

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра маркетингу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ТОВ «ВАРТА – 7 ГРУП», м. Київ)

Студентки 1 курсу, 5м групи,  
спеціальності 075 Маркетинг  
спеціалізації Маркетинг-менеджмент

Веселюк

Марина Анатоліївна

Науковий керівник  
канд. техн. наук.,  
професор

Яцишина

Лариса Карпівна

Гарант освітньої програми  
канд. екон. наук  
доцент

Мотрін

Ірина Ігорівна

Київ 2021

**Веселюк Марина Анатоліївна**  
**«Маркетингове управління конкурентними перевагами**  
**підприємства»**

*(за матеріалами ТОВ «ВАРТА – 7 ГРУП»)*

**АНОТАЦІЯ**

У роботі викладено теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства, управління ними. Виділено підходи до визначення теоритичних засад управління конкурентними перевагами підприємства.

Охарактеризовано маркетингове управління конкурентними перевагами ТОВ «ВАРТА – 7 ГРУП», визначено основних конкурентів на ринку. Проведено аналіз маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства. Проведено SWOT-аналіз підприємства, який показав основні можливості та загрози, проаналізовано сильні та слабкі сторони.

Проаналізовано та обгрунтовано напрями удосконалення конкурентних переваг ТОВ «ВАРТА -7 ГРУП».

*Ключові слова: конкурентні переваги, маркетингове управління, управління конкурентними перевагами, конкуренти.*

**ANNOTATION**

The theoretical principles of formation of competitive advantages of the enterprise and its management are outlined in the paper. The approaches to the definition of theoretical principles of management of competitive advantages of the enterprise are highlighted.

Marketing management of cocurrent advantages of "VARTA - 7 GROUP" LLC is characterized, the main competitors in the market are identified. The analysis of marketing management of competitive advantages of the enterprise. The SWOT-analysis of the enterprise, which showed the main possibilities and threats, analyzed the strengths and weaknesses.

The directions of improvement of cocurrent advantages of "VARTA -7 GROUP" LLC are analyzed and justified.

*Key words: competitive advantages, marketing management, competitive advantage management, competitors.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАРТА – 7 ГРУП».....	39
2.1. Характеристика маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства.....	39
2.2. Аналіз маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВАРТА - 7 ГРУП».....	53
3.1. Розробка стратегічного маркетингового плану управління конкурентними перевагами підприємства.....	53
3.2. Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління конкурентними перевагами.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	76



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** полягає в тому, що в ринкових умовах проблема підвищення конкурентоспроможності компанії має особливе значення. Проблеми конкурентоспроможності економічних одиниць не можуть бути оптимально вирішені без урахування особливостей розвитку тієї чи іншої галузі економіки. У роздрібній торгівлі споживчими товарами конкуренція в останні роки посилилася, що пов'язано як з внутрішніми факторами розвитку торгівлі, так і з проникненням іноземних компаній на вітчизняний ринок. У цих умовах успіх економічної одиниці безпосередньо залежить від досягнення конкурентоспроможності та реалізації конкурентних підходів, що забезпечують її стабільне становище на ринку.

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств включає розробку заходів щодо досягнення та підтримання конкурентних переваг на ринку споживчих товарів. В останні роки, як теоретично, так і практично, все більше уваги приділяється необхідності комплексного вирішення проблеми розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності торгових компаній.

Наукові дослідження в галузі конкурентоспроможності в основному зосереджені на вивченні наявного досвіду розвитку ринку і розгляді особливостей діяльності багатоформатних суб'єктів торговельної галузі. У зв'язку з цим необхідно розробити комплексний підхід до визначення та оцінки конкурентоспроможності роздрібного підприємства для вибору найбільш реалістичних і ефективних конкурентних стратегій.

У сучасних ринкових умовах необхідно приділяти особливу увагу конкурентоспроможності компанії. Конкуренція є однією з основних характеристик ринкової економіки, яка надає людині творчу свободу і створює умови для його самореалізації в економічній сфері за рахунок розробки і створення нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

З моменту створення і в процесі функціонування кожен виробник сировини, промислове підприємство, торгова компанія стикаються з необхідністю вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності.

Важливими конкурентними перевагами є: рентабельність виробництва, характер інновацій, рівень продуктивності праці, ефективність стратегічного планування і управління організацією, адаптивність (здатність швидко реагувати на мінливі вимоги і ринкові умови). Очевидно, що чим більші конкурентні переваги компанії і чим вище її якісні характеристики, тим більш сприятливі умови для успішної діяльності на ринку і тим більш стабільні позиції вона може зайняти в певних сегментах цього ринку.

У ринковій економіці конкурентоспроможність є вирішальним фактором економічного успіху компанії. Це багатовимірне поняття, яке має на увазі як відповідність продукту ринковим умовам, так і вимогам споживачів, різні умови його реалізації, а також величину споживчих витрат протягом терміну експлуатації.

Формування конкурентних переваг компанії засноване на виборі правильної бізнес-стратегії, на основі якої безпосередньо засновані саме ці переваги.

Під бізнес-стратегією розуміється стратегія розвитку бізнес-одиниці або стратегія діяльності компанії на конкретному товарному ринку. Ця стратегія спрямована на поліпшення конкурентних позицій товарів або послуг конкретної бізнес-одиниці. Бізнес-стратегії компанії складають основу її портфельної (корпоративної) стратегії. Конкурентні переваги дозволяють компанії досягти прибутковості вище середнього для компаній в цій галузі або в цьому сегменті ринку (що забезпечується більш високою ефективністю ресурсів) і отримати міцне становище на ринку. Вважається, що переваги компанії досягається за рахунок надання споживачам товарів, які представляють для них велику цінність: продажу товарів за нижчими цінами (і, навпаки, можливо, за вищими цінами на престижні товари), товарів більш високої якості або надання ряду послуг.

Функціонування підприємств неможливе без урахування діяльності конкурентів, яка визначається компонентами єдиного ланцюжка-економіки. Існування компаній в умовах конкуренції є неминучим фактором, що обґрунтовує право асоціації на працю. Конкуренція як боротьба дозволяє ізолювати незмінних лідерів від маси організацій, здатних виробляти і надавати дійсно якісні та життєво важливі товари і послуги для нинішнього життя - і це затребуване населенням. Ось чому важливо розуміти сильні і слабкі сторони конкурентів і, виходячи з цього, знаходити аргументовані рішення для підвищення конкурентоспроможності окремої організації.

Різноманітність цих поглядів викликано збігом товарів і послуг, вироблених організацією, з потребами ринку і особливо споживачів, не тільки в таких факторах, як якість, технічні, економічні та естетичні характеристики, але і в силу істотності комерційних характеристик і обставин реалізації, таких як ціна, час доставки, канали продажів, реклама, обслуговування. Успіх компанії визначається здатністю пропонувати товари і послуги, які найкращим чином відповідають потребам ринку і споживачів. Тому дуже важливо приділяти особливу увагу такому важливому аспекту компанії, як конкурентоспроможність.

*Мета дослідження* полягає в розкритті специфіки конкурентоспроможності підприємства.

*Завданнями дослідження* у даній роботі є:

- визначення теоретичних засад маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства;
- характеристика маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства;
- аналіз маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства;
- розробка стратегічного маркетингового плану управління конкурентними перевагами підприємства;



- оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління конкурентними перевагами.

*Об'єкт дослідження* – маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні аспекти маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства.

*Методологія дослідження.* Для написання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися такі наукові методи: ситуаційний аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, систематизування.

*Теоретична та практичне значення результатів дослідження* полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в практичній діяльності ТОВ «ВАРТА 7 ГРУП».

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Досвід останніх років ринкової діяльності показав, що більшість компаній втратили свої конкурентні позиції і перейшли на платні умови співпраці з іноземними компаніями. Одним з ключових факторів, що визначають поточну ситуацію, є відсутність систематичних уявлень щодо управлінських компонент конкурентних переваг, цілісної міждисциплінарної концепції взаємозв'язку таких галузей знань, як маркетинг, конкуренція та управління.

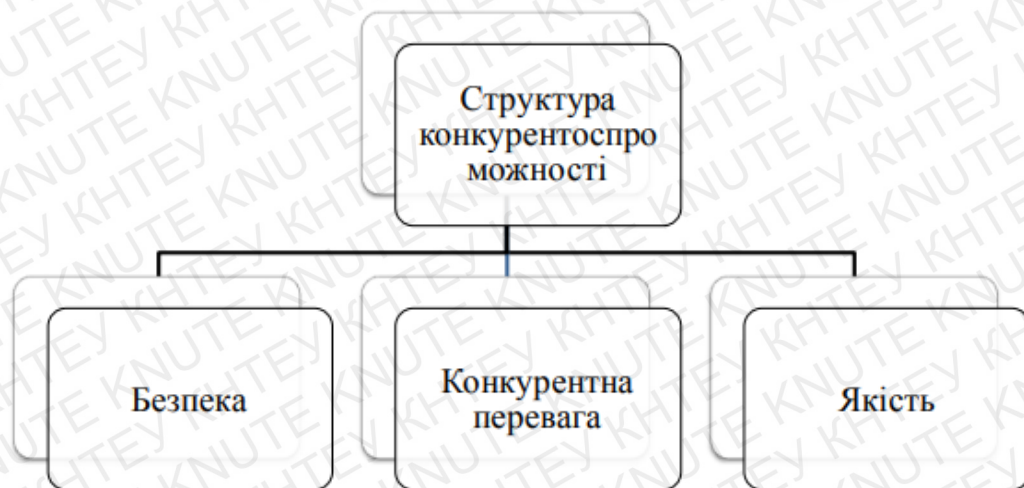
На жаль, українська наука найчастіше відносить такий науковий вимір як конкурентну перевагу до компонента управління. Однак, якщо компанія зосереджена на зв'язку конкуренції з ринковими процесами, розумно зосередитися на необхідності об'єднання їх за допомогою маркетингових інструментів.

Формування конкурентних переваг перетворюється на завдання адаптації системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоспроможності. Без постійної і цілеспрямованої роботи в цьому напрямку успіхи компанії на ринку губляться через цілеспрямовані дії конкурентів. Такі обставини визначають необхідність розробки відповідного підходу до управління бізнесом, відповідно до якого вносяться корективи і створюються умови для їх безперервного ефективного функціонування.

Система маркетингового управління конкурентними перевагами (так звана SMUCP) - це набір маркетингових заходів, що вживаються на кожному етапі формування конкурентних переваг, спрямованих на їх підтримку і зміцнення, щоб позиціонувати компанію в конкурентному середовищі, отримати стабільну конкурентну позицію і продовжити економічний розвиток. Система маркетингового управління конкурентними перевагами фокусується на трьох компонентах циклу управління, який поєднує в собі стратегічну і тактичну ринкову активність компанії.

Конкурентною перевагою є положення компанії на ринку, яке дозволяє їй долати конкурентні сили і залучати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними і нематеріальними активами компанії, які стратегічно важливі для цього бізнесу і дозволяють виграти конкуренцію. Таким чином, основою конкурентних переваг є унікальні активи компанії або особлива компетентність в областях діяльності, важливих для цього бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних бізнес-одиниць і складають основу бізнес-стратегії компанії [20, с. 67]

Історично склалося так, що теорія конкурентних переваг замінила теорію порівняльних переваг. Порівняльні переваги, що лежать в основі конкурентоспроможності країни або компанії, визначаються наявністю і використанням численних факторів виробництва, таких як праця і сировина, капітал, інфраструктура, однак з розвитком технологічних інновацій і глобалізацією бізнесу структура міжнародної конкуренції змінюється, і порівняльні переваги замінюються новою парадигмою - конкурентними перевагами.



*Рис. 1.1. Структура конкурентоспроможності*

Конкурентні переваги (КП) можуть приймати різні форми залежно від галузі, продукту та ринку. При визначенні КП важливо зосередитися на потребах споживачів і переконатися, що ці переваги сприймаються ними як



такі. В іншому випадку, наприклад, може виявитися, що компанія вважає себе відомою на місцевому ринку і не витрачає гроші на рекламу, а споживачі не мають інформації про цю компанію. Така ситуація характерна для багатьох компаній.

Основна вимога полягає в тому, щоб різниця з конкурентами була реальною, виразною і значною. Б. Карлоф зазначає: "на жаль, занадто легко пояснити наявність конкурентних переваг, не обтяжуючи себе перевіркою того, чи відповідають ці передбачувані переваги потребам клієнтів в результаті з'являються продукти з вигаданими перевагами". У компанії має бути кілька (від чотирьох до п'яти) конкурентних переваг, які необхідно захистити. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія (наприклад, це монополія в сфері державних послуг);
- патенти, ноу-хау (наприклад, рецепти приготування напоїв), секретність;
- доступ до джерел сировини або комунікацій (калійна промисловість) тощо.

Говорячи про перевагу компанії, слід також говорити про ринковий потенціал компанії, який являє собою набір можливостей і досягнень, які забезпечують конкурентну перевагу і досягнення цілей.

Потенціал компанії складається з наступних елементів:

- частка ринку компанії;
  - виробничі та розподільні можливості;
  - сировинні ресурси товарів певної якості;
  - продажі та їх асортимент за певний період часу;
  - прибуток і прибутковість за певний період часу;
  - інвестиційний потенціал, віддача від інвестицій і результати інновацій;
- час, що витрачається на розробку нового продукту;
- науково-технічний потенціал (наявність ноу-хау), стан досліджень і розробок;
  - фінансові та кредитні ресурси;



- робочий потенціал і його ефективність;
- середня тривалість життєвого циклу товарів компанії;
- рівень обслуговування;
- наявність відомих дистриб'юторів, імідж компанії або її бренду, гарне ім'я (репутація) компанії [20, с. 67].

Найбільш цитованим автором теорії конкуренції, управління конкурентними перевагами є Майкл Портер. Його теорія заснована на аналізі розвитку багатьох країн, галузей і підприємств, що працюють в умовах усталених ринкових відносин, що характеризуються стабільністю і високою якістю правової системи і ринкових механізмів. Звичайно, ця теорія не повністю адаптована до українських реалій і може бути використана тільки для отримання інформації, як американський досвід.

