

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

МУЗИЧКА Ігор Миколайович

**Маркетингові аспекти формування стратегії
конкурентноспроможності підприємства/
Marketing aspects of enterprise competitiveness
strategy**

спеціальність: 075 - Маркетинг
магістерська програма - Маркетинг

Магістерська робота

Виконав студент групи
МАРКм-21
І. М. Музичка

Науковий керівник:
д.е.н., доцент Т. М. Борисова

Магістерську роботу допущено
до захисту:

_____ 2018 р.

Завідувач кафедри
_____ Т. М. Борисова

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Маркетингові стратегії як передумова необхідності дослідження та забезпечення конкурентоспроможності підприємств	6
1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств	25
1.3. Чинники та показники оцінки конкурентоспроможності	36
Висновки до 1 розділу	45
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ТерА»	48
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТерА»	48
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА».....	54
Висновки до 2 розділу:	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ТерА»	66
3.1. Технологія формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Тера».....	68
3.2. Моделювання та алгоритмізація маркетингової стратегії конкуренції.....	76
3.3. Впровадження діагностики конкурентоспроможного потенціалу ПрАТ «ТерА».....	82
Висновки до 3 розділу	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки для кожного підприємства особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних позицій в довгостроковій перспективі, що само по собі неможливо без розробки маркетингової стратегії та її ефективної реалізації. На сьогоднішній день робота вітчизняних підприємств вимагає обґрунтованих раціональних дій, оскільки не тільки зовнішнє середовище, але й самі підприємства під впливом часу та обставин істотно змінюються. Виникає необхідність обґрунтування такої стратегії маркетингу, щоб продукція підприємств повною мірою відповідала попиту на ринку, а значить, їх стратегічні програми максимально були пристосовані до побажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів. Використання системи управління маркетинговою діяльністю дозволить забезпечити раціональне управління збутовою діяльністю, що сприятиме розвитку довгострокових ринкових відносин, і, перш за все, забезпечить орієнтацію ринку на попит споживача.

Проведені дослідження передбачають розвиток існуючих наукових положень у сфері забезпечення конкурентоспроможності, викладених у роботах таких зарубіжних вчених, як І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, а також у працях вітчизняних вчених – В.Г. Андрійчука, В.І. Богачова, В.М. Гончарова, М.Й. Маліка, Ю.Ф. Наумова, В.Г. Ткаченко, П.Т. Саблука, О.М. Шпичака та інших.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства ще не отримала свого всебічного вивчення, зокрема, не повністю досліджено її зміст, не розроблена послідовність її проведення, відсутні методичні положення по визначенню впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на кінцеві результати розробки стратегії конкурентоспроможності. Все це робить тему дослідження актуальною, оскільки вона має не тільки теоретичне, але й глибоке практичне значення, особливо з урахуванням важливості формування стратегії конкурентоспроможності для досліджуваного підприємства.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій процесу створення та реалізації маркетингової конкурентної стратегії для підприємства ПрАТ «ТерА».

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- конкретизувати економічний зміст категорій «стратегія» та «маркетингова стратегія», систематизувати основні елементи маркетингової стратегії та провести класифікацію маркетингових стратегій;
- обґрунтувати маркетингову концепцію конкурентоспроможності підприємств даної галузі;
- розробити та обґрунтувати модель маркетингової стратегії конкурентоспроможності та удосконалити алгоритм її побудови.

Об'єкт дослідження є маркетингова діяльність підприємства у сфері формування стратегії конкурентоспроможності.

Предмет дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних прийомів, які забезпечують формування та реалізацію маркетингової конкурентної стратегії підприємств на ринку.

У процесі написання дипломної роботи застосовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій. Інформаційну базу дослідження складають статистичні та аналітичні дані про ринок витяжок в Україні, результати маркетингових досліджень, внутрішня документація досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретико-організаційних засад та удосконаленні системи формування стратегії конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах. Зокрема, у роботі представлено види маркетингових стратегій, що сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Практичне значення магістерської роботи полягає в можливості використання її результатів при формуванні стратегії конкурентоспроможності підприємств.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 107 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків, 97 використаних джерел та 3 додатки.

