

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра кібернетики та системного аналізу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розробка моделей формування маркетингової стратегії
машинобудівного підприємства»**

Студентки 2 курсу, 1м групи,

спеціальності

051 «Економіка»

спеціалізації

«Економічна кібернетика»

Гримало

Діани

Ігорівни

підпис студента

Науковий керівник

доктор фізико-математичних наук,

професор

Гамалій

Володимир

Федорович

підпис керівника

Гарант освітньої програми

доктор фізико-математичних наук,

професор

Гамалій

Володимир

Федорович

підпис керівника

Київ 2019

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет обліку, аудиту та інформаційних систем
Кафедра кібернетики та системного аналізу
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація «Економічна кібернетика»

Затверджую
Зав. кафедри _____ Роскладка А. А.
«15» листопада 2018р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентці**

Гримало Діани Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

«Розробка моделей формування маркетингової стратегії
машинобудівного підприємства»

Затверджена наказом ректора від «09» листопада 2018 р. № 4240

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 05 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: дослідити та проаналізувати сутність маркетингової
стратегії підприємства, побудувати модель формування маркетингової
стратегії машинобудівного підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси формування маркетингової стратегії
підприємства.

Предмет дослідження: модель формування маркетингової стратегії
машинобудівного підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу: робота містить 21 таблицю, 4 рисунки

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Гамалій В.Ф.	15.11.2018 р.	15.11.2018 р.
2	Гамалій В.Ф.	15.11.2018 р.	15.11.2018 р.
3	Гамалій В.Ф.	15.11.2018 р.	15.11.2018 р.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорії «маркетингова стратегія»

1.2. Конкурентоспроможність через призму маркетингової стратегії

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТОВ «ГІДРОСИЛА» ТА ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз внутрішнього середовища та характеристика ТОВ «Гідросила»

2.2. Аналіз зовнішнього середовища в Україні

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТАРТЕГІЇ ТОВ
«ГІДРОСИЛА»

3.1. Вибір маркетингової стратегії на основі симплекс методу

3.2. Вибір маркетингової стратегії на основі розрахунків матриці ризиків

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
11	2	3	4
11	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2018	01.11.2018
22	<i>Розробка та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	15.11.2018	15.11.2018
33	<i>Вступ</i>	01.06.2019	
44	<i>Розділ 1. Маркетингова стратегія та її зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства</i>	25.06.2019	
55	<i>Розділ 2. Аналіз ТОВ «Гідросила» та оточуючого середовища</i>	02.09.2019	
66	<i>Підготовка статті у збірник наукових статей магістрів</i>	09.09.2019	
77	<i>Розділ 3. Розробка моделей маркетингової стратегії ТОВ «Гідросила»</i>	21.10.2019	
88	<i>Висновки</i>	01.11.2019	
99	<i>Здача випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі науковому керівнику</i>	05.11.2019	
110	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	20.11.2019	
111	<i>Виправлення зауважень, зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи</i>	22.11.2019	
112	<i>Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі</i>	25.11.2019	
113	<i>Публічний захист випускної кваліфікаційної роботи</i>	За розкладом роботи ЕК	

8. Дата видачі завдання «15» листопада 2018 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Гамалій В.Ф.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Гарант освітньої програми Гамалій В. Ф.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Гримало Д.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

АНОТАЦІЯ

В даній дипломній роботі була досліджено сутність маркетингової стратегії, проаналізовані особливості маркетингової стратегії машинобудівного підприємства, проаналізовано стан сучасного українського машинобудівного підприємства, побудована модель маркетингової стратегії за оцінками експертів, запропоновано оптимальну маркетингову стратегію розвитку сучасного українського машинобудівного підприємства. Необхідність маркетингового дослідження зумовлена потребою зниження ризику прийняття неоптимальне рішення за рахунок кращого знання і розуміння стану та динаміки факторів оточуючого середовища.

Ключові слова: *машинобудівне підприємство, маркетингова стратегія, моделювання*

In this diploma paper the essence of the marketing strategy was investigated, the peculiarities of the marketing strategy of the machine-building enterprise were analyzed, the state of the modern Ukrainian machine-building enterprise was analyzed, the model of the marketing strategy was estimated by experts, the optimal marketing strategy of the modern Ukrainian machine-building enterprise was proposed. The need for marketing research is driven by the need to reduce the risk of making the wrong decision at the expense of a better knowledge and understanding of the state and dynamics of environmental factors.

Keywords: *competitiveness, machine-building enterprise, marketing strategy, modeling*

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Маркетингова стратегія та її зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства

1.1. Сутність категорії “маркетингова стратегія”.....5

1.2. Конкурентоспроможність через призму маркетингової стратегії.....11

Висновки до розділу 115

РОЗДІЛ 2 Аналіз ТОВ «Гідросила» та оточуючого середовища

2.1. Аналіз внутрішнього середовища та характеристика ТОВ «Гідросила»..17

2.2. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Гідросила».....21

Висновки до розділу 228

РОЗДІЛ 3 Моделювання маркетингової стратегії ТОВ «Гідросила»

3.1. Вибір маркетингової стратегії на основі симплекс-методу.....30

3.2. Вибір маркетингової стратегії на основі розрахунків матриці ризиків..37

Висновки до розділу 343

Висновки.....44

Список використаних джерел.....45

Додатки.....49

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає у тому, що машинобудівна галузь відіграє роль ключового фактора підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Конкурентоспроможність безпосередньо залежить від якісного маркетингу. Саме тому дуже важливо правильно сформувати маркетингову стратегію машинобудівного підприємства. Адже маркетингова стратегія відповідає за довгострокову активність підприємства на ринках товарів та послуг. Багаторічний досвід машинобудівних підприємств у країнах із розвиненою економікою засвідчує, що використання маркетингових досліджень сприяє стабільному розвитку та сильній конкурентоспроможності.

Мета роботи – дослідити сутність маркетингової стратегії підприємства, проаналізувати особливості маркетингової стратегії машинобудівного підприємства, за результатами експертних оцінок побудувати модель формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування маркетингової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є моделі формування маркетингової стратегії машинобудівного підприємства.

Відповідно до мети визначаємо **завдання** наукового дослідження: дослідити сутність маркетингової стратегій вітчизняного машинобудівного підприємства, за результатами експертних оцінок побудувати модель формування маркетингової стратегії, обрати оптимальну маркетингову стратегію подальшого розвитку підприємства.

Публікації. Результати дослідження були представлені автором у Збірнику наукових статей студентів денної форми навчання, які здобувають освітній ступінь магістра за спеціалізацією «Економічна кібернетика» КНТЕУ «Цифрова економіка» на тему: «Маркетинг як інструмент підвищення інвестиційної привабливості машинобудівного підприємства», 2019 р.- с. 39-43.

РОЗДІЛ 1 Маркетингова стратегія та її зв'язок з конкурентоспроможністю підприємства

1.1 Сутність категорії “маркетингова стратегія”

Стратегія - це довгостроковий план досягнення певних цілей. Таким чином, маркетингова стратегія - це маркетинговий план, призначений для досягнення маркетингових цілей. Наприклад, маркетингова мета може стосуватися того, щоб стати лідером на ринку, максимально задовольняючи потреби клієнтів. Таким чином, стратегічний план - це детальне планування, що включає маркетингові дослідження, а потім розробку маркетингової стратегії для задоволення клієнтів. Кожна організація повинна мати чіткі маркетингові цілі, і основний шлях до досягнення організаційних цілей буде залежати від стратегії. Тому маркетинг можна розглядати як процес розробки та реалізації стратегії планування та координації способів виявлення, передбачення та задоволення потреб споживачів таким чином, щоб отримувати прибуток. Саме цей процес стратегічного планування лежить в основі маркетингу.

У 1985 році Чартерний інститут маркетингу прийняв динамічне гасло: "Маркетинг означає бізнес".

Успішні маркетингологи повинні брати участь у всіх аспектах свого бізнесу, включаючи майбутні проекти та інші сфери своєї галузі. Успішні компанії розробляють плани діяльності своєї компанії на п'ять-десять років і заздалегідь часто знають стільки ж про своїх конкурентів, скільки знають про себе.

Маркетингова функція є найважливішим компонентом корпоративної стратегії, і цей маркетинговий фокус повинен бути переданий маркетинговим плануванням у всі аспекти ділової діяльності.

Вибираючи маркетингову стратегію, часто розрізняють недиференційований маркетинг та диференційований маркетинг[18].

Недиференційований (масовий) маркетинг - стратегія, при якій не проводиться сегментація і цільовим ринком для нового продукту

виступають споживачі, яким пропонується єдина продуктова лінійка і єдиний комплекс 4P.

Різновидом масового маркетингу є використання принципу тільки макросегментації, тобто розподіл ринку лише за географічним принципом, при цьому маркетингові заходи не адаптуються під різні регіони і зони.

Диференційований маркетинг передбачає, що фірма виділяє кілька сегментів, і для кожного сегмента розробляється окремий продукт і комплекс маркетингових заходів. Наприклад, компанія P & G пропонує до 10 марок порошку різним цільовим сегментам.

При диференційованому маркетингу можливий варіант пропозиції одного і того ж товару різним сегментам з адаптованим комплексом маркетинг-мікс.

