

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства  
(за матеріалами ТОВ Вавин Україна Київська обл. с. Чабани)

Студента  
5 курсу 2 групи,  
спеціальності 075  
«Маркетинг»  
спеціалізації «Маркетинг»

Скурський  
Олександр Русланович

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

Підлісна  
Ольга Василівна

Гарант програми, д.е.н.  
професор

Лабурцева Олена  
Іванівна

Київ-2018

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення конкуренції для торговельного підприємства .....6

1.2. Види конкурентних стратегій підприємств .....15

1.3. Роль конкурентної позиції у формуванні стратегії підприємства.....20

### РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Вавин Україна»

2.1. Середовища маркетингового дослідження ТОВ «Вавин Україна».....26

2.2 Характеристика формування конкурентної стратегії ТОВ «Вавин Україна»....32

2.3. Оцінка конкурентного середовища та позиції ТОВ «Вавин Україна».....40

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТОВ «Вавин Україна»

3.1. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Вавин Україна» на ринку Київської області .....48

3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції.....54

3.3. Розробка маркетингової стратегії як засобу підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна».....60

ВИСНОВКИ.....70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....77

ДОДАТКИ.....83

## ВСТУП

Визначення правильної стратегії є найбільш відповідальною справою для підприємства, оскільки формує пріоритети його діяльності на відносно довгострокову перспективу. Тому менеджменту компанії вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії, врахувавши багато внутрішніх і зовнішніх чинників і акцентувавши увагу на низці чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин все більш важливого значення в діяльності торговельних підприємств відіграє маркетинг. Саме завдяки раціональному впровадженні та використанню маркетингових інструментів можливо сформувати дійсно конкурентоспроможне підприємство. Елементи маркетингового ціноутворення та система лояльності для клієнтів, постійний контроль та покращення якості продукції, налагоджена система збуту, орієнтація на довгострокову взаємодію із постачальниками, посередниками, своєчасність та регулярне надходження продукції в місця реалізації, достовірне інформування про продукцію та інші, не менш важливі складові формують конкурентні переваги торговельного підприємства на ринку і, відповідно, його конкурентоспроможність.

Явище конкуренції складає одну з основних тенденцій розвитку ринкового середовища. В наш час термін «конкурентоспроможність» став усе частіше використовуватися в науковій літературі. Проблематика конкурентоспроможності займає одне з центральних місць в економічному аналізі та практиці маркетингу.



Вагомий внесок у розробку теорії та практики маркетингу зробили такі світові та вітчизняні вчені як Г. Армстронг, Б. Берман, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Жан-Жак Ламблен, Арестенко В. В., Гаркавенко С. С., Кардаш В. Я., Ларіна Я.С. та інші науковці.

Теоретико-методичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств є предметом уваги багатьох вчених-економістів: Г. Азоєва, Е. Вогеля, Е. Ворнера, Р. Ербе, Д. Кісінга, П. Кругмана, М. Портера, Дж. Стренда, Е. Хекшера, В. Андріанова, Р. Фатхутдінова та ін.

Проблеми підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств досліджують видатні учені-економісти –І. Ансофф, А. Курно, Ф. Еджуорт, Дж. Робінсон, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус та інші науковці. Проте окремі питання, які стосуються використання та впровадженню інструментів маркетингу та їх вплив на конкурентоспроможність торговельних підприємств потребує подальшого наукового дослідження.

Впровадження маркетингу в практичну діяльність торговельних підприємств відбувається не так швидко, як того вимагає ринкове середовище. Значна кількість розробок рідко спрямовані на методичне забезпечення та практичну рекомендацію щодо переходу на повноцінний маркетинговий тип управління на торговельних підприємствах. Через це основна діяльність вчених з аграрної економіки та маркетингу спрямована на широке використання принципів, методів та інструментарію маркетингу з метою формуванню конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних пропозицій щодо формування конкурентних стратегій підприємств на основі маркетингу.

Для досягнення мети потрібно виконати ряд завдань, а саме:

- розкрити значення та сутність конкуренції для торговельного підприємства;

- надати характеристику видам конкурентних стратегій;
- визначити роль конкурентної позиції у формуванні стратегії підприємства;
- провести маркетингові дослідження ТОВ «Вавин Україна»;
- охарактеризувати маркетингову діяльність ТОВ «Вавин Україна»;
- оцінити конкурентне середовище та позиції ТОВ «Вавин Україна» на ринку;
- визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Вавин Україна» на ринку Київської області;
- запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції;
- розробити маркетингову стратегію з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна».

*Об'єктом дослідження* є господарська діяльність ТОВ «Вавин Україна» на ринку Київської області.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства та його продукції.

*Інформаційною базою досліджень* є статистична інформація, звітність підприємства, періодичні видання, монографічна література та ресурси мережі Інтернет, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу та конкурентоспроможності.

*Методи дослідження.* Теоретичною і методичною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингової діяльності та конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети та розв'язання поставлених завдань дипломної роботи застосовувалися абстрактно-логічний; монографічний; графічний; статистичні методи; аналітичний; розрахунковий методи та методи визначення конкурентоспроможності підприємств.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та значення конкуренції для торговельного підприємства

Темпи перетворень в сучасному ринковому середовищі торговельних підприємств зумовлені як проблемами вітчизняного і світового ринку, так комплексом політичних, економічних, соціальних та історичних чинників. Інтеграція українського товаровиробника до європейського економічного простору змушує вітчизняних виробників виготовляти продукцію високоефективну і конкурентоспроможну, враховувати постійно зростаючу роль нецінових форм конкуренції тощо.

Ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Ефективність господарювання суб'єктів економіки значним чином залежить від розуміння природи конкуренції, форм її прояву, методів конкурентної боротьби і чинників, що визначають готовність суб'єктів економіки до такої боротьби. В умовах існування значної кількості різних наукових підходів особливого значення набуває дослідження еволюції поглядів на конкуренцію, оскільки саме таким шляхом можна систематизувати рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності як окремого економічного суб'єкта, так і економіки країни в цілому.

У наукових працях І. Ансоффа[17] та М. Портера [29] закладено теоретичні основи щодо розуміння понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», їх взаємозв'язок та вплив на процеси планування та стратегічного управління підприємством. У роботах М. Портера також детально досліджено міжнародну конкуренцію як економічну категорію, її форми та шляхи підвищення [15]. Вище названі науковці по праву вважаються корифеями у теорії конкуренції.



Однією з визначальних економічних категорій, яка характеризує загальний рівень розвитку всіх ланок економічної системи країни, є конкурентоспроможність. За С.В. Мочерним, конкурентоспроможність – це здатність діяти в умовах ринкових відносин та отримувати прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні [11].

Відомий науковець Й. Шумпетер також здійснив суттєвий вклад у розвиток теорії конкуренції, визначивши, що досконала конкуренція для суспільства — це стимул для мінімізації витрат і максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності [6]. Ефективна конкуренція, за Шумпетером, можлива тільки за умов економічної динаміки. Цей стан забезпечується якісно новим рівнем виробництва, що базується на безперервному запровадженні нововведень, новаторстві на всіх рівнях технології, управління й організації виробництва, якості продукту, освоєння нових ринків збуту, сировини. Тобто ефективна конкуренція — це конкуренція нового типу, побудована на новаторстві [13].

З урахуванням історії розвитку конкуренції та її важливості в сучасній ринковій економіці доцільно дослідити думки інших відомих науковців, які розкривають сутність та значення конкуренції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Трактування поняття «конкуренція» вченими-економістами

№п\п	Автор	Характеристика визначення
1	Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети
2	Гончарук Т. І.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
3	Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці
4	Книш М. І.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого .

## Продовження табл. 1.1

5	Ламбен Ж.-Ж.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників
6	Томпсон А.	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаці-оналізації господарської діяльності
7	Фатхутдінов Р.	Процес управління суб’єктами своїми конку-рентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єк-тивних чи суб’єктивних потреб
8	Филюк Г.М.	Процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб
9	Фридрих А. фон Хайск	Процес, за допомогою якого люди отримують і переда- ють знання

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [12,17,23].

З урахуванням вищенаведених думок вчених-економістів варто зазначити, що конкуренція — багатоаспектне поняття, яке доцільно визначити як суперництво між виробниками товарів і послуг за ринок збуту, завоювання певного сегмента ринку за рахунок здобуття та реалізації найвигідніших умов виробництва і збуту товарів та послуг в процесі управління своїми конкурентними перевагами з метою збільшення прибутку та розширення масштабів діяльності.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги серед інших підприємств, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений об’єм платоспроможного попиту споживачів.

Одним з основних елементів, на якому ґрунтується конкурентна боротьба, є конкурентоспроможність. У сучасній економічній літературі наводиться досить великий перелік визначень конкурентоспроможності, які відображають її суть, призначення та доцільність підтримання. Тракткування поняття «конкурентоспроможність» в сучасних умовах господарювання та інтерпретації подано в табл. 1.2.



Таблиця 1.2

**Тракування конкурентоспроможності вченими-економістами**

Автор	Тракування поняття «конкурентоспроможність»
Василенко В. О.	1) Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. 2) Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу.
Воронін Г.	Конкурентоспроможність – багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства.
Гринько Т. В.	Конкурентоспроможність – здатність підприємства господарювати ефективніше, ніж інші підприємства-конкуренти.
Дикань В. Л.	Конкурентоспроможність – це особливе поєднання характеристик об'єкта, які визначають його місце в ієрархії системи оцінок об'єктів що до нього подібні.
Портер М.	Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
Савчук О.	Конкурентоспроможність – здатність процесів суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає.
Фатхутдинов Р. А.	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної проблеми, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на даному ринку.

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [11, 15, 18].

З урахуванням наукових досліджень та теоретичного матеріалу варто зазначити, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу. Теоретичні дослідження показали, що у сучасних ринкових умовах конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат.

Аналогічно до поняття конкурентоспроможність доцільно розглядати конкурентоспроможність підприємства - можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг[24].

Ключовими особливостями конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії є:

- порівняльний характер (відносна оцінка);
- короткострокові та довгострокові складові;
- залежність від конкурентоспроможності товару;
- залежність від ефективності функціонування підприємства [21].

Конкурентоспроможність підприємства є досить багатограним поняттям, адже розкриває майже всі аспекти діяльності підприємства. Лише одна дійсно могутня складова в діяльності підприємства може вивести його на високий рівень та забезпечити успіх на ринку. Проте, важливим при цьому залишається рівень конкурентоспроможності підприємства. Відповідно до ситуації на ринку виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Рівні конкурентоспроможності торговельних підприємств

Рівень	Характеристика рівня
1-й рівень	Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.
2-й рівень	Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам.

Продовження табл. 1.3

3-й рівень	Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності.
4-й рівень	Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва.

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [11,19].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства повинна відбуватися у відповідності з існуючою його діяльністю та відповідати певним принципам. При цьому базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є комплексність, системність, динамічність та інші (табл.1.4).

Таблиця 1.4

#### Базові принципи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Принцип	Характеристика принципу
Комплексність	результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
Системність	основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням між факторних взаємозв'язків
Об'єктивність	результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування



Продовження табл. 1.4

Динамічність	основним завданням дослідження конкурентоспроможності є прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень
Безперервність	процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер, оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні рішення
Оптимальність	об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [7, 9].

З метою найбільш точної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, в тому числі торговельного, необхідно системно та систематично дотримуватися вищезазначених принципів, їх комплексне використання у практичній діяльності та повноцінне їх дотримання.

Найважливіший показник конкурентоспроможності підприємства будь-якого рівня – це наявність у нього конкурентних переваг. М. Портер визначив шлях до досягнення конкурентних переваг – сполучення переваг у маркетингу чи витратах у певному ринковому сегменті[16]. Конкурентні переваги формуються підприємством з урахуванням його фінансової надійності, матеріальної забезпеченості, впровадженням та використанням інновацій, впровадження та використання маркетингових механізмів тощо. Проте, вітчизняні науковці зазначають, що конкурентні переваги також формуються з усіх можливих складових діяльності підприємства та забезпечують його безперебійне функціонування в мінливому ринковому середовищі (рис. 1.1).



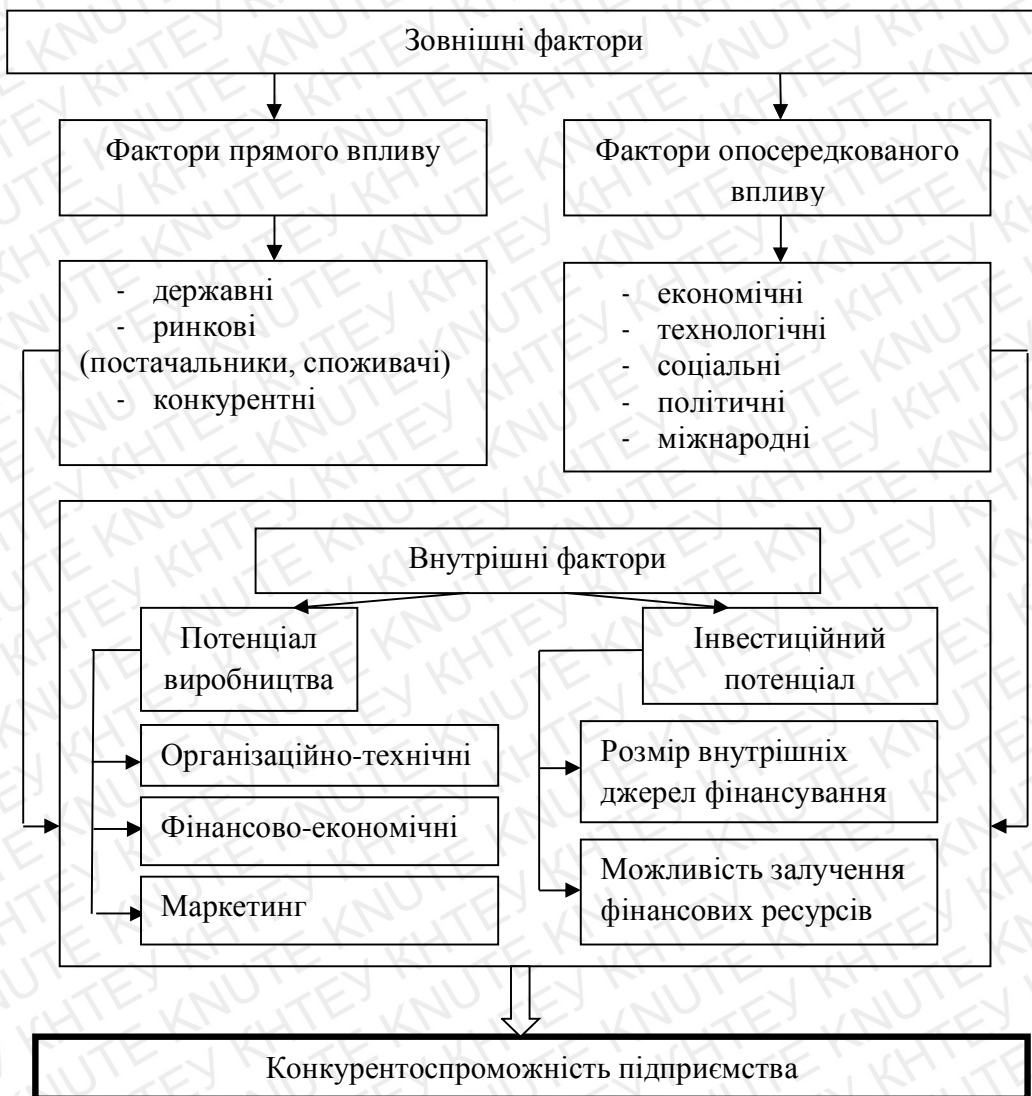
**Рис. 1.1 Конкурентні переваги вітчизняного підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4].

Конкурентоспроможність підприємства характеризується дією цілої системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування (рис. 1.2).

Таким чином, до факторів зовнішнього середовища відносять: рівень державного регулювання та розвитку економіки країни (система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська системи, система зовнішньоекономічних зв'язків країни); система комунікацій; фактори, які визначають споживання продукції (ємність ринку, вимоги споживачів до якості продукції та ін.).

Фактори внутрішнього середовища підприємства характеризують наступні внутрішньовиробничі показники: технічний рівень виробництва; технологія; організація виробництва та управління; система формування та стимулювання попиту та ін.



**Рис. 1.2. Система факторів конкурентоспроможності підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі джерел [4].

З урахуванням проведеного дослідження можна стверджувати, що конкурентоспроможність – це зумовлена економічними, соціальними, політичними чинниками позиція суб'єкта діяльності (країни, галузі, товаровиробника) на внутрішньому та зовнішньому ринках. У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває конкурентоспроможність підприємства - рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а



також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.

Важливою складовою формування конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього конкурентних переваг, основними з яких є виробничі переваги (асортимент товарів, якість продукції, масштаб виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва); маркетингові переваги (дослідження та прогнозування ринку, система просування та збуту, цінова політика, комунікаційна політика); фінансові переваги (ліквідність, платоспроможність, залучення зовнішніх ресурсів, інвестування, загальний фінансовий стан); інноваційні переваги (здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт власними силами та залучення результатів НДДКР). Дотримання конкурентоспроможного рівня підприємства, (дослідженням встановлено чотири основних рівнів) можливе лише за рахунок комплексного дотримання принципів конкурентоспроможності та наявних у підприємств, в тому числі аграрного сектору, конкурентних переваг.