Обов'язки фахівця в області управління конкурентними перевагами і конкурентоспроможністю компанії полягають в наступному:

- аналіз, відбір і обґрунтування конкурентних переваг і факторів конкурентоспроможності об'єктів;
- розвиток слабких сторін підприємства і створення нових конкурентних переваг;
- формування функціональної мети і розвиток об'єкта;
- фокусування конкурентних факторів на цілі або "стиснення" всіх конкурентних переваг в "лазерний промінь";
- напрямок «лазерного променя» на цілі [42, с. 200].

Ці п'ять завдань важко виконати. Для цього необхідно застосовувати сучасні наукові підходи і принципи, методи і моделі, а також враховувати наступні підсистеми: організаційна структура, персонал, фінанси, матеріали, інформаційні ресурси і технології, маркетинг, організаційна культура та інші.

Аналізуючи конкурентні переваги компаній, необхідно безпосередньо враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, оскільки кожен з цих факторів впливає на формування конкурентних переваг.

Зовнішні фактори включають політичну ситуацію в країні, економічну ситуацію, аналіз конкурентного середовища, рівень споживачів та інші. Наприклад, спокійна політична ситуація в країні відпочинку дає певну перевагу компанії, розташованої на території цієї країни, на відміну від конкурента, який знаходиться в країні з напруженою політичною ситуацією.

Стале функціонування компанії є одним з факторів конкурентоспроможності. Фінансова стабільність підприємства також може розглядатися як конкурентна перевага, оскільки діяльність такої компанії є прибутковою.

Можна сформулювати наступні головні цілі конкурентоспроможності підприємства

· визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках тощо;

· забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної управлінської діяльності на впереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

· формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства.

*Рис. 1.2. Головні цілі конкурентоспроможності підприємства*

Прибуток від продажу базових послуг покриває витрати, створюючи фінансові ресурси для подальшого розвитку компанії і підвищення її конкурентоспроможності за рахунок оновлення матеріально-технічної бази, необхідної для підвищення якості обслуговування, оскільки сучасний споживач став більш вимогливим до умов життя і відпочинку, оскільки у нього з'явилася можливість порівнювати якість послуг.





*Рис. 1.3. Ієрархія факторів формування конкурентоспроможності підприємства*

Персонал в галузі є важливим ресурсом для конкурентних переваг організації, і, отже, якість обслуговування в організаціях залежить від навичок і обізнаності їх співробітників. Задоволеність клієнтів в секторі послуг також досягається за рахунок ввічливості персоналу і його чуйності. Таким чином, ефективне управління персоналом організації є важливою конкурентною перевагою компанії [45, с. 67].

Особливості системи маркетингового управління конкурентними перевагами компанії полягають у використанні маркетингових інструментів і методів для дослідження, оцінки конкурентного середовища і тенденцій її розвитку з метою розробки необхідних маркетингових заходів для зміцнення



позицій компанії на ринку. Маркетингова діяльність розробляється для кожного етапу формування та управління конкурентними перевагами:

- на етапі збору інформації;
- на етапі оцінки конкурентних переваг;
- на етапі формування, підтримки та посилення конкурентних переваг;
- на етапі позиціонування компанії.

Основним компонентом пошуку конкурентних переваг компанії є аналітична робота, зміст якої визначається дослідженнями і аналізом стану зовнішнього і внутрішнього середовища компанії. На етапі дослідження ринку компонент управління характеризується наступними заходами: формування маркетингової інформаційної системи, виявлення осіб, відповідальних за прямий збір та обробку необхідної інформації, тощо. Маркетинговий аналіз отриманої інформації повинен бути спрямований на визначення та оцінку конкурентної позиції компанії на ринку та її конкурентних переваг [37, с. 12].

Управлінська складова цього етапу визначається вибором методів і прийомів, заснованих на наукових підходах до аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливу роль в процесі дослідження ринку і маркетингового аналізу відіграє процес організації роботи його виконавців. Технологія формування конкурентних стратегій з упором на використання сильних сторін компанії з урахуванням ринкової активності конкурентів і особливостей розвитку ринку є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг

Основна мета такої стратегії - визначити принципи і правила отримання переваг перед конкурентами в сегментах цільового ринку і компонентах маркетингового комплексу. На тактичному рівні здійснюється процес реалізації обраної стратегії змісту або посилення конкурентних переваг. На цьому рівні необхідно вибрати правильне місце, час і основні області дії.

Тактичний компонент включає в себе три етапи, що характеризуються відповідними науковими і практичними принципами підвищення відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції і значного зниження

здатності здійснювати заплановані дії з посилення конкурентних переваг, а також змісту прихильності споживачів до продуктів компанії. При організаційному забезпеченні конкурентних переваг велика увага приділяється формуванню (адаптації) підрозділу маркетингу, на яке покладається завдання розробки маркетингового плану, що передбачає заходи з розробки політики бренду, взаємодії з учасниками ринку, технології просування і позиціонування продукту.

Невід'ємною частиною цієї частини діяльності є процес управління конкурентними перевагами для ресурсів, до якого ми хотіли б додати фінансові, технологічні, інтелектуальні та робочі навички. Якщо заплановані заходи не призводять до посилення конкурентних переваг, важливим стає етап маркетингового аудиту, який проводиться для оцінки якості запланованих маркетингових заходів та їх коригування відповідно до додаткових планів. Якщо впровадження запланованих тактичних заходів щодо посилення конкурентних переваг буде успішним, компанія досягне стабільної конкурентної позиції на ринку, подальшого економічного розвитку, і споживачі стануть прихильниками продуктів цієї компанії в рамках розробленої і реалізованої програми лояльності, що створить ефект синергії між ними [45, с. 67].

Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє місце маркетингу в діяльності підприємства, ставлення керівництва до маркетингової діяльності. Вивчаючи потреби покупця, розробляючи гнучку політику цін і продуктів, проводячи дослідження ринку і ефективну рекламну діяльність, компанія може постійно сканувати своє зовнішнє середовище, відстежувати мінливі потреби споживачів і відповідно до отриманих результатів розробляти продукт, який перевершує конкурентні переваги товарів конкурентів.

Ми перерахували лише невелику частину можливих областей пошуку конкурентних переваг в компанії.

Методи оцінки конкурентних переваг, розглянуті в різних джерелах, не охоплюють всі аспекти забезпечення конкурентоспроможності. Рекомендується



використовувати систематичні, складні та нормативні підходи для комплексної оцінки конкурентних переваг.

Застосування нормативного підходу до оцінки сприятиме організації нормування та моніторингу конкретних факторів благ тих чи інших об'єктів.



Рис. 1.4. Групування визначень "конкурентоспроможність підприємства" за напрямками

Оцінка конкурентоспроможності проводиться на основі остаточних результатів реакції конкретного ринку на конкретний продукт, а оцінка конкурентних переваг проводиться на ранніх етапах інвестування до створення компанії під час техніко-економічного обґрунтування інноваційних та інвестиційних проектів.

Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг здійснюється на етапах виробничого процесу та логістики до продажу товарів. Тому дуже важливо регулярно проводити політику, спрямовану на підвищення конкурентних переваг різних установ. Методами (інструментами) реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг.



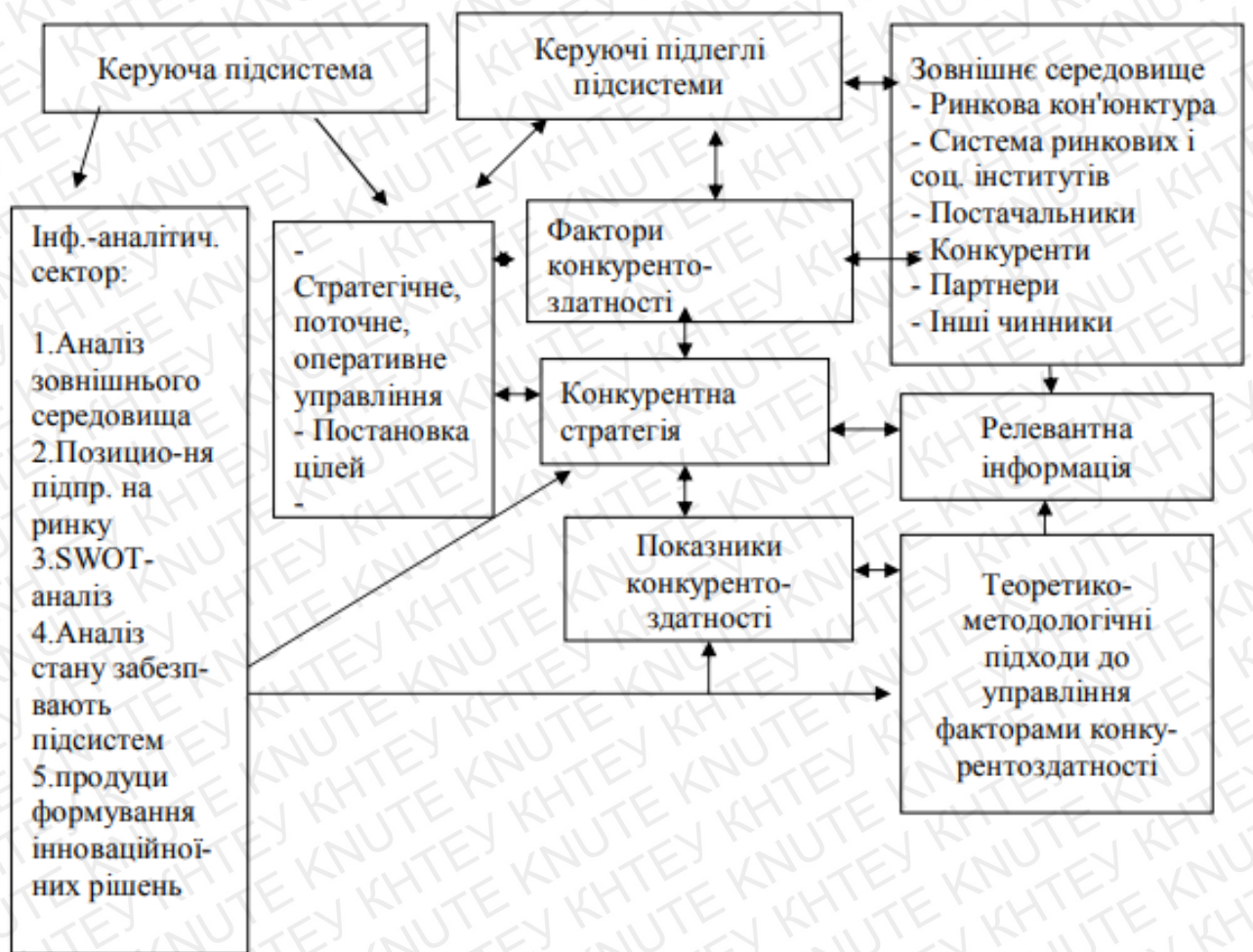


Рис. 1.5. Система управління конкурентоспроможністю

Існує безліч способів отримання конкурентних переваг або бізнес-стратегій, але найбільш поширеними є:

- лідерство за витратами (собівартість продукції);
- диференціація продукту;
- фокусування (концентрація);
- ранній вихід на ринок (новаторська стратегія) [15, с. 111].

Абсолютне лідерство за витратами-це варіант стратегії, в якому "більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами стають лейтмотивом всієї стратегії". У цьому випадку компанія досягає своєї головної мети-абсолютного лідерства в галузі за витратами - за рахунок використання ряду спеціальних економічних заходів [4].

Посада лідера витрат забезпечує компанії захист від впливу всіх п'яти конкурентних сил, визначених м. Портером:

- від конкурентів, оскільки низькі витрати дозволяють компанії отримувати прибуток, навіть якщо конкуренти зазнають збитків;
- від покупців, оскільки вони можуть знизити ціни тільки до рівня менш успішних конкурентів;
- від постачальників, оскільки низька вартість дозволяє компанії бути більш гнучкою при зміні вартості вхідних даних;
- від загрози нових конкурентів, оскільки позиція низької вартості створює високі бар'єри для входу в галузь.

Наступний базовий варіант, виділений Портером, стратегія диференціації, заснований на ідеї створення унікального, тобто диференційованого продукту. Диференціація може здійснюватися за різними критеріями, наприклад, за престижністю дизайну або бренду, за використовуваною технологією виробництва, за функціональністю, за якістю обслуговування клієнтів, за розвиненою дилерською мережею. М. Портер вважає, що диференціація за кількома критеріями одночасно є найбільш ефективним варіантом.

Результатом успішної реалізації стратегії диференціації є, на думку М. Портера, формування високого рівня лояльності клієнтів, що стає головною конкурентною перевагою компанії і дозволяє їй досягати прибутку вище середнього по галузі.

Автор вважає, що перераховані вище заходи з реалізації перших двох основних стратегій можуть бути успішно використані в залежності від поставлених цілей і при реалізації стратегії фокусування. Це захищає компанію від впливу конкурентних сил в тій же мірі і таким же чином, як і використання інших варіантів базових стратегій.

Стратегія першопрохідця, або раннього виходу на ринок, означає, що фірма першою пропонує ринку оригінальний продукт або послугу. Ця стратегія може забезпечити стабільну конкурентну перевагу, отримання монополії, надвисокого прибутку і досягнення швидкого зростання компанії.

Основними особливостями конкурентної переваги, пов'язаної зі стратегією піонера, є наступні:



- ця конкурентна перевага заснована на використанні інновацій - продуктових, технологічних, організаційних;
- це пов'язано зі значним ризиком, але забезпечує, в разі успіху, більш високий прибуток, можливо, надприбуток через встановлення монопольних цін;
- легше перемогти, ніж утримати;
- при використанні інновацій складно здійснювати планування, так як в цьому випадку неможливо використовувати минулий досвід, екстраполювати в майбутнє тенденції, що склалися в минулому.