Концентрований маркетинг передбачає, що фірма фокусує свої маркетингові зусилля на одному сегменті. У силу обмеженості масштабів стратегія концентрованого маркетингу зазвичай будується на створенні унікального продукту або послуги, персонального обслуговування і особливого позиціонування бренду.

На сучасному етапі спостерігається тенденція переходу від стратегії концентрованого маркетингу до стратегії персоналізації, коли кожному клієнту пропонується індивідуалізований комплекс 4P. У даному випадку мова йде про використання принципу консьержа (особливі послуги для особливих клієнтів) [19].

Для ефективного і стійкого функціонування підприємство повинно мати маркетинговий стратегічний набір системи стратегій, покликаних забезпечити його ринкову спрямованість.

Кількість і поєднання елементів цього набору обумовлюють різноманітні зовнішні і внутрішні чинники, та найчастіше в ньому фігурують:

- а) стратегія розвитку ринку — дії підприємства щодо освоєння нових сегментів ринку, тобто орієнтація на нові цільові групи споживачів;
- б) стратегія проникнення — дії підприємств, спрямовані на якнайшвидше входження на ринок, захоплення якнайбільшої його частки. Найчастіше при цьому використовують цінові інструменти;
- в) стратегія збереження частки ринку — дії підприємств щодо захисту здобутих ринкових позицій. Для цього можуть бути використані модернізація товару, післяпродажне обслуговування, цінові чинники;
- г) стратегія репозиціонування — дії підприємств щодо виходу з невігідних і входження на перспективні ринки.

Ігнорування маркетингової стратегії або невміле використання її можливостей призводить до зниження підприємством конкурентоспроможності, втрати ринкових позицій, нерідко — до банкрутства[17].

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і постановки цілей функціонування підприємства на ринку йому необхідно розділити всіх споживачів на різні категорії (сегменти) відповідно до обраних критеріїв, оцінити рівень їх привабливості і визначитися, на яку кількість сегментів необхідно орієнтуватися підприємству, інакше кажучи, вибрати цільові сегменти ринку і розробити маркетингову стратегію[20].

У сьогоdnішньому світі часто бувають коливання, раптові зміни, події, яких неможливо передбачити. У нестабільному середовищі існує велика кількість можливих варіантів майбутнього. Тому і варіантів стратегії розвитку може бути декілька. Формування й утримання конкурентних переваг охоплює увесь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції (навички) персоналу у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг[21].

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства

Етап 1. Дослідження ринку

- аналіз зовнішнього середовища: аналіз ринку, на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому, проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців
- аналіз внутрішнього середовища: аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, окупності, структури

Етап 2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства

- формування цілей: розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку
- сегментування: визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства
- маркетинговий комплекс: розробка політики ціноутворення, організації продаж та послуг, спілкування зі споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг

Етап 3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку

- планування реалізації: оперативне планування маркетингу, розробка річного маркетинг-плану, створення і підтримка позитивного іміджу підприємства
- оцінка результатів: оцінка ефективності проведених заходів, оцінка ІТ-системи і її відповідності завданням та потребам комплексу[22].

На процес стратегічного маркетингового планування впливає кілька груп факторів, що визначають політику підприємства на тому чи іншому ринку. Дані фактори не лише визначають доцільність виходу на ринок з точки зору присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар чи

послугу і ступеня впливу на бізнес різноманітних інститутів, але й дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості підприємства в умовах ринкової волатильності.

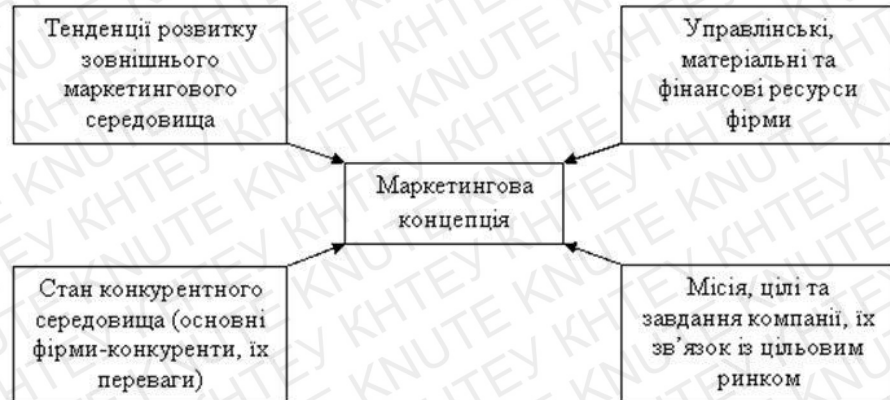


Рис. 1.1 Основні групи факторів, що впливають на формування стратегії діяльності підприємства

Розроблено автором на основі джерела [3]

Для вибору оптимальної стратегії виходу на зарубіжні ринки компанії, що знаходиться на стадії розвитку міжнародних відносин, необхідно розробити власний механізм обрання найбільш вигідної маркетингової стратегії відповідно ринкових умов, в яких вона знаходиться, та факторів, що є вирішальними на даному ринку (конкурентні умови, наявність ресурсів, структура попиту, місія та цілі).



Рис. 1.2 Алгоритм вибору стратегії [23]

1.2 Конкурентоспроможність через призму маркетингової стратегії

Конкурентоспроможність - це комплексна характеристика товарів, яка визначає його переваги на ринку порівняно з аналогічними товарами-конкурентами за ступенем задоволення потреби та витратами на це задоволення.

Для визначення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг здійснюють маркетинговий аналіз, який повинен виявити параметри товарів для забезпечення зацікавленості у придбанні. Ці параметри відображають якість і корисність товарів і послуг з урахуванням функціональних, естетичних, екологічних та інших споживчих властивостей. Згідно з маркетинговою концепцією особливе значення має не просто набір споживчих властивостей і характеристик товарів, але й розуміння таких ознак, як сприйняття товару, його технічних характеристик, умови використання, гарантійні строки, затрати, які пов'язані з придбанням, використанням та утилізацією товарів[1].

Конкурентоспроможність компанії слід розглядати в двох іпостасях: як порівняльну оцінку діяльності фірми в конкурентних умовах в певний момент часу, і як потенційну здатність компанії зберегти сильну позицію на ринку в довгостроковій перспективі - тобто стратегічну конкурентоспроможність. Одним з найбільш ефективних способів досягнення компанією високої конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є створення нового ринку або ніші в ньому, що вільні від інших конкурентів. Таку стратегію ще називають "створенням блакитного океану"[8].

Паралельно, конкурентоспроможність підприємства також слід розглядати з урахуванням факторів конкурентоспроможності продукції, потенціалу підприємства, галузей, регіонів і країни загалом. Оцінка стану використання взаємопов'язаних та взаємозалежних рівнів визначається насамперед здатністю конкретних виробників випускати

конкурентоспроможну продукцію. Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності для кожного її рівня мають власну специфіку. Залежно від комбінації факторів впливу конкретне підприємство характеризується досягнутим рівнем та особливим характером формування конкурентоспроможності. До того ж, специфічна комбінація факторів є об'єктивною передумовою формування стійких конкурентних позицій підприємства на ринку[11].

Маркетинг як фактор конкурентоспроможності представляє собою системний підхід до взаємодії внутрішніх можливостей бізнесу з його зовнішнім потенціалом, гармонічність та ефективність якої заперечується стратегічним управлінням. Маркетинг та стратегічне управління – це діалог внутрішнього та зовнішнього середовища з приводу формування конкурентних переваг[30].

Маркетинговий стратегічний аналіз зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко до них пристосовуватися, вчасно виявити ринкові можливості та використання їх у стратегічній маркетинговій діяльності, вчасно виявити ринкові загрози та запобігти їхньому негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність фірми, допомагає визначити сильні і слабкі ознаки фірми, конкурентну перевагу фірми [31].

Правильно розроблена система маркетингових комунікацій підприємства є важливим фактором його конкурентоспроможності[24].

Конкурентна стратегія – це план підприємства щодо забезпечення певного рівня його конкурентоспроможності. Розробка конкурентної маркетингової стратегії виступає в ролі складової усієї структури управління, яка є взаємопов'язаною сукупністю управлінських рішень щодо створення і використання конкурентних переваг підприємства[25].

Оцінка конкурентоспроможності продукту (послуги) повинна представляти собою комплексне дослідження ринку методами сучасного маркетингу, що дозволить не просто визначити деякий «базовий зразок», а й

правильно оцінити місце аналізованого об'єкта на даному ринку у порівнянні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність визначається сукупністю лише тих властивостей, які представляють інтерес для споживача[26].

Стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства складається з комплексу заходів, сформованих у цілеспрямований план, реалізація якого дасть змогу підприємству досягнути поставлених цілей шляхом вибору альтернативного напрямку розвитку, використовуючи ресурсний потенціал підприємства та аналізуючи внутрішнє та зовнішнє його оточення. Правильно сформована стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства є результатом і ефективним механізмом стратегічного управління, оскільки вона враховує синергічне використання науково-технічного, виробничо-технологічного, фінансово-економічного та соціального потенціалу підприємства у визначених напрямках, що є основою його конкурентоспроможності. Модель формування та реалізації маркетингової стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства має комплексний характер, який дає змогу досягнути ефекту синергії та підвищити ефективність стратегічного управління підприємством [27].