## **1.2. Види конкурентних стратегій підприємств**

Запорукою успішного функціонування підприємства є формування стратегії його розвитку. Саме від того, наскільки правильною та доцільною обраною є стратегія, залежить високоефективна господарська діяльність та конкурентоспроможність підприємства. Проте, неодмінною умовою виживання підприємств у сучасному ринковому середовищі є наявність конкурентних переваг. За таких умов основою бізнесу є наявність конкурентної стратегії підприємства.

Відповідно до економічного енциклопедичного словника стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає

в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми [27].

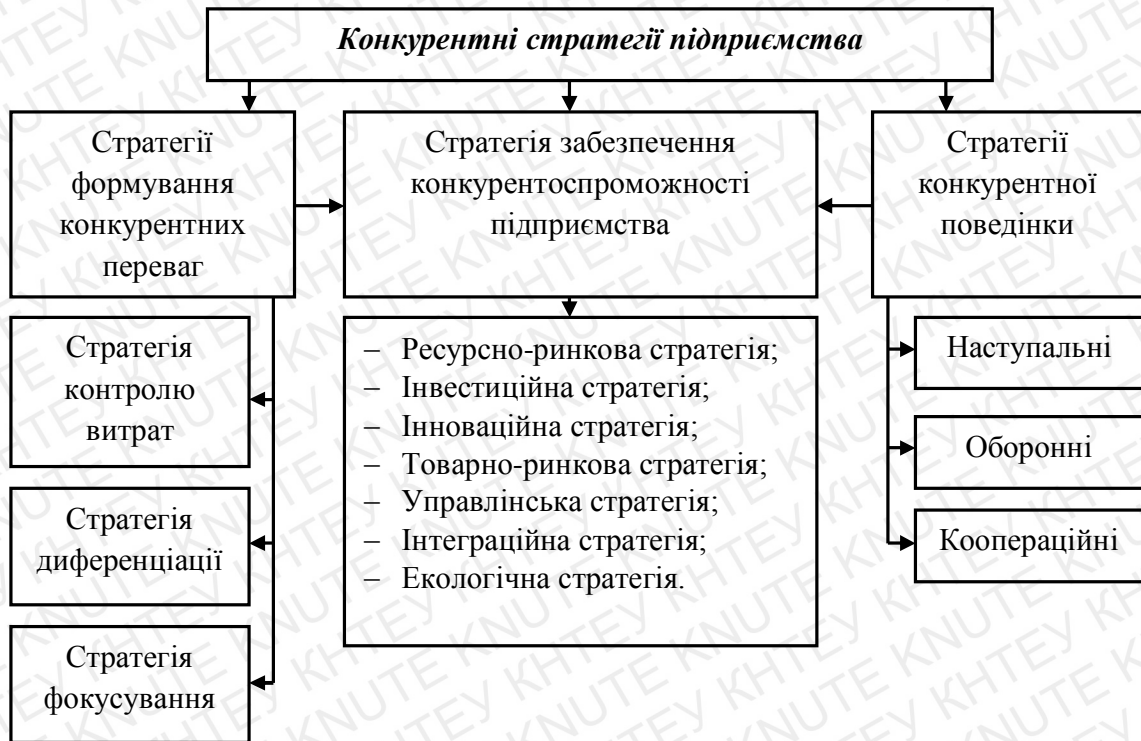
Визначення сутності, класифікація та аналіз конкурентних стратегій підприємства з метою досягнення конкурентних переваг являє собою достатньо складний процес.

Поняття конкурентної стратегії варто розглядати через призму багатьох економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія.

Таким чином, конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [16]. Це своєрідний план дій підприємства, що перебуває в процесі постійного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на ключові питання, а саме: як підприємство конкурує на ринку і за рахунок чого вона отримує перемогу в конкурентній боротьбі.

В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проте, не зважаючи на це, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів (рис. 1.3).

Обрання, впровадження та функціонування виду конкурентної стратегії буде індивідуальним для кожного як переробного підприємства, так і для підприємства аграрного сектору. Вибір чіткої стратегії та послідовність її впровадження та функціонування є різною для кожного підприємства, адже вибір конкурентної стратегії – це суто індивідуальний підхід для кожного підприємства. Конкурентна стратегія не може бути єдиною для групи підприємств чи галузі загалом.



**Рис 1.3. Система конкурентних стратегій підприємства**

Джерело: сформовано автором на основі джерел [8, 14, 23].

Як видно з рис. 1.3, до системи конкурентних стратегій належать стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Кожна із вищеперерахованих стратегій має свої особливості впровадження та функціонування, має чіткі та притаманні лише даній стратегії риси та характеристики. Вибір та впровадження конкурентної стратегії, як і будь якої іншої, зумовлює для підприємств появу певних ризиків, які можуть бути спричинені як недоцільністю самої стратегії, так і невідповідністю її для окремого чіткого підприємства, ринкової ситуації, потребам споживачів, політичній ситуації економічній ситуації та будь-яким іншим факторам зовнішнього середовища. Детальний аналіз конкурентних стратегій подано в табл.1.5.



Таблиця 1.5

## Характеристика основних видів конкурентних стратегій

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше».</p> <p>Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати».</p> <p>Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору.</p> <p>Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».</p> <p>Зниження витрат на інновації.</p> <p>Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.</p> <p>Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах</p>	<p>При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства— ризик втратити перевагу.</p> <p>Сходження зроблених раніше інвестицій.</p> <p>Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію масового виробництва.</p> <p>Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.</p>
Диференціація	<p>Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».</p> <p>Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».</p> <p>Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.</p> <p>Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ.</p> <p>Різнманітні інновації.</p> <p>Інтенсивна рекламна діяльність</p>	<p>Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, дорого коштує.</p> <p>Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.</p>
Фокусування	<p>Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».</p> <p>Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».</p> <p>Конкурентні переваги захищаються:</p> <p>а) лідеруванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку</p> <p>б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)</p>	<p>Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки безбитковості»).</p> <p>За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів</p>

*Продовження табл. 1.5*

Стратегія оборони	Захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності; невисокий фінансовий і ринковий ризику; порівняно менші кошти на реалізацію;	Передбачає пасивні ринкові дії; тривала пасивність може призвести до погіршення економічного стану фірми.
-------------------	---	---

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [8,22,23].

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою довготермінового забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно запроваджувати та використовувати стратегічні управлінські рішення, що можна вважати основою створення і реалізації конкурентних переваг підприємства.

З урахуванням зазначено матеріалу варто зазначити, що універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи його стан в галузі, цілі, можливості і ресурси. Зазначені стратегії зовсім не виключають одна одну. Підприємці часто об'єднують два-три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком. Звичайно, не всі перелічені стратегії підходять для торговельних підприємств. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес – стратегію, або комплекс стратегій. Постійне забезпечення конкурентними перевагами є основним стратегічним напрямом розвитку, оскільки

лише ті підприємства зможуть ефективно функціонувати в економічному середовищі ведення бізнесу тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Процес забезпечення конкурентними перевагами генерує економічні стимули для того, щоб підприємство не зупинилося на досягнутому, а навпаки прагнуло до інтенсифікації зусиль щодо залучення нових клієнтів та створення сприятливіших умов для продажу власної продукції.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності. З метою довготермінового забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно запроваджувати та використовувати стратегічні управлінські рішення, що можна вважати основою створення і реалізації конкурентних переваг підприємства.

Дослідженням встановлено, що вибір та впровадження конкурентної стратегії – це процес суто індивідуальний для кожного підприємства та потребує детального аналізу. Саме наявність конкурентної стратегії в діяльності підприємства та її ефективне використання забезпечить подальшу ефективну роботу підприємства на функціонуючому ринку та забезпечить вихід на нові ринки збуту та підвищення основних показників діяльності підприємства.

### **1.3. Роль конкурентної позиції у формуванні стратегії підприємства**

Формування ринкової економіки в Україні передбачає зміну технології та філософії ведення підприємницької діяльності, адже перехід до ринкових відносин потребує удосконалення виробничого та управлінського процесу на підприємствах з метою досягнення визначеного рівня конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Не можна не враховувати і того факту, що кожне підприємство функціонує у певному конкурентному середовищі,



а тому бере активну участь у конкурентній боротьбі і повинно враховувати інтенсивність конкуренції на ринку[14].

У таких умовах передумовою для проведення ефективної підприємницької діяльності є дослідження зовнішнього конкурентного середовища, об'єктивна оцінка якого є необхідним аналітичним підґрунтям для прийняття оптимальних стратегічних рішень як щодо типу проведення маркетингової діяльності на ринку, так і щодо визначення методів ведення успішної конкурентної боротьби на цільових ринкових сегментах. За цього, дослідження конкурентного середовища стає значно актуальнішим, особливо при виході на зовнішній ринок, де панує жорстока конкурентна боротьба [5].

Для визначення конкурентоспроможності вітчизняні підприємства аналізують цілу низку чинників – внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці самі ж чинники є актуальними і для підприємств аграрного сектору, які працюють не тільки в умовах невизначеності, а й залежності від природно-кліматичних умов. Тому показники конкурентоспроможності та наявність конкурентних переваг є вагомою для торговельних підприємств. Оцінка конкурентоспроможності вітчизняними підприємствами відбувається на основі відповідних методів.

Відповідно до економічного енциклопедичного словника метод – це науковий спосіб вивчення, становлення та розвитку господарських явищ і процесів [27]. Він є сукупністю прийомів й способів дослідження господарської діяльності будь-якого економічного об'єкта шляхом виявлення та визначення взаємозв'язку і змін його параметрів, кількісного та якісного вимірювання впливу окремих факторів й їх сукупності на ці зміни. [6].

Важливу роль для торговельних підприємств в процесі визначення конкурентоспроможності відіграють методи, за допомогою яких вона визначається, досліджується чи аналізується. Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у

дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [3;4;5]. Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Методи оцінки конкурентоспроможності торговельних підприємств

Група методів	Види і значення	Доцільність використання для торговельних підприємств
<b>Графічні методи</b>	Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах щодо наведення відповідних розрахунків. 1. Графіки порівнянь. 2. Ілюстративні графіки. 3. Діаграми, картограми. 4. Багатокутник конкурентоспроможності 5. Метод «профілів»	Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства оцінюють за якістю продукції "методом профілів". Також використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів так і фірм.
<b>Матричні методи</b>	Базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома матриця 1. БКГ ("Бостонської консалтингової групи"). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. SWOT-аналіз. 6. SPACE-аналіз.	Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Продовження табл. 1.6

<b>Індексні методи</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції.</li> <li>2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.</li> <li>3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції.</li> <li>4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі.</li> <li>5. Метод інтегральної оцінки.</li> <li>6. Метод бенчмаркінгу.</li> </ol>	<p>Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.</p>
<b>Аналітичні методи</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод різниць.</li> <li>2. Метод рангів.</li> <li>3. Метод балів.</li> <li>4. Методи експертної оцінки.</li> <li>5. Системи диференційних рівнянь</li> </ol>	<p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [17, 28].

Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом співставлення не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку, та/або обсягів продажів, та/або ринкових часток[30,46].

Крім того, методи, що застосовуються для визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані такі групи (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи конкурентоспроможності	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	метод достатньо простий у використанні.	не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання в якості оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком.



Продовження табл. 1.7

Метод, що базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства	Враховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару	Дозволяє отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто - абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.	досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже осяжні та трудомісткі розрахунки.
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Враховання конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції

Джерело: сформовано автором на основі джерел: [6,8,39,47].

Як бачимо з даних табл. 1.7, різноманітність методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір оптимального методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реалістичний стан речей, але й дав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш впливові фактори конкурентоспроможності, сформувані правильну стратегію конкурентоспроможності, позбавлену суб'єктивізму. Крім того, у зв'язку із зазначеними перевагами і недоліками методів оцінки конкурентоспроможності підприємства варто підходити до цього питання комплексно – застосовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням особливостей його господарської діяльності.

З урахуванням наведеної інформації можна сказати, що основними методами дослідження конкурентоспроможності підприємства є матричні,

індексні та графічні. Одним з сучасних та важливих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу, який дозволяє порівняти досліджуване підприємство з передовим підприємством галузі, визначити пріоритетні напрями діяльності та в перспективі покращити діяльність підприємства. У практиці використання наведених методів та для більш точної оцінки конкурентоспроможності товару використовують поєднання різних методів. Наприклад, поєднують розрахункові та графічні методи, матричні та графічні та інші поєднання з метою отримання більш точних даних про оцінку конкурентоспроможності товару чи підприємства загалом.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Вавин Україна»**

#### **2.1. Середовища маркетингового дослідження ТОВ «Вавин Україна»**

Досліджуваним підприємством є товариство з обмеженою відповідальністю «Вавин Україна», юридична адреса якого Київська область, м.Чабани, вул. Машинобудівників 1. Підприємство самостійно, без використання залучених коштів, створило технологічно перспективне та рентабельне виробництво продукції високої якості, створило команду лідерів і підготувати кваліфікований персонал, провело технічне переоснащення, впровадило передові й інноваційні процеси, успішно розвивається та удосконалюється.

Після створення товариства з числа провідних спеціалістів була виділена ініціативна група, переглянута політика підприємства, що охоплює всі процеси діяльності та забезпечує ефективність роботи товариства, сполучення інтересів працівників, партнерів, економіки регіону. На даний час на підприємстві відбувається впровадження збалансованої системи показників усіх виробничих процесів. Детально переглядаються і прописуються процеси, процедури, узгоджуються взаємозв'язки. Сприяли цьому орієнтація підприємства на поступовий перехід до еколого-зберігаючих технологій, підготовку до виробництва конкурентоздатної екологічно чистої продукції і навчання фахівців на семінарах і конференціях, які проводить Українська асоціація якості та досконалості.

«Вавин Україна» є частиною Wavin Group – світового лідера у галузі систем пластикових труб для житлового та нежитлового будівництва та

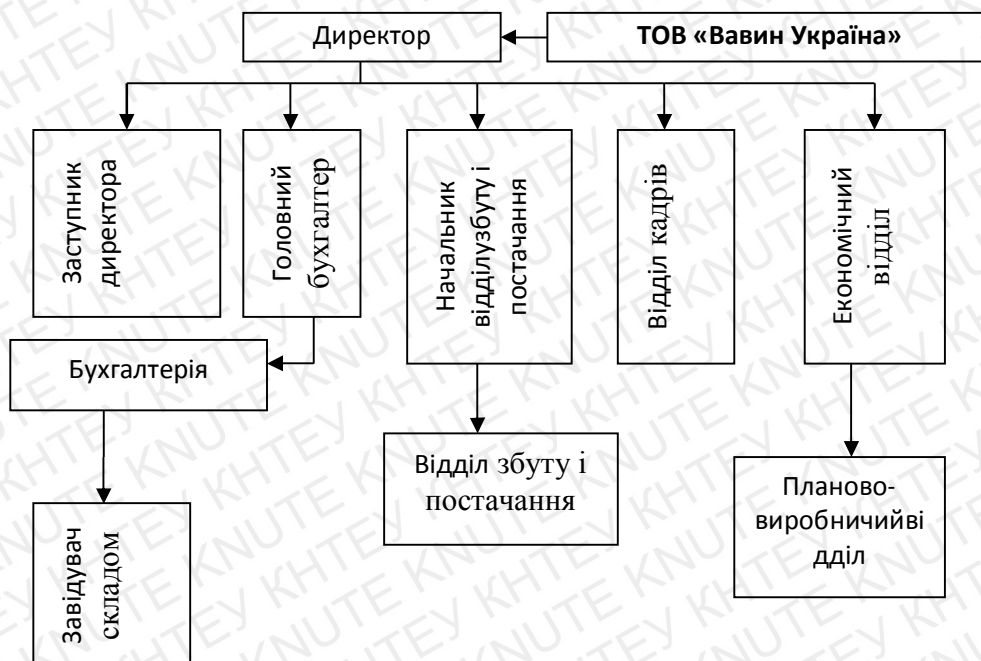


інфраструктурних проєктів. Системи Wavin відомі на ринку України вже близько 20 років.

З урахуванням всіх наявних на сьогоднішній день ресурсів та забезпеченості підприємства, ТОВ «Вавин Україна» у своєму складі має:

- аграрний сектор
- відділ інспекції та обслуговування;
- забезпечувальні підрозділи: пилорама, столярний цех, майстерня, склад матеріалів, диспетчерський пункт, будівельна майстерня;
- соціальна інфраструктура: їдальня.

Детально співвідношення кожного структурного підрозділу відображено в організаційній структурі управління ТОВ «Вавин Україна». Загальну структуру утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємств. До функціональних підрозділів відносяться такі: планово-виробничий відділ, відділ заробітної плати, відділ кадрів, відділ збуту і постачання і бухгалтерія (рис. 2.1).



**Рис. 2.1** Організаційна структура управління ТОВ «Вавин Україна»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

З рис. 2.1 зрозуміло, що керівником підприємства є директор, якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів та інші відділи. Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності ТОВ «Вавин Україна» є виробництво та реалізація систем пластикових труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проектів. Робота підприємства направлена також на створення інфраструктури для задоволення соціально-економічних і культурних потреб місцевого населення, проведення виробничої і комерційної діяльності.