Окремі аспекти магістерської роботи були представлені на I Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю «Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення» та опубліковані у відповідному збірнику тез доповідей її учасників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Маркетингові стратегії як передумова необхідності дослідження та забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Свій розвиток маркетингові стратегії отримали в умовах значного посилення конкуренції. Вона обумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, завдань, уміння оптимально розподіляти й використовувати ресурсні можливості, обирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища і багатьох інших явищ, чинників, які формують ринок і середовище підприємницької діяльності [16, с. 58].

Наочним ядром і основною категорією стратегічного маркетингу є стратегія. Термін «стратегія» увійшов до економічного лексикону в цілому, і маркетинговий зокрема, з військової науки. Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно.

Проте історія підприємництва має немало прикладів спеціальної підготовки стратегій і їх вдалої реалізації. «Стратегія» – складне та багатогранне поняття.

Цей термін не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується настільки велика кількість трактувань, що початкове її значення практично втрачене [13, с. 23].

Питання визначення поняття «стратегія», зокрема «маркетингова стратегія» привертало увагу великої кількості представників як вітчизняної, так і зарубіжної економічної науки [25; 35; 41; 60; 86; 88; 95-98;].

Наведемо основні підходи до визначення поняття «стратегія».

К. Ендрюс визначає стратегію, як ряд цілеспрямованих рішень, що

визначають і розкривають цілі компанії; приводять до розробки принципових планів і політик організації, які направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії, тип людської та економічної організації; визначають природу економічного і неекономічного внеску, який компанія намагається зробити заради своїх власників, працівників, клієнтів і громадськості [18, с. 25].

Він виділяє у складі стратегії два однаково важливі аспекти - формулювання стратегії як визначення ідеальної аналітичної мети та її виконання, яке має адміністративне наповнення.

На його думку, стратегія представляє ідентифікацію чотирьох складових - ринкової можливості, загальної компетентності та наявних ресурсів, власних цінностей і прагнень, підтверджених зобов'язань перед суспільством і його членами.

Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей організації (підприємства) зовнішнім вимогам [86, с. 29].

Відомий англійський вчений Д. Хассней також дотримується розширеного тлумачення поняття «стратегії» і тому включає в нього як визначення цілей, так і опис шляхів їх досягнення [76, 17].

Визначення стратегії А. Чандлера часто доповнюється включенням ще й вимоги економічності для курсів дій, що починаються: «Стратегічна альтернатива визначається шляхом співпоставлення можливостей і ресурсів підприємства з урахуванням прийнятного рівня ризику» [87, с. 256].

На відміну від А. Чандлера, який розглядає стратегію як процес, деякі американські теоретики в своїх дослідженнях зверталися до нормативних аспектів стратегії.

К. Ендрюс, наприклад, як і А. Чандлер, розумів під стратегією формулювання цілей, завдань і намірів підприємства, а також основних планів і політики їх досягнення, підкреслюючи, проте, що цілі та завдання повинні визначити ті сфери господарської діяльності, в яких підприємство вже функціонує або збирається розвернути операції; вони ж повинні давати

загальну характеристику підприємства і той новий стан, в який воно має намір перейти [68, с. 74; 87, с. 268].

Всесвітньо відомий дослідник, І. Ансофф, не включає мети і завдання підприємства в свою концепцію стратегії, яку він розглядає як «загальний стрижень» всіх видів виробничо-господарської діяльності підприємства. Стратегія, по І. Ансоффу, показує, в якій області господарської діяльності діє підприємство та в якій сфері воно планує діяти в майбутньому [9, с. 16].

В той же час І. Ансофф виділяє такі характерні риси стратегії:

- процес розробки стратегії завершується не якою-небудь терміновою дією, а встановленням загального напрямку, рух завдяки якому буде забезпечено зростання та зміцнення позицій фірми;

- певну стратегію потрібно використовувати для розробки стратегічних проектів методом пошуку, коли всі можливості, напрями і сегменти, з нею несумісні, відкидаються;

- певна стратегія перестає бути необхідною, як тільки реальний розвиток подій відповідає бажаному;

- при розробці стратегії не можна передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів, тому використовується узагальнена, неповна та неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

- при уточненні та доповненні інформації можливе виникнення сумнівів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [10, с. 47].