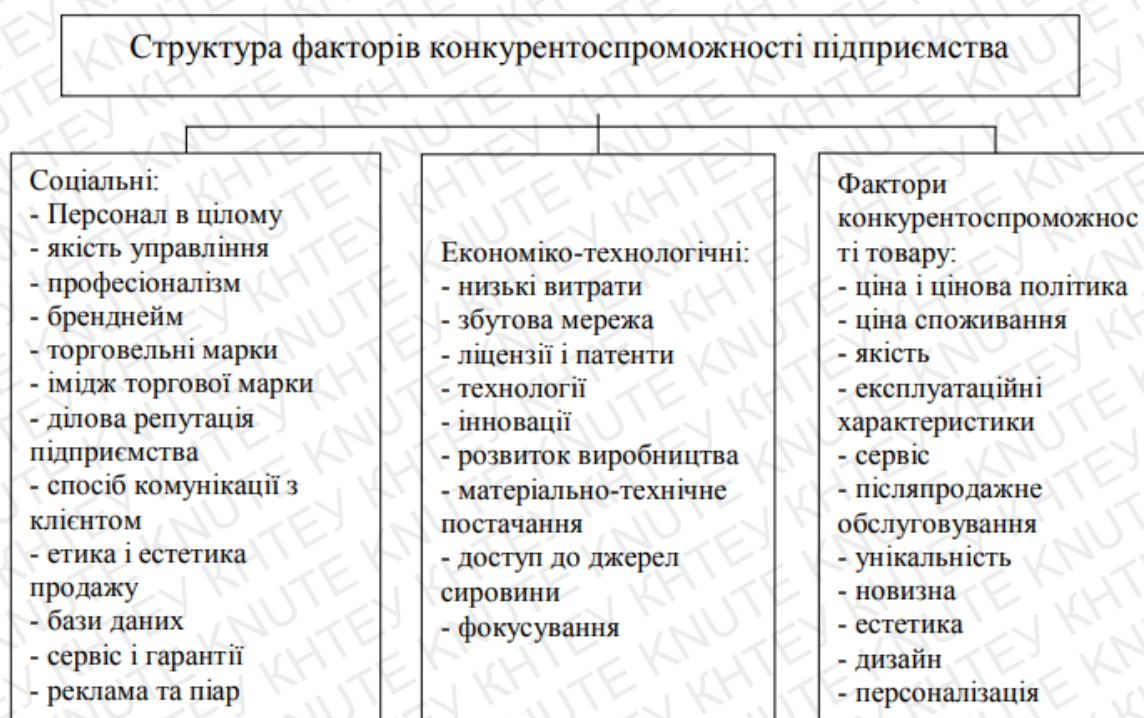
Інноваційні фірми повинні володіти висококваліфікованим персоналом, достатніми фінансовими ресурсами для створення і виведення на ринок нових продуктів. Ця стратегія властива або великим фірмам, або, навпаки, малим венчурним підприємствам. Слід зазначити, що перевага раннього виходу на ринок може бути пов'язана не тільки з новими продуктами або технологіями, але і з методами продажів і маркетингу [45, с. 67].

Методи маркетингових досліджень використовуються для оцінки ідеї новинки, потім проводиться тестування ринку при створенні прототипів продуктів, а пробний маркетинг передує розгортанню комерційного виробництва нових продуктів, тобто маркетингові методи використовуються тричі в процесі створення і виведення нових продуктів на ринок. Це дозволяє знизити комерційний ризик новинки і підготувати ринок до її появи.

Підвищення ефективності системи управління реалізацією маркетингової стратегії розвитку конкурентних переваг та досягнення домовленостей залучених до процесу розробки потребують нових підходів до визначення існуючих потреб у товарах, а також їх кількісної та якісної оцінки. Складність організаційних і соціально-економічних проблем і умов розвитку бізнесу визначає необхідність організаційних компонентів маркетингового управління конкурентоспроможністю компанії на основі формування конкурентних переваг.



Запропонована структура факторів орієнтована на врахування динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.



*Рис. 1.6. Структура факторів орієнтована на врахування динаміки маркетингового середовища підприємства*

Формування механізму реалізації конкурентних переваг може ґрунтуватися на концепції стійких конкурентних переваг і методах ефективного управління конкурентоспроможністю організації. Такий підхід дозволяє оцінити поточне конкурентне становище компанії, отримати перевагу в конкурентній боротьбі за рахунок ефективного використання ресурсів, виявлення сильних сторін компанії і зосередження уваги на цих областях можливостей ресурсів для їх розвитку для отримання конкурентної переваги. Оскільки основною стратегічною метою є розвиток довгострокових конкурентних переваг на висококонкурентному ринку, система маркетингових комунікацій повинна бути націлена на вирішення складних стратегічних і тактичних завдань.

На ринку продукту завжди виділяються пріоритетні конкуренти, діяльність яких повинна постійно контролюватися для розробки і реалізації конкурентних стратегій. Найбільш надійним інструментом розробки стратегій розвитку конкурентних переваг на основі маркетингових досліджень факторів конкурентного середовища є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити оптимальний варіант маркетингової стратегії в 5 етапів:

- створення бази даних про конкурентів;
- створення матриці SWOT та ідентифікація характеристик;
- створення розширеної матриці SWOT і формування пар атрибутів (визначення полів: сильні сторони і можливості, сильні сторони і загрози, слабкі сторони і можливості, слабкі сторони і загрози);
- проведення спільного аналізу ідентифікованих пар атрибутів;
- визначення оптимального варіанту маркетингової стратегії [4].

База даних профілів являє собою таблицю (електронну), інформація про яку постійно оновлюється з різних джерел. Інформація відкрита для керівників, які беруть участь в розробці маркетингових стратегій і тактичних заходів з організації та просування продажів товарів [9, с. 35].

Управлінська група з розробки стратегії розвитку конкурентних переваг формується (в залежності від категорії компанії, її спеціалізації та універсальності) з топ-менеджерів функціональних підрозділів компанії в кількості 2-10 чоловік. Функціональні обов'язки цієї групи включають наступне:

- аналіз маркетингової інформації про конкурентів;
- участь у сеансі мозкового штурму для визначення показників SWOT;
- участь в аналізі для визначення оптимальних стратегій розвитку конкурентних переваг [2].

Одночасно аналізуються всі фіксовані дані, їх позитивні та негативні сторони. База даних про конкурентів, крім відомостей про компанію, містить наступні показники: кількість торгових представників, загальна площа продажів, кількість магазинів, положення на ринку, спеціалізація компаній,



цінова політика, продажі, маркетингова стратегія, імідж компаній, методи мотивації співробітників.

На другому етапі визначаються пріоритетні сильні і слабкі сторони компанії і можливі загрози, на цьому етапі особливо важливі індивідуальні якості членів маркетингової групи, їх професійні та ділові якості, оскільки аналіз проводиться на окремих аркушах, після чого формується заключна SWOT-матриця, що дозволяє спростити дії групи для розробки стратегій розвитку конкурентних переваг [5, с. 34].

Розширена матриця вказує пропоновані стратегічні дії компанії, розроблені на основі систематичного порівняння обраних членів управлінської групи на попередньому етапі. На заключному етапі група управління конкурентоспроможністю компанії спільно з провідними фахівцями функціональних підрозділів формулює конкурентну стратегію компанії, реалізація якої покликана сприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії.

Для цього потрібен механізм управління маркетинговою стратегією розвитку компанії, заснований на посиленні конкурентних переваг, сприянні адаптації компанії до змін ринку, посиленні конкуренції та поліпшенні організаційної культури компанії. Основними недоліками існуючих методів формування організаційного механізму реалізації конкурентної стратегії розвитку бізнесу є наступні:

- відсутність методологічної документації, що регулює діяльність керівних органів з реалізації стратегії розвитку;
- недотримання принципу складності процесу організації здійснення запланованих заходів;
- низька культура управління організацією.

Будь-які процеси, що вимагають структурних змін, викликають порушення нормального функціонування підприємства, послаблюють взаємодію співробітників всіх підрозділів підприємства, його системи управління, викликаючи нестабільність становища підприємства. Тому всі



зміни в організаційних структурах повинні проводитися не постійно, а радикальними методами, з використанням основних принципів організації та управління.

Механізм управління маркетинговою стратегією розвитку конкурентних переваг підприємства визначається не стільки регулюванням процесів організаційного управління, скільки створенням умов для найбільш повного поєднання формальних і неформальних відносин у процесі багатоступеневої взаємодії [30, с. 56]. Основними завданнями формування організаційного механізму управління конкурентною маркетинговою стратегією є:

- підвищення рівня організаційної культури підприємства;
- створення умов для реалізації поставлених цілей і завдань;
- розмежування функцій підрозділів, що беруть участь у формуванні, реалізації, управлінні стратегією розвитку підприємства.

Забезпечення реалізації завдань і завдань з підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе на основі формування наступних підсистем, спеціалізованих і взаємопов'язаних елементів в системі управління:

- діагностична підсистема, спрямована на виявлення і формування проблем, пов'язаних з розширенням можливостей підприємства в області підвищення конкурентоспроможності;
- підсистема маркетингових досліджень та аналізу сильних і слабких сторін конкурентів, завданням якої є виявлення та оцінка атрибутів конкурентоспроможності для кожної групи конкуруючих підприємств, що спеціалізуються на продажу певного виду товарів і конкурентних ринках;
- підсистема розподілу ресурсів, розподілу ресурсів між бізнес-одинацями, товарами, ринками, функціональними підрозділами тощо.
- підсистема розробки прогнозів і планів розвитку конкурентних переваг, розробки ефективних функціональних стратегій і оптимального варіанту конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Розробка ефективних функціональних стратегій необхідна для здійснення ефективних дій в області дистрибуції продукції, позиціонування на ринку, вдосконалення каналів збуту продукції, цінової політики, реклами та культури обслуговування споживачів. Процес розробки прогнозів і планів розвитку конкурентних переваг є безперервним процесом, оскільки для підтримки конкурентоспроможності підприємства необхідно регулювати положення на ринку, отримувати нові конкурентні переваги, підтримувати існуючі.

Джерелами стійких конкурентних переваг можуть бути: нематеріальні, інноваційні, зовнішні, засновані на диференціації, які можуть бути реалізовані шляхом патентування технологій, диференціації унікальних товарів і послуг, ділової репутації, організаційної культури підприємства, концепції соціального маркетингу, кваліфікованого спеціалізованого персоналу з новими навичками, здібностями і культурою обслуговування.

Менеджери, зацікавлені в підвищенні конкурентоспроможності свого підприємства, отриманні конкурентних переваг за рахунок підвищення рівня культури підприємства, повинні правильно організувати роботу по формуванню сильної культури підприємства, яка включає в себе наступні основні етапи:

- усвідомлення важливості культури для підприємства, самоідентифікація;
- організаційні та підготовчі;
- аналітичний (аналіз стану рівня культури);
- проектна документація;
- реалізація [16, с. 32].

Самоідентифікація заснована на аналізі стану культури підприємства та її важливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ознаками низької культури є плинність кадрів, конфлікти, неефективне використання робочого часу, грубість персоналу, неповажне ставлення до клієнта, низька ефективність бізнесу.

В ході організаційного навчання призначаються відповідальні особи, формуються робочі групи для вирішення проблем організаційної культури в кожному підрозділі, включаючи систему управління.

У процесі аналізу цінностей і цілей підприємства вирішуються наступні завдання:

- ясність мети для кожного співробітника, в якій мірі цілі розвитку розроблені і узгоджуються один з одним;
- реальність і досяжність, узгодженість з перспективою розвитку підприємства;
- здатність кожного члена команди впроваджувати нові ідеї та їх актуальність;
- ефективність системи морального і матеріального стимулювання інновацій.

Ефективне управління при наявності невідповідності цілей та інтересів різних рівнів вимагає чіткого розподілу функцій організації, усвідомлення їх важливості для розвитку підприємства. Тому досягнення максимальної узгодженості інтересів співробітників і управлінського персоналу є необхідною умовою для необхідного управління. Методи, інструменти та засоби, що використовуються для цього, можуть варіюватися в залежності від організаційної культури підприємства і прийнятих відповідно до неї стиль управління.

Найбільш чутливим до кількісної зміни всіх видів ресурсів у процесі реструктуризації системи управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є показник ресурсоефективності організаційної культури.

Однак розрахунок показника ефективності організаційної культури на практиці ускладнюється відсутністю об'єктивної інформації для визначення загального результату виробництва, вираженого в показниках вартості управлінських функцій.



Процес впровадження включає в себе безліч окремих елементів, які взаємопов'язані та взаємодіють для досягнення певних цілей, які є ознаками системи і дозволяють використовувати системний підхід до вивчення організаційної культури підприємства в цілому. Системна модель корпоративної культури забезпечує основу для представлення зовнішніх і внутрішніх факторів у вигляді єдиного цілого.

Для окремої компанії необхідно розрізнити потенційну і реальну, фактичну ефективність виробництва. Якщо рівень потенційної ефективності залежить від зовнішніх умов господарської діяльності (наявності робочої сили, сировини, енергоресурсів) і в першу чергу від загального рівня науково-технічного розвитку країни, то реальна продуктивність на підприємстві визначається в першу чергу рівнем управління та організації виробництва. Він може рости не тільки в результаті зниження виробничих витрат за рахунок організаційних або технічних інновацій.

Значним резервом реальної ефективності виробництва є обізнаність, обізнаність керівництва компанії щодо нового обладнання або методів організації праці. Ще одним фактором є вдосконалення структури продукції, що випускається, її постійне оновлення, оптимізація і диверсифікація структури ресурсів, використовуваних у виробництві.

Іншим фактором продуктивності може бути концентрація виробництва, так звана економія в масштабах останнього. Але для того, щоб ця можливість була реалізована на практиці, керуючі компанії повинні збільшити інвестиції в нове обладнання, машини та обладнання більшої одиничної потужності, перебудувати робочу силу за новими схемами і т. д. Іншими словами, концентрація виробництва є лише ще одним вираженням впливу STP на ефективність, і дуже важко виділити його незалежне вплив як чинник, відокремивши його від впливу STP.

Успіх заходів щодо його поліпшення багато в чому залежить від правильного вибору системи показників ефективності. Проблема полягає в тому, що для цілей управління продуктивність повинна вимірюватися не

одним, узагальнюючим або декількома приватними показниками, а системою взаємопов'язаних показників.

З одного боку, визначення тільки приватних показників ефективності виробництва, таких як продуктивність праці, капіталомісткість, енергоємність і матеріаломісткість продукції, не дозволяє проводити досить точні міжфірмові порівняння загального рівня продуктивності і виявляти його вплив на величину прибутку, одержуваної в компанії. Під впливом STP структура ресурсів, що використовуються у виробництві, ступінь їх взаємозамінності, змінюється так само, як і структура продуктів.

