 | 0,560 |

| | | | | | | | | | |
|-------------|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
| переговорів | | | | | 0 | | | | |
|-------------|--|--|--|--|---|--|--|--|--|

Продовження табл. 3.12

| | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---------|----|------|------|-------|
| Укладення угод | - | - | - | - | 1, 0 | 10 | 10,0 | 0,06 | 0,600 |
| Організація оплати | - | - | - | - | 1, 0 | 9 | 9,0 | 0,05 | 0,450 |
| Передавання права власності | - | - | - | - | 1, 0 | 10 | 10,0 | 0,04 | 0,400 |
| Транспортув ання | - | - | - | - | 1, 0 | 8 | 8,0 | 0,07 | 0,560 |
| Складування і зберігання | - | - | - | - | 0, 8 | 9 | 9,2 | 0,06 | 0,552 |
| Підбирання партій | - | - | - | - | - | - | 8,0 | 0,05 | 0,400 |
| Упакування | - | - | - | - | - | - | 9,0 | 0,04 | 0,360 |
| Формування асортименту | - | - | - | - | 0, 5 | 9 | 8,5 | 0,08 | 0,680 |
| Адаптація товару до вимог | - | - | - | - | 1, 0 | 5 | 5,0 | 0,05 | 0,250 |
| Післяпродаж -ний сервіс | - | - | - | - | 1, 0 | 7 | 7,0 | 0,05 | 0,350 |
| Збирання інформації | - | - | - | - | 0, 7 | 8 | 7,7 | 0,06 | 0,462 |

Продовження табл. 3.12

| | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|-----|---|-----|------|-------|
| Інформування споживачів | - | - | - | - | 0,8 | 8 | 8,4 | 0,08 | 0,672 |
| Відшкодування витрат збуту | - | - | - | - | 1,0 | 9 | 9,0 | 0,08 | 0,720 |
| Надання кредиту покупцям | - | - | - | - | 1,0 | 8 | 8,0 | 0,02 | 0,160 |
| Прийняття ризику | - | - | - | - | 1,0 | 9 | 9,0 | 0,05 | 0,450 |

Як свідчить проведений аналіз, підприємство на сьогодні має певні елементи стимулювання роботи з посередниками. Проте вони є недостатніми. В складних економічних умовах посередники повинні мати додатковий стимул у роботі. Тому з цією метою можливо переглянути систему знижок та зробити ці знижки прогресивними, в залежності від результату роботи кожного посередника. Запропоновану прогресивну шкалу знижок наведено у табл. 3.13.

Наведена система мотивації посередників стане більш привабливою, ніж та, що діє в теперішній час. Також, вона є економічно обгрунтованою, оскільки навіть розмір максимальної знижки у 25% знаходиться в межах цільової рентабельності роботи підприємства. Середня націнка на товари складає 130-150% від ціни DDU на складі ТОВ «Інстех». Тому, в наш складний час, коли клієнтів вкрай важко відшукати, краще пожертвувати частиною прибутку, зате збільшити обсяги доходу.

Таблиця 3.13

**Запропонована прогресивна шкала знижок та умов роботи
з посередниками в залежності від результатів їх роботи**

| Обсяг продажу (реалізації) посередником продукції ТОВ «Інстех», тис.грн. / квартал | Розмір знижки від запропонованої стандартної прайсової ціни, % | Умови оплати |
|---|---|---|
| До 100 тис.грн. | 5 | Передплата 100% |
| 100-200 тис.грн. | 8 | Передплата 100% |
| 200-400 тис.грн. | 11 | Передплата 70%, 30% за фактом поставки |
| 400-800 тис.грн. | 15 | Передплата 60%, 40% за фактом поставки |
| 800-1200 тис.грн. | 20 | Передплата 50%, 50% за фактом поставки |
| 1200 і більше тис.грн. | 25 | Передплата 40%, 60% за фактом поставки |

Результуючий ефект (прибуток) в такому разі буде в рази більшим, аніж якщо

б ми обмежились незначними знижками та недостатньо мотивували посередників. Також, наведена система мотивації включає певні бонуси в умовах оплати. Для тих посередників, які добре виконують програму реалізації, можливе скорочення обсягу передплати – це суттєвий додатковий стимул в умовах обмеженої ліквідності.

Програма мотивації для кожного посередника встановлюється за середньо-квартальними результатами його роботи – тобто, вона може переглядатися не частіше, як раз на квартал. При цьому, якщо в наступному завітнім кварталі посередник навіть не виконає свій план, ТОВ «Інстех», надаючи йому підвищені знижки, економічно не постраждає. Це зумовлено тим, що ТОВ «Інстех» уже отримає вигоду від посередника раніше – при виконанні ним програми у попередніх періодах.