Для більш детального аналізу господарської діяльності ТОВ «Вавин Україна» варто провести детальний аналіз основних економічних показників підприємства в динаміці. Інформацію для розрахунку основних економічних показників ТОВ «Вавин Україна» взято з форми №2 бухгалтерського обліку «Звіт про фінансові результати» за 2015-2017рр. Бухгалтерський облік на підприємстві здійснює бухгалтерія, згідно наказу «Про облікову політику підприємства». Основні економічні показники діяльності підприємства в динаміці останніх трьох років подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нива»**

№ п/п	Показник	Од. вимір.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р до 2015 р, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	3842	8609	8867	130,8
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	3291	7164	7472	127
3.	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1739	4367	4511	159.4
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	1552	2797	2961	90.8
6.	Витрати на збут	тис. грн.	4	33	2	50
7.	Прибуток	тис. грн.	938	871	3967	323
8.	Чистий прибуток	тис. грн.	924	975	4017	335
9.	Рентабельність	%	53,13	22,32	60,02	X

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

З даних табл. 2.1. видно, що протягом 2015-2017рр. підприємство перебувало в нестабільному стані. Протягом аналізованого періоду основні економічні показники ТОВ «Вавин Україна» підвищилися. Так, дохід від реалізації продукції зріс на 130,8%, чистий дохід зріс на 127%, собівартість підвищилася на 159.4%. За досліджуваний період найбільш результативним роком, який характеризує розвиток підприємства є 2017 р., що підтверджується високими показниками прибутковості (**3967 тис. грн**) та рентабельності (60,02 %).

Причиною зростання основних показників діяльності підприємства стало удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення, оптимізація виробничих запасів, прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності), зменшення обсягів незавершеного виробництва.

Обернена ситуація виникла в 2015-2016 рр. у зв'язку із зменшенням валового прибутку та збільшенням собівартості реалізації продукції зменшився показник чистого прибутку (**938 тис. грн**) у 2015 р. та рентабельності (**22,32% у 2016 р.**).

Важливою складовою, яка є основою виробничої діяльності та економічного зростання підприємства є трудові ресурси та персонал підприємства. Детальна інформація про забезпеченість підприємства персоналом та його приналежність до напрямів діяльності підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Забезпеченість ТОВ «Вавин Україна» трудовими ресурсами

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	2015р. до 2017р., %
Всього працівників, чол.	405	410	440	33
в т.ч. в виробництві	152	160	175	44
в т.ч. в реалізації	128	130	135	25
Управлінський персонал, чол.	125	120	130	20

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства



Середньооблікова чисельність працівників підприємства, зайнятих у виробництві 2017 р. зросла, порівнюючи з 2015 р., всього - 440 чоловік, в тому числі у виробництві - 175, і в реалізації - 135 осіб.

Основними причинами збільшення кількості працівників є розширення виробничої бази, збільшення виробництва валової продукції завдяки удосконалення техніки, технології, використанню принципово нових засобів виробництва. Адже зі збільшенням земельного банку, розширенням виробництва виникає потреба в додаткових трудових ресурсах.

Таблиця 2.3

### Основні результативні показники господарської діяльності

#### ТОВ «Вавин Україна»

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2015 р.
Вартість валової продукції, грн:	2953226,44	3650677,36	3296795,5	111,63
на к-сть продукції	8284,27	10240,33	9765,39	117,88
на 1 середньорічного працівника	11672,33	15274,99	12827,97	109,90
на 1 грн виробничих витрат	0,74	0,95	0,88	120,12
Валовий прибуток, грн	111640,00	9300,00	186020,00	166,62
на к-сть продукції	313,17	26,09	551,01	175,95
на 1 середньорічного працівника	4412,65	389,12	7238,13	164,03
Рівень рентабельності, %	<b>53,13</b>	<b>22,32</b>	<b>60,02</b>	X

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Поведений аналіз свідчить про наявність позитивних тенденцій у діяльності підприємства, проте наявність збитків у окремі роки потребує заходів щодо їх уникнення. Такі показники як рівень прибутковості, фінансової стабільності, платоспроможності підприємства залежить насамперед від реалізації, собівартості продукції, відвстановленої ціни.

Розглянемо структуру грошових надходжень від реалізації продукції досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Дані таблиці 2.4. про структуру грошових надходжень ТОВ «Вавин Україна» важко визначити спеціалізацію підприємства. Судячи з даних, найбільшу питому вагу у структурі грошових надходжень займає реалізація багат шарових труб. Також обсяги виробництва на підприємстві нарощує прес-фітинги, поліпропіленові труби. Також бачимо, зростання виручки на 26,04 %.

Таблиця 2. 4.

**Структура грошових надходжень від реалізації  
продукції ТОВ «Вавин Україна»**

Продукція	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2017 р. у % до 2015 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Прес-фітинги	2215,1	6,12	5842	15,8	8529	18,70	385,04
Багат шарові труби	3139,7	8,68	3213,7	8,1	3370	7,39	107,34
Полібутиленові труби	1858,4	5,14	2082,6	5,19	2375	5,21	127,80
Поліпропіленові труби	3661,9	10,12	4321,6	11,5	5577	12,23	152,30
Тришарові труби	1052,1	2,91	951	2,73	975	2,14	92,67
Двошарові труби	110,1	0,30	165	0,54	289	0,63	262,49
Гладкостінні труби	27,9	0,08	30,6	0,07	34	0,07	121,86
Інші	16846,3	46,55	14367,8	32,8	13061,5	28,64	77,53
Всього	28911,5	79,90	30974,3	76,73	34210,5	75,01	118,33

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Проаналізувавши основні показники господарської діяльності варто зазначити, що ТОВ «Вавин Україна» як промислове підприємство протягом 2015-2017рр. перебувало в нестабільному стані. Але протягом аналізованого періоду основні економічні показники ТОВ «Вавин Україна» підвищилися і можемо зробити висновки, що підприємство є прибутковим. На ТОВ «Вавин Україна» можна помітити збільшення кількості працівників, на це має вплив

зростання земельних угідь, збільшення виробництва валової продукції завдяки удосконалення техніки, технологій виробництва.

## **2.2 Характеристика формування конкурентної стратегії ТОВ «Вавин Україна»**

У сучасних умовах здійснення господарської та збутової діяльності промислового підприємства, запорукою постійних фінансових надходжень, основою для раціонального розрахунку ціни є використання маркетингових підходів та механізму в управлінні. Використання маркетингових засад в управлінні ТОВ «Вавин Україна» є вагомим складовим його успіху на функціонуючому ринку.

Метою діяльності ТОВ «Вавин Україна» є збільшення виробництва безпечної та товарної продукції, розширення каналів її реалізації, задоволення потреб своїх споживачів та забезпечення подальшого ефективного функціонування на ринку.

Дослідження організаційної структури ТОВ «Вавин Україна» (рис. 2.1) показало, що спеціалізованої служби маркетингу на підприємстві немає, але вже кілька років на підприємстві досить ефективно працює спеціаліст з маркетингу, результатами праці якого став помітний ріст обсягу реалізації продукції.

Важливою складовою економічної та маркетингової діяльності підприємства, в т.ч. ТОВ «Вавин Україна» є наявність відповідного товарного асортименту. Більш детальна інформація про обсяги виробництва та реалізації продукції ТОВ «Вавин Україна» протягом аналізованих 2015-2017 рр. подано в табл. 2.5.

Аналізуючи обсяги виробництва продукції ТОВ «Вавин Україна» (табл. 2.5) можна стверджувати, що у 2017 р. найбільшими обсягами виробництва і реалізації



були багат шарових труб і прес-фітингів. В порівнянні з 2015 р. у 2017 р. зміни обсягів виробництва і реалізації незначні, 9,4% і 12,6%.

Таблиця 2.5

**Обсяги виробництва і реалізації продукції ТОВ «Вавин Україна»**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва, тис.грн				Обсяг реалізованої продукції, тис. грн			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 у % до 2015	2015 р.	2016р.	2017 р.	2017 у % до 2015
Прес-фітинги	1998,7	2090	2149,3	7,5	1480	1550,6	1667,01	12,6
Багат шарові труби	3263,9	3308	3467,5	6,3	2453,7	2570,3	2683,3	9,4
Полібутиленові труби	978,3	984,5	1025,4	4,6	615	704,8	748,5	21,7
Поліпропіленові труби	785	841,4	930,3	15,7	540,7	597,4	636,7	15,1
Тришарові труби	532,7	597,3	686,6	28,9	195,3	211,6	238,8	22,3
Двошарові труби	86	90	97	11,5	57	63,7	69,4	17,9
Гладкостінні труби	92	98,2	106,5	15,7	60	65	71	18,3
Труби ПЕ	513,5	579,6	625,4	17,9	349,7	403,8	446,9	21,8

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Промислове підприємство ТОВ «Вавин Україна» має розгалужені канали збуту. Найвагомим каналом збуту зазначеної продукції як для підприємства є продаж оптовим торговим компаніям (трейдерам), тому реалізація виробленої продукції через посередників є основним каналом збуту ТОВ «Вавин Україна». При цьому торгівля відбувається оптовими партіями.

Для того, щоб визначити скільки підприємство реалізувало продукції, якої було вироблено, будуємо таблицю рівню товарності промислової продукції ТОВ «Вавин Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Рівень товарності сільськогосподарської продукції ТОВ «Вавин  
Україна», %**

Основний вид продукції	Рівень товарності продукції			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 у % до 2015
Двошарові труби	66,2	70,7	71,5	92,6
Гладкостінні труби	65,2	66,1	66,6	97,9
Труби ПЕ	68,1	69,6	71,4	95,4
Прес-фітинги	74,0	74,1	77,5	95,5
Багатошарові труби	75,1	77,6	77,3	97,2
Полібутиленові труби	62,8	71,5	72,9	86,1
Поліпропіленові труби	68,8	71,0	68,4	100,6
Тришарові труби	36,6	35,4	34,7	105,5

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю, можна сказати, що рівень товарності показує у відсотковому співвідношенні, скільки всієї виробленої продукції було реалізовано.

За даними видами продукції рівень товарності істотно коливається, але з кожним роком він зростає. Причина цього криється в технологічних особливостях і цільовому призначенні їх продукції. Так, у основних видах продукції ТОВ «Вавин Україна» цей показник є надто високим як для промислового підприємства, яке функціонує в сучасних умовах.

Важливою складовою здійснення збутової діяльності є ціна та відповідна цінова політика підприємства. Відповідно до умов ринку, саме попит формує верхню межу ціни на сільськогосподарську продукцію. Попит, як правило, також визначає максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свій товар. Ціна

на товар повинна повністю покривати всі витрати на його виробництво і збут, включаючи справедливую норму прибутку за докладені зусилля і ризик. На встановлення цін впливають також ціни конкурентів та їх ринкова реакція. Розглянемо середні ціни реалізації продукції ТОВ «Вавин Україна»(табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Середні ціни реалізації продукції, грн/100 шт**

Вид продукції	2015 р	2016 р	2017 р	2017р. у % до 2015р.
Прес-фітинги	3804	4104	4589	82,9
Багатошарові труби	7502	7802	8287	90,5
Полібутиленові труби	3502	3802	4287	81,7
Поліпропіленові труби	3091	3391	3876	79,7
Тришарові труби	2794	3094	3579	78,1
Двошарові труби	4449	4749	5234	85,0
Гладкостінні труби	2391	2691	3176	75,3
Труби ПЕ	7105	7405	7890	90,1

Джерело: побудовано автором за даними звітності підприємства

Здійснивши аналіз цін на продукцію ТОВ «Вавин Україна» можна зробити висновки, що найвища ціна реалізації у багатошарових труб. У 2017 р. ціни на реалізацію продукції значно зросли в порівнянні в минулорічними роками, це залежить від економічної ситуації в країні.

Попит, як правило, визначає максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свій товар. Мінімальна ціна товару визначається витратами на його виробництво. Ціна на товар повинна повністю покривати всі витрати на його виробництво і збут, включаючи справедливую норму прибутку за докладені зусилля і ризик. На встановлення цін впливають також ціни конкурентів та їх ринкова



реакція. Підприємство розраховує ціну за методом «середні витрати +прибуток», відповідно до якої здійснюється нарахування визначених націнок на повну собівартість товару.

Перед встановленням остаточної ціни підприємство розглядає ряд додаткових факторів, зокрема:

- психологію ціносприйняття (престижність товару, вираження цінне парним числом тощо);
- політику цін (ціновий образ підприємства, надання знижок з ціни, реакцію на цінову політику конкурентів);
- вплив ціни на інших учасників ринкової діяльності (оптових і роздрібних торговців, торговельного персоналу, конкурентів, постачальників, державних службовців).

Проте реалізує за середньо ринковими цінами (стратегія середніх цін), а також орієнтується на ціни конкурентів на функціонуючому ринку, в даному випадку Київської області. Ця стратегія передбачає встановлення цін на рівні, відповідному сприймається покупцями цінності товару, тобто ціна відповідає тому, скільки коштує товар насправді. Стратегія середніх цін застосовується на підприємстві, тому що не може застосувати як, стратегію високих цін (інший рівень якості, і покупці дуже чутливі до ціни), так і стратегію низьких цін (конкуренти здатні відповісти на низький рівень ціни зниженням своїх цін на аналогічні товари). Підприємство зацікавлене в стабільності і збереженні сприятливого клімату для своєї діяльності на ринку і що розглядає отримання прибутку як довгострокову політику.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність факторів, які впливають на його спроможність розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком

Досліджуючи ТОВ «Вавин Україна» було встановлено, що важливою складовою маркетингового середовища та основою для здійснення діяльності

підприємства є саме споживачі, які є основним покупцями продукції підприємства.

Формуючи систему маркетингових комунікацій ТОВ «Вавин Україна» можна сказати, що підприємство використовує:

- стимулювання збуту, що проявляється на підприємстві застосуванням засобів впливу на потенційних покупців, посередників оптових організацій з метою прискорення і посилення позитивної реакції ринку, яка відображається у зростанні попиту та обсягів збуту продукції (на підприємстві застосовуються прогресивні методи продажу продукції, покращуються естетичні, коригується цінова політика підприємства із застосуванням різного роду знижок, акційних цін, надбавок на ціну);

- зв'язки з громадськістю, управлінська діяльність, спрямована на встановлення взаємовигідних, гармонійних відносин між організацією і громадськістю, від якої залежить успіх функціонування цієї організації (на підприємстві функціонує відділ із формування громадської думки)

- пропаганда, використовується як безкоштовна, добровільна особиста форма інформаційного впливу на громадськість з метою її інформування про підприємство, його діяльність та товари, що вона випускає (на підприємстві - публікація щорічних офіційних звітів про діяльність фірми, видання фірмового журналу, дні відкритих дверей, публічні виступи);

- персональний продаж проявляється через платну форму усного представлення товару в процесі бесіди з одним або кількома потенційними покупцями під час його продажу з метою формування мотивів купівлі певного товару ( на підприємстві укладаються довготривалі та масштабні угоди, які допомагають налагоджувати тривалу співпрацю, залучати до процесу купівлі-продажу необхідних фахівців, є свої постійні покупці).

На жаль, у підприємства не розвинена рекламна діяльність. Нерозвиненість якої можна пояснити як відсутністю маркетингової служби, так і малою

необхідністю її використання для підприємства. Адже саме вищенаведені заходи маркетингових комунікацій, які використовує ТОВ «Вавин Україна», є достатніми для досліджуваного підприємства.

На основі наведеної інформації про маркетингову діяльність підприємства та з метою проведення більш детального аналізу необхідно застосувати маркетингові методи аналізу.

Для промислового підприємства ТОВ «Вавин Україна» доцільно провести АВС-аналіз з метою визначення найбільш пріоритетних та конкурентоспроможних видів продукції (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**АВС-аналіз діяльності ТОВ «Вавин Україна» протягом 2015-2017 рр.**

№	Продукція	Дохід за 2015 р, тис грн	Дохід за 2016 р, тис грн	Дохід за 2017 р, тис грн	Дохід за 3 роки	Відкоректований список по №	Частка у загальному обсязі %	Частка у загальному обсязі з накопичуванням %	Клас
1	Прес-фітинги	1480	1550,6	1667,01	4697,61	2	23,6	29,34	В
2	Багатошарові труби	2453,7	2570,3	2683,3	7707,3	1	35,7	55,6	А
3	Полібутиленові труби	615	704,8	748,5	2068,3	3	17,9	72,77	В
4	Поліпропіленові труби	540,7	597,4	636,7	1774,8	4	13,7	83,15	В
5	Тришарові труби	195,3	211,6	238,8	645,7	6	2,9	90,46	С
6	Двошарові труби	57	63,7	69,4	190,1	8	0,2	94,48	С
7	Гладкостінні труби	60	65	71	196	7	0,2	97,48	С
8	Труби ПЕ	349,7	403,8	446,9	1200,4	5	5,8	98,59	В

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємства

До «групи А» належать асортиментні позиції, які вносять великий вклад в загальний збут продукції підприємства. На даному підприємству це лише



багат шарові труби, питома вага збуту якого в загальному обсягу становить 35,7 %.

До «групи В» віднесемо ті асортиментні позиції котрі вносять середній вклад в загальний збут продукції підприємства (їх загальна сумарна частка становить 61%).