Таким чином, у міру заміни робочої сили у виробничих процесах машинами та обладнанням відношення капіталу до ваги робочої сили збільшується. Якщо при цьому не відбудеться якісних зрушень в технічному рівні засобів виробництва, то підвищення продуктивності праці буде відображати лише зміни рівня його фондоозброєності. Тому при порівнянні загального рівня ефективності виробництва між компаніями необхідно використовувати узагальнюючі показники, що характеризують витрати всіх видів ресурсів з урахуванням їх взаємозамінності [45, с. 67].

У сучасних умовах науково-технічний прогрес дозволяє сформувати виробничу структуру, при якій темпи зростання національного доходу в сукупному суспільному продукті перевищували б темпи зростання споживання матеріальних ресурсів.

На виникнення внутрішніх факторів, безумовно, істотний вплив здійснює діяльність самого підприємства. Вони можуть включати: використання новітніх методів і технологій; системи та методи управління компанією; стратегічне управління; загальна система управління; рівень корпоративної культури; рівень впровадження інновацій; системи планування та економічного стимулювання; екологічні, соціальні, психологічні та інші фактори.

Конкурентоспроможність підприємства - це його потенціал, можливості, а також гнучкість в адаптації до ринкових відносин. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в цих умовах багато в чому визначають

підвищення якості продукції, зниження цін на послуги і товари, впровадження інновацій і нових технологій, пошук нових можливостей. Конкуренстоспроможність підприємства - це система компонентів, які безпосередньо не пов'язані один з одним, але впливають один на одного.

Деякі дослідники вважають, що розмір ринкової частки компанії є результатом підвищення конкурентоспроможності. Конкуренстоспроможність часто закладена в ідеології, місії підприємства, яка враховує здатність і спрямованість підприємства задовольняти вимоги споживачів при низькій ціні і високій якості. Конкуренстоспроможність підприємства також характеризується його здатністю забезпечувати [48, с. 55]:

- низькі виробничі витрати;
- унікальність, особливість пропозиції;
- доступний і якісний сервіс;
- екологічність продукції;
- якість продукції (послуг);
- своєчасне виведення продукції (послуг) на ринок.

Нездатність підприємства забезпечити хоча б одну з перерахованих вище умов значно знижує його конкурентоспроможність.

У визначенні терміну "конкуренстоспроможність" немає єдності поглядів. Сьогодні одним з найбільш оптимальних і ефективних засобів приведення ринкових умов і внутрішніх можливостей для розвитку конкурентоспроможності у відповідність є формування і поширення інновацій в області маркетингу [10]. Досвід показує, що майже всі суб'єкти господарювання, які успішно розвиваються на ринку, всім зобов'язані правильній політиці оцінки ринку, маркетингу та реклами.

Деякі підприємства формують конкурентні переваги за рахунок доступу до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це виключно забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств з різних країн свідчить про існування в даний час як цінової, так і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається



вийти на світові ринки, важливо працювати над розвитком всіх факторів конкурентоспроможності, що є неймовірно складним завданням і передбачає реалізацію поетапного підходу [17, с. 33].

Визначаючи ступінь конкурентоспроможності підприємства, виявляючи характер конкурентної переваги, вчені прийшли до висновку, що конкурентоспроможність підприємства можна оцінити тільки шляхом порівняння груп фірм, що виробляють одну групу товарів. Тобто при вивченні конкурентоспроможності підприємства необхідно оцінити рівень конкурентної переваги за даними провідної фірми.

Оскільки поняття конкурентоспроможності є відносним, фірма в рамках регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, але не на світовому ринку. Якщо ринок рідної країни компанії розвинений і привабливий для світових лідерів, і вони будуть активно поставляти свою продукцію, то порівняння з ними дозволить місцевим підприємствам досить точно визначити фактори конкурентоспроможності. Крім того, присутність іноземних підприємств змусить національні фірми активізувати розвиток конкурентних переваг. Якщо компанія працює тільки на внутрішньому ринку через відсутність потужних конкурентів, слід зазначити, що гострих факторів у формуванні реальних переваг немає.

Поняття конкурентної переваги можна визначити як характеристики і властивості продукту, що створюють певну перевагу фірми над її прямими конкурентами [17, с. 44].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг. По-перше, конкурентні переваги можуть бути проявом лідерства в економічній, технічній, організаційній, науковій сферах підприємства. По-друге, показниками переваг можуть бути такі економічні показники, як обсяг продажів (у тому числі експорт), рентабельність підприємства, стабільність фінансового стану, розширення ринків збуту, активізація інвестиційної діяльності і т. д.

Також не варто забувати про вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, які формують у покупців уявлення про конкурентну перевагу, прийнятному для них в певний момент часу, в цілому про ставлення покупців до компанії та її продукції. Умовно їх можна розділити на зовнішні і внутрішні фактори впливу.

При оцінці, прогнозуванні та управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які вплинули або потенційно можуть вплинути на її формування.

Виділяють наступні критерії класифікації конкурентних переваг [18-26]: за тривалістю (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стабільні і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товарів, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки), по відношенню до ціни (цінової та нецінової), з можливістю імітації (унікальні і ті, які імітуються), по сфері прояву (дослідження і розробки, виробництво, продаж, обслуговування та експлуатація), за джерелами виникнення (зовнішнім і внутрішнім), останні були більш детально розглянуті вище і т. д.

Розуміння цих факторів з точки зору їх впливу на діяльність українських і зарубіжних підприємств дозволяє виділити найважливішу проблему: вітчизняні підприємства, не надаючи позитивного впливу на внутрішні чинники, також змушені протидіяти негативному впливу багатьох зовнішніх. Коли підприємства в розвинених країнах, крім потужного внутрішнього середовища, мають сприятливе зовнішнє середовище.

У науковій літературі поняття "конкурентоспроможність підприємства" розглядається з трьох точок зору. Визначення конкурентоспроможності організації, що характеризують внутрішню і зовнішню діяльність компанії, без згадки товарів. Тому конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як вплив комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його життєдіяльності [6].

Конкурентоспроможність підприємства (фірми) - це відносна характеристика, що відображає відмінності в процесі розвитку даного

виробника від виробника конкурента як з точки зору ступеня задоволення конкретної соціальної потреби його товарами або послугами, так і з точки зору ефективності виробничої діяльності [8].

Останнім часом намітилася тенденція до визначення поняття "конкурентоспроможність підприємства" як дії комплексу факторів. Найбільш повним, на наш погляд, є визначення конкурентоспроможності організації, дане А.Л. Карповим і Х. А. Фашієвим. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це його перевага в обраних сегментах ринку над конкурентами, що оцінюється суб'єктами зовнішнього середовища на даний момент, досягнута без шкоди для інших, визначається конкурентоспроможністю його конкретної продукції і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні і майбутньому розробляти, виробляти, продавати і обслуговувати товари (послуги), що перевершують критерії ціна/якість аналогів [4, с. 22].

Доцільно визначати рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку за допомогою комплексного аналізу кількісних показників, порівнюючи їх в динаміці з показниками конкурентів, при рівних умовах впливу зовнішнього середовища. Система оцінки конкурентоспроможності підприємств передбачає її поділ на основні бізнес-процеси.

Найбільш відомі моделі і методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день можна розділити на 2 групи [2]: розрахункові (метод рейтингової оцінки, оцінка частки ринку, метод оцінки, заснований на теорії ефективної конкуренції, метод оцінки, заснований на споживчій вартості) і теоретичні (матриця BCG, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця конкуренції за Портером, метод "полігону конкурентоспроможності підприємства").

Існує три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні забезпечення конкурентоспроможності передбачає підвищення інвестиційної привабливості підприємства. На тактичному рівні конкурентоспроможність характеризує стан самого підприємства.



Аналіз особливостей стану підприємств у сфері торгівлі та послуг та відомі підходи до підвищення конкурентоспроможності дають можливість сформулювати принципи методологічного підходу до підвищення конкурентоспроможності [30, с. 31]:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства включає забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг - визначення критеріїв конкурентоспроможності підприємства має виходити з горизонту планування та системи управління підприємством;

показником конкурентоспроможності підприємства на операційному рівні є сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності товарів і послуг;

- тактичний рівень конкурентоспроможності підприємства забезпечується фінансово-економічним станом і представлений комплексним коефіцієнтом;

- стратегічний рівень конкурентоспроможності підприємства представлений інвестиційною привабливістю, яка обумовлена зростанням вартості бізнесу.

Слід виділити наступні способи підвищення конкурентоспроможності компанії:

- Постійне використання інновацій.
- Пошук найдосконаліших форм продукції, що випускається.
- Виробництво продукції, що відповідає вимогам державних і міжнародних стандартів якості.
- Використання сировини і матеріалів найвищої якості.
- Навчання та перепідготовка персоналу.
- Поліпшення умов праці та мотивації співробітників.
- Проведення маркетингових досліджень.
- Аналіз діяльності конкурентів.
- Використання найбільш ефективних рекламних каналів.
- Реєстрація товарного знаку.

Таким чином, компанія може підвищити свою конкурентоспроможність, одночасно зміцнюючи свою фінансову стабільність. Основне завдання, що

стоїть перед компанією, що працює в ринкових умовах, - це виживання або здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання, тобто забезпечення платоспроможності [28, с. 45]. Ця проблема вирішується шляхом продажу готової продукції та послуг, маркетингових досліджень та заходів; регулярний моніторинг ринку, асортименту, регулювання цінової політики відповідно до споживчого попиту і собівартості продукції.

Після досягнення платоспроможності компанія стикається з питанням прибутковості. У цій ситуації доцільно доповнити маркетингову діяльність економічними, організаційними та технологічними компонентами. Після подолання поточних проблем здійснюється перехід до розгляду завдань наступного рівня. Головною особливістю другого рівня є стратегічна політика компанії [10].

Керівництво компанії має розробити систему пріоритетних напрямків роботи компанії, яка призведе до розуміння того, якою має бути компанія в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Для цього необхідно розробити Стратегічну концепцію, провести SWOT-аналіз і аналіз бізнес-процесів і на їх основі розробити стратегії для кожного структурного підрозділу і компанії в цілому. Реалізація цих умов повинна активізувати самоорганізацію і адаптацію компанії до мінливих ринкових умов, забезпечити нові конкурентні переваги, реалізуючи ефект синергії, і підвищити керованість і конкурентоспроможність компанії.

Суттєвою проблемою підвищення конкурентоспроможності є зіткнення інтересів компаній з інтересами споживачів [5]. На наш погляд, ця проблема може бути вирішена при реалізації ринкових відносин клієнта компанії, що робить продаж продуктів і послуг ефективною як для бізнес-єдиниці, так і для споживачів. Реалізація цього коригування можлива тільки в тому випадку, якщо будуть подолані певні перешкоди, викликані початковим протиріччям. На перший план виходить питання оптимізації цін на продукти і послуги, які відповідають всім темам виробничого і продажного процесу.

Представляє інтерес вивчення конкретних етапів і дій, до яких вдаються промислові і технічні лідери високорозвинених країн, щоб зробити наступний прорив "для лідерства".

Умови реалізації в першу чергу залежать від доступності наданої торгової послуги. Чим зручніше споживачам входити, робити покупки і виходити з магазину чи кафе, тим вище доступність торгових послуг компанії, яка багато в чому визначається місцем розташування, зручністю входу і наявністю паркувальних місць.

З цього випливає, що основним фактором при виборі компанії є її місце розташування. Клієнти найчастіше вибирають кафе або магазин, який знаходиться в безпосередній близькості від їх місця проживання або роботи, а також в центрі міста. Зручне розташування дає компанії конкурентні переваги і підвищує її конкурентоспроможність. На зростання продажів в значній мірі впливає внутрішня атмосфера, яка включає візуальні компоненти: колірний дизайн, освітлення, музику і запахи, які стимулюють емоційний стан і сприйняття покупцями товарів і послуг. Компанії витрачають великі суми, щоб створити атмосферу, відповідну їхньому іміджу. Також незаперечно, що розробка такого варіанту підвищення конкурентоспроможності компанії як надання ряду послуг, пов'язаних із продажами продукції (наданням послуг) і використанням обладнання та інших інструментів і механізмів, гарантує їх постійну готовність до високоефективної роботи.

При компетентній організації обслуговування клієнтів ключовим фактором є підвищення конкурентоспроможності компанії. Для підвищення конкурентоспроможності компанії необхідно використовувати ряд тактичних і стратегічних методів та інструментів маркетингової служби. Забезпечення конкурентоспроможності-це свого роду модель роботи в ринкових умовах, спрямована на [47]:

- знання потреб клієнтів і прогноз їх розвитку;
- знання і розуміння поведінки і навичок компаній конкурентів;
- постійний моніторинг ринку;



- знання середовища і тенденцій в її розвитку - - здатність розробляти такий продукт (послугу) і систему продажів, а також стимули споживачів, щоб вони воліли аналог;

- здатність реалізувати це в довгостроковій перспективі.

Таким чином, складність формування концептуально-методичного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств визначається наступними факторами:

- фахівці неоднозначно трактують це поняття, представляючи суперечливі визначення, кожне з яких охоплює певну область конкурентоспроможності, або намагаються його всебічно охарактеризувати;

- залежно від того, як і з якою метою проводиться оцінка підвищення конкурентоспроможності підприємства, фактори, що беруть участь в оцінці, їх сутність, значення, кількісний і якісний склад істотно змінюються;

- визнані у світовій практиці методи оцінки конкурентоспроможності, що представляють певний економічний інтерес господарюючих суб'єктів, не враховують наукові підходи до управління.