2. *Вдосконалення логістичної діяльності.* Реалізація інформаційної системи «АХАРТА» передбачає підвищення ефективності організації основних транспортних процесів та запровадження нових таких процесів.

Система «АХАРТА» дозволить підприємству в процесі впровадження плану розвитку програми підвищення конкурентоспроможності розширити можливості у наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність доставки товарів з центрального складу на склади дистриб'юторів. Це матиме наступні ефекти:

- автоматизація планування маршрутів доставки;
- автоматичний контроль виконання графіків поставчань;
- підвищення ефективності управління системами замовлення, доставки товару.[39]

Системне управління інформаційним забезпеченням «АХАРТА» полягає в удосконаленні управління інформаційними потоками та транспортними процесами ТОВ «Інстех». Бюджет витрат на впровадження системи наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Бюджет витрат на розвиток логістичної системи у 2019 році

| Захід | Бюджет, тис.грн |
|-------|--------------------|
|-------|--------------------|

| <i>Продовження табл. 3.14</i> | |
|--|-------|
| Придбання додаткового серверу для встановлення системи, датчиків на авто | 65,5 |
| Придбання пакету 4G підключення | 17,8 |
| Встановлення програми АХАРТА | 75,6 |
| Налаштування та тестування роботи системи | 49,5 |
| Разом | 208,4 |

Всю систему інформаційних, матеріальних та фінансових інформаційних потоків, що формуються в процесі реалізації плану розвитку програми підвищення конкурентоспроможності, можна виділити в три підсистеми: маркетингова, технологічна та фінансово-економічна. Логістичні процеси стосуються всіх трьох підсистем. [51]

На фінансування заходів по вдосконаленню логістичних процесів підприємства ТОВ «Інстех» у 2019 році необхідно буде витратити 208,4 тис. грн.

Удосконалення брендингу. Корпоративна стратегія «Інстех» на 2019 р. має базуватися на утриманні позиції на ринку, тому основною метою позиціонування бренду «Інстех» у 2019 році є забезпечення стійких обсягів продажу, недопущення падіння частки ринку в умовах наростаючої конкуренції. Визначаючи основні параметри позиціонування бренду «Інстех» з метою утримання частки ринку та недопущення втрати конкурентних позицій, доцільно враховувати два основні критерії, які забезпечують стійкість бренду сьогодні.

З метою підвищення ефективності позиціонування бренду «Інстех» у 2019 році доцільно внести певні пропозиції у розвиток товарної, цінової політики та політики мерчандайзингу. Орієнтовні напрями реалізації зазначених пропозицій наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Організаційний план впровадження пропозицій з метою підвищення ефективності позиціонування бренду підприємства «Інстех»

| Напрямок пропозицій | Зміст заходів | Терміни | Відповідальний |
|--|---|-------------|--|
| Удосконалення товарно-асортиментної політики | Вивчення ефективності наявного асортименту порівняно з асортиментом конкурентів | 01.19-02.19 | Маркетинг-менеджер, Комерційний директор |
| | Визначення напрямів розширення асортименту | | |
| | Формування нових комерційних зв'язків на поставку нових товарів | 03.19 | |
| Удосконалення цінової політики | Вивчення ефективності цінової політики підприємства та її конкурентів | 01.19-02.19 | Маркетинг-менеджер, Комерційний директор, |
| | Визначення можливостей формування цінових знижок | | |
| | Обґрунтування нових дисконтних програм | 03.19 | |
| Удосконалення мерчандайзингу | Проведення «розвідки» умов викладки у конкурентів | 02.19-03.19 | Маркетинг-менеджер |
| | Аналіз переваг та недоліків викладки товарів у підприємства | 03.19-04.19 | Маркетинг-менеджер, Комерційний директор |
| | Впровадження нової | 04.19-05.19 | директор |

| | | | |
|--|-------------------------|--|--|
| | програми мерчандайзингу | | |
|--|-------------------------|--|--|

Продовження табл. 3.15

| | | | |
|---|--|-------------|------------------------------------|
| Удосконалення офіційного сайту ТОВ «Інстех» | Вивчення сайтів конкурентів | 01.19 | ІТ-компанія, на умовах аутсорсингу |
| | Розробка нового поліпшеного сайту с функціями Інтернет-продажу та веденням блогу | 01.17-02.19 | ІТ-компанія, на умовах аутсорсингу |

Зокрема, рекомендований вигляд головної сторінки нового сайту ТОВ «Інстех» подано на рис. 3.2.