До «групи С» віднесено ті асортиментні позиції, котрі вносять невеликий вклад в загальний збут продукції підприємства. Продукти цієї групи є кандидатами на виключення з асортименту. Вони потребують найбільш детального аналізу за всіма зовнішніми і внутрішніми чинниками. При прийнятті рішення щодо остаточного виключення продуктів з товарного асортименту слід враховувати їх вклад у покриття постійних витрат.

Серед загальних недоліків в управлінні ТОВ «Вавин Україна» та наявною його маркетинговою діяльністю можна назвати наступні:

- відсутність методологічного підходу до маркетингової концепції підприємства;
- орієнтація керівництва підприємства на застарілі маркетингові концепції «інтенсифікації комерційних зусиль» і «удосконалення виробництва»;
- відсутність служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність налагодженої системи «зворотного» зв'язку з покупцями товарів і послуг підприємства та інші.

Отже, можна зробити висновки, що причиною усіх вище приведених недоліків є нерозуміння й ігнорування на даний час керівництвом ТОВ «Вавин Україна» ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування ефективної служби маркетингу, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації. При підборі фахівців у знов сформовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку

її універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці. Також провівши аналіз організації та проведення маркетингових досліджень на підприємстві можна зробити висновки, що підприємство ТОВ «Вавин Україна» ефективно функціонує та розвивається у своїй області. Це свідчить з дослідження конкурентних переваг продукції.

### **2.3. Оцінка конкурентного середовища та позиції ТОВ «Вавин Україна»**

Якість і ефективність роботи системи управління маркетинговою діяльністю забезпечується науковістю методичних розробок по визначенню оптимальних параметрів організації й ефективності функціонування системи. При цьому кількісні, кількісно-якісні і якісні оцінки повинні бути об'єктивні. Ефективність маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві повинна забезпечуватися розробкою і впровадженням раціональної системи оцінок і управління цією системою. Якість маркетингової діяльності залежить і від рівня її організації, виявлення резервів удосконалення [67,71].

ТОВ «Вавин Україна» має всі необхідні можливості підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, розробки та впровадження стратегій маркетингу для розвитку та ефективної діяльності. При їхньому виборі спочатку повинне встановлюватися їхній вплив на виконання цільових програм; економічність, оперативність і надійність системи маркетингу і підвищення її конкурентоздатності; стійке позиціонування підприємства і його товару (послуг) на ринку, надійне положення в конкуренції і так далі.

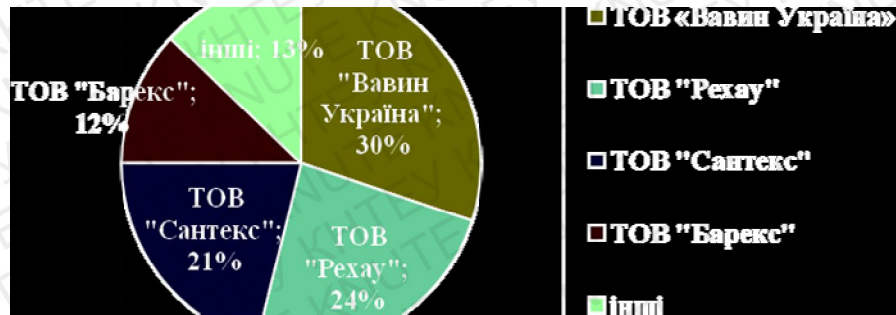
Слід зазначити, що попит на асортимент сільськогосподарської продукції ТОВ «Вавин Україна» на майбутній сезон оцінюється в основному на підставі попереднього досвіду і, звичайно, на підставі проведених досліджень. Визначити обсяг попиту на асортимент продукції в цілому досить складно через те, що ціни на продукцію часто змінюються, зростають також ціни на паливно-мастильні матеріали, корми, добрива, що відображається на собіватості виробництва продукції, значний вплив на попит справляє світовий ринок продукції, виробництво даної продукції у країні та світі в цілому. Крім того, виробництво промислової продукції значно залежить від погодніх умов, які досить часто бувають несприятливими. Також однією з основних проблем діяльності ТОВ «Вавин Україна» є те, що в умовах обмеженості ресурсів необхідно максимально задовольнити потреби споживачів підприємства. У своїй роботі підприємство враховує як фінансові фактори, так і соціальні та культурні потреби громадян.

Визначено, що однією із цілей діяльності ТОВ «Вавин Україна» є підвищення продуктивності праці та виробництва продукції. Проте на новітні технології виробництва продукції, нове устаткування та інші необхідні заходи для ефективного функціонування у ТОВ «Вавин Україна» не вистачає ресурсів. Зазначимо, що всі негативні моменти в діяльності ТОВ «Вавин Україна» потребують негайного вирішення для уникнення проблем в подальшій діяльності підприємства та його функціонування на ринку промислової продукції.

З метою більш детального дослідження конкурентної позиції ТОВ «Вавин Україна» варто застосувати маркетингові методи дослідження конкурентоспроможності.

З урахуванням існуючої інформації про конкурентів зазначимо, що на регіональному ринку промислової продукції основними конкурентами ТОВ «Вавин Україна» на ринку є ТОВ «Сантекс», ТОВ «Рехау» та ТОВ «Барекс». Конкурентну позицію досліджуваного підприємства та конкурентів за реалізацією подано на рис.2.2.





**Рис. 2.2. Структура обсягів продажу ТОВ «Вавин Україна» та конкурентів на ринку Київської області за 2017 р.**

Джерело: побудовано автором за результатами проведених досліджень.

На ринку Київської області ТОВ «Вавин Україна» за обсягами продажу лідирує. Основні конкуренти – ТОВ «Рехау», ТОВ «Сантекс» поступаються лише кількома відсотками в обсязі продажу продукції. Також на ринку існує значна кількість дрібних підприємств, які не становлять прямої загрози для діяльності ТОВ «Вавин Україна».

Одним із найбільш поширених табличних методів дослідження конкурентоспроможності підприємств є проведення SWOT-аналізу. Визначаючи ключові напрями організаційних змін на підприємстві, можна використовувати дані про внутрішній стан організації і оточуючої її зовнішнього середовища, зведені в аналітичний SWOT-аналіз, з урахуванням і аналізом потенційних загроз, можливостей, слабких та сильних сторін. Проаналізувавши сильні і слабкі сторони можна сказати, що підприємство веде ефективну виробничу діяльність, оскільки сильні сторони переважають над слабкими, а можливості над загрозами, що вказує на високу конкурентоспроможність підприємства.

SWOT-аналіз дає змогу виявити ті сильні і слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства. SWOT-аналіз для ТОВ «Вавин Україна» подано в табл.2.9.

Таблиця 2.9.

**Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Вавин Україна»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1) достатньо широкий асортимент 2) висока якість продукції 3) вигідне місце розташування 4) доступні ціни 5) гарна репутація 6) кваліфікований персонал	1) слабка рекламна діяльність 2) відсутність служби маркетингу 3) не оптимізовані канали збуту 4) низька частка ринку 5) застарілі виробничі потужності 6) недостача фінансових ресурсів
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1) розширення товарного асортименту 2) збільшення частки ринку 3) зростання рівня прибутку 4) підвищення якості виробництва 5) розширення каналів збуту 6) впровадження інновацій	1) загострення конкуренції 2) розширення асортименту продукції і рівня обслуговування конкурентів 3) державне регулювання цін 4) несприятливі демографічні зміни у регіоні 5) підвищення собівартості продукції 6) несприятливі погодні умови

Джерело: визначено автором

На основі проведеного SWOT-аналізу, можемо зробити наступні висновки, що сильними сторонами є достатньо широкий асортимент високої якості, доступні ціни товарної продукції, кваліфікований персонал, що працюють на підприємстві про це і свідчать можливості підприємства, такі як розширення асортименту, підвищення якості виробництва. Але існують і звані слабкі сторони, це в першу чергу відсутність новітніх технологій; не оптимізовані канали збуту; відсутність маркетингової служби, а саме маркетологів, які могли б покращити ситуацію, застарілі виробничі потужності та ін. Спираючись на це, є і загрози для підприємства- загострення конкуренції, несприятливі демографічні зміни у регіоні, підвищення собівартості продукції.

Для проведення конкурентного аналізу, побудуємо профіль бенчмаркінгу для трьох досліджуваних господарств: ТОВ «Вавин Україна», ТОВ «Барекс», ТОВ «Рехау» (табл. 2.10). Детальний опис оцінок досліджуваних підприємств подано в додатку А.



Таблиця 2.10

## Профіль бенчмаркінгу для ТОВ «Нива»

Показник	Бали										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ціна за 1 шт, грн.										*	
Рентабельність,%					+	*					
Обсяги виробництва					+					*	
PR		*									
Якість товару								*	+		
Стимулювання продажу		+		-	*						
Рекламний бюджет										*	+
Впізнаваність ТМ										*	+
Лояльність до ТМ					+		*				
Обсяги реалізації										*	+
Типовість асортиментних пропозицій										*	+
Ширина, глибина асортименту										*	+
Частка ринку									+	*	
Логістика										*	+

Джерело: побудовано автором за даними підприємства  
 \*ТОВ «Вавин Україна»; =ТОВ «Барекс»; + ТОВ «Рехау»

Аналіз профілю бенчмаркінгу показує, що серед трьох досліджуваних підприємств найкращі конкурентні позиції займає ТОВ «Вавин Україна», трошки поступається йому ТОВ «Рехау» і знаходяться майже на одному рівні, при цьому помітна незначна перевага ТОВ «Вавин Україна». Однак, ТОВ «Барекс» поступається конкурентам, особливо за такими показниками: виробництво продукції та глибина товарного асортименту.

Крім того скористаємось графічним способом оцінки конкурентоспроможності підприємства, представленим в першому розділі.



Створимо багатокутник конкурентоспроможності, який дасть можливість визначити переваги і недоліки підприємства серед конкурентів. Оцінка показників проводиться експертним методом у балах. Потім на кожний промінь наносяться точки відповідно до отриманого бала певного підприємства. Послідовно з'єднавши всі точки, ми отримаємо багатокутник по кожному підприємству. Розраховуються площі фігур, які утворились в результаті визначення показників, та здійснюється їх співставлення між собою, що дає поглиблений результат оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Побудуємо матрицю конкурентоспроможності за векторами комплексу маркетингу, для цього ми обрали три підприємства-конкурента (табл.2.11).

Таблиця 2.11

### Матриця конкурентоспроможності ТОВ «Нива»

Фактори	Експертна оцінка			Коеф. Ваго мості	Інтегрований факторний показник		
	ТОВ «Вавин Україна»	ТОВ «Рехау»	ТОВ «Барекс»		ТОВ «Вавин Україна»	ТОВ «Рехау»	ТОВ «Барекс»
Якість	5	4	4	0,15	0,75	0,6	0,6
Ціна	5	3	3	0,12	0,6	0,36	0,36
Широта асортименту	4	3	4	0,14	0,56	0,42	0,56
Обсягиреалізації	5	3	4	0,16	0,8	0,48	0,64
Частка ринку	5	2	4	0,17	0,85	0,34	0,68
Ступіньоновлення продукції	4	3	2	0,11	0,44	0,33	0,22
Природніресурси	5	2	2	0,05	0,25	0,1	0,1
Фінансовезабезпечення	5	2	3	0,05	0,25	0,1	0,15
Система управління підприємством	5	3	3	0,05	0,25	0,15	0,15
<b>Сумарна оцінка</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>1</b>	<b>4,75</b>	<b>2,88</b>	<b>3,46</b>
Коефіцієнт конкурентоспроможності					0,5	0,3	0,4

Джерело: розроблено автором на основі експертного оцінювання

На основі матриці побудуємо багатокутник конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вавин Україна» та його конкурентів (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Розрахувавши площу багатокутників, ми отримали наступні дані:

- $S$  ТОВ «Вавин Україна» = 2,37
- $S$  ТОВ «Рехау» = 1,44
- $S$  ТОВ «Барекс» = 1,73

Отже, аналізуючи багатокутник конкурентоспроможності, можна сказати, що підприємство ТОВ «Вавин Україна» лідирує на ринку промислової продукції Київської області майже за усіма критеріями, про це свідчить значення коефіцієнта конкурентоспроможності (0,5) та площа багатокутника (2,37). Найбільш вираженими з них є наявність власних видів продукції, які оновлюються часто, підприємство займає значну частку ринку та виробляє і реалізує великі партії продукції. У інших підприємств-конкурентів показники майже вдвічі менше.

Тому підприємство займає високу позицію на ринку промислової продукції. Удосконалити потрібно маркетинговий відділ на підприємстві і розширити асортимент продукції завдяки засобам стимулювання.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження конкурентоспроможності за допомогою матричних та графічних методів визначено, що у порівнянні із вище названими підприємствами ТОВ «Вавин Україна» є перспективним підприємством. Підприємство має високі показники (ціна, рентабельність, виробництво, ширина асортименту). Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед компаній конкурентів згідно кожного методу дослідження. Проаналізувавши структуру продажів, можна зробити висновки що на підприємстві в порівнянні з підприємствами конкурентами найвищі обсяги виробництва і реалізації продукції.



## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇТОВ «Вавин Україна»**

#### **3.1. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Вавин Україна» на ринку Київської області**

Сучасні підприємства функціонують в умовах нестабільності через недосконалість господарського механізму, нерозвиненість ринкової інфраструктури, відсутність необхідної інформації про стан ринку та недостатності практичного досвіду роботи в умовах конкурентного середовища. Рушійною силою у вирішенні більшості питань може стати організація та управління підприємством на маркетингових засадах, що супроводжуватиме його продукцію від моменту виробництва до моменту споживання [9].

Важливим аспектом підвищення ефективності системи управління господарською діяльністю ТОВ «Вавин Україна» є впровадження та розвиток маркетингу, адже діяльність будь-якого підприємства розпочинається задовго до виробництва продукції, і продовжується після її реалізації. Здійснити повноцінне впровадження маркетингу на підприємстві досить складно, оскільки залучившись відповідним штатом спеціалістів, можна проаналізувати виробничо-комерційні показники кожного виду продукції і галузі, здійснити порівняльну економічну оцінку і на цій основі визначити можливу зміну структури виробництва, запропонувати розширення товарного асортименту, ефективно спрогнозувати ціну та максимально адаптувати її до ринкових умов та механізму.

Впровадження маркетингу на будь-якому сільськогосподарському підприємстві вимагає певних змін, адаптації та фінансових витрат. Аналогічним воно є і на досліджуваному підприємстві ТОВ «Вавин Україна». Управління господарською діяльністю ТОВ «Вавин Україна» з впровадженням елементів саме

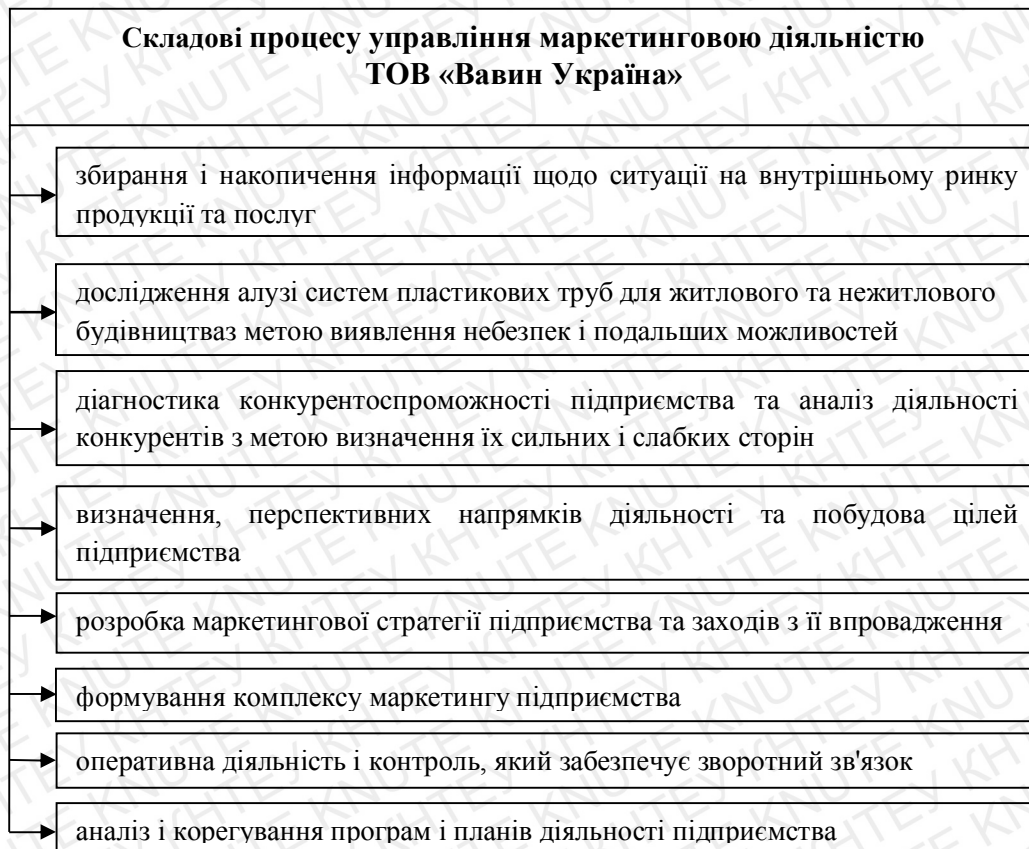
маркетингового управління може викликати низку проблем, зокрема:

- необхідність подолання психологічного бар'єру керівників і фахівців підприємства, адже на сьогодні ще більшість керівників вважають маркетинг марною тратою часу, зусиль та коштів підприємства;
- розширення асортименту товарної продукції
- потреба в удосконаленні організаційної структури управління підприємством та створення посади маркетолога;
- дотримання високого рівня санітарної культури, автоматизації виробництва, що поліпшить якість продукції підприємства;
- зниження собівартості, збільшення обсягу й розширення асортименту продукції підприємства;
- розробка та впровадження стратегічного підходу до управління, створення на підприємстві системи маркетингової інформації тощо.