Модель маркетингового потенціалу підприємства значною мірою визначається обсягом та якістю наявних нематеріальних ресурсів; можливостями керівників та інших категорій персоналу до управління цими ресурсами; можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства тощо. Вплив нематеріальних активів на формування потенціалу ще недостатньо вивчено, оскільки важко виділити частку участі нематеріальних активів у загальному прибутку. Зазвичай вони недостатньо відображаються у фінансових документах, але сьогодні їхнє значення у формуванні вартості фірми зростає. Вони включають три групи:

– репутаційні активи – торгові марки, наявність яких сприяє зміцненню довіри споживачів до фірми та її товарів, які проявляються у підвищених обсягах продажів і, нерідко, в цінових преміях;

– власні технології – патенти, авторські права і виробничі секрети, які дозволяють підприємству з вигодою для себе використовувати унікальні знання;

– стратегічні активи – це наявні переваги підприємства, завдяки яким воно займає монополістичну позицію або обслуговує унікальний ринок[31].

Аналіз основних підходів до управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами продукції машинобудівного підприємства дозволив визначити доцільність впровадження в управлінську практику стратегічного маркетингового підходу для формування і розвитку конкурентних переваг як порівняльних динамічних характеристик машинобудівного підприємства, які забезпечують його конкурентостійкість та конкурентогнучкість. Такий безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми має назву бенчмаркінгу.

Вже було доведено переваги бенчмаркінгу перед іншими методами і підходами до формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Проведення бенчмаркінгу конкурентних переваг підприємства, по-перше, дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності даного підприємства; по-друге, надає можливість отримання додаткового синергетичного ефекту за рахунок спільної дії різних конкурентних переваг (як наявних, так і набутих, завдяки процесу бенчмаркінгу). Виходячи з цього, доцільно ввести в науковий оборот нову концепцію бенчмаркінгу – конкурентно-синергетичний бенчмаркінг, використання якого передбачає наявність можливостей з формування конкурентних переваг машинобудівного підприємства, що передбачає наявність синергетичного ефекту. Назва цього виду бенчмаркінгу зумовлена тим, що його проведення направлене не тільки на отримання нових або

посилення існуючих конкурентних переваг даного підприємства, а і на результативне проведення цього виду бенчмаркінгу, що передбачає наявність синергетичного ефекту. На основі теоретичного аналізу була розроблена модель формування та використання конкурентних переваг машинобудівного підприємства на основі творчого аналізу та адаптації кращих здобутків підприємств-лідерів певної галузі промисловості (зокрема, машинобудування)[28].

Інструментарієм для розроблення й побудови моделі підвищення конкурентоспроможності та реалізації конкурентної стратегії може служити застосування математичного моделювання, що дозволяє виявити особливості функціонування економічного об'єкта, й на основі цього передбачати майбутню поведінку об'єкта при зміні яких-небудь параметрів.

Важливими факторами, які впливають на вибір методу прогнозування, є витрати й точність. Найкращий прогноз не обов'язково має бути найточнішим чи найдешевішим – скоріше, він являє собою деяку комбінацію точності та вартості, яку керівництво вважає оптимальною. Іншими факторами, які необхідно враховувати при виборі методу прогнозування, є: наявність статистичних даних за певний період часу; компетенція прогнозувача; час, необхідний для підготовки прогнозу; попередній досвід використання певного методу [29].

Висновки до розділу 1

Одна з основних цілей підприємства – маркетингова ціль, адже це є головним шляхом досягнення організаційних цілей. Маркетингова стратегія – це маркетинговий план, призначений для здійснення маркетингових цілей.

Було розглянуто основні етапи формування маркетингової стратегії, які включають в себе попередні дослідження, розробку та вибір маркетингової стратегії та її безпосереднє впровадження. Представлений алгоритм вибору маркетингової стратегії дає змогу ефективно визначити подальшу поведінку підприємства та за необхідності скоригувати її.

За допомогою конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу ми можемо виявити не тільки нові конкурентні переваги, а й посилити існуючі. Результативне використання конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу дає змогу отримати синергетичний ефект.

Проаналізовані основні групи факторів, що впливають на формування маркетингової концепції підприємства. Саме вони дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості підприємства в умовах ринкової конкуренції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТОВ «ГІДРОСИЛА» ТІ ЇЇ ОТОЧУЮЧОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Аналіз внутрішнього середовища та характеристика підприємства

ТОВ «Гідросила» заснована 1930 року. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво», статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство знаходиться у місті Кропивницькому. До складу «Гідросила ГРУП» входить 6 виробничих підприємств:

АТ «Гідросила» - розробка і виробництво насосів і гідромоторів шестеренних.

Приватне АТ «Гідросила АПМ» - розробка і виробництво аксіально-поршневих машин і запасних частин до АПМ.

ПАТ «Гідросила МЗТГ» - розробка і виробництво гідророзподільників.

ТОВ «Гідросила ТЕТІС» - розробка і виробництво гідроциліндрів.

Приватне АТ «Гідросила ЛЕДА» - розробка і виробництво швидко-з'єднань, фітинга і рукавів високого тиску.

ТОВ «Гідросила Білорусь» - розробка і виробництво гідроциліндрів.

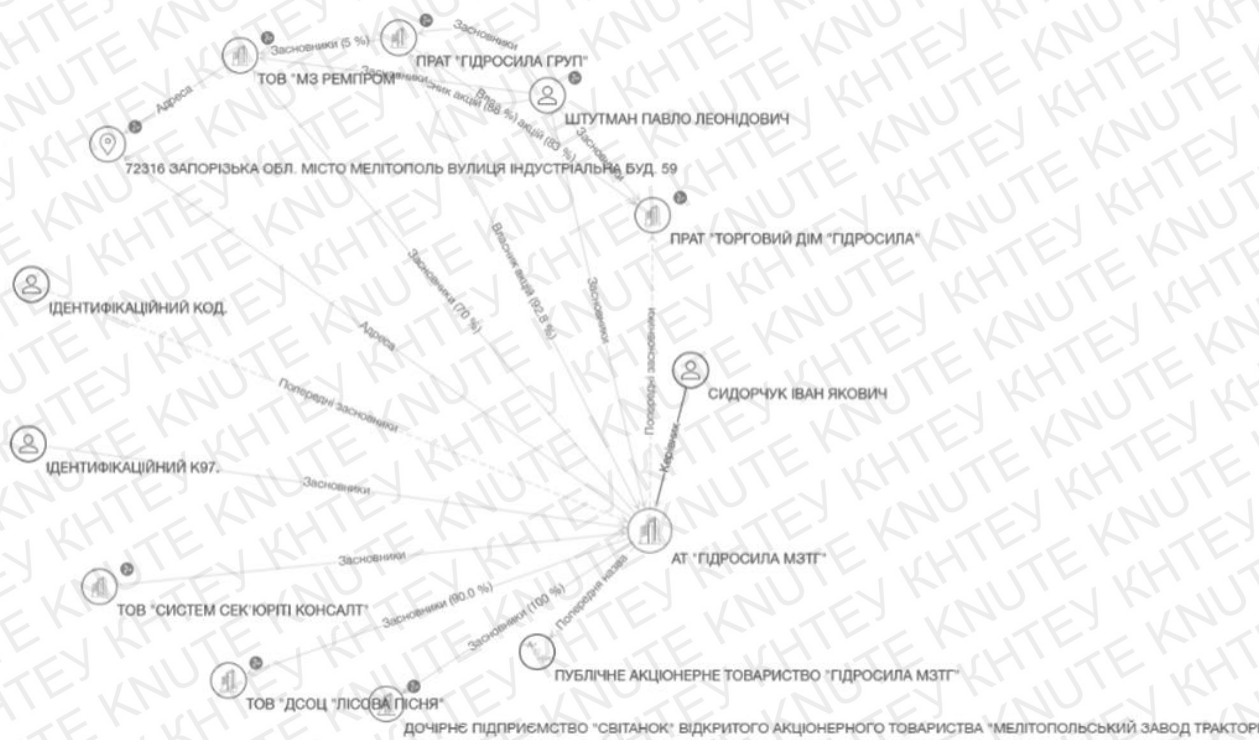


Рис.2.1 Схема виробничих підприємств «Гідросила ГРУП»

Більш детальна інформація щодо виробничих підприємств міститься у додатку А.

Місія підприємства показує пріоритетність ресурсів підприємства та важливість кожного з них: «Задоволення потреб ринку в гідроустаткуванні для мобільних машин та іншому обладнанні шляхом їх розробки, виробництва з використанням вискоєфективних технологій, кваліфікованого персоналу, ґрунтуючись на розвиток традицій підприємства в області новацій, якості, культури виробництва і взаємин між людьми.»[31]

Підприємства є самостійними господарськими об'єктами з правами і обов'язками юридичної особи. Підприємства мають право займатися господарською діяльністю, виходячи з власних цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх обов'язків. Ця група підприємств діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання

покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинного законодавства.

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення та бізнесу і реалізації на базі отримання прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу.

Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства. Майно підприємства, включаючи внески засновників, проведену продукцію, отриманий дохід є винятковою власністю засновників, які мають право розпоряджатися їм самостійно, продавати або передавати третім особам.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

Комплекс підприємств активно проводить маркетингові заходи такі як виставки та семінари. Робітники підприємства є досвідченими та кваліфікованими кадрами, що мають змогу проходити тренінги у компанії, отримувати міжнародний досвід.