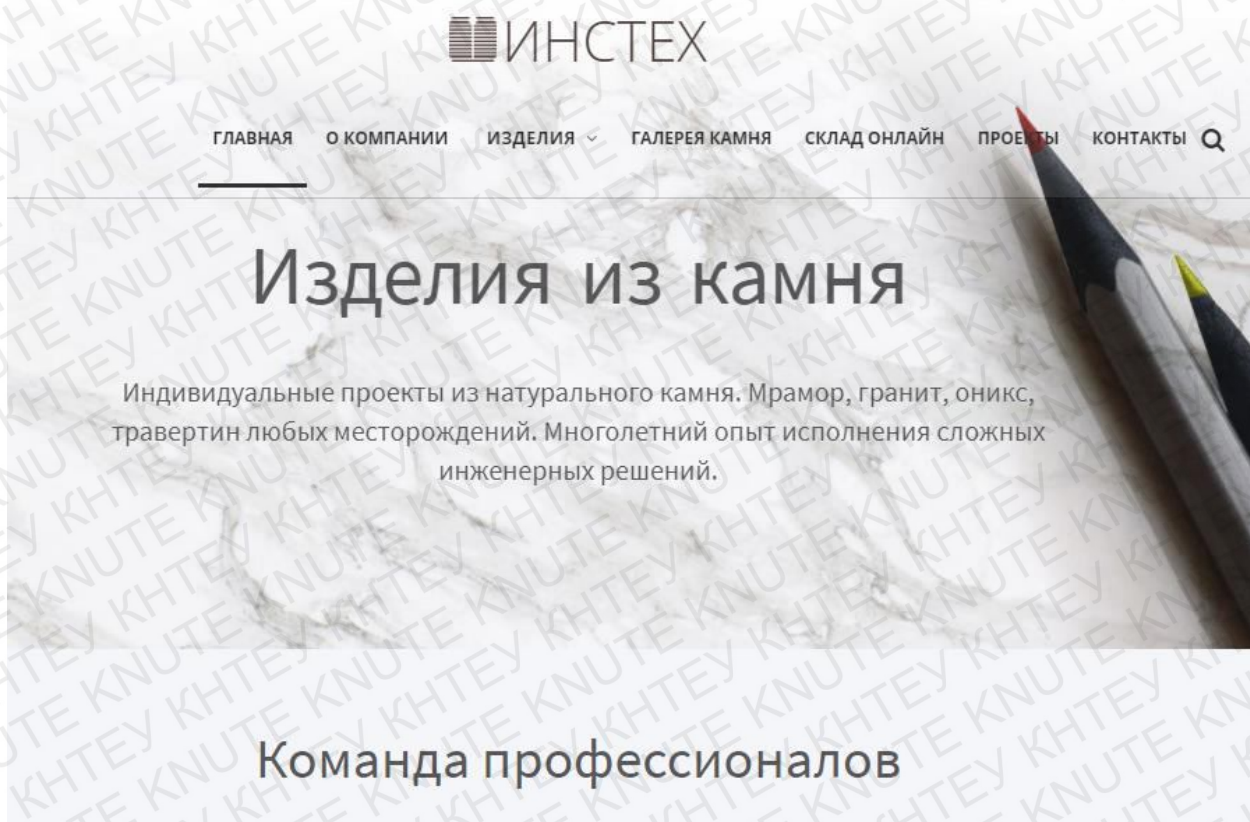


Рис. 3.2. Рекомендований вигляд головної сторінки нового сайту ТОВ «Інстех»

Отже, на сайті будуть представлені такі розділи:

- головна сторінка, де наводиться загальна характеристика та місія компанії;

- розділ «Проекти», де подаватимуться новини з життя компанії, іміджеві статті та опис нових пропозицій;
- розділ «Галерея каменю», де наведені основні колекції та види виробів;
- «Склад онлайн» навігація по основних асортиментних групах;
- «Контакти» блок найбільш поширених питань і відповідей, а також блог для обговорення досвіду використання засобів бренду.