Ключовим завданням ТОВ «Вавин Україна» в умовах ринкової економіки має стати орієнтація виробництва саме на споживача та максимальне задоволення його потреб. Увага та поважне ставлення до споживача є основою концепції «маркетингу відносин», яку необхідно впроваджувати для ТОВ «Вавин Україна». Саме впровадження маркетингової концепції взаємодії дозволить підприємству налагодити довготермінові стосунки з основними постачальниками (матеріально-технічних ресурсів, компаніями-виробниками та їх представництвами тощо), покупцями та посередниками (в даному випадку це трейдерні компанії). В умовах орієнтації на маркетинг стосунків, спеціалісти з маркетингу ТОВ «Вавин Україна» мають домагатися взаємовигідних відносин зі споживачами та покупцями продукції підприємства, налагодити взаємовигідні умови співпраці з партнерами.

У зв'язку з вищенаведеним та намаганням впровадити його в реальність необхідно здійснювати управління діяльністю підприємства ТОВ «Вавин Україна» на маркетингових засадах. З метою впровадження маркетингового

управління підприємством запропоновано основні складові процесу управління маркетингом ТОВ «Вавин Україна» (рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Основні складові процесу управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: визначено автором на основі результатів проведених досліджень

У сучасних умовах розвитку підприємствам потрібно використовувати новий підхід до управління маркетинговою діяльністю, що полягає у своєчасному відстеженні змін ресурсного потенціалу для забезпечення адекватної реакції на зміни умов цільового ринку та зовнішнього маркетингового середовища. Слід відмітити, що для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна» та забезпечення його стійкого становища на ринку необхідно врахувати потреби споживачів, виробничі та збутові можливості самого підприємства,



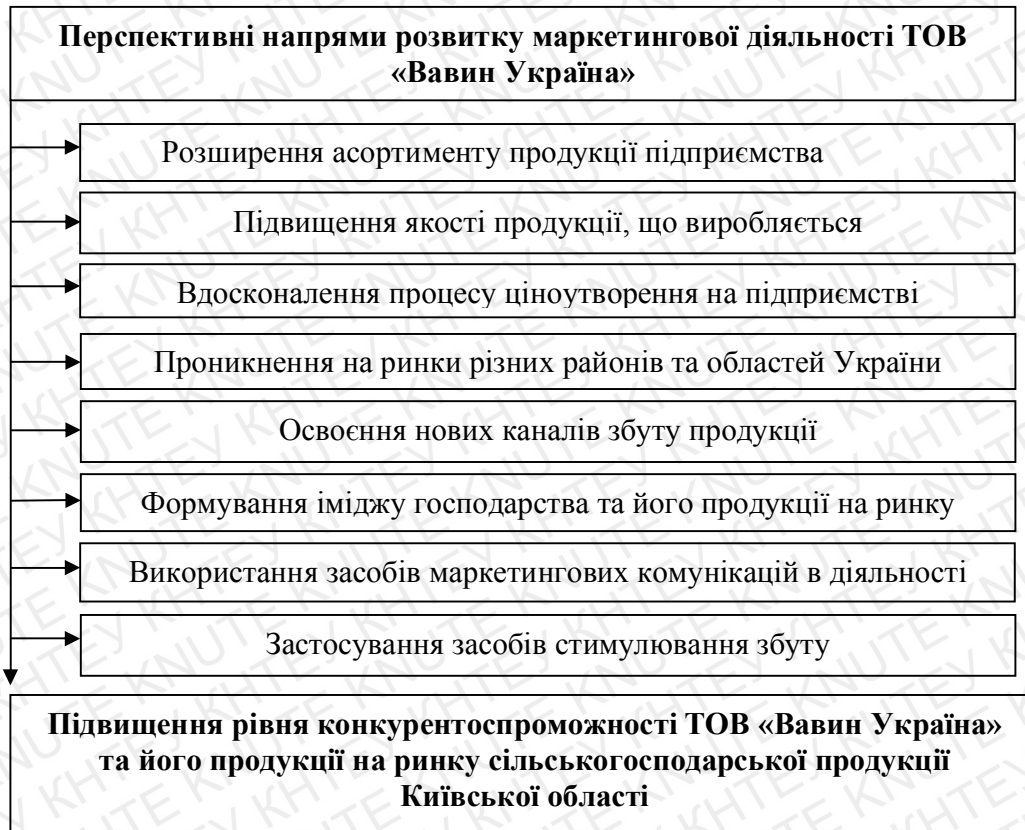
використовувати комплексний та системний підходи в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Процес планування маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна» має ґрунтуватися на таких основних принципах:

- розробленням планів повинен займатися перш за все той працівник, який потім ці плани буде впроваджувати;
- повнота і комплексність повинні забезпечувати обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;
- конкретність має відповідати певним числовим параметрам маркетингових заходів;
- наявне навколишнє середовище має чітко відповідати необхідним ресурсам для використання альтернативних варіантів;
- має бути неперервність і послідовність запланованих дій;
- економічність орієнтуватиметься на окупність планових витрат;
- якість виконання запланованих заходів має зменшувати перешкоди в діяльності підприємства, забезпечувати безпеку управління, оптимізувати роботу в досягненні цілей, у визначенні місця планування маркетингової діяльності на підприємстві;
- гнучкість і адаптивність планування повинні забезпечуватися відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому маркетинговому середовищі підприємства[34].

У сучасних умовах успішна робота ТОВ «Вавин Україна» можлива при обґрунтованому здійсненні маркетингової діяльності. При визначенні перспективних напрямків діяльності підприємство повинно мати чітку концепцію свого розвитку. Слід зазначити, що визначення напрямків розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна» проводилося на основі результатів досліджень, спостережень та аналізу звітності, зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. На основі результатів досліджень визначено, що для ТОВ «Вавин

Україна» для ефективного функціонування найбільш прийнятними є наступні напрямки розвитку(рис.3.2.).



**Рис. 3.2. Перспективні напрямки розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень

У результаті дослідження варто визначити першочергові напрямки підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства:

1) створення цілісної, діалектичної, гнучкої системи маркетингу, що була б адаптивною і сприйнятливою до споживачів, ринкових змін, маркетинговим інноваціям тощо. Для ТОВ «Вавин Україна» доцільно створити службу маркетингу, що була б головною структурно-функціональною ланкою маркетингового управління і забезпечувала взаємозв'язок і взаємодію маркетингової діяльності працівників сфери виробництва.

2) раціоналізація маркетингової функціональної організації, що забезпечуватиме чітке встановлення і розподіл між працівниками управління і виробництва посадових обов'язків з маркетингу. Закріплення функцій за службою маркетингу і розподіл за допомогою посадових функціональних положень визначених функцій за іншими працівниками сфери управління.

3) удосконалення організаційного механізму маркетингу за рахунок розширення кооперування й інтегрування маркетингових функцій. Це може бути здійснене в рамках об'єднання в масштабі чи ряду однорідних підприємств (на рівні району або області).

4) Поліпшення кадрової політики. ТОВ «Вавин Україна» необхідно багато уваги приділяти підготовці, підвищенню кваліфікації маркетологів. З погляду підвищення маркетингової кваліфікації, прийняти участь у конференціях та семінарах з маркетингу. Заслуговує на увагу досвід окремих промислових формувань по атестації кадрів, коли широко аналізується маркетингова діяльність та пропонуються до впровадження її здобутки.

Застосування технічних засобів у роботі ТОВ «Вавин Україна» є досить важливою складовою. Застосування удосконаленого програмного забезпечення та специфічні маркетингові програми повинні стати рушійною силою в діяльності досліджуваного підприємства.

Запропоновані заходи для ТОВ «Вавин Україна» в найближчому майбутньому дадуть можливість підприємству підвищити свою конкурентоспроможність. Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбуватиметься за рахунок створення позитивного іміджу підприємства, якому передуватимуть важливі заходи із спонсорства, реклама, вдалі зв'язки з громадськістю та її схвалення.



### 3.2. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху. Проте, при внутрішньогалузевій оцінці перевага будь-якого із цих факторів можуть стати інструментом перемоги у конкурентній боротьбі.

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкту дослідження (товару, виробництва, фірми, галузі, держави).

Найчастіше конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

1) конкурентоспроможність товару тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними і т.д.

2) конкурентоспроможність фірми – це рівень її компетенції відносно інших фірм-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу.[43]

Конкуренція в галузі може бути більше або менше інтенсивна. Це залежить як від наявності кількості фірм у галузі, так і від насиченості ринку, особливості функціонування галузі, місця галузі у економіці.

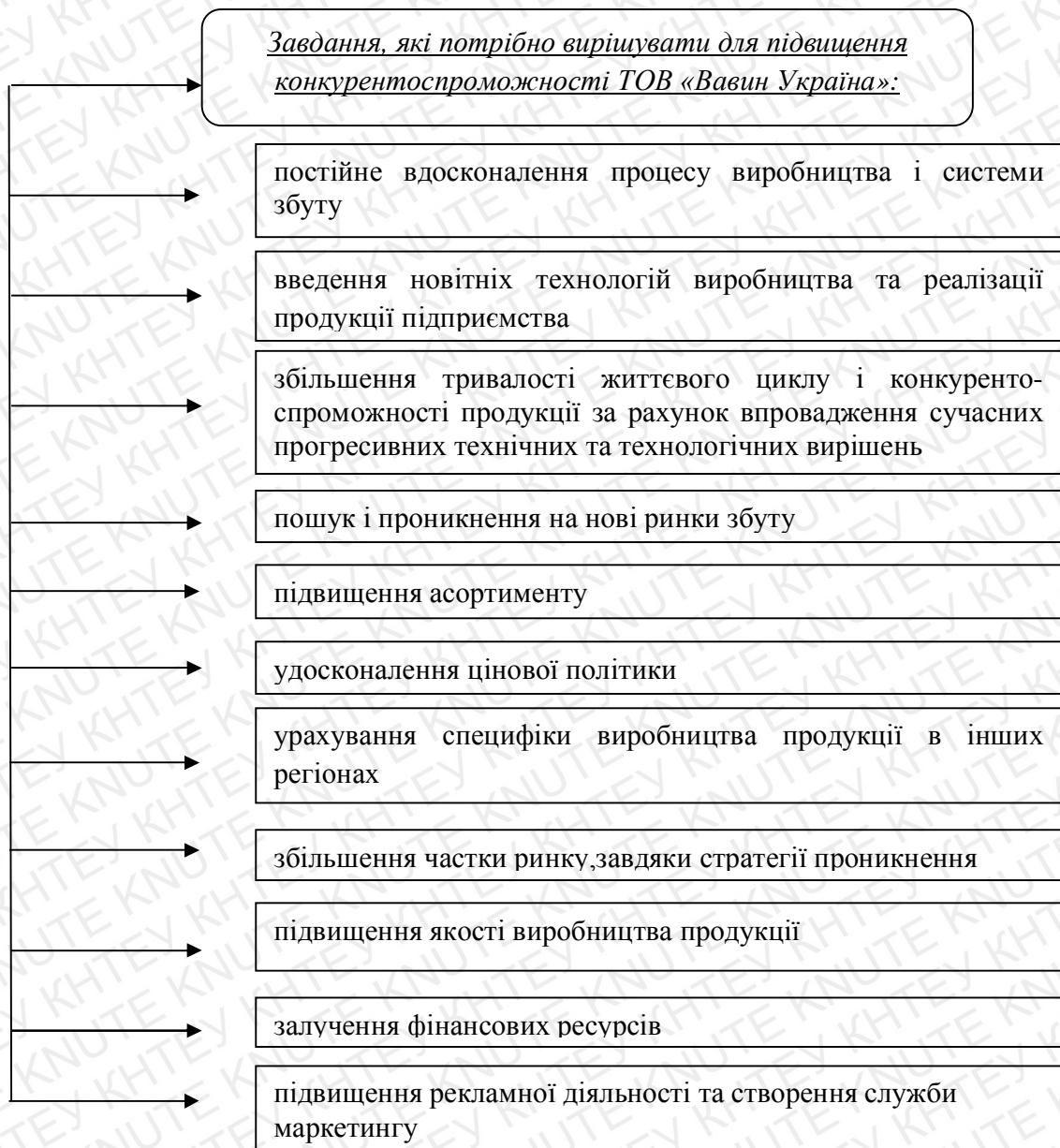
Для характеристики конкурентів можна використати такі фактори:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре відомих торгових марок;
- наявність передової технології та виробничих потужностей;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- вид і рівень реклами та інші.

Однак, просте порівняння факторів не дає змоги врахувати всі аспекти конкуренції в галузі. Як правило, порівняння факторів дає змогу лише констатувати кращий чи гірший рівень діяльності фірми. Проте, найважливішим є розуміння, чому конкуруюча фірма досягла кращих результатів та вжити відповідні заходи на своїй фірмі. Параметри конкурентоспроможності – це

найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють наступні групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні.

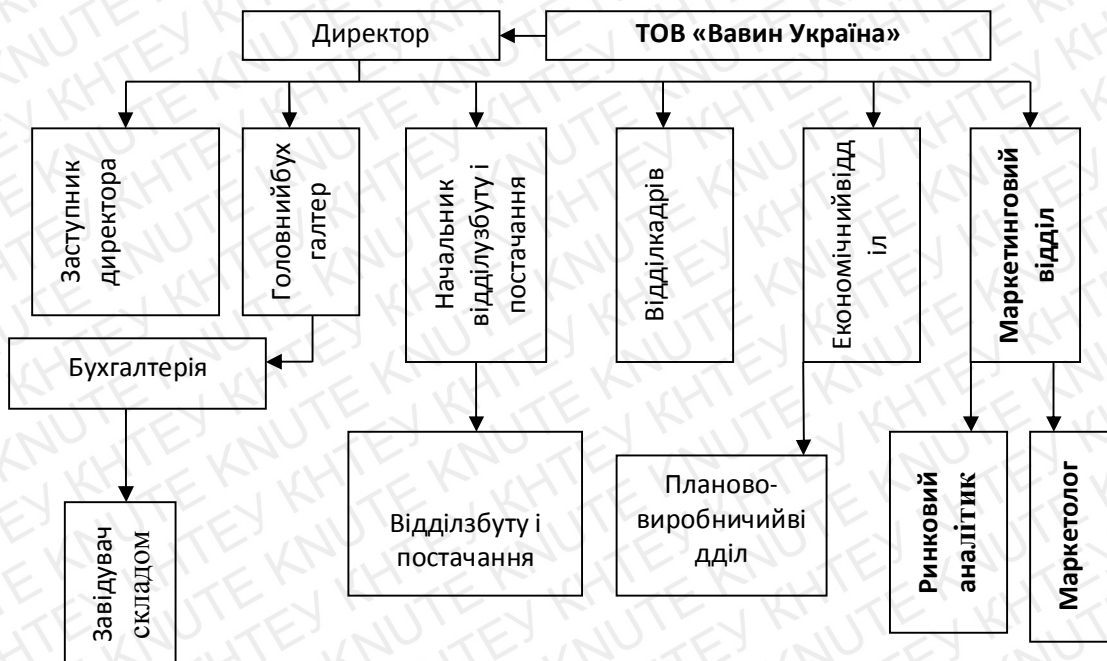
Для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції ТОВ «Вавин Україна» необхідно вирішувати ряд завдань:



**Рис. 3.3. Завдання, які потрібно вирішувати для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведених досліджень

Перспективним напрямом розвитку та управління підприємством є впровадження маркетингових аспектів у діяльність. Оскільки в п. 3.1 було запропоновано, з метою підвищення ефективності функціонування, перспективні напрями розвитку саме на основі маркетингу, тому доцільно запропонувати удосконалити управлінську структуру підприємства шляхом введення в штатний розпис посади маркетолога та ринкового аналітика (за сумісництвом). У кінцевому варіанті організаційно-управлінська структура підприємства матиме наступний вигляд (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Удосконалена організаційна структура ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб ввести до штатного розпису ТОВ «Вавин Україна» посаду маркетолога, підприємств необхідно понести певні витрати, які пов'язані із організацією робочого місця, придбанням відповідного програмного забезпечення, заробітну плату тощо. У табл. 3.1 зображено витрати, які необхідно здійснити, для введення посади маркетолога на підприємстві.



Таблиця 3.1

**Витрати ТОВ «Вавин Україна» на введення посади маркетолога**

№ п/п	Назва витрат	Сума, грн.
1	Витрати на придбання техніки та оформлення робочого місця	60000,00
2	Поточні експлуатаційні витрати	20000,00
3	Витрати на оплату праці	13000,00
4	Нарахування на заробітну плату	8476,00
	Всього	101476, 00

Джерело: розраховано автором

Важливим елементом покращення функціонування ТОВ «Вавин Україна» на аграрному ринку Київської області є планування ефективної цінової політики підприємства, яка передбачатиме застосування раціональних методів ціноутворення на продукцію підприємства, встановлення справедливих та конкурентоспроможних ринкових цін.