ТОВ «Гідросила» зосереджена на внутрішньому ринку, розповсюджуючи свою продукцію В2С лише у межах України, коли у моделі В2В підприємство має міжнародні звязки. Якість продукції надзвичайно висока, що підтверджується великою кількістю сертифікатів міжнародної якості, перемог на виставках та форумах.

Так як ТОВ «Гідросила» є єдиним виробником гідравліки для тракторів, комбайнів, сільськогосподарських, будівельно-дорожніх та інших мобільних машин в Україні та має високий ступінь ризику для працівників, то підприємство щорічно перевіряється головним управлінням ДСНС у Запорізькій області на предмет додержання законодавства у сфері техногенної і пожежної безпеки. Наступна перевірка запланована на 11.06.2020р.

За рахунок відносно дешевої робочої сили та доступності ресурсів продукція підприємства є надзвичайно конкурентоспроможною за межами країни. Компанія активно співпрацює з підприємствами Британії, лише у 2019 році була підписана угода між ТОВ «Гідросила ТЕТІС» та AZMOL CUTTANA-SM[32].

Основна частина продукції комплексу ТОВ «Гідросила» використовується у сільськогосподарській, воєнно-промисловій та будівельній галузях.

Окремі маркетингові функції виконуються менеджером з маркетингу департаменту продажів. Проте загальне керівництво маркетинговою діяльністю на підприємстві відсутнє.

Згідно даних інформаційної платформи YouControl фінансовий стан за останні 3 роки стабільно погіршується, обсяги продаж Росії після воєнного конфлікту впали, необхідно шукати нові канали збуту.

На цьому фоні актуальність розглянутої теми для самої компанії дуже висока, оскільки дозволяє переглянути відношення керівництва компанії до маркетингової діяльності в цілому і маркетингової стратегії посуті.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища

Усі підприємства і організації існують у світі, де весь час відбуваються якісь зміни, і часто підпадають під вплив чинників, які є значно потужнішими від самих організацій і на які вони не можуть впливати. Організацію, що залежить від чинників свого зовнішнього ділового середовища, можна порівняти з кораблем у відкритому морі, підвладним могутнім явищам природи, про наближення яких завжди слід знати заздалегідь, щоб вжити відповідні заходи.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) пропонує перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Така класифікація досить зручна, і не біда, якщо деякі фактори можна визначити як політичні або як економічні (наприклад, оподаткування і валютні курси).

Однак для більш детального аналізу за вісьмома категоріями, замість чотирьох, пропоную використовувати перелік ICEDRIPS:

Інновації, в тому числі нові технології та Інтернет (як же без нього!), а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії.

Конкуренти. Крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців. (Ці п'ять факторів ще називають П'ятьма силами конкуренції).

Економічні чинники, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів і тощо.

Демографія. Актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним групами, за соціальним класом тощо, а також будь-які зміни в таких даних.

Нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди і конвенції.

Інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ.

Партнери. Стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями.

Соціальні тенденції, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, вподобання щодо проведення вільного часу, тенденції в сфері моди і зміна переконань.

NB: Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім.[13]

За допомогою об'єму капітальних інвестицій, що були вкладені у виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань за 2010-2018 роки можемо зробити висновок, що з урахуванням інфляції рівень інвестицій з 2010 по 2018 майже не змінився. Через кризис у 2015 році розмір інвестицій трохи зменшився, проте за наступні 3 роки рівень збульшувався и надалі набирає темпи росту.

Таблиця 2.1

Розмір інвестицій 2010 – 2018 роки у машинобудівній галузі

Роки	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Розмір інвестицій (млн.грн)	1581,7	2162,2	2781,5	2132,1	2020,8	1945,4	2318,3	3290,7	4057,0

Складено автором на основі джерела [35].

Таблиця 2.2

Заявки на винаходи за машинобудівними напрямками (національні заявники) 2015-2018 роки

Маніпулювання, транспортування, вантажні операції	4	2	9	6
Металорізальні верстати	5	6	0	2
Двигуни, насоси, турбіни	50	24	14	08
Ткацькі верстати та папероробні машини	0	5	0	

Продовження табл. 2.2

Інші спеціальні машини	49	38	32	88
Термічне виробництво та прилади	6	5	8	9
Механічні деталі	5	4	7	8
Транспорт	9	1	0	01

Складено автором на основі джерела [34].

Таблиця 2.3

**Патенти на корисні моделі за машинобудівними напрямками
(національні заявники) 2015-2018 роки**

Маніпулювання, транспортування, вантажні операції	174	177	218	217
Металорізальні верстати	347	334	383	397
Двигуни, насоси, турбіни	234	182	166	187
Ткацькі верстати та папероробні машини	90	110	93	90
Інші спеціальні машини	870	597	665	704
Термічне виробництво та прилади	234	211	210	220
Механічні деталі	272	244	181	252
Транспорт	291	265	262	309

Складено автором на основі джерела [34].

Інновації у розрізі кількості заявок за останні 4 роки збільшилися у розмірі, так само як і загальна кількість патентів у машинобудівній галузі. ТОВ «Гідросила» зосереджує свої зусилля на виготовленні гідравлічного приладдя, що використовується в основному у двигунах та насосах. Кількість патентів та винаходів у напрямі «Двигуни, насоси, турбіни» дещо зменшилися, проте в порівнянні з іншими технічними напрямками залишаються досі високими.

При аналізі економічної ситуації слід зазначити, що після 2013 року (ВВП становив \$ 180 млрд) спостерігалось падіння обсягів номінального ВВП в доларовому еквіваленті в країні. Основними факторами цього процесу були втрата частини промислових регіонів Донецької та Луганської

областей, де розташовувалися бюджетоутворюючі промислові комплекси, негативна волатильність на міжнародних ринках та деструктивна монетарна політика держави, торговельна війна з РФ.

За підсумками 2015 року номінальний ВВП знизився до \$ 90,6 млрд, що на 50,5 % менше показника 2013 року, – це відобразило фундаментальну кризу вітчизняної економіки. Із 2016 по 2017 роки остання продемонструвала зростання номінального ВВП до \$ 112,3 млрд. Крім того, дані Держстату свідчили про позитивну динаміку за реальним ВВП (2016 – + 2,4 %; 2017 – +2,5 %), хоча ці показники не корелювалися з падінням виробництва. На збільшення номінального ВВП вплинула грошово-кредитна політика держави, що спричинило посилення інфляції (дефлятор ВВП у 2017 році – 22 %) та стимулювало споживання через фінансування державних видатків.

Як вказують дані Держстату, за підсумками 2018 року номінальний ВВП у доларовому еквіваленті збільшився до \$ 130,8 млрд (3 558 млрд грн), що на 18,7 % більше, ніж відповідний показник 2017 року.

Зростання номінального ВВП у 2018 році було сформоване за рахунок:

- внутрішніх запозичень – 177,3 млрд грн (вплинули на збільшення ВВП через зростання обсягу доходів банківського сектора та фінансування бюджетних програм);
- зовнішніх запозичень – 112,2 млрд грн;
- інфляційних чинників зростання товарообігу – 286,3 млрд грн;
- зростання АПК – +33 млрд грн (хороша врожайність).

Зважаючи на те, що дефлятор ВВП (рівень інфляції в економіці) становив 15,4 % (корелюється з індексом цін виробників – 14,3 % і девальвацією – 2 %), реальне зростання ВВП становило 3,3 % (номінальний ВВП – плюс 18,7 %, дефлятор ВВП – 15,4 %).

Чисельність населення країни 2017 року становила 44,03 млн осіб (32-ге місце у світі). За оцінкою Державної служби статистики України, станом

на 1 січня 2018 року чисельність наявного населення України без врахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і міста Севастополь становила 42 386 403 осіб. Чисельність українців стабільно зменшується, народжуваність 2017 року становила 10,3 ‰ (189-те місце у світі), смертність — 14,4 ‰ (5-те місце у світі), природний приріст — -0,41 ‰ (220-те місце у світі).

Чисельність населення України за січень-травень 2019 року зменшилася на 122,4 тис. осіб, у порівнянні з груднем 2018 року, і на 1 червня 2019 року становила 42 млн 38 тис. осіб, повідомила Державна служба статистики України.

Кіровоград - обласний центр Кіровоградської області, розташований на берегах річки Інгул. Місто займає площу 103 кв.км. В Кіровограді проживає біля 245 тис.чол., з яких осіб працездатного віку - 130,6 тис.чол. Багатство та родючість земель нашого краю, унікальний характер природно-кліматичних умов зони зумовлюють великий потенціал агропромислового комплексу та дозволяють сільському господарству спеціалізуватись на вирощуванні культур, що мають попит на світовому ринку. Тому промисловість міста зорієнтована на сільськогосподарське машинобудування та переробку сільгосппродукції. Перспективним для розвитку міста є його вигідне географічне положення - Кіровоград розташований у центральній частині України, має залізничне та автомобільне сполучення з усіма обласними та багатьма районними центрами України. Через територію Кіровоградської області проходить десять автомагістралей, які зв'язують Україну з країнами СНД, Центральної та Південної Європи. Земні надра – багаті корисними копалинами урану, коаліну, трепелу, граніту, відкриті золоторудні родовища. Розробка копалин та переробка сировини мають забезпечити місту стабільне майбутнє. Сучасний промисловий Кіровоград – це 11 провідних галузей, які налічують 64 підприємства. Провідна роль належить машинобудуванню та харчовій промисловості.