Окремою категорією є поняття «стратегія маркетингу», за визначенням Ф. Котлера – це раціональна логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона включає конкретні заходи по цільових ринках, комплексу маркетингу та рівню витрат [89, с. 73; 91, с. 54].

На думку Дж. Б. Куїні «стратегія» - це спосіб поведінки або план, що інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає

направляти і розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх перевагах і недоліках організації, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діях конкурентів [97, с. 43].

Свій погляд на визначення цієї категорії мають і вітчизняні дослідники. Фатхутдінов Р. А. схиляється до думки, що «стратегія» – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності [55, с. 327]. Але, на наш погляд, в приведеному визначенні чітко простежується тавтологія.

Підсумовуючи вищесказане, Немцов В. Д. і Довгань Л. Є. [11, с. 79] приходять до висновку, що «стратегія» – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, направлений на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

Вона розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься компанія, і ухвалювати рішення при виборі способу дій. Дана точка зору є вірною, але не дуже конкретною.

Деякі автори взагалі не приводять визначення поняття «стратегії», а зосереджують свою увагу саме на стратегічному плануванні [9; 11; 58; 67; 93;].

Гаркавенко С. С. відзначає, що під поняттям «стратегія маркетингу» ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [32, с. 34].

Багієв Г. Л., Тарасевич В. М. визначають «стратегію маркетингу», як генеральну програму діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетинговій діяльності підприємства та інструментарій комплексу маркетингу (4P). З її допомогою розробляються і здійснюються маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей.

Стратегія маркетингу є засобом використання підприємством власного потенціалу й досягнення успіху в навколишньому середовищі [11, с. 562].

По-науковому оригінально до освітлення суті стратегії маркетингу підійшла Куденко Н. В. Автор узагальнила існуючі основні підходи до визначення маркетингової стратегії та визначила характерні риси

маркетингової стратегії. Так, за її визначенням «маркетингова стратегія» – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій.

Маркетингова стратегія: є довгостроково орієнтованою; є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підлеглість в ієрархії стратегій підприємства; визначає напрям його бізнесу, тобто визначає місце підприємства на ринку (відповідає на стратегічне питання: «Де повинне конкурувати підприємство?»); визначає його сильні і слабкі сторони, які дають можливість йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства на ринку (відповідає на стратегічне питання: «Як, за рахунок чого повинне конкурувати підприємство на ринку?»); є частиною певного процесу – формування маркетингової стратегії, який має відповідну логіку, послідовність і циклічність [94, с. 72].

Отже, з вище наведеного матеріалу, логічно формується думка про те, що маркетингова стратегія це комплекс заходів, який визначає напрям дій підприємства в процесі реалізації маркетингових цілей. Вона є уявними «ступенями вгору» на шляху підприємства до споживача.

Головною особливістю цих ступенів є те, що вони розміщені в чіткій логічній послідовності згідно певного причинно-наслідкового зв'язку, і підприємства «ступаючи по ним», одночасно їх створюють.

Кожен ступінь, як і належить ступеням, розміщений в чіткій логічній послідовності згідно певного причинно-наслідкового зв'язку. Плавний і переконливий рух по ним забезпечується за умови проходження кожного ступеня.

Їх міцність і надійність залежить від якості матеріалів будівництва (внутрішнього середовища підприємства) та кваліфікації фахівців: архітекторів, які розробляють проект (маркетологів-стратегів); будівельників-монтажників, які втілюватимуть проект в життя (маркетологів-тактиків), а також, безумовно, від умов навколишнього середовища (маркетингових можливостей і загроз, у

тому числі й конкуренції). Підкреслимо, що конкуренція при цьому грає роль джерела певного роду руйнівних коливань основи ступенів, і чим вона більша, тим більше необхідний якісний матеріал і вища кваліфікація фахівців-виконавців [94, с. 72].

Що ж є кожен „ступінь” маркетингової стратегії, або які ж елементи маркетингової стратегії? Для відповіді на це питання доцільно розглянути дані таблиці 1.1, в якій представлені альтернативні варіанти відповідей з погляду відомих науковців і власних досліджень.