Встановлення цін на продукцію ТОВ «Вавин Україна» є важливим елементом в економічній діяльності підприємства, який повинен відповідати вибраній економічній стратегії підприємства. Для здійснення планування цінової політики підприємству варто дотримуватися вимог ринку, за можливими змінами споживчих можливостей та потреб. Планування цінової політики підприємства відбуватиметься послідовно і передбачатиме розробку та впровадження таких заходів:

- зниження собівартості виробленої та реалізованої продукції;
- встановлення майбутньої ціни за допомогою існуючих витратних методів ціноутворення, але з урахуванням ринкових цін та цін основних конкурентів;
- визначення та встановлення конкурентоспроможної ринкової ціни, яка передбачатиме пристосування цін до ринкових умов;
- встановлення гнучкої ціни, яка спроможна буде змінюватися відповідно до коливання кон'юнктури ринку [59].

При формуванні тактичного напрямку цінової політики потрібно врахувати вимоги споживачів, протистояння діючій конкуренції, зміцнення позиції підприємства на ринку та сприяння досягненню поставленої мети. Це відповідає вимогам маркетингового ціноутворення та забезпечує формування відповідних взаємовідносин між підприємством і ринком. Коригування прогнозованої ціни на промисловому ринку має відбуватися з використанням відповідної знижки чи надбавки до неї. Це забезпечує відповідність ціни пропозиції реальному попиту на продукцію та дозволяє підприємству зберегти чи збільшити свою ринкову частку.

Також необхідні заходи щодо поліпшення якості і підвищення безпеки промислової продукції, поліпшення доступу до інформації, гармонізації стандартів. Серед цих напрямків можна виділити чотири першочергові заходи для ТОВ «Вавин Україна»:

1. Регулювання якості і безпеки промислової продукції;
2. Ефективний промисловий маркетинг;
3. Розробка інституційної і промислової політики;
4. Удосконалення інвестиційного процесу.

Для досягнення високої рентабельності просування товару на ринку слід здійснювати дії з маркетинговими підходами.

Причинами низької конкурентоспроможності вітчизняної промислової продукції на зовнішньому продовольчому ринку є: низька ефективність цієї галузі, невідповідність структури українського експорту попиту країн світу на промислову продукцію, нерозвиненість інфраструктури АПК, недостатність державного цільового фінансування. Для вирішення існуючих проблем необхідна реалізація таких заходів: налагодження сучасної інфраструктури ринку, створення спеціалізованих банків для кредитування підприємств на пільгових засадах, посилення кооперації господарств населення–виробників промислової продукції, налагодження співпраці між виробниками продукції та дослідними установами.

На завершення проведеного аналізу майбутньої діяльності ТОВ «Вавин



Україна» на промисловому ринку Київської області варто зазначити, що важливим елементом під час планування промислової діяльності є планування товарної політики підприємства, а саме майбутнього товарного асортименту.

Важливою складовою частиною конкурентоспроможності є система просування. Для успішного існування його на ринку необхідні заходи щодо просування. Головна мета просування - стимулювання попиту. Для підвищення попиту на товари керівництву ТОВ «Вавин Україна» потрібно подбати про те, щоб його продукція відповідала вимогам споживачів щодо якості, котрі з розвитком науково-технічного прогресу стають вищими. Зокрема, варто виробляти продуктивнішу продукцію, більшість з якої стійка до хвороб та шкідників і, водночас, була б корисною для людського організму. Щоб створити якісний промисловий продукт, потрібно широко застосовувати систему стимулювання збуту, а також здійснювати реалізацію.

З метою розширення обсягів збуту підприємству доцільно запропонувати комплекс маркетингових комунікацій та терміни їх впровадження (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Програма та планові витрати ТОВ «Вавин Україна» на маркетингові комунікації

Вид комунікації	Терміни впровадження			Планова сума витрат, грн
Реклама в місцевих газетах	07.04.19- 14.04.19	19.05.19- 26.05.19	07.07.19- 15.07.19	26000
Спонсорство місцевого свята	06.03.19- 12.03.19	19.06.19- 26.06.19	10.08.19- 15.08.19	45000
Оголошення в газету	12.02.19- 15.02.18	23.03.19- 30.03.19	19.08.19- 24.08.19	12000
Банерна реклама	05.03.19- 24.03.19	12.05.19- 20.05.19	02.09.19- 12.09.19	27000
Особистий продаж	23.01.19- 07.02.19	22.04.19- 27.04.19	13.06.19- 23.06.19	33000
Всього				117000

Запропоновані маркетингові комунікації будуть впроваджені в найближчий час. Планова сума витрат повністю задовольняє підприємство. Кінцевою метою маркетингових комунікацій є формування потреби в продукції у споживача.



Також для підприємства доцільним було б розширення ринків збуту. Основними способами залучення нових покупців можуть бути: перетворення принципів противників товару на активних його користувачів; пошук нових ринків чи сегментів ринку для продукції підприємства.

Отже, на завершення наведеного результату варто зазначити про важливість комунікаційних заходів для підприємства, застосування яких дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити позитивний імідж на аграрному ринку Київської області. Важливість застосування заходів із просування продукції ТОВ «Вавин Україна» полягає й у підвищенні конкурентоспроможності підприємства серед існуючих підприємств областей України. При запровадженні розроблених заходів варто враховувати етап життєвого циклу кожного товару та його можливості на ринку.

### **3.3. Розробка маркетингової стратегії як засобу підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вавин Україна»**

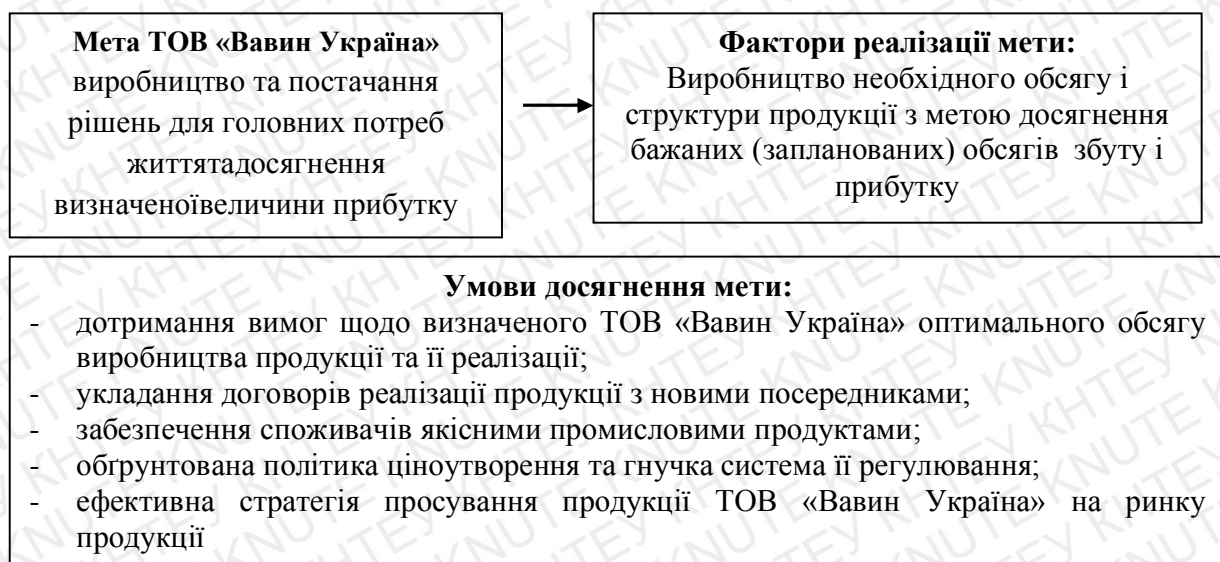
В наш час все більше організацій вдається до розробки програм стратегічного розвитку. Для великих підприємств, котрі мають у своєму розпорядженні чималі грошові кошти, а надто таких, які спеціалізуються у сфері продажу, послуг тощо, наявність стратегії та вироблення й впровадження нових стратегій розвитку є необхідною умовою для виживання у конкурентному середовищі[32].

Актуальність стратегічного маркетингу обумовлена цілим рядом факторів: зростає швидкість інновацій, скорочуються терміни переходу від розробки до широкомасштабної реалізації, зрілістю ринків, що веде до їх фрагментації, а, отже, до посилення конкуренції. Саме тому ключовим моментом в діяльності компанії має бути розробка маркетингової стратегії. Питання розробки маркетингової

стратегії підприємства є актуальним з тієї причини, що в комплексі маркетингу організація збутової мережі займає одне з провідних місць [32].

Маркетингова стратегія являє собою найважливішу функціональну частину загальної стратегії підприємства. Її головне завдання полягає в тому, щоб досягти найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку [21].

У системі стратегічного управління підприємства важливу роль відіграють економічні цілі, які можуть бути пов'язані із зростанням ринкової вартості підприємства. Однією із основних економічних цілей господарської діяльності ТОВ «Вавин Україна» є отримання максимально можливого прибутку. На рис. 3.5 зображено визначальні фактори та умови максимізації прибутку для ТОВ «Вавин Україна».



**Рис. 3.5. Фактори реалізації та умови досягнення мети ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: сформовано автором

Для досягнення максимального прибутку, розрахуємо оптимальний обсяг виробництва (табл.3.4). Під оптимальним обсягом виробництва продукції розуміється такий об'єм, який забезпечує виконання зобов'язань по виробництву продукції у встановлені терміни з мінімумом витрат і можливою ефективністю.

Таблиця 3.3

**Оптимальний обсяг виробництва продукції на 2018 і 2019 рр.**

Обсяг виробництва, шт.	Ціна, грн./шт	Валова виручка, тис.грн.	Валові витрати, тис.грн.	Прибуток, тис.грн.
0	-	0	1200	-1200
10	48	480	1400	-920
20	48	960	1560	-600
30	48	1440	1690	-250
40	48	1920	1810	110
50	48	2400	1960	440
60	48	2880	2160	720
70	48	3360	2420	940
80	48	3840	2750	1090
90	48	4320	3180	1140
100	48	4800	3760	1040

Джерело: розраховано автором за даними звітності підприємств.

Проаналізувавши обсяг виробництва підприємства, можна зробити висновки, що до тих пір, поки розширення виробництва буде забезпечувати більш швидке зростання доходу в порівнянні із зростанням витрат, фірма буде нарощувати виробництво. На прикладі ТОВ «Вавин Україна» нульовий прибуток досягається при обсязі виробництва і реалізації в інтервалі 30-40 тис. шт. продукції, що відповідає значенню валової виручки і витратам відповідно в інтервалах 1440-1920 і 1690-1810 тис. грн.

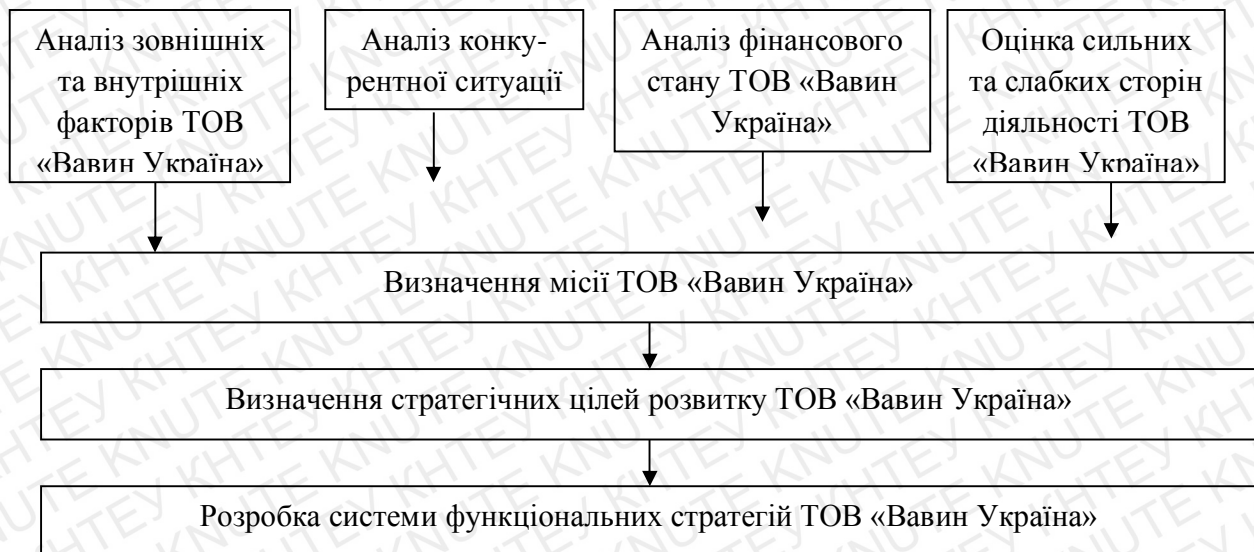
Із збільшенням обсягів виробництва валова виручка починає перевищувати витрати і з'являється прибуток, максимальна величина якого 1140 тис.грн. досягається при обсязі виробництва і реалізації продукції в 90 тис. шт. Це і є в даному випадку оптимальний обсяг виробництва.

Зазначимо, що максимізація прибутку може бути метою лише відносно тактичного періоду (не більше трьох років). Найбільш прийнятною стратегічною метою функціонування будь-якого підприємства, як свідчить зарубіжний досвід, є максимізація його ринкової вартості. Отже, впровадження максимізації ринкової вартості буде сприяти гармонізації поточних і перспективних цілей розвитку ТОВ «Вавин Україна», а досягнення намічених стратегічних цілей фірми будуть



сприяти підвищенню її ролі на промисловому ринку. Отримання максимально можливого прибутку за рахунок збільшення обсягу продажу продукції і зменшення або стабілізації витрат буде не тільки забезпечувати досягнення самофінансування діяльності ТОВ «Вавин Україна», а й сприяти зростанню її ринкової вартості.

З метою удосконалення діяльності ТОВ «Вавин Україна» на функціонуючому ринку доцільно запропонувати схему процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Вавин Україна» (рис 3.6), яка включає основні етапи процесу розробки стратегії розвитку ТОВ «Вавин Україна».



**Рис. 3.6. Етапи процесу формування стратегії розвитку ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: запропоновано автором

Матриця БГК є одним із самих розповсюджених в усьому світі методів аналізу стратегічних бізнес-підрозділів. Аналіз за допомогою цього методу складається з класифікації продуктів компанії по напрямках: зірки; дійні корови; важкі діти; собаки. Дані для побудови матриці наводяться в табл. 3.4

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для побудови матриці «зростання – частка ринку» для ТОВ  
«Вавин Україна»**

Показник	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку, %	Частка продукції у загальному обсязі реалізації підприємства, %
Прес-фітинги	19,3	23,6	64,6
Багатошарові труби	18,5	35,7	75,3
Полібутиленові труби	13,7	17,9	42,7
Поліпропіленові труби	11,3	13,7	58,4
Тришарові труби	10,8	12,9	38,1
Двошарові труби	4,3	6,2	36,3
Гладкостінні труби	5,6	8,1	27,5
Труби ПЕ	3,8	5,9	23,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

На основі даних (табл. 3.4) побудуємо модифіковану матрицю БКГ для восьми асортиментних груп продукції ТОВ «Вавин Україна»



**Рис. 3.7. Модифікована матриця БКГ для ТОВ «Вавин Україна»**

Джерело: побудовано автором

\*1-Прес-фітинги; \*2-Багатошарові труби; \*3-Полібутиленові труби; \*4-Поліпропіленові труби; \*5-Тришарові труби; \*6-Двошарові труби; \*7-Гладкостінні труби; \*8-Труби ПЕ.

З матриці видно, що (2) знаходиться в сегменті «дійні корови». Це та асортиментна група товарів, яка досягла етапу зрілості і приносить великі прибутки за незначних витрат у фінансуванні. Дана категорія «дійна корова» утворилася із категорії «Зірки», коли ринок її збуту звузився, але підприємство не втратило конкурентних переваг. За рахунок великих прибутків цієї асортиментної групи здійснюється фінансування «зірок» та «важких дітей». Чим більше у підприємства даної асортиментної групи, тим краще у нього фінансове становище. Стратегія, яку слід вибрати в цьому випадку, - це стратегія підтримання існуючого стану. Також до даної категорії належить такі асортименти продукції як прес-фітинги (1) та поліпропіленові труби (4).

«Зірки» - товари, які є ринковими лідерами. Вони діють на перспективних ринках збуту і займають велику ринкову частку. Вони приносять підприємству значний прибуток, потребуючи при цьому певних капітальних вкладень. До цієї категорії не потрапила жодна асортиментна група.

До сегменту «Важкі діти» потрапили три асортиментні групи продукції підприємства, а саме - полібутиленові труби (3), тришарові труби (5) і двошарові труби (6). Це ті товари, які присутні на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг. Як правило, ці товари перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають капіталовкладень для розвитку. В цьому випадку слід використати стратегію інтенсифікації комерційних зусиль. На основі аналізу сильних і слабких позицій підприємства шукається можливість надання конкурентних переваг: поліпшити характеристики товару, знизити ціну на нього, збільшити витрати на просування та розширити ринку збуту. Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити «важких дітей» зі складу товарного портфеля підприємства.