Група компаній «Гідросила» відкрила в Європейському Союзі представництво – ТОВ Hydrosila EU, яке розташовується у м. Вроцлав (Польща).

Основним видом діяльності Hydrosila EU є оптові продажі гідравлічних силових машин і компонентів торгової марки «Гідросила» на території ЄС.

Планується, що Hydrosila EU стане так званим хабом: сервісними і логістичним центром, через який «Гідросила» буде нарощувати продажі в Європейському Союзі і, як свідчить місія компанії, задовольняти потреби ринку, ґрунтуючись на інноваціях, якості продукції, тощо.

«Вроцлав обрано для відкриття представництва не випадково. На сьогоднішній день – це один з найбільш швидкозростаючих центрів Польщі і усього ЄС. Відкриваючи нове представництво, компанія «Гідросила» істотно спрощує доступ до своєї продукції європейським клієнтам», – наголосив генеральний директор «Гідросила ГРУП» Юрій Тітов[36].

Також є дилери у багатьох країнах: Азербайджан, Армения, Беларусь, Болгария, Венгрия, Грузия, Казахстан, Киргизия, Латвия, Литва, Молдова, Польша, Словакия, Туркменистан, Узбекистан.

Основу нормативного-правового забезпечення машинобудівної галузі складає закон України Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу[33], що визначає основні напрями державної політики пріоритетного розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу, створює сприятливі економічні умови для збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської техніки та обладнання для харчової і переробної промисловості, визначає шляхи формування ринку та вдосконалення системи забезпечення агропромислового комплексу вітчизняною технікою і обладнанням.

Закон окреслює головні завдання і напрямки розвитку:

Основні завдання машинобудування для агропромислового комплексу:

- 1) забезпечення потреб агропромислового комплексу вітчизняною технікою і обладнанням для впровадження сучасних технологій у виробництво, зберігання та переробку сільськогосподарської продукції;
- 2) проведення науково-технічної політики розвитку машинобудування для агропромислового комплексу, сприяння підвищенню рівня технологічних процесів та екологічної безпеки;
- 3) участь у розробленні стандартів відповідно до закону;
- 4) впровадження наукових досліджень, дослідно-конструкторських, технологічних та проектних розробок комплексного характеру, пов'язаних з розвитком виробництва техніки і обладнання для агропромислового комплексу;
- 5) визначення обсягів виготовлення і координація виробництва у номенклатурі техніки і обладнання для агропромислового комплексу, впровадження технічного обслуговування та освоєння прогресивних технологій ремонту техніки;
- 6) сприяння скороченню витрат енергетичних і матеріальних ресурсів при виготовленні, технічному обслуговуванні та ремонті техніки і обладнання для агропромислового комплексу, підвищенню надійності та збільшенню термінів їх експлуатації;
- 7) участь у розробці програм соціального та економічного розвитку села, сприяння комплексній поставці техніки і обладнання для агропромислового комплексу сільськогосподарським товаровиробникам і підприємствам харчової та переробної промисловості;
- 8) розробка проектів програм розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу у порядку, визначеному законодавством;
- 9) виконання програм виробництва технологічних комплексів машин і обладнання для агропромислового комплексу, стимулювання освоєння

виробництва нової техніки і обладнання для агропромислового комплексу, підвищення відповідальності промислових підприємств за якість виготовлюваної техніки, створення системи її технічного обслуговування та ремонту;

10) розширення мережі підприємств з реалізації, технічного обслуговування, ремонту, надання у користування (зокрема за договорами фінансового лізингу) техніки і обладнання для агропромислового комплексу;

11) формування та розвиток ринку техніки і обладнання для агропромислового комплексу;

12) розробка пропозицій щодо удосконалення умов фінансування, оподаткування, кредитування, особливостей приватизації підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу;

13) здійснення економічних та організаційних заходів, спрямованих на зростання експортного потенціалу, збільшення обсягів реалізації техніки і обладнання для агропромислового комплексу в Україні та за її межами;

14) залучення вітчизняних та іноземних інвестицій для освоєння виробництва нової техніки і обладнання для агропромислового комплексу, оновлення основних фондів, технічного переозброєння і реконструкції підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу;

15) реалізація державної політики зайнятості, забезпечення висококваліфікованими кадрами підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу;

16) розвиток міжнародного співробітництва підприємств вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Гідросила» має надзвичайно великі потужності. 6 великих виробництв входить до складу компанії. Вона має розгалужену структуру, гарні умови праці та перспективний розвиток. Проте за останні 4 роки

компанія втратила оберти, адже один із головних партнерів – Росія стала «забороненим» покупцем через військові дії. На території України ТОВ «Гідросила» по рівню потужності та типу виробництва конкурентів не має.

Аналіз ринкового середовища показав, що усі зовнішні показники є сприятливими для подальшого розвитку компанії. Законодавство України допомагає активному розвитку виробництва. Соціально-економічні чинники трохи погіршують загальну позитивну ситуацію і у майбутньому можуть стати проблемою для розвитку підприємств України.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛЕЙ МАРКЕТИНГОВОЇ СТАРТЕГІЇ ТОВ «ГІДРОСИЛА»

3.1 Вибір маркетингової стратегії на основі симплекс методу

Для ТОВ «Гідросила» було запропоновано 5 маркетингових стратегій подальшого розвитку та 5 ситуацій, у яких фірма може опинитися. Ми обрали 5 стратегій та 5 ситуацій, бо цієї кількості достатньо, щоб описати основні стани, у які підприємство може потрапити, а з іншого боку спираючись на досвід функціонування підприємства ТОВ «Гідросила» із її стабільним розвитком розглядати більше 5 стратегій не є доцільним.

Таблиця 3.1

Таблиця стратегій

Номер стратегії	Опис
Стратегія А1	Стабільний помірний розвиток на вітчизняному ринку, часткова перебудова процесів, часткове впровадження інновацій та патентів.
Стратегія А2	Кардинальна перебудова процесів та реорганізація підприємства, переорієнтація продукції, поступове впровадження інновацій та патентів, залучення молодих кадрів, надання їм великої ролі та прав у компанії.
Стратегія А3	Поступовий вихід на міжнародні ринки, часткова перебудова процесів та реорганізація підприємства, активне впровадження інновацій та патентів, дотримання стратегії диференціації на міжнародних ринках з подальшим приведення її до стратегії диверсифікації.
Стратегія А4	Поступовий вихід на нові/міжнародні ринки, часткова перебудова процесів та тотальна реорганізація підприємства, активне впровадження інновацій та патентів, дотримання політики демпінгу при виході на нові ринки задля збільшення обсягів продажів з подальшим плавним збільшенням ціни.

Продовження табл. 3.1

Стратегія А5	Активний вихід на нові/міжнародні ринки, кардинальна перебудова процесів та реорганізація підприємства, переорієнтація продукції, зміна структури підприємства, активне впровадження інновацій та патентів.
--------------	---

Таблиця 3.2

Таблиця ситуацій

Номер ситуації	Опис
Ситуація В1	Позитивна ринкова ситуація
Ситуація В2	Стабільна ринкова ситуація
Ситуація В3	Нестабільна ринкова ситуація
Ситуація В4	Несприятлива ринкова ситуація
Ситуація В5	Ризикова ринкова ситуація

Експертами було оцінено ризики кожної стратегії поетапно, тобто кожен експерт мав оцінити ризик обраної стратегії для кожної з запропонованих ситуацій. Запропоновані стратегії диверсифікуються від незначних змін у подальшій стратегії до активного впровадження інновацій та посилення слабких сторін підприємства. Також ситуації ранжуються від стабільно-незмінних до несприятливих та ризикових.

1. Перевіряємо, чи має матриця оцінок експертів сідлову точку. Якщо так, то виписуємо рішення гри в чистих стратегіях.

Таблиця 3.3

Матриця стратегій

Стратегії	В ₁	В ₂	В ₃	В ₄	В ₅	a = min(A _i)
A ₁	5	4.6	6	8	13.1	4.6
A ₂	0.7	2.2	7.2	7.8	12	0.7
A ₃	3.1	4.2	5.1	3	9.4	3

A_4	2.4	2.6	3.4	6.8	10	2.4
A_5	1	3	2.3	8.4	6.4	1
$b = \max(B_j)$	5	4.6	7.2	8.4	13.1	

Знаходимо гарантований прибуток, який визначається нижньою ціною гри $a = \max(a_i) = 4.6$, яка вказує на максимальну чисту стратегію A_1 .

Верхня ціна гри $b = \min(b_j) = 4.6$.

Сідлова точка (1, 2) вказує рішення на пару альтернатив (A_1, B_2). Ціна гри дорівнює 4.6.

2. Перевіряємо платіжну матрицю на домінуючі рядки і домінуючі стовпці.

Іноді на підставі простого розгляду матриці гри можна сказати, що деякі чисті стратегії можуть увійти в оптимальну змішану стратегію лише з нульовою ймовірністю.

Кажуть, що i -я стратегія домінує його k -ту стратегію, якщо $a_{ij} \geq a_{kj}$ для всіх $j \in N$ і хоча б для одного j $a_{ij} > a_{kj}$. В цьому випадку говорять також, що i -я стратегія (або рядок) - домінуюча, k -я - домінованих.