Таблиця 1.1

Основні елементи маркетингової стратегії

Ламбен Ж.-Ж.	Котлер Ф.	Куденко Н. В.	Досліджувані підприємства*
1. Цільові сегменти	1. Цільовий ринок	<u>Вхідні елементи:</u> 1. Маркетингові цілі 2. Зовнішнє середовище 3. Маркетингові чинники	1. Цільові сегменти
2. Позиціонування	2. Позиціонування		2. Позиціонування
3. Товар	3. Виробництво		3. Товар
4. Ціна	4. Ціна		4. Ціна
5. Канали збуту	5. Канали розподілу	<u>Вихідні елементи:</u> 4. Товар 5. Ціна 6. Збут 7. Просування	5. Збут
6. Реклама та стимулювання збуту	6. Реклама та стимулювання збуту		6. Реклама та стимулювання збуту
7. Обслуговування	7. Обслуговування		7. Обслуговування
8. Торговий персонал			8. Система маркетингових досліджень
9. Дослідження ринків			

* власна розробка

Спираючись на дані таблиці та систематизувавши наведені елементи відомих вчених, ми можемо сформуванати єдину логічну схему основних елементів маркетингової стратегії (рис. 1.1).

Виділені в результаті власної розробки елементи маркетингової стратегії не тільки більш повно розкривають зміст поняття «маркетингова стратегія», як всебічного плану досягнення маркетингових цілей, але й можуть виступати конкретними пунктами маркетингової стратегії підприємства.

Практично кожен дослідник по-своєму розуміє сутність стратегічного

маркетингу [3; 28; 31; 50; 88; 102; 125; 184]. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дуже обмеженими, і з ними не можна цілком погодитися.

Тому, з нашої точки зору, маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію чинників зовнішнього середовища організації і власних внутрішніх можливостей.

Основні елементи маркетингової стратегії:

1. Вивчення цільового ринку (ємність та обсяги продажу, товарна структура, кон'юнктура ринку, потенціальні конкуренти, перспективи розвитку, географічне розташування, потенційний прибуток).

2. Позиціонування (утворене на відмінній якості товару, з урахуванням співвідношення «ціна – якість», орієнтоване на окрему категорію споживачів, по відношенню до конкуруючої марки.)

3. Цінова політика (фактори ціноутворення, умови забезпечення цінової політики, реалізація цінової стратегії, розмір знижок по каналах розподілу, цінова політика конкурентів.)

4. Товарна політика (якість продукції, асортимент, упаковка, зручність у споживанні, обслуговування.)

5. Система розподілу (вибір каналів розподілу, умови збуту, маркетингова логістика, навчання торгового персоналу, завдання торгового персоналу.)

6. Маркетингові комунікації (реклама, стимулювання збуту, власні продажі, мерчандайзинг, зв'язок з суспільством.)

Існує багато класифікацій стратегій. Але до цілей нашого дослідження найбільш підходить наступна (рис. 1.1).