Однак в умовах нинішньої ринкової економіки доцільно використовувати не тільки окремі підходи до оцінки конкурентоспроможності, а й системно інтегровані з урахуванням особливостей ринкових відносин в Україні - створені на вітчизняних підприємствах підрозділи, що займаються питаннями управління маркетингом, не можуть аналізувати конкурентоспроможність через відсутність кваліфікованих фахівців, технічної, інформаційної та методичної підтримки.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### ТОВ "ВАРТА 7 ГРУП"

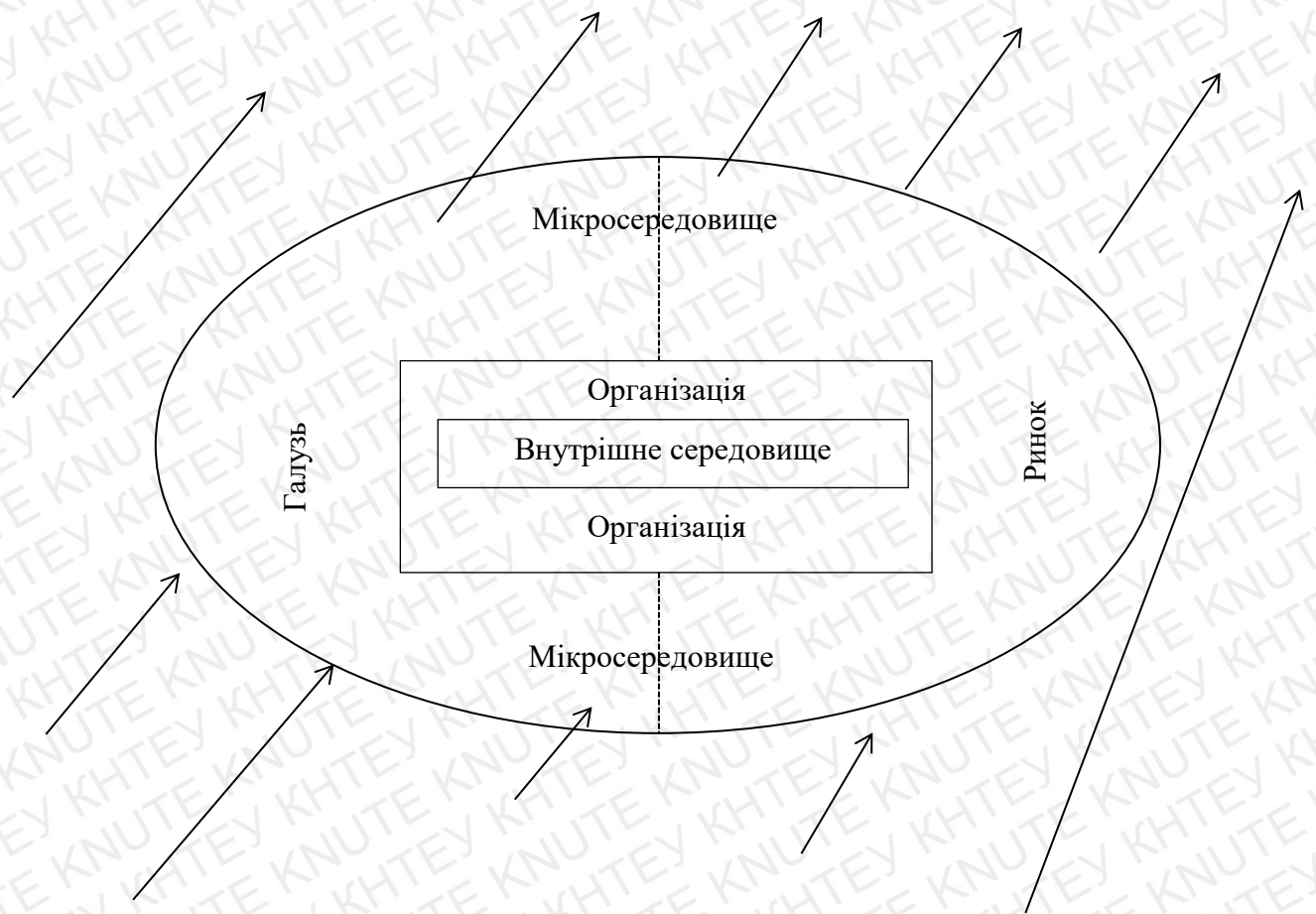
#### 2.1. Характеристика маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства

Для характеристики маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства необхідно визначити ряд факторів макросередовища та внутрішнього середовища ТОВ «Варта 7 Груп».

Даний аналіз є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Макросередовище створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі і формує її довгострокову прибутковість. Фактори, віднесені до макросередовища, практично невідконтрольні з боку фірми. Вони діють на всі організації і не характеризуються якими-не-будь специфічними особливостями стосовно окремо взятої організації (рис. 2.1).





*Рис .2.1. Організація і середовище її діяльності*

Але разом з тим вплив макросередовища на різні організації різний, що визначається сферою діяльності, територіальним розташуванням, розмірами, потенціалом організації тощо. Можна виділити деякі специфічні характеристики макросередовища:

- макросередовище звичайно складніше, ніж мікросередовище, що обумовлюється його невизначеністю, тобто відсутністю інформації про стан і можливі зміни середовища. Останнє не дозволяє спрогнозувати наслідки впливу цього середовища на організацію;
- макросередовище впливає на діяльність організації опосередковано (побічно), тобто не так помітно, як мікро-середовище. Проте цей вплив необхідно враховувати;
- процеси, що проходять у макросередовищі, досить складні, найчастіше взаємозалежні і суперечливі.



Найбільш популярним та ефективним засобом для характеристики та аналізу макросередовища є PEST аналіз. PEST-аналіз — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Ретельно вивчаючи макросередовище ТОВ «Варта- 7 Груп» ми може побудувати дану таблицю (табл.2.2.):

Таблиця 2.2

**PEST аналіз макросередовища ТОВ «Варта – 7 Груп»**

<b>Політичні фактори:</b>	<b>Економічні фактори:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична стабільність;</li> <li>2. Налогова політика (тарафи та пільги);</li> <li>3. Трудове право;</li> <li>4. Свобода інформації</li> <li>5. Захист споживача.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Темпи зростання економіки;</li> <li>2. Рівень зарплат працівників;</li> <li>3. Рівень конкуренції;</li> <li>4. Рівень наявних доходів населення;</li> <li>5. Ступінь глобалізації та відкритості економіки</li> </ol>	6.
<b>Технологічні фактори:</b>	<b>Соціальні фактори:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень іновацій і технологічного обладнання;</li> <li>2. Доступ до новітніх технологій;</li> <li>3. Наявність сервісних центрів;</li> <li>4. Зміни в ІТ;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень доходів населення;</li> <li>2. Вимоги до якості продукції і рівня сервісу;</li> <li>3. Темпи росту населення;</li> <li>4. Перевага конкурентам;</li> </ol>	6.

5. Наявність професійного обладнання.	5. Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії).
---------------------------------------	--

Беручи за основу дані PEST аналізу макросередовища ТОВ «Варта – 7 Груп» надаємо оцінку кожному з наведених факторів. Де 5- високий вплив, 4 – достатній вплив, 3 – помірний вплив, 2 – низький вплив, 1- не впливає. За допомогою аналізу макросередовища і оцінці всіх факторів впливу, підприємству простіше визначитися щодо методичних підходів, за допомогою яких вона буде складати свій стратегічний план дій.

Таблиця 2.3

### PEST-аналіз ТОВ «Варта – 7 Груп»

<b>Політичні фактори:</b>	Оцінка в балах	<b>Економічні фактори:</b>	Оцінка в балах
1. Політична стабільність;	3	1. Темпи зростання економіки;	2
2. Налогова політика (тарафи та пільги);	4	2. Рівень зарплат працівників;	4
3. Трудове право;	4	3. Рівень конкуренції;	5
4. Свобода інформації	5	4. Рівень наявних доходів населення;	3
5. Захист споживача.	4	5. Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2
	20		16
<b>Технологічні фактори:</b>	Оцінка в балах	<b>Соціальні фактори:</b>	Оцінка в балах
1. Рівень інновацій і технологічного обладнання;	5	1. Рівень доходів населення;	3
		2. Вимоги до якості продукції і рівня сервісу;	5
2. Доступ до новітніх технологій;	4	3. Темпи росту	4

3. Наявність сервісних центрів;	4	населення;	
		4. Рівень конкуренції;	4
4. Зміни в ІТ;	4		
5. Наявність професійного обладнання.	4	5. Розвиток ЗМІ (охоплення аудиторії).	5
	21		21

Отримавши оцінку факторів макросередовища, можемо зробити висновок, що найбільший вплив на ТОВ «Варта – 7 Груп» здійснюється технологічними та соціальними факторами, наступним є політичний фактор та найменший вплив від економічного фактору.

Підприємству ТОВ «Варта -7 Груп» необхідно приділити увагу технологічним факторам, наприклад використовувати новітні технології, які забезпечать компанії привілеї перед конкурентами. Завдяки чому підприємство займе лідируючі позиції серед конкурентів. Окрім цього підприємству необхідно звернути увагу на соціальні фактори, збільшити асортимент послуг, розробити рекламну компанію та створити сайт для клієнтів.



## 2.2. Аналіз маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства

Підприємство ТОВ «Варта – 7 Груп» охоронна агенція, заснована 08.07.2013. Діяльність підприємства включає в себе: послуги тіло охоронців, патрулювання на вулицях, інкасацію та перевезення грошей та інших коштовних речей за допомогою персоналу або устаткування для захисту подібного майна під час транспортування, використання броньованих автомобілів, послуги тілоохоронців, послуги детекторів брехні, послуги зі зняття відбитків пальців, послуги охоронців. Функціонування на території Броварського району. Користуватися послугами підприємства може кожен хто цього потребує. Основними споживачами послуг ТОВ «Варта – 7 Груп» є фізичні та приватні особи, які використовують послуги підприємства для охорони магазинів, житлових комплексів, офісних приміщень, приватних будинків і так далі.

Підприємство ТОВ «Варта -7 Груп» здійснює свою діяльність в умовах великої конкуренції. Основними конкурентами ТОВ «Варта -7 Груп» є такі провідні охоронні агенції як Комкон Груп, «ГАЛид», «Verum», Альфа – Безпека, Сіріус. На основі діяльності всіх перерахованих підприємств, проведемо голосування (Додаток Г) серед респондентів (було опитано 10 чоловік) і визначимо лідера на ринку серед конкурентів (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

### Порівняльна характеристика основних конкурентів

№	Критерії	ВАРТА-7 Груп	КОМКОН Груп	Альфа-Безпека	ГАЛид	Сіріус	Verum
1	Рівень технологічного забезпечення	27	27	26	27	23	20
2	Потенційні можливості обладнання	27	27	26	27	23	19
3	Рівень обслуговування	29	27	27	29	27	23
4	Системи управління	26	25	27	27	25	19

5	Рівень інновацій	27	27	28	28	26	25
6	Стан комунікацій	26	29	29	29	26	25
7	Рівень маркетингової політики	23	26	26	27	25	20
8	Впізнаваність бренду (імідж компанії)	25	26	25	28	29	25
		210	214	214	225	204	176

За допомогою проведеного аналізу визначено лідера на ринку серед конкурентів – охоронна агенція «ГАЛІД», за даними опитування. Срібло, тобто друге місце, розділили між собою Комкон Груп та Альфа – Безпека.

ТОВ «Варта -7 Груп» зайняла третє місце і це досить поганий показник для підприємства. Найнижчий результат у агенції «Verum», це може бути зумовлене тим, що компанія новачок на ринку.

За даними табл.2.3 можна зробити висновок, що ТОВ «Варта – 7 Груп» необхідно звернути увагу на рівень маркетингової політики та підвищити рівень впізнаваності бренду.

Наступним етапом роботи буде побудова матриці SWOT-аналізу, визначення слабких та сильних сторін, можливостей та загроз і встановлення зв'язків між ними.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для ТОВ «Варта 7 Груп» можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства.

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій ТОВ «Варта 7 Груп» з урахуванням їхніх особливостей – адаптації до середовища або формування впливу на нього.



При проведенні SWOT-аналізу для ТОВ «Варта 7 Груп» необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даного ТОВ. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які у середині ТОВ «Варта 7 Груп» мають бути добре помітні.

Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до ТОВ «Варта 7 Груп». Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати ТОВ «Варта 7 Груп» до переосмислення своїх положень і дій.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів, що представлені нижче.

Таблиця 2.4

**Перелік чинників, що визначають сильні і слабкі сторони  
ТОВ «Варта 7 Груп»**

Сфера функціонування	Сильні сторони	Слабкі (вразливі сторони)
1. Розробка	1.Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	1. Нестача обігових коштів
	2.Ефективна система якості рішення	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів
	3.Чітко вироблені стратегічніальтернативи	3. Занадто вузький асортимент ІТрішень
	4.Високий рівень якості технологій рішень	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал
2. Персонал	1. Компетентність персоналу(високий рівень кваліфікації кадрів)	1. Застаріла система управліннята стимулювання праці
		2. Низький коефіцієнт оновленнятехнічного персоналу
	2.Висока продуктивність	3. Висока плинність кадрів



	праці	
3. Маркетинг	1.Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	1. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
	2.Ефективна організація збуту	2.Низький рівень організації маркетингової діяльності
		3.Нестача грошових засобів для фінансування нововведень
4. Організація управління	1.Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	1.Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку
5. Фінанси	1.Стабільне фінансове становище	1. Обмежені інвестиційні можливості
6. Імідж підприємства	1. Компетентність керівника компанії	1. Недосконале обладнання для офісів
	2.Висока кваліфікація управлінського персоналу	

Отже, виконавши аналіз факторів макросередовища на ТОВ «Варта 7 Груп» ми бачимо, що переважають загрози (12-позитивних факторів, 13-негативних факторів).

Проте оцінка факторів внутрішнього середовища компанії показала кращий результат, сильні сторони мають 50 балів, а слабкі 33 бали.

ТОВ «Варта 7 Груп» можна порекомендувати використовувати свої сильні сторони для запобігання зовнішніх загроз, тобто, переходити до позиційної оборони. Підприємство може вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль має спрямовуватися на захист від конкурентів і на підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Таблиця 2.5

**Визначення оцінки сильних і слабких сторін ТОВ «Варта 7 Груп»**

Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
1. Можливість збільшення розробки нових ІТ рішень	+4	1. Нестача обігових коштів	-4
2. Ефективна система якості рівень	+4	2. Присутність некваліфікованих спеціалістів	-1
3. Чітко вироблені стратегічні альтернативи	+4	3. Занадто вузький асортимент ІТ рішень	-1
4. Високий рівень якості ІТ рішень	+5	4. Високий рівень витрат на рішення та додатковий персонал	-3
5. Компетентність персоналу (високий рівень кваліфікації кадрів)	+4	5. Застаріла система управління та стимулювання праці	-3
6. Висока продуктивність праці	+5	6. Низький коефіцієнт оновлення технічного персоналу	-2
7. Наявність власних каналів розповсюдження ІТ рішень	+4	7. Висока плинність кадрів	-3
8. Ефективна організація збуту	+3	8. Нестача грошових засобів для фінансування нововведень	-4
9. Стійкі зв'язки та високий рівень співпраці між структурними ланками управління	+4	9. Відсутність заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку	-3
10. Компетентність керівника підприємства	+5	10. Низький рівень організації маркетингової діяльності	-3
11. Висока кваліфікація управлінського персоналу	+4	11. Обмежені інвестиційні можливості	-3
12. Наявність спеціального висококласного обладнання в відділі розробки	+4	12. Недосконале обладнання для офісів	-3
Загальна оцінка сильних сторін	+50	Загальна оцінка слабких сторін	-33

Завдяки проведеному аналізу та оцінці сильних та слабких сторін ТОВ «Варта – 7 Груп» керівництво має змогу ефективно використовувати сильні сторони, а також, розуміти, яких загроз необхідно побоюватися.

Враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Варта 7 Груп» ми можемо визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. Доцільно буде використати SWOT-аналіз, адже він один із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища.

Першим етапом є побудова матриці SWOT (strengths – сильні сторони, weaknesses – слабкі сторони, opportunities - можливості, threats – загрози) з урахуванням конкретної ситуації в якій знаходиться підприємство ТОВ «Варта – 7 Груп», складається список сильних і слабких сторін, а також список можливостей та загроз. На основі списку будується таблиця.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT ТОВ «Варта - 7 Груп»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
Досвід роботи на ринку;	Розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері;
Широкий асортимент надаваних послуг;	
Широкий радіус обслуговування;	
Значна кількість постійних клієнтів	Оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг;
Безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників.	Розвиток рекламних-технологій;
	Збільшення попиту на продукцію в державних установах.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
Зменшення ринкової частки;	Зниження купівельної спроможності населення;
Відсутність чіткої системи оплати праці;	
Недостатньо ефективна робота з клієнтами;	Проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги;
Добір та навчання нових працівників.	Зростання темпів інфляції;



Другим етапом є перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, встановлення зв'язків між ними. Для цього будемо матрицю SWOT (перехресно оцінююче поле).

Таблиця 2.7

**Матриця SWOT–аналіз ТОВ «Варта 7 Груп»**

	Можливості	Загрози
	<p>-розвиток нових технологій (інтеграція з партнерами інших продуктів в сфері оновлення та покращення асортименту і якості надаваних послуг;</p> <p>-розвиток рекламних-технологій;</p> <p>-збільшення попиту на продукцію в державних установах</p>	<p>-зниження купівельної спроможності населення;</p> <p>проникнення на ринок нових конкурентів, які будуть пропонувати більш дешеві послуги;</p> <p>-зростання темпів інфляції</p> <p>-час для навчання персоналу нового функціоналу</p>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Сила і можливості</b>	<b>Сила і загрози</b>
<p>-досвід роботи на ринку;</p> <p>-широкий асортимент надаваних послуг;</p> <p>-широкий радіус обслуговування;</p> <p>-значна кількість постійних клієнтів</p> <p>-безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників</p>	<p>- досвід роботи на ринку в поєднанні з розвитком нових технологій дозволить розширити асортимент і покращити якість надаваних послуг;</p> <p>-розвиток рекламних технологій допоможе проводити грамотну маркетингову політику, в тому числі широкомасштабну рекламну кампанію для залучення нових клієнтів</p>	<p>- привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів;</p> <p>- безперервне зростання професійного рівня та кваліфікації всіх співробітників безперечно покращить ефективність бізнесу і якість надаваних послуг</p>
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Слабкість та можливість</b>	<b>Слабкість та загрози</b>

-зменшення ринкової частки; -відсутність чіткої системи оплати праці; -недостатньо ефективна робота з клієнтами -добір та навчання нових працівників	-покращення асортименту надаваних послуг, а також якості цих послуг покращить ефективність роботи з клієнтами	-оптимізація системи оплати праці дозволить підвищити ефективність бізнесу
---	---	--

Завдяки проведеному аналізу макро- та мікро- середовища досліджуваного підприємства можна запропонувати конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить їм конкурентні переваги.

Наступним пунктом буде аналіз виключно внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Варта - 7 Груп». Для цього ми створимо матрицю SWOT, де будуть вказані лише внутрішні сильні та слабкі сторони; можливості та загрози.

Таблиця 2.8.

#### Матриця SWOT ТОВ «Варта - 7 Груп»

Сильні сторони	Можливості
– Використання сучасного обладнання	– Реалізація продукту
– Гнучка цінова політика	– Встановлення обладнання силами підприємства
– Висока якість надання послуг	– Наявність гарантійного обслуговування
– Високо кваліфікаційний персонал	– Відповідність вимогам клієнтів
Слабкі сторони	Загрози
– Пряма залежність від споживачів	– Оподаткування
– Недоліки в рекламі/ просуванні бренду	– Постійний рівень зростання конкуренції
– Відсутність сайту	– Недостатність власного оборотного капіталу
– Мало оборотних коштів	– Невелика місткість даної ринкової ніші

Завдяки проведеному SWOT аналізу ми можемо зробити висновки, що підприємство може збільшити обсяги продажів послуг. Основними загрозами стає прийнята система податків і обмеження платоспроможності потенційних клієнтів. До слабких сторін компанії відносимо високу конкуренцію та безпосередню залежність підприємства від споживчого ринку. ТОВ «Варта -7 Груп» необхідно збільшити рекламу підприємства

Особливості процесів управління конкурентними перевагами в сучасних умовах:

- Надійність і характер конкурентних переваг визначаються послідовністю і складністю роботи компанії в цьому напрямку.
- Розвиток і складність зовнішнього середовища визначають необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.
- Багатоступінчастий розвиток світових ринків визначає прагнення компаній одночасно використовувати як фактори високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), так і традиційні фактори (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, збільшення обсягів виробництва).
- Технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для компаній з країн, що розвиваються.
- Досить великий список конкурентних переваг вимагає формування значних фінансових і унікальних людських ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку компаній з країн, що розвиваються.

SWOT-аналіз допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози для бізнесу. Цей метод є придатним для стратегічного планування, особливо якщо він працюватиме в комплексі з іншими моделями аналізів.



# РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ВАРТА 7 ГРУП"

## 3.1. Розробка стратегічного маркетингового плану управління конкурентними перевагами підприємства

ТОВ «Варта - 7 Груп» охоронна агенція, місія якої «Забезпечимо безпеку кожному». Як відомо місія це чітко виражена причина існування компанії, завдяки чому споживач може бачити на що націлена компанія. Досить часто керівники вважають, що основна місія компанії, підприємства «збільшення прибутку», але це помилкова думка. Місія компанія має бути орієнтована на споживача і демонструвати йому, що йому гарантує підприємство.

На відміну від місії ціль підприємства, це внутрішні показники, яких підприємство прагне досягти. Встановлення цілей компанії потребує чіткості, визначеності, лаконічності, обґрунтованості.

Основні цілі ТОВ «Варта - 7 Груп», відображено в табл. 3.1

Таблиця 3.1.

### Основні цілі ТОВ «Варта - 7 Груп»



За результатами проведеного дослідження, шляхи покращення конкурентоспроможності ТОВ «Варта - 7 Груп» можна визначити, зробивши акцент на результатах проведеного SWOT– аналізу.

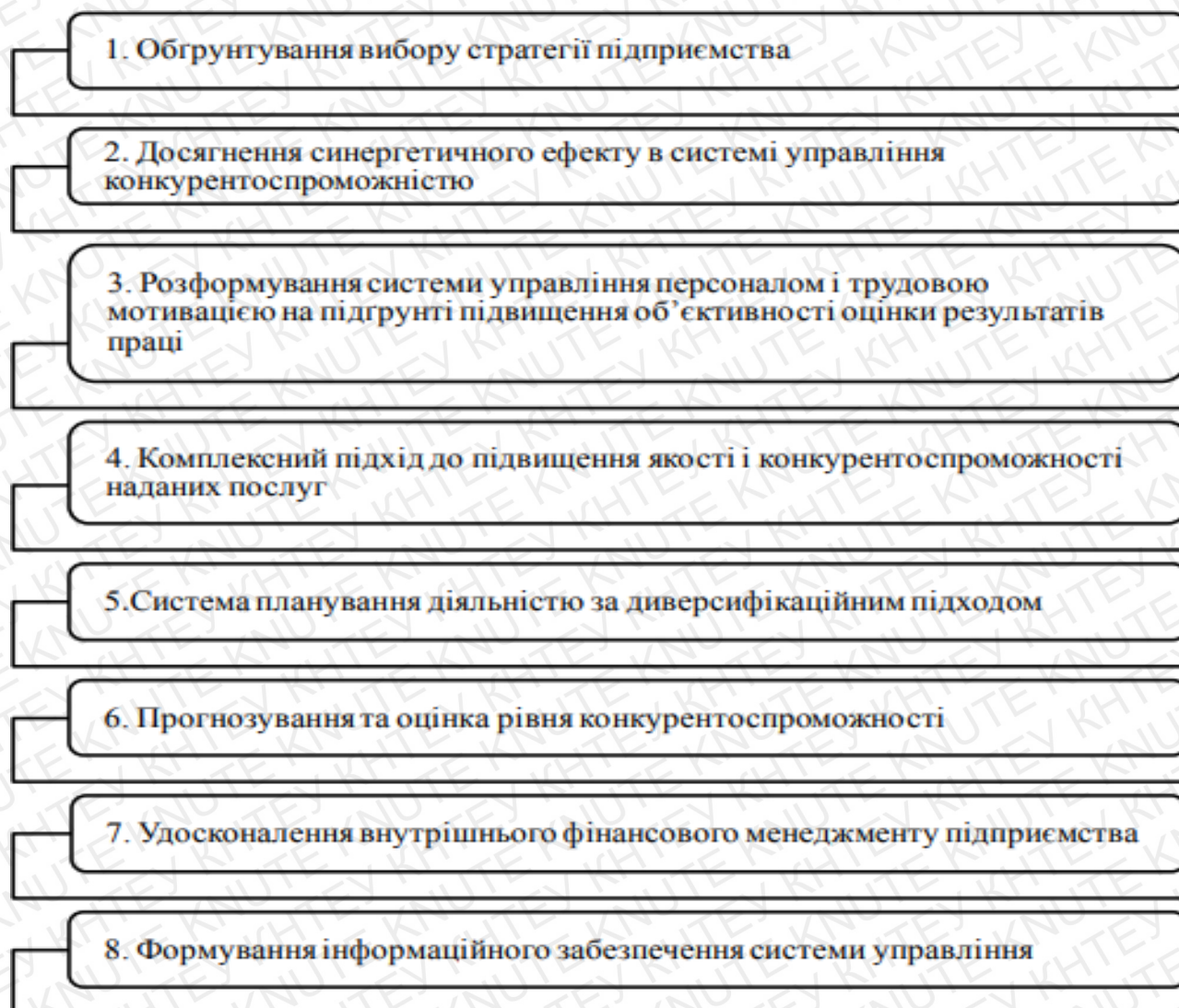
Згідно з цим виявлені основні стратегічні напрями щодо поліпшення стану конкурентоспроможності ТОВ «Варта - 7 Груп» в найближчому майбутньому.

Використання системи управління конкурентоспроможністю забезпечить стаке функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Саме управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності.

Таким чином для того, щоб здійснити обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно за матрицею загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги (зокрема перевага у витратах, диференціація тощо).

Синергетичний ефект в системі управління конкурентоспроможністю виникає в результаті: кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління, створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за результати діяльності; впровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством.





*Рис. 3.2 – Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю  
ТОВ «Варта - 7 Груп»*

Розформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією здійснюється на підґрунті підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; створення умов для творчої праці; удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності; реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту.

Забезпечення конкурентоспроможності компанії носить комплексний характер. Тому недооцінка будь-якого прийому може призвести до невдачі



компанії на ринку, оскільки кінцевою метою будь-якого заходу в компанії – перемога в конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність компанії формується ще на макрорівні при узгодженій взаємодії з громадськими та державними інститутами. За допомогою цього компанія працює з максимальною ефективністю, а також створює умови для позитивної економічної динаміки та соціальної стабільності. Залежно від специфіки функціонування компанії, існує певна особливість системи управління конкурентоспроможності в компанії, а саме участь людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління.

- структура;
- ступінь гнучкості та адаптивності до внутрішніх і зовнішніх впливів;
- внутрішні зв'язки в самій системі і зовнішні з навколишнім середовищем;
- види і канали управління, якісні та кількісні характеристики параметрів управління;
- фактори і характеристики, які визначаються через прогнози зміни стану зовнішнього і внутрішнього середовища і пов'язані системою управління.

*Рис. 3.3 – Основні характеристики управління конкурентоспроможністю ТОВ «Варта - 7 Груп»*

Конкурентоспроможність ТОВ «Варта - 7 Груп» забезпечує індивідуальний набір конкурентних переваг, які визначають ключові фактори успіху та надають надійне та стабільне її функціонування.

Перш ніж висувати пропозиції щодо поліпшення конкурентних переваг на ринку ТОВ «Варта 7 Груп» слід зазначити, що компанія вже зробила достатньо для забезпечення високого ступеня ефективності конкурентної

діяльності підприємства: продукція компанії займає стабільне положення на ринку, знайома на інших ринках, покупці та партнери мають стабільне сприятливе ставлення до неї, а також до самої організації в цілому.

Для поліпшення діяльності ТОВ «Варта - 7 Груп» на сучасному етапі необхідно зробити певні дії, пов'язані з поліпшенням сприятливого ставлення до самої організації та її продукції серед інших організацій, як основних споживачів продукції компанії. Пропоновані заходи в цьому напрямку засновані на створенні служби маркетингу, яка в даний час відсутня на підприємстві.

З метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Варта - 7 Груп» необхідно створити відділ маркетингу, який виконував би такі функції:

- розробка методів і засобів дослідження ринку;
- збір даних;
- обробка даних, їх класифікація;
- розробка цінової політики компанії;
- проведення сегментації ринку, визначення цільової групи споживачів;
- розробка рекламних кампаній та рекламних акцій;
- проведення рекламних кампаній та рекламних акцій;
- підготовка кошторису витрат на рекламні кампанії та акції, інші маркетингові заходи;
- організація маркетингової діяльності;
- контроль за здійсненням маркетингової діяльності;
- оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Метою створення відділу маркетингу ТОВ «Варта - 7 Груп» є досягнення ефективності маркетингової діяльності, яка безпосередньо залежить від рівня її організації. На сьогоднішній день ТОВ «Варта - 7 Груп» хоча вже багато зроблено для підвищення ефективності маркетингової діяльності, тим не менш, вона організована недостатньо ефективно.