Кажуть, що j -я стратегія домінує його l -ту стратегію, якщо для всіх $i \in M$ $a_{ij} \leq a_{il}$ і хоча б для одного i $a_{ij} < a_{il}$. В цьому випадку j -ту стратегію (стовпець) називають домінуючою, l -ту - домінованих.

Стратегія A_1 домінує над стратегією A_3 (всі елементи рядка 1 більше або дорівнюють значенням 3-го рядка), отже, виключаємо 3-й рядок матриці. Імовірність $p_3 = 0$.

Стратегія A_1 домінує над стратегією A_4 (всі елементи рядка 1 більше або дорівнюють значенням 4-ї рядка), отже, виключаємо 4-ї рядок матриці. Імовірність $p_4 = 0$.

Таблиця 3.4

5	4.6	6	8	13.1
0.7	2.2	7.2	7.8	12
1	3	2.3	8.4	6.4

З позиції програшів стратегії В стратегія В1 домінує над стратегією В3 (всі елементи стовпця 1 менше елементів стовпця 3), отже, виключаємо 3-й стовпець матриці. Імовірність $q_3 = 0$.

З позиції програшів стратегії В стратегія В1 домінує над стратегією В4 (всі елементи стовпця 1 менше елементів стовпця 4), отже, виключаємо 4-й стовпець матриці. Імовірність $q_4 = 0$.

З позиції програшів стратегії В стратегія В1 домінує над стратегією В5 (всі елементи стовпця 1 менше елементів стовпця 5), отже, виключаємо 5-й стовпець матриці. Імовірність $q_5 = 0$.

Таблиця 3.5

5	4.6
0.7	2.2
1	3

Стратегія А1 домінує над стратегією А2 (всі елементи рядка 1 більше або дорівнюють значенням 2-ий рядки), отже, виключаємо 2-у рядок матриці. Імовірність $p_2 = 0$.

Таблиця 3.6

5	4.6
1	3

Ми звели гру 5×5 до гри 2×2 .

3. Знаходимо рішення гри в змішаних стратегіях.

Математичні моделі пари двоїстих задач лінійного програмування можна записати так:

знайти мінімум функції $F(x)$ при обмеженнях (для стратегії II):

$$5x_1 + x_2 \geq 1$$

$$4.6x_1 + 3x_2 \geq 1$$

$$F(x) = x_1 + x_2 \rightarrow \min$$

знайти максимум функції $Z(y)$ при обмеженнях (для стратегії I):

$$5y_1 + 4.6y_2 \leq 1$$

$$y_1 + 3y_2 \leq 1$$

$$Z(y) = y_1 + y_2 \rightarrow \max$$

Вирішимо пряму задачу лінійного програмування симплексним методом, з використанням симплексної таблиці.

Визначимо максимальне значення цільової функції $Z(Y) = y_1 + y_2$ при наступних умовах-обмежень.

$$5y_1 + 4.6y_2 \leq 1$$

$$y_1 + 3y_2 \leq 1$$

Вирішимо систему рівнянь щодо базисних змінних: y_3, y_4

Вважаючи, що вільні змінні рівні 0, отримаємо перший опорний план:

$$Y_0 = (0, 0, 1, 1)$$

Таблиця 3.7

Опорний план 1

Базис	B	y_1	y_2	y_3	y_4
y_3	1	5	4.6	1	0
y_4	1	1	3	0	1
$Z(Y_0)$	0	-1	-1	0	0

Переходимо до основного алгоритму симплекс-методу.

Ітерація №0.

Поточний опорний план неоптимальний, тому що в індексному рядку знаходяться негативні коефіцієнти.

В якості ведучого виберемо стовпець, відповідний змінної y_2 , так як це найбільший коефіцієнт за модулем.

Обчислимо значення D_i по рядках як частка від ділення: b_i / a_{i2} і з них виберемо найменше:

$$\min(1: 4.6, 1: 3) = 0.217$$

Отже, 1-ша рядок є провідною.

Дозволяє елемент дорівнює (4.6) і знаходиться на перетині ведучого шпальти і ведучою рядка.

Таблиця 3.8

Опорний план 2

Базис	B	y_1	y_2	y_3	y_4	min
y_3	1	5	4.6	1	0	0.22
y_4	1	1	3	0	1	$\frac{1}{3}$
Z(Y1)	0	-1	-1	0	0	

Формуємо наступну частину симплексного таблиці. Замість змінної y_3 в план 1 увійде змінна y_2 .

Отримуємо нову симплекс-таблицю:

Таблиця 3.9

Опорний план 3

Базис	B	y_1	y_2	y_3	y_4
y_2	0.22	1.09	1	0.22	0
y_4	0.35	-2.26	0	-0.65	1
Z(Y1)	0.22	0.087	0	0.22	0

Кінець ітерацій: індексна рядок не містить негативних елементів - знайдений оптимальний план

Серед значень індексного рядка немає негативних. Тому ця таблиця визначає оптимальний план завдання.

Остаточний варіант симплекс-таблиці:

Таблиця 3.10

Опорний план 4

Базис	B	y_1	y_2	y_3	y_4
y_2	0.22	1.09	1	0.22	0
y_4	0.35	-2.26	0	-0.65	1
Z(Y2)	0.22	0.087	0	0.22	0

Оптимальний план можна записати так:

$$y_1 = 0, y_2 = 0.217$$

$$Z(Y) = 1 \cdot 0 + 1 \cdot 0.217 = 0.217$$

Використовуючи останню ітерацію прямої задачі знайдемо, оптимальний план двоїстої задачі.

$$x_1=0.217, x_2=0$$

Це ж рішення можна отримати, застосувавши теореми подвійності.

З теореми подвійності випливає, що $X = C \cdot A^{-1}$.

Складемо матрицю A з компонентів векторів, що входять в оптимальний базис.

$$A = (A_2, A_4) = (4 \ 6; 0; 3; 1)$$

Визначивши зворотну матрицю $D = A^{-1}$ через алгебраїчні доповнення, отримаємо:

$$D = A^{-1} = \begin{pmatrix} 0 & 22; 0; -0 \\ 65; 1 \end{pmatrix}$$

Як видно з останнього плану симплексного таблиці, зворотна матриця A^{-1} розташована в стовпцях додаткових змінних.

$$\text{Тоді } X = C \cdot A^{-1} = (1, 0) \times \begin{pmatrix} 0 & 22; 0; -0 \\ 65; 1 \end{pmatrix} = (0, 22; 0)$$

Оптимальний план двоїстої задачі дорівнює:

$$x_1 = 0.217, x_2 = 0$$

$$F(X) = 1 \cdot 0.217 + 1 \cdot 0 = 0.217$$

Ціна гри буде дорівнює $g = 1 / F(x)$, а ймовірності застосування стратегій гравців:

$$q_i = g \cdot y_i; p_i = g \cdot x_i$$

$$\text{Ціна гри: } g = 1 : 0.217 = 4.6$$

$$p_1 = 4.6 \cdot 0.217 = 1$$

$$p_2 = 4.6 \cdot 0 = 0$$

Оптимальна змішана стратегія стратегії I: $P = (1; 0)$

$$q_1 = 4.6 \cdot 0 = 0$$

$$q_2 = 4.6 \cdot 0.217 = 1$$

Оптимальна змішана стратегія стратегії II: $Q = (0; 1)$

$$\text{Ціна гри: } v = 4.6$$

4. Перевіримо правильність рішення гри за допомогою критерію оптимальності стратегії.

$$\sum a_{ij}q_j \leq v$$

$$\sum a_{ij}p_i \geq v$$

$$M(P_1; Q) = (5*0) + (4.6*1) = 4.6 = v$$

$$M(P_2; Q) = (1*0) + (3*1) = 3 \leq v$$

$$M(P; Q_1) = (5*1) + (1*0) = 5 \geq v$$

$$M(P; Q_2) = (4.6*1) + (3*0) = 4.6 = v$$

Всі нерівності виконуються як рівності або строгі нерівності, отже, рішення гри знайдено вірно.

Оскільки з вихідної матриці були видалені рядки і стовпці, то знайдені вектори ймовірності можна записати у вигляді:

$$P(1,0,0,0,0)$$

$$Q(0,1,0,0,0)$$

Отже, оптимальним буде застосувати стратегію №1 при другій економічній ситуації.

3.2 Вибір маркетингової стратегії на основі розрахунків матриці ризиків

Карта ризиків включає критерії оцінки ризиків, а саме рівень збитку від реалізації ризику і ймовірність настання ризикової події протягом певного періоду часу. Кожен критерій ранжується від мінімального до максимального значення. Підсумковий рівень ризику визначається на перетині двох критеріїв, наприклад, до катастрофічних ризиків слід віднести ризики, які є найбільш ймовірними і завдають максимально можливий збиток компанії при його реалізації.

В рамках якісної оцінки карта ризиків дозволяє зіставляти ризики щодо один одного і критеріїв ризику. Пріоритизація ризиків необхідна для подальшого визначення рівня контролю, черговості і оперативності заходів щодо подальшого аналізу ризиків.