Оскільки на даний момент сайт вже знаходиться в розробці, і розробка виконується силами ІТ-компанії ТОВ «Фоксіма». Під час вибору оптимальної позиції бренду «Інстех» на ринку товарів каменеобробної емульсії варто враховувати:

- особливості національного менталітету (вітчизняний споживачам більше подобається бежевий, білий та чорний кольори натурального каменю – за результатами опитування відділу маркетингу ТОВ «Інстех»);
 - зміни в розвитку ринку (орієнтація на передових конкурентів);
- процеси розбудови ринково-орієнтованої економіки країни (мотивація споживача до придбання якісного натурального каменю саме вітчизняного виробника). [40]

3.3. Оцінка конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Інстех»

Надалі необхідно здійснити оцінку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів. З цією метою використаємо фактичні показники діяльності підприємства та його конкурентів, а також врахуємо наступні зміни у основних критеріях формування конкурентного ТОВ «Інстех» у 2019 році (табл. 3.16):

Таблиця 3.16

Прогнозна оцінка зміни критеріїв формування конкурентного статусу ТОВ «Інстех» у 2019 році

| Критерії формування конкурентного статусу | Значення у останньому фактичному періоді (2017 р.) | Прогнозна зміна, (+/-), % | Перспектив -не значення у 2019 році |
|---|--|---------------------------|-------------------------------------|
| | | | |

| | | | |
|--|-------|-------------------|-------|
| Рівень валового прибутку, % | 18 | +20% | 38 |
| <i>Продовження табл. 3.16</i> | | | |
| Коефіцієнт покриття ринку | 0,76 | +20% | 0,912 |
| Рентабельність реалізації, % | 1,8 | +5% | 6,8 |
| Частка ринку, % | 0,124 | Зростання до 0,5% | 0,500 |
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 735,0 | +10% | 808,5 |

*на основі даних комерційного відділу ТОВ «Інстех» - взято з матеріалів внутрішніх досліджень відділу

Показники прогнозного зростання визначено на основі опитування комерційного директора, який висловив власні експертні судження стосовно можливості збільшення окремих показників роботи підприємства у разі впровадження запропонованих заходів.

У табл. 3.17 наведені прогнозні показники ефективності діяльності досліджуваних підприємств-конкурентів. При цьому показники роботи конкурентів будемо вважати незмінними у 2019 році..

Таблиця 3.17

Прогнозні показники ефективності діяльності конкуруючих підприємств на 2019 рік

| Показники | ТОВ «Інстех» | ТОВ «ВМВС MARBLE» | ТОВ «Карара» |
|-----------------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Рівень валового прибутку, % | 38 | 37 | 34,5 |

| | | | |
|--|-------|-------|------|
| Коефіцієнт покриття ринку | 0,912 | 1,06 | 0,89 |
| Рентабельність реалізації, % | 6,8 | 11,5 | 5,2 |
| <i>Продовження табл. 3.17</i> | | | |
| Частка ринку, % | 0,500 | 0,29 | 0,41 |
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 808,5 | 810,1 | 679 |

На основі вищенаведених показників проведемо аналіз, використовуючи метод рангів (табл. 3.18). Максимальний рівень конкурентоспроможності вибираємо за принципом мінімального рангу. Тобто, чим нижчим є середній ранг, тим вищим є рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 3.18

**Прогнозна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Інстех»
у 2019 році за методом рангів**

| Показники | 2019 рік | | |
|--|----------|----------------|--------|
| | Інстех | BMBC MARBLE | Карара |
| Рівень валового прибутку, % | 1 | 2 | 1 |
| Коефіцієнт покриття ринку | 2 | 1 | 2 |
| Рентабельність реалізації, % | 2 | 1 | 2 |
| Частка ринку, % | 2 | 2 | 1 |
| Середній обсяг продажу на 1-ну дистрибуторську торгову точку | 1 | 1 | 3 |
| Середній ранг | 1,6 | 1,4 | 1,8 |
| Місце | II | I | III |

Отже, як свідчить табл. 3.18, в 2019 році ТОВ «Інстех» матиме зростання свого рейтингу конкурентоспроможності. Так, якщо у 2017 році рейтинг підприємства склав III, то у 2019 році очікується підвищення рейтингу до II.

Надалі необхідно визначити відносні показники конкурентоспроможності по підприємству «Інстех» та його конкурентах.

Маючи дані про значення критеріїв конкурентоспроможності (табл. 3.18), можна визначити відносний рівень конкурентоспроможності для кожного підприємства-конкурента.

З цією метою скористаємося наступною формулою [50]:

$$P_k = 1 / B \quad (3.2)$$

де, P_k – відносний рівень конкурентоспроможності, B – сума балів за основними критеріями конкурентоспроможності.

Динаміку зміни рівня конкурентоспроможності підприємства у прогностичному періоді наведено на рис. 3.3.