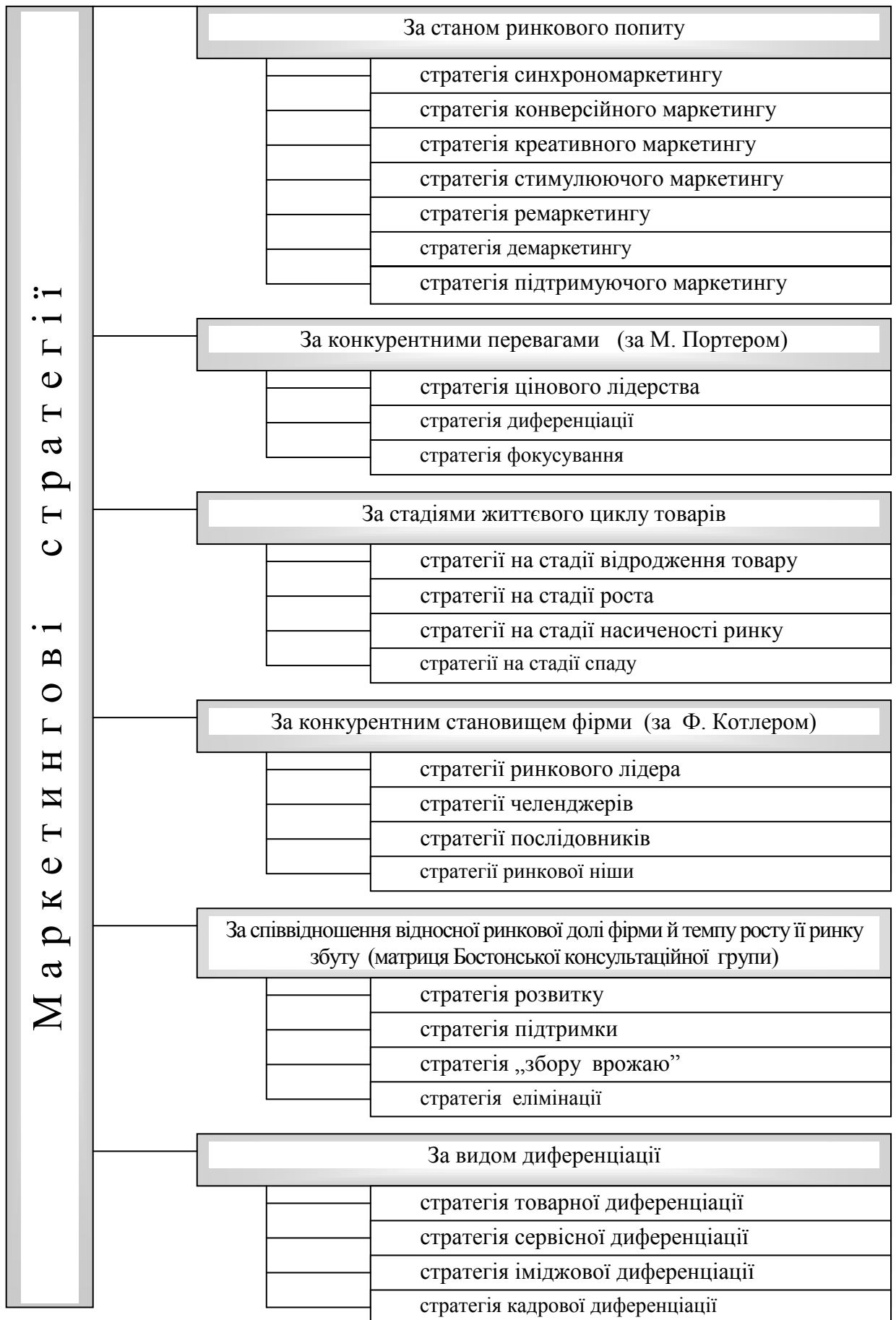


Рис. 1.1. Класифікація маркетингових стратегій

Маркетингова конкурентна стратегія як різновид маркетингових стратегій підприємства є одним із засобів реалізації його маркетингових цілей і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні створити підприємству конкурентну перевагу.

Слід відмітити, що в літературі на даний час недостатньо уваги приділено питанням суті, змісту та процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі ототожнюються поняття маркетингової конкурентної стратегії і маркетингової стратегії конкуренції [25; 36; 54; 87; 88].

На нашу думку, відмінність в цих категоріях полягає в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є більш вузькою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

Оскільки конкурентоспроможність – є основою ринкового успіху будь-якого підприємства, а вирішення проблеми конкурентоспроможності – це одне з його найскладніших завдань, яке вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи всіх підрозділів при координуючій функції служби маркетингу, особливим напрямом діяльності підприємства є розробка стратегічних підходів до вирішення цієї проблеми [78, с. 141]. Перш ніж розглядати наявні стратегії конкуренції, уточнимо суть самого поняття. У таблиці 1.2 представлені різні поняття „конкурентна стратегія”.

Найбільш точно, на наш погляд, розкриває суть даного поняття Ф. Котлер [90, с. 143]. Проте, як правильно підкреслює М. Портер, при визначенні конкурентної стратегії варто враховувати сферу діяльності, в якій досягається конкурентна перевага [92, с. 81].

Як видно різні автори підходять до визначення конкурентної стратегії по-різному. Думки окремих авторів сходяться в тому, що конкурентна стратегія повинна бути направлена на забезпечення конкурентної переваги.