До квадрата «собаки» потрапили дві асортиментні групи продукції підприємства, а саме: гладкостінні труби (7) і труби ПЕ (8). Це ті товари, які перебувають на стадії спаду життєвого циклу, їх питома вага в загальному обсязі



збуту дуже мала. Такі товари діють на неперспективних ринках збуту та мають слабкі ринкові позиції. Вони приносять незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «важких дітей» або підтримання «зірок». Якщо «собака» потрапляє в зону збитків, необхідно вилучити її зі складу портфеля бізнесу підприємства. Однак в цей же квадрат можуть потрапити інноваційні продукти, які потребують проведення ринкового тесту на обмеженому ринковому просторі. Їх слід виділити в окрему інноваційну групу, а включати в загальну матрицю тільки після прийняття принципового (стратегічного) рішення щодо їх розвитку. В сегменті «собаки» слід застосовувати такі стратегії, як стратегія «збір урожаю», стратегія елімінації (виключення).

Для розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна» та подальшого удосконалення виробничих та збутових процесів доцільно використовувати маркетингову стратегію проникнення. Стратегія проникнення означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його ринкових позицій за рахунок існуючих видів продукції на існуючих ринках. Саме для ТОВ «Вавин Україна» дана стратегія є доцільною через те, що вона характеризується низьким ступенем комерційного ризику. Для того, щоб збільшити ефективність збутової діяльності ТОВ «Вавин Україна» потрібно застосовувати різні види стимулювання. Найбільш важливим видом, оскільки він максимально наближений до споживача, є цінове стимулювання. Доцільно застосувати тимчасове зниження ціни на продукцію, що забезпечить збільшення обсягів продажу або приверне до себе нових споживачів. Проте, в даній дії є переваги і недоліки. Недоліком цінового стимулювання є те, що воно не призводить до створення надійності, постійної клієнтури, а примушує покупця переходити від одного підприємства до іншого, відповідно до пропонованого зниження цін.

Стратегічний підхід до управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Вавин Україна» вимагає ретельного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, конкурентної ситуації та фінансового стану підприємства. Це надасть можливість

оцінити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Вавин Україна», визначити його конкурентоспроможність, знайти резерви покращення діяльності, усунути недоліки та збільшити переваги. Досягнення головної стратегічної мети, а також основних і допоміжних стратегічних напрямків діяльності можуть забезпечуватися певним обсягом виробництва і збуту сільськогосподарської продукції. Таким чином, діяльність ТОВ «Вавин Україна» щодо формування товарної політики є головною умовою та одним із основних інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Товарна політика в системі досягнення стратегічної мети підприємств – це головний чинник успішного функціонування підприємства на ринку (за асортиментом, якістю, ціновим рівнем) [71]. Товарна політика ТОВ «Вавин Україна» повинна формуватися у взаємозв'язку з фінансово-економічною, виробничою, ціною, збутовою, комунікаційною, організаційною та кадровою політиками підприємства. На основі проведених досліджень, ми визначили, що фінансово-економічна політика ТОВ «Вавин Україна» повинна сприяти оптимізації обсягу виробництва сільськогосподарської продукції та структури її збуту, скороченню рівня витрат, підвищенню рівня рентабельності від виробничо-збутової діяльності, зростанню рівня рентабельності власного капіталу, збільшенню питомої ваги власних фінансових ресурсів .

Організаційна політика повинна передбачати рішення щодо визначення організаційно-правової форм господарювання ТОВ «Вавин Україна», її зони діяльності, впровадження більш ефективної організаційної структури управління, чіткого розподілу функцій, прав та відповідальності між структурними підрозділами та їх працівниками, впровадження нових форм організації праці, апарату управління, виробничого персоналу тощо. Вагомість кожної з розглянутих політик залежить від стадії життєвого циклу ТОВ «Вавин Україна» і вони повинні бути орієнтовані в часі, тобто мати конкретний часовий термін досягнення.

Проведені дослідження показали, що ТОВ «Вавин Україна», пройшовши адаптацію до умов ринкової економіки, має досить невисокий рівень конкурентоспроможності. Однією з причин такого стану є відсутність на ТОВ «Вавин Україна» комплексної стратегічної програми забезпечення конкурентоспроможності. ТОВ «Вавин Україна» необхідна зміна методів і умов його функціонування відповідно до зовнішніх умов ринку.

Однією із задач, що вимагає удосконалення господарської діяльності ТОВ «Вавин Україна», є формування ефективно функціонуючої системи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку промислової продукції. Ця система має базуватися на комплексному підході управління, в основу якого буде покладено виявлення та раціональне використання резервів конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства. В основі побудови системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Вавин Україна» має бути науково обгрунтована концепція, що враховує, з одного боку, ефективність використання конкурентного потенціалу підприємства та виявлення резервів, а з іншого, - становища підприємства на вітчизняному ринку промислової продукції та вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Розробка цінової стратегії ТОВ «Вавин Україна» повинна бути спрямована на реалізацію стратегічних цілей підприємства, встановлення оптимального рівня ціни з урахуванням якості промислової продукції та забезпечення необхідного рівня рентабельності діяльності підприємства. Виходячи з цього, можна рекомендувати для ТОВ «Вавин Україна» в умовах її маркетингової орієнтації схему формування цінової маркетингової стратегії, яка охоплює три основні стадії: аналіз, планування, контроль та коригування, а також має три цикли: аналітичний – від формування системи інформаційного забезпечення до оцінки ступеня досягнення цілей маркетингової цінової стратегії, плановий – від розробки цінової стратегії до оцінки прийнятності остаточної ціни на продукцію та послуги та контрольний – від контролю за реалізацією цінової стратегії до



оцінки ступеня досягнення цілей підприємства. Для підприємства доцільно бути використати стратегію проникнення на ринок, при цьому підприємство буде встановлювати низькі ціни для швидкого проникнення на нові для підприємства ринки, буде застосовуватись щодо нових товарів, які порівняно легко можуть бути відтворені конкурентами і характеризуються високою еластичністю попиту. Ця стратегія передбачає встановлення на новинку порівняно низьких цін з надією залучити велике число покупців і завоювати значну частку ринку. При цьому бажано, щоб конкуренти не могли ввести більш низькі ціни.

Для ефективної діяльності ТОВ «Вавин Україна» на ринку промислової продукції та розвитку маркетингової діяльності необхідне виконання на підприємстві аналітичної функції. Саме детальне дослідження вимагає сучасне ринкове середовище. Детальному аналізу повинні піддаватися конкуренти, посередники, постачальники та споживачі підприємства, їх поведінка, критерії відбору та купівлі, особливості формування та здійснення управлінської діяльності та інші складові.

## ВИСНОВКИ

У результаті аналізу наведеного матеріалу та проведених обчислень варто навести теоретичні узагальнення, на основі яких сформульовано основні пропозиції подальшого розвитку підприємства. Це дозволить зробити відповідні висновки концептуального, методичного та практичного спрямування щодо важливості запровадження маркетингової діяльності на підприємстві як основу для підвищення його конкурентоспроможності.

Аналіз теоретичного матеріалу та методичного забезпечення дає можливість зробити ряд висновків теоретичного спрямування. Дослідження сутності та значення конкуренції в діяльності підприємств та як основу для ведення маркетингової діяльності дає підстави стверджувати, що конкуренція – це економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці (табл.1.1). Всі складові діяльності сільськогосподарського підприємства (фінанси, економіка, виробничі потужності, маркетинг та ін.) є основою для забезпечення та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку конкурентоспроможності підприємства дає можливість визначити, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу (табл.1.2). Дослідженням встановлено, що важливого значення в діяльності підприємстванабуває його конкурентоспроможність, відповідно до наведеного матеріалу конкурентоспроможність підприємства – це можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг. При цьому важливою характеристикою є рівні конкурентоспроможності підприємства, яких є чотири

(табл. 1.3). Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства повинна відбуватися у відповідності з існуючою його діяльністю та відповідати принципам комплексності, системності, об'єктивності та ін. (табл. 1.4).

Підтримання конкурентоспроможності підприємства на відповідному рівні базується на наявності конкурентних переваг (рис. 1.1), які формуються дією цілої системи факторів зовнішнього (рівень державного регулювання та розвитку економіки країни: система оподаткування, кредитно-фінансова та банківська системи, система зовнішньоекономічних зв'язків країни); система комунікацій) та внутрішнього (технічний рівень виробництва; технологія; організація виробництва та управління; система формування та стимулювання попиту) середовища його функціонування (рис. 1.2).

Наявність конкурентних переваг та сильних сторін діяльності підприємства дає можливість формувати та використовувати в практичній діяльності конкурентні стратегії (рис. 1.3). Використання конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки для кожного підприємства є має індивідуальний характер та залежить від особливостей діяльності підприємства, його фінансових можливостей, середовища існування та ін. найбільш поширеними для підприємств є стратегії диференціації, лідирування на основі ціни, оборонні стратегії та ін. (табл. 1.5.).

Аналіз методів дослідження конкурентоспроможності підприємств промислового сектору дає можливість стверджувати, що всі існуючі та найбільш раціональні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства сформовані у декілька груп. Найбільш поширеним в практиці аналізу конкурентоспроможності є графічні, матричні, індексні та аналітичні методи (табл. 1.6).

Досліджуване підприємство ТОВ «Вавин Україна», яке здійснює свою діяльність на ринку промислової продукції Київської області. Одним із пріоритетних напрямів діяльності ТОВ «Вавин Україна» є виробництво у галузі



систем пластикових труб для житлового та нежитлового будівництва та інфраструктурних проєктів. Організаційна структура включає керівника підприємства (директора), якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтерія, відділ кадрів та інші відділи (рис. 2.1). Проаналізувавши основні показники господарської діяльності варто зазначити, що ТОВ «Вавин Україна» (табл. 2.1) як промислове підприємство протягом 2015-2017 рр. перебувало в нестабільному стані. Але протягом аналізованого періоду основні економічні показники ТОВ «Вавин Україна» підвищилися. Так, дохід від реалізації продукції зріс на 130,8%, чистий дохід зріс на 127%, собівартість підвищилася на 159,4%. За досліджуваний період найбільш результативним роком, який характеризує розвиток підприємства є 2017 р., що підтверджується високими показниками прибутковості (**3967 тис. грн**) та рентабельності (60,02 %). На ТОВ «Вавин Україна» можна помітити збільшення кількості працівників, на це має вплив розширення підприємства, збільшення виробництва валової продукції завдяки удосконалення техніки, технологій виробництва. Середньооблікова чисельність працівників підприємства, зайнятих у виробництві у 2017 р. зросла, порівнюючи з 2015 р., всього - 440 чоловік, в тому числі у виробництві – 175, і у реалізації - 135 осіб (табл. 2.2).

Проаналізувавши результати господарської діяльності ТОВ «Вавин Україна», можна зробити висновки, що вартість валової продукції досліджуваного підприємства зросла на 11,63 % у порівнянні з 2015 роком. Кожен рік протягом аналізованого періоду підприємство отримувало прибуток від результатів діяльності, у 2017 році прибуток становив 186020 грн, що на 66,62 % більше, ніж у 2014 році. (табл. 2.3).

*За даними* про структуру грошових надходжень ТОВ «Вавин Україна» найбільшу питому вагу у структурі грошових надходжень займає інша продукція. Також обсяги виробництва на підприємстві нарощує прес-фітинги, багатощарові

труби та поліпропіленові труби (табл.2.4). За останній рік на підприємстві значно зросли продажі продукції.

Аналізуючи обсяги виробництва продукції ТОВ «Вавин Україна» (табл. 2.5) можна стверджувати, що у 2017 р. найбільшими обсяги виробництва були тришарових труб та труб ПЕ, так само і обсяги реалізованої продукції. В порівнянні з 2015 р. у 2017 р. зміни обсягів виробництва і реалізації незначні, 9,4% і 12,6%.

Причиною недоліків у діяльності ТОВ «Вавин Україна» є нерозуміння й ігнорування на даний час керівництвом ролі і місця маркетингу в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинно бути формування ефективної служби маркетингу, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації. Провівши ABC-аналіз, визначили, що до «групи А» належать асортиментні позиції, які вносять великий вклад в загальний збут продукції підприємства. На даному підприємству це лише багат шарові труби, питома вага збуту якого в загальному обсягу становить 35,7 %. До «групи В» віднесли ті асортиментні позиції, сумарна частка яких становить 61%. До «групи С» належать тришарові труби - 2,9 %, двошарові - 0,2 %, гладкостінні труби - 0,2 % (табл.2.8). Проведеного SWOT-аналіз показав (табл. 2.9), що підприємство веде ефективну виробничу діяльність, оскільки сильні сторони переважають над слабкими, а можливості над загрозами, що вказує на високу конкурентоспроможність підприємства на ринку Київської області. Аналіз профілю бенчмаркінгу показує, що серед трьох досліджуваних підприємств найкращі конкурентні позиції займає ТОВ «Вавин Україна» (табл.2.10).

У результаті проведеного дослідження конкурентоспроможності за допомогою матричних та графічних методів визначено, що у порівнянні із вище названими підприємствами ТОВ «Вавин Україна» є перспективним підприємством. Підприємство має високі показники (ціна,

рентабельність, виробництво, ширина асортименту). Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед компаній конкурентів згідно кожного методу дослідження. Проаналізувавши структуру продажів, можна зробити висновки що на підприємстві в порівнянні з підприємствами конкурентами найвищі обсяги виробництва і реалізації продукції (рис.2.3).

Застосування технічних засобів у роботі ТОВ «Вавин Україна» є досить важливою складовою. Застосування удосконаленого програмного забезпечення та специфічні маркетингові програми повинні стати рушійною силою в діяльності досліджуваного підприємства. (рис.3.3). Підвищення конкурентоспроможності підприємства відбуватиметься за рахунок створення позитивного іміджу підприємства, якому передуватимуть важливі заходи із спонсорства ,реклама, вдалі зв'язки з громадськістю та її схвалення

Перспективним напрямом розвитку та управління підприємством є впровадження маркетингових аспектів у діяльність. Тому доцільно удосконалити управлінську структуру підприємства шляхом введення в штатний розпис посади маркетолога та ринкового аналітика (за сумісництвом) (рис.3.4). Важливим елементом покращення функціонування ТОВ «Вавин Україна» на промисловому ринку Київської області є планування ефективної цінової політики підприємства, яка передбачатиме застосування раціональних методів ціноутворення на продукцію підприємства, встановлення справедливих та конкурентоспроможних ринкових цін ( табл.3.2)..Для підприємства були запропоновані маркетингові комунікації, які будуть впроваджені в найближчий час. Планова сума витрат повністю задовольняє підприємство. Кінцевою метою маркетингових комунікацій є формування потреби в продукції у споживача. Також для підприємства доцільним було розширення ринків збуту.

Для досягнення максимального прибутку, був розрахований оптимальний обсяг виробництва. Проаналізувавши обсяг виробництва підприємства, ми побачили ,що до тих пір, поки розширення виробництва буде забезпечувати більш



швидке зростання доходу в порівнянні із зростанням витрат, фірма буде нарощувати виробництво. На прикладі ТОВ «Вавин Україна» нульовий прибуток досягається при обсязі виробництва і реалізації в інтервалі 30-40 тис. шт. продукції, що відповідає значенню валової виручки і витратам відповідно в інтервалах 1440-1920 і 1690-1810 тис. грн. (табл.3.3).

Проаналізувавши матрицю БКГ видно, що багаточарові труби (2) знаходиться в сегменті «дійні корови». Це та асортиментна група товарів, яка досягла етапу зрілості і приносить великі прибутки за незначних витрат у фінансуванні. «Зірки» - товари, які є ринковими лідерами. До даної категорії належить такі асортименти продукції як прес-фітинги (1) та поліпропіленові труби (4). До сегменту «Важкі діти» потрапили три асортиментні групи продукції підприємства, а саме – полібутиленові труби (3), тришарові (5) і двошарові (6). Це ті товари, які присутні на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг. До квадрата «собаки» потрапили дві асортиментні групи продукції підприємства, а саме: гладкостінні труби (7) і труби ПЕ (8). Це ті товари, які перебувають на стадії спаду життєвого циклу, їх питома вага в загальному обсязі збуту дуже мала. (рис.3.7).

Для розвитку маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна» та подальшого удосконалення виробничих та збутових процесів доцільно використовувати маркетингову стратегію проникнення. Стратегія проникнення означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його ринкових позицій за рахунок існуючих видів продукції на існуючих ринках. Саме для ТОВ «Вавин Україна» дана стратегія є доцільною через те, що вона характеризується низьким ступенем комерційного ризику. Для того, щоб збільшити ефективність збутової діяльності ТОВ «Вавин Україна» потрібно застосовувати різні види стимулювання. Найбільш важливим видом, оскільки він максимально наближений до споживача, є цінове стимулювання.