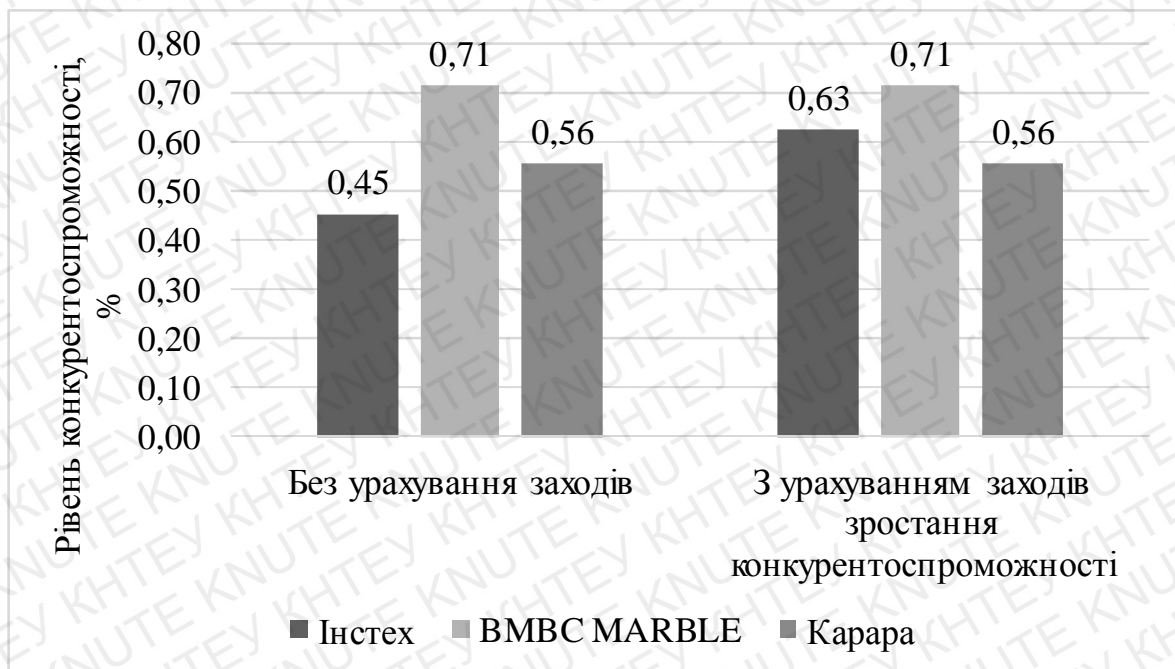


Рис. 3.3. Зміни рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Інстех» у прогностичному періоді

Як свідчать дані рис. 3.5, рівень конкурентоспроможності ТОВ «Інстех» у 2019 році зросте до 0,63 (проти 0,45 у фактичному періоді) за рахунок впровадження запропонованих заходів.

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сказати, що нова конкурентна стратегія дозволить підприємству ТОВ «Інстех» вдосконалити свої слабкі сторони та посилити свій конкурентний статус. Основними напрямками формування конкурентної стратегії є удосконалення товарної політики (оптимізація товарного асортименту), проведення аудиту маркетингу та удосконалення механізму маркетингового управління підприємством (також передбачає оптимізацію роботи з посередниками), удосконалення логістичних процесів на підприємстві, удосконалення брендингової політики на ринку виробів з натурального та штучного каменю.

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Інстех» у 2019 році зросте до 0,63 (проти 0,45 у фактичному періоді) за рахунок впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Конкурентна перевага компанії лежить в основі її успішної діяльності на ринку. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства можуть домогтися успіху лише шляхом виходу на якісно новий рівень роботи. Пошук ефективних рішень управлінських і виробничих завдань, відповідних актуальним стратегіям бізнесу, призводить до вивчення значущості інтелектуального капіталу компанії, на базі якого створюються конкурентні переваги компаній нового покоління.

Якщо компанія не знайде свою індивідуальність, свою якісну перевагу, що відрізняє її від конкурентів на ринку, то для неї немає майбутнього. Адже, за наявності великої конкуренції, про таке підприємство просто всі забудуть або воно буде «одним із ...».

Основу ринкової економіки становить поняття конкуренції, як головної рушійної сили еволюції взаємовідносин суб'єктів, що функціонують в даному середовищі. Найбільш успішним учасником такого змагання є той, хто здатний витримувати конкурентну боротьбу на вітчизняному та зовнішньому ринках. Найважливішим фактором у ринковій економіці є дух суперництва, який в значній мірі визначає форми господарської діяльності людей і найбільш яскраво проявляється в такій економічній категорії, як конкуренція. Саме завдяки конкуренції більшість компаній починає працювати ще старанніше, щоб помітно виділитися.