Таблиця 3.4.

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку/ позитивна тенденція
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства(ЕВ)		
1.1 Рівень витрат(РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \Phi. 2 \text{ Р. } 2050 / \Phi. 2 \text{ Р. } 2000$ (зменшення)
1.3Рентабельність	Характеризує ступінь прибутковості послуг	$PT = \Phi. 2 \text{ Р. } 2090 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 2050$ (збільшення)
1.4 Продуктивність праці(ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \Phi. 2 \text{ Р. } 2000 / \text{СЧР}$ (збільшення)
3.1 Рентабельність продажів(РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$RP = \Phi. 2 \text{ Р. } 2350 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 2000$ (збільшення)
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами(КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KP = \Phi. 2 \text{ Р. } 2150 / \Phi. 2 \text{ Р. } 2190$ (Г.3 –Г. 4) (збільшення)

Для формування свого сприятливого конкурентного іміджу підприємству необхідно представити ринку асортимент продукції не менший, ніж у конкурентів, а в ідеалі набагато ширший, ніж у них, надаючи споживачам продукцію, якої немає у конкурентів.

Торгова марка компанії, рекламний бренд її послуг, дозволяє зробити ці послуги більш впізнаваними на ринку, відрізнити їх від аналогічного виду інших послуг. Створення і розвиток рекламного бренду послуг компанії дозволить клієнтам більш широко представити компанію, розширити ступінь ефективності психологічного впливу іміджу продукції та організації, охопити споживачів, що сформує ситуацію переваги продукції компанії серед покупців.



### **3.2.Оцінювання ефективності рекомендованої стратегії управління конкурентними перевагами**

Аналіз передбачає, перш за все, розробку стратегічної мети розвитку організації до 2023 року, яка в першу чергу спрямована на підвищення конкурентоспроможності. Для її досягнення були визначені ключові фактори успіху і показники їх оцінки і розроблена система заходів, що включає

- збільшення частки ринку;
- формулювання місії і цілей підприємства, розробку стратегії;
- впровадження системи збалансованих показників;
- реорганізацію відділу роздрібних продажів;
- розробку маркетингових заходів та інструментів стимулювання продажів;
- впровадження інформаційних систем для управління ланцюжками поставок.

Компанія має в своєму розпорядженні великий сучасний офіс, парк транспортних засобів. Все це дає можливість розвиватися. Відділ маркетингу розробляє заходи щодо збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази і збільшення продажів. Всі заходи, відповідно, приносять свої плоди, але компанія прагне збільшити частку ринку, і, відповідно, збільшити продажі, відкривши новий напрямок, якого немає у конкурентів.

Цей метод продажів орієнтований в першу чергу на задоволення поточних потреб ритейлерів, а також дозволить компанії безпосередньо впливати на активне просування певних брендів послуг кінцевим споживачам. Зовнішні цілі проекту:

- Розвиток розгалуженої роздрібної мережі в місті підприємства якої могли б активно продавати послуги.
- Забезпечення можливості прямого впливу компанії на просування певних брендів послуг кінцевому споживачеві.
- Досягнення конкурентних переваг за рахунок більшого задоволення попиту.

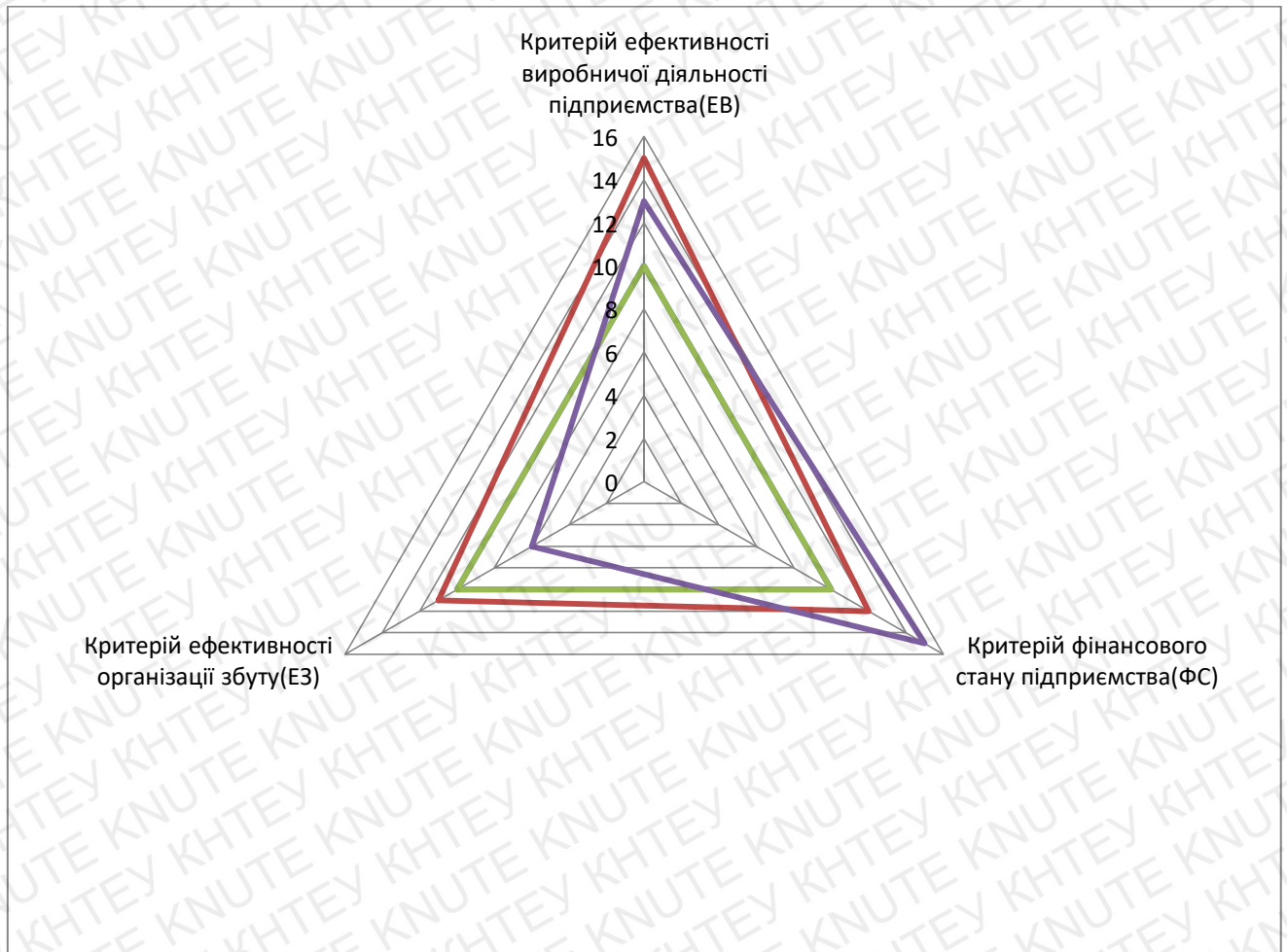
Відповідно, в рамках даного проекту необхідно вирішити наступні завдання: - забезпечити додатковий канал продажів, що повинно привести до збільшення продажів компанії. Вивчити сегмент ринку, не охоплений конкурентами, при продажу товарів роздрібному продавцю, що дозволить компанії забезпечити перевагу в ціноутворенні і прибутку. Для реалізації описаного маркетингового плану необхідно забезпечити проект: оборотними коштами, транспортом, персоналом (найняти торгових представників, водіїв, операторів ПК, керівника напряму).

Давайте почнемо розрахунок проекту з витрат, розділивши їх на капітальні та поточні. Капітальні витрати включають: придбання обладнання та транспорту. Поточні витрати включають: наймання співробітників і заробітну плату; операційні витрати (амортизація основних засобів, витрати на бензин, ремонт автомобілів, мобільний зв'язок); загальногосподарські витрати [10, с. 54]. Капітальні витрати включають в себе придбання обладнання. У вартість придбання обладнання входять: касові апарати, столи, стільці, комп'ютери, купівля автомобілів.

Таблиця 3.8.

### Розрахунок показників конкурентоспроможності

Показник конкурентоспроможності	Значення			Зміна, % 2019/2018	Бали	Зміна, % 2019/2020	Бали
	2018	2019	2020				
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства(ЕВ)							
РВ	0,557	0,636	0,639	14,3	9	0,5	10
Ф	8,03	3,65	6,26	-54,5	5	71,6	15
РТ	0,80	0,57	0,56	-28,3	8	-1,3	10
ПП	929,51	1262,22	1727,01	35,8	13	36,8	13
2. Критерій фінансового стану підприємства(ФС)							
КА	0,56	0,57	0,55	0,5	10	-3,3	10
КП	2,81	1,79	2,18	-36,5	7	21,9	12
КЛ	0,39	0,32	0,35	-16,6	9	9,7	10
КО	8,02	3,65	6,26	-54,5	5	71,6	15
3. Критерій ефективності організації збуту(ЕЗ)							
РП	0,27	0,19	0,20	-29,8	8	8,9	10
КЗ	-0,93	-0,97	-0,85	3,7	10	-12,1	11
КВ	0,75	0,75	0,75	0,0	10	0,0	10
КР	0,16	0,34	0,20	120,3	15	-40,6	6



*Рис. 3.9. Графічне зображення розрахунку показників конкурентноспроможності*

Передбачається фінансувати капітальні витрати за рахунок внутрішніх джерел компанії, а також реінвестувати прибуток проєкту. Аналогічним чином ми розраховуємо поточні витрати. Поточні витрати складаються з: найму співробітників, тобто визначення заробітної плати; операційних витрат (амортизація, ремонт автомобілів, витрати на бензин).

Наймання співробітників для підтримки проєкту в новому напрямку. Номер нового напрямку буде виглядати так: - керівник напрямку - 1 людина, знання ПК, навички управління, вік до 35 років. - Оператор ПК - 1 людина, знання ПК, навички роботи з 1С, Вік від 18 до 30 років. - Водій-4 особи, вік до 45 років, категорія прав С.



Конкурентоспроможність підприємства характеризується трьома групами показників:

- доступність для підприємства певних ресурсів;
- операційна ефективність підприємства, описувана такими показниками, як прибутковість основної діяльності і величина витрат, що відносяться до основних видів продукції;
- інтенсивність знань і технічний рівень продукції в порівнянні з основними конкурентами на національному та світовому ринках;
- ступінь диференціації діяльності компанії; частка компанії національному ринку;
- індекс цін на послуги компанії в порівнянні з динамікою цін в галузі та/або на світовому ринку;
- наявність ефективної стратегії розвитку, спрямованої на формування конкурентних переваг компанії.

Формування високої конкурентоспроможності компанії залежить не тільки від її потенційних можливостей, умов реалізації стратегічних напрямів розвитку та вирішення завдань оптимального використання ресурсів, а й від використання ефективних концепцій для управління самою конкурентоспроможністю.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю ТОВ «Варта 7 Груп» має охоплювати, з одного боку, проблеми якості послуг, економії ресурсів, вивчення інфраструктури, внутрішніх і зовнішніх ринків, а з іншого боку, всі загальні функції управління: стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, мотивація і регулювання, облік і контроль. Як правило, всі етапи життєвого циклу керованих об'єктів, починаючи зі стратегічного маркетингу, НДДКР тощо.

В даний час необхідно створити механізми, які могли б забезпечити високу конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Можна сказати, що найбільш успішна стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна вирішувати два завдання з точки зору існуючих конкурентних сил:

- максимально ізолювати свій бізнес від негативного впливу галузевих конкурентних сил;

- використовувати ситуацію в галузі на свою користь.

Встановлюється взаємозв'язок між конкурентоспроможністю компанії і стратегічним плануванням, що проявляється в необхідності використання стратегічного планування для виживання організації, забезпечення її адаптації до постійно мінливих умов навколишнього середовища і підтримки компанії на високому рівні перед обличчям швидко зростаючої конкуренції. на основі аналізу наукових джерел встановлено, що успішна стратегія підвищення конкурентоспроможності має два завдання, пов'язані з:

- максимальною ізоляцією свого бізнесу від негативного впливу конкуренції;

- використанням поточної ситуації в галузі на свою користь.

Керуючись передовим досвідом стратегічного управління, компанія прагне досягти максимально можливих результатів за допомогою консервативної фінансової політики. Підтвердженням цьому є досягнення певних результатів до 2023 року завдяки раціонально поставленим стратегічним цілям.

Була виявлена важливість інтеграції ТОВ «Варта - 7 Груп» всередині групи, яка дозволяє підвищити конкурентні переваги та ефективність компанії за рахунок використання єдиних корпоративних стандартів, стратегічного планування розвитку і технологій компанії. Завдяки програмі стратегічного розвитку групи ТОВ «Варта - 7 Груп» на 2021-2023 роки, яка передбачає вирішення деяких стратегічних завдань, компанія претендує на гідне місце серед найбільших охоронних компаній.

Дослідження показало, що існують деякі проблеми з використанням стратегічного планування в якості механізму підвищення конкурентоспроможності:

- відсутність стратегічного бачення щодо майбутнього стану компанії – бажання компанії досягти результатів в найкоротші терміни;

- неуважність до макроекономічних прогнозів: відсутність організаційної підтримки процесу стратегічного планування.

Для підвищення конкурентоспроможності організацій і забезпечення ефективності їх діяльності необхідно ретельно вивчити стратегічне планування, звернути увагу на зовнішнє середовище і правильно змодельовати майбутню компанію. Щоб досягти успіху сьогодні, корпоративні структури повинні постійно вдосконалюватися, розвиватися, зберігаючи при цьому мобільність і гнучкість.

Найбільш повну та детальну оцінку та аналіз наявності конкурентних переваг підприємства можна розглядати у разі проведення всіх етапів оцінки та аналізу конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства. У разі виникнення протиріч при реалізації технології оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства їх усунення можливе за допомогою методів експертної оцінки.