Проведені дослідження показали, що ТОВ «Вавин Україна», пройшовши адаптацію до умов ринкової економіки, має досить невисокий рівень конкурентоспроможності. Однією з причин такого стану є відсутність на ТОВ «Вавин Україна» комплексної стратегічної програми забезпечення конкурентоспроможності. ТОВ «Вавин Україна» необхідна зміна методів і умов його функціонування відповідно до зовнішніх умов ринку. Однією із задач, що вимагає удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Вавин Україна», є формування ефективно функціонуючої системи підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на ринку промислової продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.М. та ін. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу доринку / В. Абрамов, В. Данюк, А. Колот - О.: ОКФА, 2015.-96с.
2. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
3. Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В., Котлер Ф. Основи маркетинга, , 2007. - 1200 с.
4. Багієв Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, Х. Анн.[Под общ.Ред. Г.Л. Багієва.] – М.: ОАО “Изд-во “Экономика”, 2008. – 703 с.
5. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
6. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. / Л. В. Балабанова - Донецьк: РВЦ ДонДУЕТ, 2007. – 562 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.посіб.для вузів / Л. В. Балабанова. - Донецьк: ТОВ «АНСА», 2013. - 146 с.
8. Белявцев М.І., Петенко І.В., Прозорова І.В. Маркетингова цінова політика: Навчальний посібник / М.І. Белявцев, І.В. Петенко, І.В. Прозорова - Київ: Центр навчальної літератури, 2009. - 632 с.
9. Беляєва І. Ю., Паніна О. В. Ціноутворення: навчальний посібник. 2-е изд., Доп. - М., 2008. - 176 с.
10. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 332 с.
11. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посіб. - К.: Знання-Прес, 2010.-313с.
12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге, доповн. і переробл. – К.: Атіка, 2007. – 528 с.
13. Бойчук І. М., Харів М. С., Хопчан М. І., Піча Ю. В. Економіка підприємства. Навч. пос. - К., 2011 – 369 с.
14. Вельдина Ю.И. Использование маркетинговых инструментов для повышения конкурентоспособности промышленного предприятия/ Ю.И. Вельдина, Н.С. Комлева//Режим доступа: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-4/PDF/12/Veldina.pdf>
15. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2011. – 672 с.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. / С. С. Гаркавенко – К.: Лібра, 2012. - 712 с.
17. Герасимчук В. Т., Маркетинг: теорія та практика: Навчальний посібник -Київ: Вища школа, 2014 — 327 с.



18. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. / В. Г. Герасимчук - Київ: КНЕУ, 2009. - 360 с.
19. Голубко Є. В. Суть та зміст конкурентоспроможності підприємства / Є.В. Голубков // Режим доступу <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%.Pdf>
20. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
21. Денисова І. П. Управління витратами та ціноутворення [Текст]–М. : 2010. –286 с
22. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: Навчальний посібник / А.О. Длігач - К.:ВД "Професіонал", 2012. - 304 с.
23. Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. / О.М. Дмитренко // Економіка АПК, №1, 2009. –43 с.
24. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. — К., 2009. — 384 с.
25. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика. Навчальний посібник. [Текст] /С.І. Дугіна.- К.: КНЕУ, 2012. – 393с.
26. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи: Монографія. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 246 с.
27. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства/ Єлець О.П., Богдан Є.В. // Режим доступу[http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf)
28. Єлісеєва Л. Розробка та впровадження маркетингової стратегії як засіб економічного зростання підприємства/ Єлісеєва Л. //Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання.- 2015. – 44 с. Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13184/2/Conf\\_2014v2\\_Yeliseeva\\_L-Development\\_and\\_implementation\\_60.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13184/2/Conf_2014v2_Yeliseeva_L-Development_and_implementation_60.pdf)
29. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / М.М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2014. – 204 с.
30. Звягінцева О.Б. Агромакетинг як підгрунття ефективного маркетингу продовольчих товарів / О.Б. Звягінцева // Економіка АПК. – 2010. - №12. – С. 80-86.
31. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності / В. Ф. Іванюта // Агроінком — 2013 — № 1—2. — С. 97—101.
32. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц./ В.Я. Кардаш . — К.: КНЕУ, 2010. — 124 с.
33. Карпов В.А., Кучеренко В.Р. Маркетинг: прогнозування кон'юнктури ринку: Навч. Посіб, - К.: Знання, 2011. – 2014 с.

34. Кобелев В. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення / В. М. Кобелев, В. І. Болтенко // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2015. – С. 60-64.
35. Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / Ковалев А.И., Войленко В.В. // - Центр економіки и маркетинга. – 2008.- 254с.
36. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник / КНЕУ - К.: 2012 - 228 С.
37. Корінько М.Д. Диверсифікації як економічний процес. Актуальні проблеми економіки/ М.Д. Корінько.- 2007.- №4
38. Котлер Ф. Основы маркетинга, 9-е издание.: / Ф.Котлер, Г. Армстронг / [Пер. с англ.] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1200 с.
39. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми – Київ, КНЕУ, 2011. – 245 с.
40. Лапуста М.Г., Шарукова Л.Г. Ризики в підприємницькій діяльності. - М.: ИНФРА-М.; 2009.-224 с.
41. Ліберман І.А. Ціни і собівартість продукції. - М.: Фінанси і статистика, 2012. - 301 с.
42. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль / [За заг.ред. В. В. Липчука] – Львів: «Новий Світ-2000»; «Магнолія плюс». – 2012. – 228 с.
43. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с. С. 121
44. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М.Й. Малік, О.А. Нужна. — К.: Інститут аграрної економіки, 2007. — 270 с.
45. Маркетинг: Підручник, практикум та навчально-методичний комплекс з маркетингу / [С.І. Чеботар, Я.С. Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик, Р.І. Буряк, С. М. Боняр, А.В. Рябчик, О.М. Прус, В.А. Рафальська.] – К.: «Наш час», 2011. – 504 с.
46. Маркетингові дослідження ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wmg.lviv.ua/marketings-services/marketings-researches-of-market.html>.
47. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб./ За ред. Л.В. Балабанової. - К.: Знання, 2012 – 264 с.
48. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / [за заг. ред.. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова]. – К.: Центр навч. л-ри, 2011. – 407 с.
49. Мельник Л. Г. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / Л.Г.Мельник, Л.В. Старченко, О.І. Карінцева.– Суми: ГОВ «ВТР Університетська книга», 2007. – 240 с.
50. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.

51. Міжнародний агробізнес: Навчальний посібник. За редакцією д.е.н., проф., акад. Сіваченка І.Ю. – київ: ЦУЛ, 2013. – 208 с.
52. Миронюк Т.І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності / Миронюк Т.І. // Економіка харчової промисловості: щокв. наук. журн. № 1 (21) / засн. : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАНУ, Одес. нац. акад. харч. технол. — О. : ОНАХТ, 2014.Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Desktop/echp\\_2014\\_1\\_8.pdf](file:///C:/Users/Admin/Desktop/echp_2014_1_8.pdf)
53. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. – К.: Вид-во «Знання», 2011 – 630 с.
54. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник. Т.1. Львів, Видавництво „Світ”, 2011.
55. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі / Назарова К. – Вісник КНТЕУ. – 2015. – №2. – С. 64
56. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. Посібник М.М. Ільчук, Т.Д. Іщенко, В.К. Збарський та ін.; За ред. М.М. Ільчука. – К.: Вища освіта, 2014. – 398 с.
57. Островський П.І. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник. / П. І. Островський – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 224 с.
58. Павленко А.Ф. Маркетинг: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / Павленко А.Ф., Войчак А.В. - Київ. нац. екон. ун-т. – [2-ге вид, доп. і випр.] – К.: КНЕУ, 2011. – 106 с.
59. Петрова І.Л. Ринок праці: процес сегментації / Ірина Леонідівна Петрова. - К.: Національний пед. університет ім. Драгоманова, 2010. - 218с.
60. Пикульська А. М. Конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості України / А. М. Пикульська// Економіка та економічна теорія. – 2014. Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22221/1/96.pdf>
61. Пирожкова Н. Проблеми ціноутворення і облік витрат // Бух. - 2013. - № 1. - С.12-16.
62. Піддубний І.О. Піддубна А.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ВД "Інжек", 2009. — 270с.
63. Плешонкова Л. “Виробнича собівартість і калькулювання промислової продукції” “Баланс” №7 від 03.04.2011 р.
64. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Підручник. К.:КНЕУ, 2013- 456с.
65. Порошина Н. Нові аспекти ціноутворення // Маркетинг. - 2012. - № 6. - С. 50-55.
66. Портер М. Стратегія конкуренції.: Пер. з англ. – К.: Основи, 2011.
67. Почапська Л. “Калькулювання собівартості друкованих видань” “Баланс” № 26 від 25.06.2008 р.
68. Примак Т. Економіка підприємств. Навч. пос. К.:Знання,2009- 178с.



69. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник/ Ред. А.О. Старостіна. - К.: Знання, 2009. - 764 с.
70. Родіонова О.М., Руднева Ю.Р., Пашин С.Т. Методи розрахунку ціни на новий товар / -2011. - № 2. - с. 34-45.
71. Салімжанов І.К. Цінова політика організації / І.К. Салімжанов / / фінанси.-2009. - № 8. - С.55-58.
72. Салімжанов І.К. Конкуренція і ціноутворення / І.К. Салімжанов / / фінанси.-2014. - № 9. - С.16-19.
73. Семенюк С. Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Семенюк // Галицький економічний вісник. - 2010. - № 1(26). - с.84-92.
74. Соловійов І. О. Розвиток теорії та практики маркетингу в АПК. Навчальний посібник. / Соловійов І. О. – Херсон : ХДУ, 2008. – 108 с.
75. Солодка О.В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства.[Електронний ресурс] – Режим доступу: // [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009\\_640/57.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/57.pdf)
76. Старостіна А.О.Маркетинг: Навч. посіб. – [2-ге вид., перероб. і доп.] / Старостіна А.О., Зозульов О.В. / – К.: Знання-Прес, 2013. – 326 с.
77. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навчальний посібник./ Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб [Текст]. – К.: Каравела, 2003. – 432 с.
78. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд / - М.: ЮНИТИ, 2008. – 418 с.
79. Трещов М.М. Розвиток інфраструктури аграрного ринку в регуляторному середовищі держави як один з основних шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств // Економічний простір. – 2010. – № 24. – С. 73-82
80. Тянь Р. Б. Планування діяльності підприємства. – К.: МАУП, 2013. – с.124-126.
81. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2014. — 316 с.
82. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404с.
83. Харченко Н. “Ціна послуги і єдиний податок” “Баланс” № 48 від 26.11.2012 р.
84. Хлусов В.П. Основы маркетинга. / В. П. Хлусов – М.: «ПРИОР», 2014. – 160 с.
85. Ціни і ціноутворення: Навчальний посібник / Желтякова І. А., Маховикова Г.А., Пузина Н.Ю. - 2013. - 112с.
86. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 128с.
87. Черленяк І.І. Якість ведення бізнесу та конкурентоспроможність національної економіки/ Черленяк І.І, Курей О.А. // Науковий вісник Херсонського

державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014.[Електронний ресурс].  
Режим доступу: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib.pdf>

88. Чубак Г.М. Стратегія ціноутворення в маркетинговій політики підприємства, М. Інєрра - М. - 2009. - 139 с.

89. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: Учебно-практическое пособие. / Л. С. Шевченко – Харьков: Консум, 2010. – 672 с.

90. Шершньова Зоя Євгенівна. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2014. — 700с.

91. Шкварчук Л.О. Ціни і ціноутворення: Навч. Пос./Л.О. Шкварчук// – К.: Кондор, 2013.

92. Шляхта О.М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства/ Шляхта О.М. // Економічний простір. - 2012.[Електронний ресурс].  
Режим доступу: [file:///C:/Users/Admin/Desktop/ecpros\\_2012\\_68\\_35.pdf](file:///C:/Users/Admin/Desktop/ecpros_2012_68_35.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток 1

**Порівняльна характеристика досліджуваних господарств  
(експертні оцінки)**

Показник	ТОВ «Вавин Україна»	ТОВ «Рехау»	ТОВ «Барекс»
<b>I. Price</b>			
Ціна за 1 шт, грн.	10	10	10
Рентабельність,%	6	6	5
<b>II. Product (за асортиментом вцілому)</b>			
Виробництво	10	10	5
Ширина,глибина асортименту	10	9	10
Якість товару	8	9	8
Типовість асортиментних пропозицій	10	10	10
Рекламний бюджет	10	10	10
Впізнаваність ТМ	10	10	10
Лояльність до ТМ	7	8	5
<b>III. Promotion</b>			
Обсяги реалізації	10	10	10
Стимулювання продажу	5	4	2
PR	3	3	2
<b>IV. Place</b>			
Частка ринку	9	8	8
Логістика	10	10	10

**Ранжування оцінок від 1 до 10**

**I. Price**

**Ціна за 1 т.**

- 1 – ціна не відповідає адекватним методам ціноутворення;
- 2 – значно занижена ціна за рахунок низької якості;
- 3 – завищені ціни, оптовим покупцям;
- 4 – завищені ціни за рахунок умов доставки;
- 5 – на рівні середніх цін галузі за рахунок додаткових послуг;
- 6 – на рівні середніх цін галузі виходячи з економічних показників;
- 7 – нижче середніх цін ринку за рахунок низької якості;
- 8 – нижче середніх за рахунок відсутності конкурентних послуг;
- 9 – нижче середніх цін ринку виходячи з економічних показників;
- 10 – на рівні середніх цін галузі;

**Рентабельність,%**

- 1 – рівень збитковості більша 35%;
- 2 – рівень збитковості до 20%;
- 3 – господарство не рентабельне і не збиткове, 0%;



- 4 – рівень рентабельності до 10%;
- 5 – рівень рентабельності 10 - 20%;
- 6 – рівень рентабельності 30 - 40%;
- 7 – рівень рентабельності 50 - 90%;
- 8 – рівень рентабельності 90 - 120%;
- 9 – рівень рентабельності 120 - 180%;
- 10 – рівень рентабельності більший ніж 180%;

## **II. Product**

### **Обсяги виробництва**

Від 1 – «низькі» - до 10 «високі»

### **Ширина, глибина асортименту**

- 1 – 1 група товарів
- 2 – 2 групи товарів
- 3 – 3 групи товарів
- 4 – 4 групи товарів
- 5 – 5 груп товарів
- 6 – 6 груп товарів
- 7 – 7 груп товарів
- 8 – 8 груп товарів
- 9 – 9 груп товарів
- 10 – більше 10 груп товарів

**Якість товару:** 1-10 – від найгіршої до найвищої.

### **Типовість асортиментних пропозицій**

Від 1 – «типовий асортимент» - до 10 «найбільш різноманітний асортимент»

### **Рекламний бюджет**

Від «1 – 1% від загального бюджету підприємства» - до «10 –10% від загального бюджету»

### **Впізнаваність ТМ**

Від «1 – невідома» - до «10 - дуже відома»

### **Лояльність до ТМ**

Від «1 - низька» - до «10 – дуже висока»

## **III. Promotion**

### **Обсяги реалізації**

Від 1 – «менші за обсяги виробництва» - до 10 «переважають над обсягами виробництва»

### **Стимулювання продажу**

- 1 – відсутність заходів зі стимулювання;
- 2 – перспективи щодо впровадження стимулювання збуту;
- 3 – участь в виставках;
- 4 – участь в виставках з урахуванням їх організації;
- 5 – встановлення міцних зв'язків з оптовими закупівельниками підприємствами;
- 6 – стимулювання попиту постійних покупців;
- 7 – брендинг;
- 8 – меценатство;
- 9 – спонсорство;
- 10 – Комбінація брендингу, меценатства, спонсорства;

### **PR**

- 1 – відсутність акцій;
- 2 – незначні заходи на місцевому рівні;
- 3 – незначні заходи на районному рівні;

- 4 – незначні заходи на регіональному рівні;
- 5 – відчутні заходи що підвищують популярність в регіональному масштабі;
- 6 – відчутні заходи в межах країни;
- 7 – ефективні заходи на обласному рівні;
- 8 – ефективні заходи на рівні країни;
- 9 – повномасштабна компанія в умовах країни;
- 10 – повномасштабна компанія в межах країни та за кордоном;

#### **IV. Place**

##### **Частка ринку**

- 1 – фірма займає дуже малий сектор, майже не значний відсоток галузі;
- 2 – фірма займає дуже малий сектор, майже не значний відсоток галузі, з перспективами збільшення;
- 3 – входить в 10 підприємств області;
- 4 – фірма входить в 10-ку виробників труб в межах країни;
- 5 – фірма входить в 50-ку підприємств, що успішно виробляють труби;
- 6 – сильний гравець на регіональному рівні;
- 7 – займає суттєву частку ринку в області та країні;
- 8 – займає суттєву частку ринку в області та країні, охоплює частку закордонного ринку;
- 9 – фірма лідер в країні + експорт;
- 10 – фірма лідер на ринку країни та лідер закордонного ринку.

##### **Логістика**

- 1 – відсутність власного транспорту, що унеможливило можливу доставку до оптового закупівельника продукції;
- 2 – наявність одиниці власного транспорту та можливість доставки покупцю на невелику відстань за певну ціну;
- 3 – наявність одиниці власного транспорту з можливістю дальнього перевезення;
- 4 – наявність від 1 до 3 одиниць техніки з можливістю дальнього перевезення;
- 5 – наявність від 3 – 5 одиниць техніки для загальних перевезень;
- 6 – можливість перевезення декількома видами транспорту;
- 7 – чітко налагоджена система перевезень з довгостроковими зв'язками;
- 8 – можливість вибору виду перевезення (сухопутний; повітряний; морський; річний);
- 9 – наявність інфраструктури для заснування логістичного підрозділу;
- 10 – наявність повномасштабного логістичного відділу.