Саме для того кожній компанії необхідно розробити свою конкурентну стратегію і в майбутньому дотримуватися її. Конкурентна стратегія організації повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни.

Конкурентна стратегія організації націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо фірма зайнята тільки одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною загального стратегічного планування. Якщо організація включає в себе кілька стратегічних підрозділів, кожен з них розробляє власну цільову стратегію. Так

само, в кожного підрозділу (маркетинг, виробництво тощо) є власна стратегія та план її приведення в життя.

Конкурентна стратегія – це концепція, за якої діє підприємство, спрямована на досягнення кінцевих цілей. Базові стратегії конкуренції мають істотні відмінності, в залежності від конкурентних переваг, що намагаються отримати.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові, потребують розробки і застосування такої стратегії, яка, при заданих умовах, максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала б комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість в результатах праці.

Для ефективного стратегічного планування необхідно забезпечити високу якість менеджменту на підприємствах, так як недостатня кваліфікація і рівень освіти керівництва є стримуючим фактором для використання методів і засобів стратегічного планування.

У даній випускній кваліфікаційній роботі проведено загальний аналіз підприємства ТОВ «Інстех»:аналіз маркетингового середовища (зовнішня і внутрішня середа), аналіз існуючої конкурентної стратегії, а також порівняння з найближчими конкурентами.

Виявлено, що за товарним асортиментом компанія є лідером, адже вона має можливості поставляти продукцію, яку не може привести в Україну жоден конкурент. Але за фінансовими результатами ТОВ «Інстех» відстає від конкурентів.

На основі даного аналізу запропонована нова стратегія, яка в майбутньому може привести компанію до ще більшого успіху і більш ефективного існуванню на нинішньому ринку.

Такожнеобхідно зазначити, що галузь, в якій функціонує ТОВ «ІНСТЕХ» є привабливою та в ній наявна боротьба за споживачів. Тому компанія має використовувати усі свої конкурентні переваги та просувати свій бренд на існуючому та перспективних ринках.

Наразі, бренд-менеджмент не дуже розвинений всередині компанії, на що було запропоновано звернути увагу та розпочати просування бренду для більшої аудиторії та більш сучасними способами.

Компанія не є лідером на ринку, але, при наявній конкурентній боротьбі на ринку, їй необхідно не втратити нинішню позицію. Саме для виконання даної цілі була розроблена нова конкурентна стратегія. В майбутньому при використанні рекомендацій, наведених в випускній кваліфікаційній роботі, компанія ТОВ «Інстех» зможе вийти на якісно новий рівень.

Для повного розуміння правильності запропонованої стратегії нами проведена її оцінка, яка показала, що, дотримуючись нової конкурентної стратегії, ТОВ «Інстех» отримувати тільки позитивні фінансові результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виханський О.С. Стратегическое управление: 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – С. 20-22
2. Поделинская И.А., Бьянкин М.В. Стратегическое планирование: Учебное пос. – Улан-Удэ: Издание ВСГТУ, 2005. – С. 12-15
3. Дубиніна Н.А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Астраханського державного технічного університета. – 2010. – № 2 – С. 65–71.
4. Портер М. Що таке стратегія? – HarvardBusinessReview – Випуск «Листопад-грудень» - 1996
5. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей конкурентів – 1980 – С. 73-85
6. Коваленко А.І. Окремі теоретичні аспекти конкурентної стратегії фірми [Електронний ресурс] // Інтернет-журнал «Науковедення». – 2014. – № 3. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/124EVN314.pdf>
7. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – С. 171-175
8. Траут Дж. Маркетинговые войны / Дж. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2009. – С. 80-83
9. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Общий курс. 5-е издание : пер. с англ. : Учебное пос. – М.: Вильямс, 2001 – 608 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, который должен знать каждый менеджер : пер. с англ. – М. : Альпина Паблицерз, 2010 – 211 с.
11. Старостіна А.О. Маркетинг: підруч. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – 2-е видання, перероб. та доп. – К. : Знання-Прес, 2003. – 326 с.
12. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методичное пос.– М.: Финансы статистика, 2007 – С. 45-63