Найбільш логічними послідовностями використання інструментів отримання конкурентних переваг є наступні. Після проведення кластерного аналізу вибирається кластер підприємств, потім проводиться факторний аналіз з урахуванням даних тільки цього кластера, потім вибираються основні фактори і ефективний показник, на їх основі будується регресійна економіко-математична модель.

Відповідно до визначених рівнів конкурентоспроможності підприємства на основі "традиційних" методів може бути проведений кластерний аналіз з метою градації рівнів конкурентоспроможності підприємства.



## ВИСНОВКИ

Одним з основних напрямів формування конкурентних переваг на ринку охоронних є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим моментом тут є надання таких послуг, які відповідають і навіть перевершують очікування цільових клієнтів. Очікування клієнтів формуються на основі їх існуючого досвіду, а також інформації, отриманої за прямими (особистими) або каналами масової комунікації для маркетингу (не особистими). Виходячи з цього, споживачі вибирають постачальника послуг і після надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу зі своїми очікуваннями.

У роботі відзначено, що конкурентною перевагою є будь-яка виняткова цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами.

Конкурентні переваги дозволяють компанії досягти прибутковості вище середнього для компаній в цій галузі або в цьому сегменті ринку (що забезпечується більш високою ефективністю ресурсів) і отримати міцне становище на ринку. Вважається, що переваги компанії досягається за рахунок надання споживачам послуг, які представляють для них велику цінність: продажу послуг за нижчими цінами (і, навпаки, можливо, за вищими цінами на престижні послуги) і/або надання ряду нових послуг.

Існує безліч способів отримання конкурентних переваг або бізнес-стратегій, але найбільш поширеними з них є: лідерство за витратами, диференціація продукту, фокус (концентрація), ранній вихід на ринок (стратегія піонера), синергія.

Стратегія лідерства за витратами спрямована на досягнення конкурентних переваг через низьку вартість деяких важливих елементів продукту або послуги і, відповідно, більш низьких витрат в порівнянні з конкурентами. Стратегія диференціації спрямована на виробництво спеціальних продуктів, які представляють собою модифікацію стандартного продукту, на відміну від стратегії лідерства за витратами, яка фокусується на обслуговуванні всього ринку стандартизованих товарів.

Стратегію фокусування або вузької спеціалізації можна визначити як вибір обмеженої економічної сфери з чітко визначеним колом споживачів. Він радикально відрізняється від попередніх стратегій, оскільки заснований на виборі вузького конкурентного простору в галузі (ринкова ніша). Новаторська стратегія або ранній вихід на ринок означає, що перше, що компанія зробить, це запропонує оригінальну послугу на ринку. Ця стратегія може забезпечити стабільну конкурентну перевагу і швидке зростання компанії.

І остання стратегія, розглянута в випускній кваліфікаційній роботі - це стратегія синергії. Це стратегія для досягнення конкурентної переваги шляхом об'єднання двох або більше бізнес-одиниць в одній компанії.

Предметом дослідження нашої роботи є процеси підвищення конкурентних переваг компаній охоронних послуг на регіональному ринку.

Предметом дослідження є принципи і методи підвищення конкурентних переваг ТОВ «Варта - 7 Груп».

Щоб підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Варта - 7 Груп» і поліпшити фінансове становище компанії, необхідно розширити спектр послуг, тобто виробити нові конкурентні переваги.

При розробці конкурентної стратегії, з одного боку, необхідно мати чітке уявлення про сильні і слабкі сторони діяльності компанії, її становище на ринку, а з іншого - про структуру економіки в цілому і структуру галузі, в якій працює організація. Концепція підвищення конкурентних переваг підприємства включає в себе дві основні концепції: концепцію потреб і їх задоволення, які необхідні для подальшого функціонування компанії і повинні бути головним пріоритетом.

Ряд заходів щодо поліпшення конкурентних переваг на ринку регіональних послуг включає в себе наступні дії в основних підсистемах:

- організаційна структура: побудова відносин між підрозділами, вдосконалення системи координації рішень;
- кадрові ресурси: розробка заходів по боротьбі з плинністю кадрів, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи підготовки та

перепідготовки персоналу, надання можливостей для самореалізації співробітників, вживання заходів щодо вдосконалення системи мотивації співробітників;

- фінансові ресурси: підвищення прибутковості компанії, погашення існуючої заборгованості;

- матеріальні ресурси: оновлення основних засобів: реконструкція існуючих, купівля нового інвентарю; реалізація заходів, відповідних зоряному рейтингу компанії;

- інформаційні ресурси і технології: оновлення веб-сайту підприємства, розробка стандартів обслуговування для всіх послуг підприємства;

- конкурентоспроможність: розробка концепції підвищення конкурентоспроможності підприємства, вивчення конкурентних переваг підприємства, розробка заходів щодо вдосконалення менеджменту;

- організаційна культура: формування фірмового стилю підприємства, формування трудової етики, поліпшення морально-психологічного клімату, проведення заходів, що сприяють збереженню традицій компанії.

Підвищення конкурентних переваг в ТОВ «Варта - 7 Груп» завдяки пропонованим заходам щодо підвищення конкурентних переваг в досліджуваній компанії поліпшить роботу підприємства на регіональному ринку послуг. Найбільш доцільним буде застосування комплексного підходу, тобто основними областями діяльності компанії будуть області трансформації: менеджмент, персонал, виробництво і технічне обслуговування.

Покращуючи свої конкурентні переваги ТОВ «Варта - 7 Груп» може зміцнити свої позиції на регіональному ринку послуг, підвищити якість надаваних послуг і створити сприятливий імідж своєї компанії.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності // Вісник економічної науки України. – 2007. – №1(11). – С. 11–16.
3. Базилевич В. Д. Економічна теорія. Політекономія. Практикум: навч. посіб. / за ред. В.Д. Базилевич. – К.: Знання, 2010. – 494 с.
4. Бельтюков Є. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. - 2014. - № 2. - С. 6-13.
5. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73
6. Близнюк С. В, Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень: наук.-практ. журн. Київ: Центр, 2011. - № 7. - С. 41–42.
7. Бугас Н. В., Босецька О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в нестабільному ринковому середовищі. Ефективна економіка. 2015. - № 11. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_31)
8. Валінкевич Н. В., Солотвінський О. А. Теоретичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Молодий вчений. 2014. - №12 (1). - С. 84–89.
9. Вертелева О. С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. - № 3. - С. 33–48.

10. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д. С. Воронов // Современная конкуренция. – 2015. – №1. – С. 39–53.
11. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. - Вип. 50. - С. 297—301.
12. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. Держава та регіони. 2014. - № 2. - С. 62 – 65.
13. Горшков Р. К. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия / Р.К. Горшков // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2014. – № 2. – С. 114-117.
14. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
15. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету: Серія економічна. 2004. - Вип. 33. - С. 431–436.
16. Дарбаева А. Е. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий сферы сервиса / А. Е. Дарбаева // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов XLVII Международной научнопрактической конференции – Новосибирск, 2015 – С. 244-248.
17. Денисюк Т., Сілічева Н. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. - № 9. - С. 202—205.
18. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.
19. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. - К.: ДАКККіМ, 2006. - 160 с.
20. Економіка підприємства: навч. посіб. Білецький Є. О. та ін.; за ред. Є. О. Білецького. Суми: ДВНЗ «АБС НБУ», 2014. - 154 с.

21. Єлець О. П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства / О. П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 1. - С. 58-64.

22. Жаліло Я. Л. Конкуренція і джерела конкурентоспроможності // Наук. вісті Нац. техн. університету України "Київський політехнічний інститут" – 2000. – №2 – С. 123-133.

23. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2011. - Вип. 19. - С. 106-114.

24. Зайцева Л. О. Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / Л. О. Зайцева // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 14(3). - С. 12- 17.

25. Зось-Кіор М.В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2017. - № 6. - С. 62—65.

26. Іщук С. О. Виробничий потенціал промислових підприємств: проблеми формування і розвитку: монографія. - Львів: ІРД НАН України, 2009. - 278 с.

27. Карпов А. Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия / А. Л. Карпов. - Иркутск: ОмГУ. – 2013. – 180 с.

28. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. - № 11. - С. 65—70.

29. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. - №11. - С. 65–70.

30. Квятковська Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова //



Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.

31. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: Монографія / Кирчата І. М., Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2009. - 160 с.

32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

33. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

34. Коваль Л. М. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Коваль, Р. Р. Русин-Гриник // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 3(1). - С. 103-108.

35. Козик В. В. Інвестиційно-інноваційний механізм забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / В. В. Козик, О. Ю. Смелянов, Т. О. Петрушка // Проблеми економіки. - 2014.

36. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. - С. 3–7.

37. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37.

38. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с

39. Корпоративне управління в Україні: теоретико-методологічні аспекти: монографія / О. М. Сохацька, Н. П. Тарнавська, А. М. Тибінь та ін. Тернопіль: Економічна думка, 2007. - 360 с.

40. Кравченко О. В. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / О.В. Кравченко. - Саратов: Поволж. межрегион. учеб. центр, 2014. - 194 с.

41. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Львівська політехніка, 2011. - С. 180–188.

42. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу / К. О. Кузнецова // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2013. - № 10. - С. 219-223.

43. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О. Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

44. Кулешова Г. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції АПК / Г. М. Кулешова / Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (47). - С. 176– 179.

45. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А. Д. Кухарук // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 8. - С. 136-140.

46. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Mechanism of Economic Regulation. - 2013. - № 4. - С. 155-163.

47. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В. І. Легкий // Науково-інформаційний вісник ІваноФранківського університету права імені Короля Данила Галицького. - 2015. - № 11. - С. 267-273.

48. Литвинюк О. П. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств хлібопекарської галузі. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2015. - № 2 (18). - С. 56-63.

49. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів: Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

50. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ: Либідь, 2002. - 703 с.
51. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. - Вип. 13 (2). - С. 114–117.
52. Мочерний С. В. Політекономія: підручник / С. В. Мочерний. – К.: Вікар, 2005. – 386 с.
53. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д. А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
54. Портер М. Конкуренция: учебное пособие; пер. с англ. Москва: Вильямс, 2001. - 495 с
55. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. / Под ред. и с предисловием Протас В.Ф. - М.: Издательство: ЮНИТИ, 2015. - 424 с.
56. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 2009. – 390 с.
57. Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К.: ЦУЛ, 2014. - 248 с.
58. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2015. - № 5. - С. 142—148.
59. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2003. - 186 с.
60. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238.



61. Смольянова Е. Л., Малицкая В.Б. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия. Вестник ТГУ. 2009. - № 2 (70). // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosuo-klassifikatsii-faktorov-i-rezervov-obespecheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>

62. Сочинська-Сибірцева І. М. Забезпечення надійності персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності / І. М. Сочинська-Сибірцева // Проблеми економіки. - 2013. - № 4. - С. 299-304

63. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba\\_Sutnist\\_znachennia\\_konkurentospromozhnosti%20.pdf](http://r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/52304/7/Zhurba_Sutnist_znachennia_konkurentospromozhnosti%20.pdf).

64. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://docplayer.net/73404088-Sutnist-ta-rolkonkurenciyi-v-rinkoviy-ekonomici.html>.

65. Сысоева Е. А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие / Е. А. Сысоева // Экономические науки. Экономика и управление. - 2015. - № 12. - С. 283–287.

66. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Наука й економіка. 2016. - Вип. 2. - С. 76–80.

67. Угрюмова Е. В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. 2010. - Вып. 17. - С. 63–67.

68. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Экономика, 2013. - 504 с.

69. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г. М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.

70. Фінанси підприємств: підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.

71. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Экономика и управление. 2011. - № 6. - С. 68–71.

72. Чебанова Н. В., Ревуцька Л. Є. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія: Економічні науки. 2015. - №1. - С. 73–79.

73. Чеглік Л. Н. Конкурентоспроможність і умови її забезпечення [Текст]. // Фінанси, облік, аудит. - 2012. - №8. - С. 31-34.

74. Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2015. - № 3. - С. 15—18.

75. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. - Одеса: Атлант, 2013. - 470 с.

76. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. - Вип. 2. - С. 270—274.

# ДОДАТКИ



## ДОДАТОК А

### Ієрархічна модель конкурентоспроможності підприємства та вплив на неї маркетингових чинників



## ДОДАТОК Б

### Анкета опитування

Шановний клієнт!

Ми проводимо опитування, кінцевою метою якого є виявлення загальної оцінки якості наданих послуг та програмних рішень нашої компанії. Хотілось б дізнатись Вашу точку зору щодо деяких питань в рамках проведеного нами опитування, так як нам дуже важлива думка наших клієнтів, щодо роботи компанії ТзОВ "Ультра ІТ". Це займе не більше 5 хвилин Вашого часу.

1. Ваша стать:

М / Ж

2. Ваш рід діяльності:

- директор
- адміністратор
- бухгалтер

3. З яких джерел Ви дізнались про нашу компанію?

- з інтернету
- за порадою знайомих
- з інших джерел

4. Чи використовували раніше подібні продукти?

- так
- ні

5. Як би Ви оцінили продукти нашої компанії в порівнянні з аналогічними пропозиціями на ринку?

набагато краще

в чомусь краще

приблизно теж саме

набагато гірше

важко відповісти

6. За п'яти бальною шкалою як Ви оцінюєте обслуговування нашої компанії?

---

7. Яка на Вашу думку якість наших послуг?

висока

середня

низька

8. Чи були проблеми з вирішенням Ваших питань?

так, дуже довго очікували на вирішення

ні, все задовільно та в міру швидко

9. Порадили б Ви нашу компанію своїм друзям та знайомим?

можливо

навряд чи

10. Що наша компанія може зробити, на Вашу думку, щоб покращити рівень Вашої задоволеності?

---

Дякуємо за участь в опитуванні!



## ДОДАТОК В

### Анкета опитування

Опираючись на власну думку, дайте оцінку кожному з підприємств від 1 до 3, де:

3 – Високий рівень;

2 – Середній рівень;

1 – Низький рівень.

№	Критерії	ВАРТА-7 Груп	КОМКОН Груп	Альфа-Безпека	ГАЛІД	Сіріус	Verum
1	Рівень технологічного забезпечення						
2	Потенційних можливостей обладнання						
3	Рівень обслуговування						
4	Системи управління						
5	Рівень інновацій						
6	Стан комунікацій						
7	Рівень маркетингової політики						
8	Впізнаваність бренду (імідж компанії)						