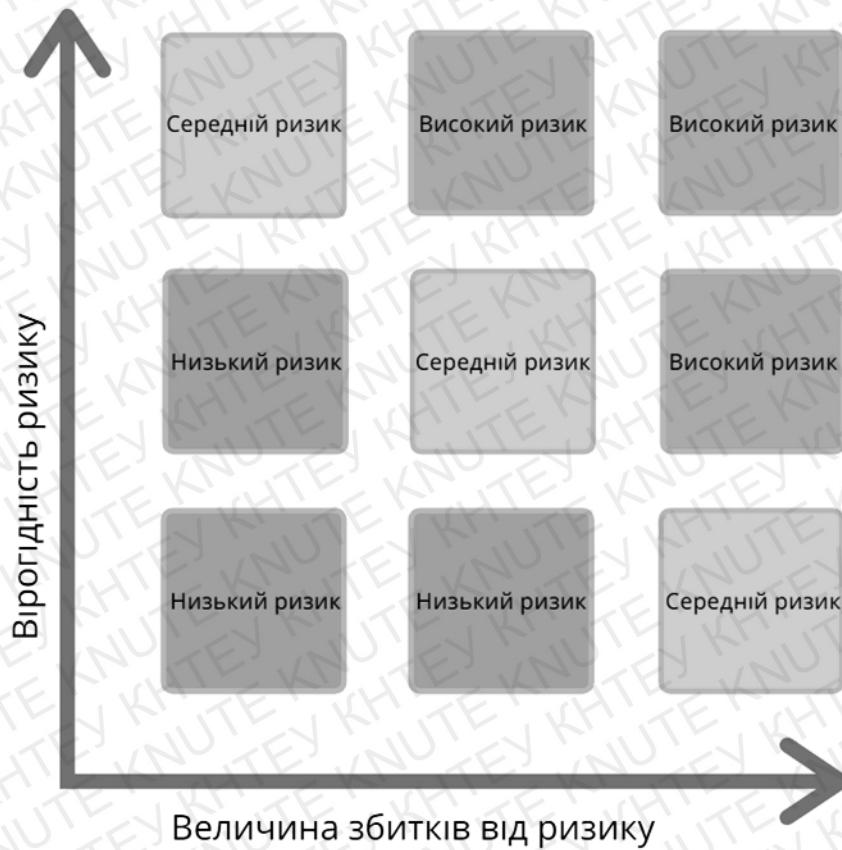


Рис. 1 Графік матриці ризиків.

Розроблено на основі джерела [37].

Початкові дані:

Таблиця 3.11

Вхідні дані

5	4.6	6	8	13.1
0.7	2.2	7.2	7.8	12
3.1	4.2	5.1	3	9.4
2.4	2.6	3.4	6.8	10
1	3	2.3	8.4	6.4

Оскільки необхідно мінімізувати витрати, то модифікуємо матрицю множенням всіх елементів на (-1) і потім складанням їх з максимальним елементом матриці (13.1) так, щоб матриця не містила б негативних елементів. Тим самим зводимо рішення до пошуку мінімальної функції.

Таблиця 3.12

Модифікована матриця

8.1	8.5	7.1	5.1	0
12.4	10.9	5.9	5.3	1.1
10	8.9	8	10.1	3.7
10.7	10.5	9.7	6.3	3.1
12.1	10.1	10.8	4.7	6.7

Критерій Байеса.

За критерієм Байеса за оптимальні приймається та стратегія (чиста) A_i , при якій максимізується середній виграш а або мінімізується середній ризик r .

Рахуємо значення $\sum(a_{ij}p_j)$

$$\sum(a_{1j}p_j) = 8.1*0.25 + 8.5*0.15 + 7.1*0.2 + 5.1*0.3 + 0*0.1 = 6.25$$

$$\sum(a_{2j}p_j) = 12.4*0.25 + 10.9*0.15 + 5.9*0.2 + 5.3*0.3 + 1.1*0.1 = 7.615$$

$$\sum(a_{3j}p_j) = 10*0.25 + 8.9*0.15 + 8*0.2 + 10.1*0.3 + 3.7*0.1 = 8.835$$

$$\sum(a_{4j}p_j) = 10.7*0.25 + 10.5*0.15 + 9.7*0.2 + 6.3*0.3 + 3.1*0.1 = 8.39$$

$$\sum(a_{5j}p_j) = 12.1*0.25 + 10.1*0.15 + 10.8*0.2 + 4.7*0.3 + 6.7*0.1 = 8.78$$

Таблиця 3.13

Модифікована матриця згідно критерія Байеса

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	$\sum(a_{ij}p_j)$
A_1	2.025	1.275	1.42	1.53	0	6.25
A_2	3.1	1.635	1.18	1.59	0.11	7.615
A_3	2.5	1.335	1.6	3.03	0.37	8.835
A_4	2.675	1.575	1.94	1.89	0.31	8.39
A_5	3.025	1.515	2.16	1.41	0.67	8.78
p_j	0.25	0.15	0.2	0.3	0.1	

Вибираємо з (6.25; 7.615; 8.835; 8.39; 8.78) максимальний елемент $\max = 8.84$

Висновок: вибираємо стратегію $N = 3$.

Критерій Вальда.

За критерієм Вальда за оптимальну приймається чиста стратегія, яка в найгірших умовах гарантує максимальний прибуток, тобто $a = \max(\min a_{ij})$

Критерій Вальда орієнтує статистику на самі несприятливі стану ринку, тобто цей критерій виражає песимістичну оцінку ситуації.

Таблиця 3.14

Модифікована матриця за критерієм Вальда

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	$\min(a_{ij})$
A_1	8.1	8.5	7.1	5.1	0	0
A_2	12.4	10.9	5.9	5.3	1.1	1.1
A_3	10	8.9	8	10.1	3.7	3.7
A_4	10.7	10.5	9.7	6.3	3.1	3.1
A_5	12.1	10.1	10.8	4.7	6.7	4.7

Вибираємо з (0; 1.1; 3.7; 3.1; 4.7) максимальний елемент $\max = 4.7$

Висновок: вибираємо стратегію $N = 5$.

Критерій Севіджа.

Критерій мінімального ризику Севіджа рекомендує вибирати в якості оптимальної стратегії ту, при якій величина максимального ризику мінімізується в найгірших умовах, тобто забезпечується: $a = \min(\max r_{ij})$

Критерій Севіджа орієнтує статистику на самі несприятливі стану природи, тобто цей критерій виражає песимістичну оцінку ситуації.

Знаходимо матрицю ризиків.

Ризик - міра невідповідності між різними можливими результатами прийняття певних стратегій. Максимальний виграш в j -му стовпці $b_j = \max(a_{ij})$ характеризує сприятливість стану природи.

1. Розраховуємо 1-й стовпець матриці ризиків.

$r_{11} = 12.4 - 8.1 = 4.3$; $r_{21} = 12.4 - 12.4 = 0$; $r_{31} = 12.4 - 10 = 2.4$; $r_{41} = 12.4 - 10.7 = 1.7$; $r_{51} = 12.4 - 12.1 = 0.3$;

2. Розраховуємо 2-й стовпець матриці ризиків.

$r_{12} = 10.9 - 8.5 = 2.4$; $r_{22} = 10.9 - 10.9 = 0$; $r_{32} = 10.9 - 8.9 = 2$; $r_{42} = 10.9 - 10.5 = 0.4$; $r_{52} = 10.9 - 10.1 = 0.8$;

3. Розраховуємо 3-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{13} = 10.8 - 7.1 = 3.7; r_{23} = 10.8 - 5.9 = 4.9; r_{33} = 10.8 - 8 = 2.8; r_{43} = 10.8 - 9.7 = 1.1; r_{53} = 10.8 - 10.8 = 0;$$

4. Розраховуємо 4-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{14} = 10.1 - 5.1 = 5; r_{24} = 10.1 - 5.3 = 4.8; r_{34} = 10.1 - 10.1 = 0; r_{44} = 10.1 - 6.3 = 3.8; r_{54} = 10.1 - 4.7 = 5.4;$$

5. Розраховуємо 5-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{15} = 6.7 - 0 = 6.7; r_{25} = 6.7 - 1.1 = 5.6; r_{35} = 6.7 - 3.7 = 3; r_{45} = 6.7 - 3.1 = 3.6; r_{55} = 6.7 - 6.7 = 0;$$

Таблиця 3.15

Матриця ризиків

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5
A_1	4.3	2.4	3.7	5	6.7
A_2	0	0	4.9	4.8	5.6
A_3	2.4	2	2.8	0	3
A_4	1.7	0.4	1.1	3.8	3.6
A_5	0.3	0.8	0	5.4	0

Результати обчислень оформимо у вигляді таблиці.

Таблиця 3.16

Матриця ризиків

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	$\max(a_{ij})$
A_1	4.3	2.4	3.7	5	6.7	6.7
A_2	0	0	4.9	4.8	5.6	5.6
A_3	2.4	2	2.8	0	3	3
A_4	1.7	0.4	1.1	3.8	3.6	3.8
A_5	0.3	0.8	0	5.4	0	5.4

Вибираємо з (6.7; 5.6; 3; 3.8; 5.4) мінімальний елемент $\min = 3$

Висновок: вибираємо стратегію $N = 3$.

Проведення ідеального експерименту.

В крайньому правому стовпці розрахуємо середній ризик.

Таблиця 3.17

Матриця ризиків

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	r_i
A_1	4.3	2.4	3.7	5	6.7	4.345
A_2	0	0	4.9	4.8	5.6	2.98
A_3	2.4	2	2.8	0	3	1.76
A_4	1.7	0.4	1.1	3.8	3.6	2.205
A_5	0.3	0.8	0	5.4	0	1.815

Мінімальне значення середніх ризиків дорівнює 1.76. Отже, вище цієї ціни планування експерименту стає недоцільним.