13. Вествуд Дж. Маркетинговый план: пер. с англ. / Дж. Вествуд. – СПб.: Питер, 2001. – 254 с.
14. Практика та теорія маркетингу. – Режим доступу : www.4p.ru
15. Базилевич В.Д. Методи конкурентної боротьби // Економічна теорія. Політекономія/ За ред. В. Базилевича. – К., 2008. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/140510339949/politekonomiya/metodi_konkurentnoyi_borotbi
16. Портер М. Конкуренція: навч. посіб. / М. Портер : пер. з англ. – М. : Вид. дім «Уіл'ямс», 2000 – 495 с.
17. Романович Н.А., Агафонова М.С. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ // Международный студенческий научный вестник. – 2014. – № 1
18. Кренделл Р. 1001 спосіб успішного маркетингу / Р. Кренделл – М.: Гранд, 2002 – 494 с.
19. Попов С. А. Стратегічне управління / С. А. Попов – М.: Инфра, 2000
20. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/news/op_popul.asp
21. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002
22. Кузубов А.А. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12-4. – с. 801-805
23. Иеннер Т. Отраслевая структура, рыночная стратегия и успех предприятия// Проблемы теории и практики управления. – 2000, № 3.
24. Міжнародна маркетингова група [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com/articles.php?articleId=5877>
25. Офіційний сайт ТОВ «КАРАРА» - Режим доступу: <https://karara.ua/>
26. Офіційний сайт ТОВ «ВМВСМАРБЛЕ» - Режим доступу: <https://bmbc-marble.com.ua/>
27. Офіційний сайт ТОВ «Інстех» - Режим доступу: instech.kiev.ua/

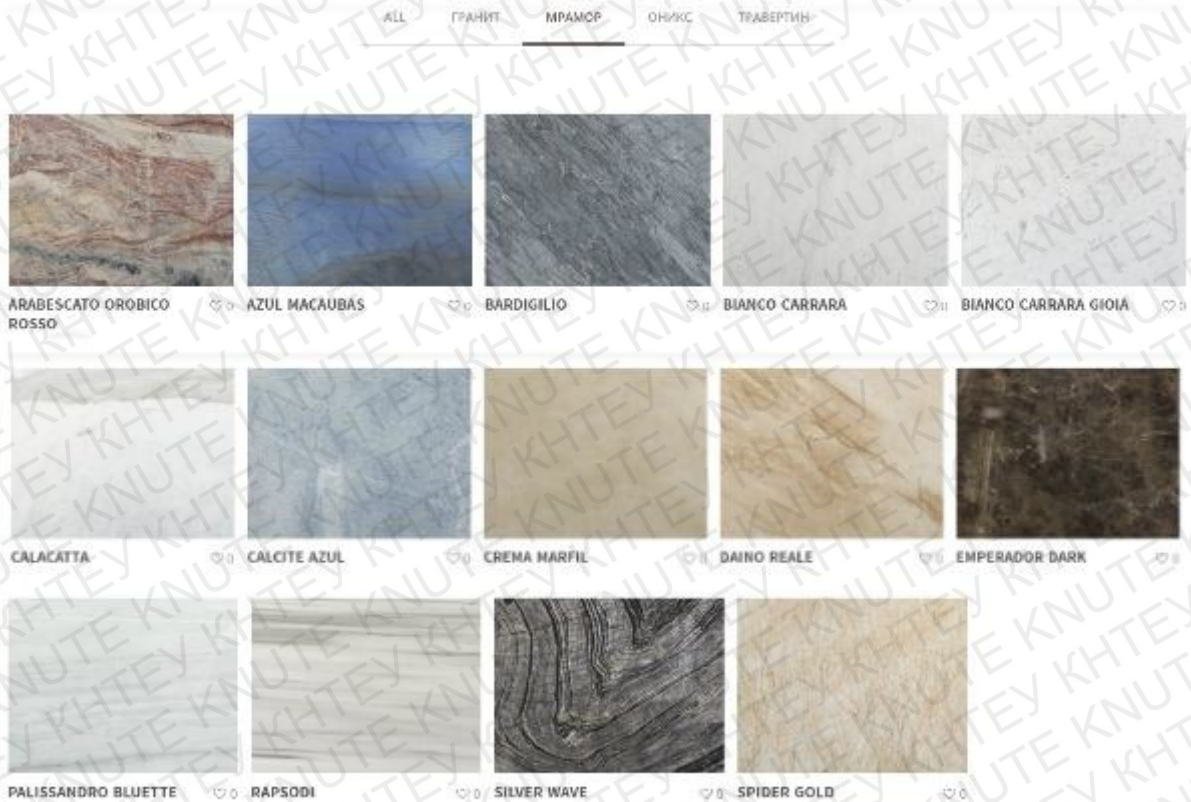
28. Дідківська Л. І. Сучасний розвиток конкурентного середовища ринку споживчих товарів України /Л.І.Дідківська // Банківська справа. – 2009. – №2. – С. 48–66.
29. Алексеев С.С. Право собственности. Проблемы теории / С.С.Алексеев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма: Инфра-М, 2012. – 240 с.
30. Лавров С. Н. Основы маркетингу промислових об'єктів / С. Н. Лавров, С. Ю. Злобін. – М.: Внешторгиздат, 1990. – 214 с.
31. PropertyTimes [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://propertytimes.com.ua/technologies/tendentsii_rinka_stroitelnih_materialov
32. Крахмальова Н. А. Системний підхід до управління виставковою діяльністю / Економіка і держава – 2009. – №12 – С. 77-78
33. Казущик А.О. Основы маркетингу: навчальний посібник / А.О. Казущик. – Мінськ: Білорусь, 2011. – 246 с.
34. Фатхудинов Р.А. Стратегічний маркетинг. Підручник для вузів. 4-е видання – М.: "Интел-Синтез", 2009. – 352 с.
35. Голубков Є.П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія та практика. – М.: Фінпрес, 2008. – 416 с.
36. Овечкіна Є.О. Маркетингове планування : консп. лекцій / Є.О. Овечкіна. – К.: МАУП, 2002. – 264 с.
37. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Н. Б. Ткаченко. – К. : Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 2000. – 149 с.
38. Дихтль Е. Практичний маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген – М.: Вища школа, 2005. – 369 с.
39. Голиков Є.О. Маркетинг та логістика : навч. посіб. / Є.О. Голиков. – 2-е видання – М.: Дашков і К, 2000. – 412 с.
40. Хайем, А. Маркетинг для "чайників": Пер. з англ / А. Хайем – Київ: КиївПрес, 2006. – 258 с.
41. Божук та інш. Маркетинг: Підручник для вузів.- 4-е видання. Стандарт третього покоління. – СПб.: Пітер, 2012. – 448с.

42. И. Расиел. Метод McKinsey. Как решить любую проблему. – М.: Альпина Паблишер, 2018 – 190 с.
43. Кобець В. О. Аналіз конкурентного середовища (за матеріалами ТОВ «Інстех») / В. О. Кобець // зб. наук. праць «Вісник КНТЕУ»; КНТЕУ. – Київ, 2018.
44. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить устойчивость / М. Портер : пер. с англ. Е. Калининой, 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 – 715 с.
45. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА, 2010 – 496 с.
46. Годин А.М. Маркетинг: підручник для економічних вузів за напрямком "Економіка" и спеціальності "Маркетинг" / А. Часов. – М.: Дашков и Ке, 2010. – 671 с.
47. Єрмошенко М.М. Маркетинг для магістрів : навч. посіб. – Т.І. / М.М. Єрмошенко : за заг. ред. М.М. Єрмошенка, М.І. Єрохіна. – Київ : Нац. акад. упр., 2007. – 604 с.
48. Ромат Е.В. Реклама в системе маркетинга: учеб. изд./ Е.В. Ромат. – К. : Студцентр, 2008. – 605 с.
49. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник. - 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
50. Рубин Ю.Б. Теорія та практика підприємницької конкуренції. – М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2009. – 584 с.
51. Мур Дж. А. Внутри торнадо. Стратегии развития, успеха и выживания на гиперрастущих рынках/ Дж. А. Мур – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2010 – 290 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік видів мармуру ТОВ «Інстех»



Додаток Б

Перелік асортиментного ряду ТОВ «Інстех»

ALL ГРАНИТ МРАМОР ОНИКС ТРАВЕРТИН



BETHEL WHITE



MAGMA GOLD



MANHATTAN BLACK



NAMIBIA BORDEUX



Продовження Додатку Б

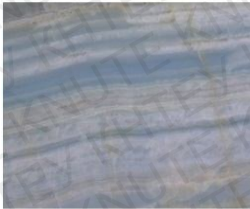
ALL ГРАНИТ МРАМОР ОНИКС ТРАВЕРТИН



TRAVERTINO RED



ALL ГРАНИТ МРАМОР ОНИКС ТРАВЕРТИН



ONICE OCEANO



Додаток В

Перелік нагород ТОВ «Інстех»

Сертификаты и награды