Критерій Гурвіца.

Критерій Гурвіца є критерієм песимізму - оптимізму. За оптимальну приймається та стратегія, для якої виконується співвідношення:

$$\max(s_i)$$

$$\text{де } s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$$

При $y = 1$ отримаємо критерій Вальді, при $y = 0$ отримаємо - оптимістичний критерій (максімакс).

Критерій Гурвіца враховує можливість як найгіршого, так і найкращого для людини поведінки природи. Як вибирається y ? Чим гірше наслідки помилкових рішень, тим більше бажання застрахуватися від помилок, тим y ближче до 1.

Вираховуємо s_i .

$$s_1 = 0.5 \cdot 0 + (1-0.5) \cdot 8.5 = 4.25$$

$$s_2 = 0.5 \cdot 1.1 + (1-0.5) \cdot 12.4 = 6.75$$

$$s_3 = 0.5 \cdot 3.7 + (1-0.5) \cdot 10.1 = 6.9$$

$$s_4 = 0.5 \cdot 3.1 + (1-0.5) \cdot 10.7 = 6.9$$

$$s_5 = 0.5 \cdot 4.7 + (1-0.5) \cdot 12.1 = 8.4$$

Таблиця 3.18

Модифікована матриця за критерія Гурвіца

A_i	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	$\min(a_{ij})$	$\max(a_{ij})$	$y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$
A_1	8.1	8.5	7.1	5.1	0	0	8.5	4.25
A_2	12.4	10.9	5.9	5.3	1.1	1.1	12.4	6.75
A_3	10	8.9	8	10.1	3.7	3.7	10.1	6.9
A_4	10.7	10.5	9.7	6.3	3.1	3.1	10.7	6.9
A_5	12.1	10.1	10.8	4.7	6.7	4.7	12.1	8.4

Вибираємо з (4.25; 6.75; 6.9; 6.9; 8.4) максимальний елемент $\max = 8.4$

Висновок: вибираємо стратегію $N = 5$.

Таким чином, в результаті рішення статистичної гри за різними критеріями частіше за інших рекомендувалася стратегія A_3 .

Висновки до розділу 3

За розрахунками, що приводились у підрозділах 3.1 та 3.2 найкращими варіантами були стратегії №1, №3 та №5. Проте у більшості випадків рекомендовано дотримуватися стратегії №3.

ВИСНОВКИ

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності. Вдало обрана маркетингова стратегія сприяє активному розвитку підприємства якісно і кількісно. Проаналізовано основні групи факторів, що впливають на формування маркетингової концепції підприємства. Саме вони дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Для того, щоб оптимально обрати маркетингову стратегію, необхідно розуміти внутрішнє та зовнішнє середовище фірми. Досліджена нами ТОВ «Гідросила» є потужним виробником гідравлічного обладнання не тільки в Україні, а також за кордоном. Проте навіть на вітчизняному ринку ТОВ «Гідросила» все ще має конкурувати з іноземними підприємствами.

Для вибору оптимальної маркетингової стратегії була побудована матриця експертних оцінок, що відображає 5 різних стратегій та 5 економіко-політичних ситуацій. Ця модель була досліджена методами двоїстої задачі та симплекс-таблиць. Матриця ризиків оцінювалася за критеріями Вальда, Гурвіця, Севіджа та Байеса. По заданим критеріям оптимальною обрана стратегія №3, що описує поступовий вихід на міжнародні ринки, часткову перебудова процесів та реорганізація підприємства, активне впровадження інновацій та патентів, дотримання стратегії диференціації на міжнародних ринках з подальшим приведення її до стратегії диверсифікації. Ці дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Турченко М. О. Маркетинг підручник / М. О. Турченко, М. Д. Швець., 2011. – 315 с.
2. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг / О. Ф. Оснач, В. П. Пилипчук, Л. П. Коваленко. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 365 с.
3. Колмакова О. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. М. Колмакова, О. А. Андріянова. // «Young Scientist». - 2018. – №5. – С. 37–40.
4. Сергєєва О. Р. Сутність та особливості забезпечення конкурентоспроможності товару [Електронний ресурс] / О. Р. Сергєєва // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 20. - С. 19-22.
5. Міненко С. І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством / С. І. Міненко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2019. - Вип. 200. - С. 209-217.
7. Воробйова В. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / В. Воробйова, С. А. Нестеренко. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/6542>.
8. Меліхов А. А. Альтернативні стратегії конкуренції / А. А. Меліхов, Я. В. Скорік. // Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф.,– В 2-х томах. – Т. 1. / Нац. метал. академія України.. – 2018. – С. 292.
9. Федорович Р. В. Оцінка конкурентоспроможності продукції / Р. В. Федорович, В. М. Серединська. // Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф.,– В 2-х томах. – Т. 1. / Нац. метал. академія України. – 2018. – С. 303.
10. Шапурова О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / О. О. Шапурова // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2018. - Вип. 31. - С. 152-155.

11. Голомб В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства / В. В. Голомб, В. С. Жиронкіна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 4. - С. 78-81.

12. Осадча Н. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / Н. В. Осадча, О. Л. Понуренко // Агросвіт. - 2018. - № 22. - С. 17-20.

13. Лекція 3. Аналіз зовнішнього середовища [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/external-analysis>.

15. Структура компанії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hydrosila.com/structure.html>.

16. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/44/3006.html>.

18. Marketing strategy [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://businesscasestudies.co.uk/marketing-strategy/>.

19. Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 326 с.

20. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах / Д. Л. Кобець. // Мукачівський державний університет економіка і суспільство. – 2017. – №13. – С. 502.

21. Мельник Д. Л. Процес формування маркетингової стратегії / Д. Л. Мельник. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №3. – С. 214.

22. Іванечко Н. Р. Процес формування маркетингової стратегії / Н. Р. Іванечко // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. - 2014. - Т. 22, вип. 8(2). - С. 123-130.
23. Щербина Т. В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм / Т. В. Щербина, Т. В. Федірко. // Ефективна економіка. - 2013. - № 4. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_18.
24. Єсюнін С. С. Система маркетингових комунікацій як чинник конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / С. С. Єсюнін, Л. М. Шульгіна // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. Випуск 12.. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24616/1/2018-12_2-08.pdf.
25. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством / Л. О. Кустріч // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2019. - Вип. 33. - С. 112-116.
26. Шевченко А. В. Управлінські рішення щодо використання інструментів маркетингу для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО / А. В. Шевченко, А. А. Путінцева // Формування ринкових відносин в Україні. - 2018. - № 7-8. - С. 97-103.
27. Латишев К. О. Стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / К. О. Латишев, В. Г. Тягун // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2018. - Вип. 4. - С. 93-98.
28. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 9 (34). Частина 2. – Луцьк, 2012.
29. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства / Світлана Шпилик //

Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 53. — № 2. — С. 89–102. — (Економіка та управління підприємствами).

30. Мікловда В.П. Стратегічні фактори системного розвитку підприємницької діяльності / В. П.Мікловда, В. В. Ластівка, Д. Ю. Ціпле, Д. Ю. Кадар. // Науковий вісник Ужгородського Університету. – 2018. – С. 92.

31. Місія підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.hydrosila.com/mission.html>.

32. Гідросила Тетіс - великий виробник гідроциліндрів вибирає MOP Azmol Cuttana-SM для свого обладнання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://azmol.eu/news/gidrosila-tetis-vybiraet-azmol>.

33. Закон України Про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3023-14>.

34. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: www.ukrstat.gov.ua.

35. Капітальні інвестиції за видами промислової діяльності за 2010-2018 роки [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

36. «Гідросила» відкрила представництво в Євросоюзі [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://hydrosila.com/ua/news/gidrosila-otkrila-predstavitelst.html>.

37. Матриця / карта ризиків [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://risk-academy.ru/download/risk-matrix/>.

Характеристика підприємств ТОВ «Гідросила»

Назва	«Гідросила»	«Гідросила АПМ»	«Гідросила ЛЕДА»
Генеральний директор	Засинець Евгеній Григорович	Шамшур Александр Захарович	Рудой Віктор Вячеславович
Дата заснування	1930 р.	2009 р.	2004 р.
Виробнича площа	55,5 тис. кв. м	25,9 тис. кв. м	7,8 тис. кв. м
Чисельність працівників	Близько 1300 осіб	Близько 600 осіб	140 осіб
Продукція	Насоси та гідромотори шестеренні	Аксиально-поршневі насоси та гідромотори	рукава високого тиску, фітінг, приєднувальна арматура та швидкороз'ємні з'єднання

Назва	«Гідросила МЗТГ»	«Гідросила ТЕСИС»	«Гідросила БЕЛАР»
Генеральний директор	Сидорчук Іван Яковлевич	Дяченко Сергій Вікторович	Градобоїв Андрій Владимирович
Дата заснування	1951 р.	1959 р.	2015 р.
Виробнича площа	40 тис. кв. м	7,5 тис. кв. м	6480 кв. м
Чисельність працівників	Більше 500 осіб	213 особи	70 осіб
Продукція	гідророзподільники і клапанна апаратура	гідроциліндри	гідроциліндри