Таблиця 1.2

Авторські визначення поняття «конкурентні стратегії»

Джерело	Визначення
Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.	Базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку та описує схему забезпечення переваг над конкурентами [4, с. 121].
Баранников М. М. Основы предпринимательства / М. М. Баранников, В. А. Воробьев, А. Н. Кизилев. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 512 с.	Концепція та підпорядкована нею система дій фірми, направлених на досягнення її кінцевої мети. Спочатку кінцевою метою будь-якої фірми була монополізація ринку товарів для максимізації доходів [14, с. 362].
Бодди Д. Основы менеджмента / Дэвид Бодди, Роберт Пэйтон; пер. с англ.: Ю. Г. Каптуревский, Ю. А. Писаренко. – СПб.: Питер, 1999. – 809 с.	Визначає позиції фірми на вибраних ринках по відношенню до її конкурентів [23, с. 431].
Герчикова И. Н. Менеджмент: [ученик для вузов] / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 1994. – 685 с.	Стратегія, направлена на зниження витрат виробництва, індивідуалізацію та підвищення якості продукції, визначення шляхом сегментації нових секторів діяльності на конкретних ринках [35, с. 186].
Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Филипп Котлер; пер. с англ.: О. А. Третьяк, Л. А. Волкова, Ю. Н. Каптуревский. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.	Стратегії, які дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами та дають найбільш сильні зі всіх можливих стратегічні переваги перед конкурентами [89, с. 612].
Портер М. Э. Международная конкуренция: конкурент. преимущества стран: пер. с англ. / Майкл Э. Портер.; под ред. В. Д. Щетинина – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.	Вид конкурентної переваги та сфери, в якій воно досягається, об'єднує поняття конкурентної стратегії [24, с. 63].
Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [учеб. для вузов] / Артур Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1998. – 576 с.	Конкурентна стратегія пов'язана виключно з планами керівництва по веденню конкурентної боротьби [67, с. 124].

Дискусійним, на наш погляд, є визначення конкурентної стратегії, яке дали Баранников М. М., Воробйов В. А [14, с. 364], дане визначення швидше за

все підходить для визначення стратегії в цілому, оскільки метою може бути, наприклад, підвищення рентабельності підприємства.

Полемічним є також визначення Герчикової І. Н. [35, с. 172], тому що воно не дає уявлення про те, як повинно поводитися підприємство в конкурентній боротьбі і до чого воно повинне прагнути.

На наш погляд конкурентна стратегія – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг в конкретній області діяльності підприємства.

Маркетингові конкурентні стратегії можна виділити за декількома ознаками (табл. 1.3) [33, с. 158].

Таблиця 1.3

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. де Літл	Конкурентні позиції підприємства та його можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії підприємств з сильною позицією
		Стратегії підприємств, які займають сприятливу позицію
		Стратегії підприємств, які займають задовільну позицію
		Стратегії підприємств, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага підприємства на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції підприємства та його маркетинговий напрям	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

Американська група маркетологів, зокрема Артур де Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій підприємства та його можливостей щодо поліпшення цих позицій. А. де Літл розглядає п'ять основних різновидів конкурентних позицій підприємства на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна і слабка позиція [67, с. 180].

Лідуюча (домінуюча) позиція — означає сильні конкурентні позиції підприємства, його великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та можливість впливати на ринкову діяльність інших підприємств.

Сильна позиція дає можливість підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає можливість підприємства формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає облік конкурентних дій підприємства-лідера.

Сприятлива позиція означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу, яку воно використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають підприємства, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що підприємство займає ринкові позиції, вище середнього рівня, і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але його можливості щодо підтримки та поліпшення своїх ринкових позицій знаходяться на рівні, нижче середнього, і тому підприємство-лідер, за бажанням, може зруйнувати його позиції.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан підприємства, наявність конкурентної уразливості та відсутність у підприємства можливостей по поліпшенню існуючого положення.

М. Портер класифікує маркетингові конкурентні стратегії підприємства за ознакою конкурентної переваги, що дає можливість підприємству досягти успіху в конкурентній боротьбі. По М. Портеру, основні різновиди маркетингових конкурентних стратегій підприємства такі: стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія концентрації [25, с. 49].

Підхід Ф. Котлера до розподілу маркетингових конкурентних стратегій підприємства передбачає розгляд підприємства з точки зору його конкурентних позицій і маркетингового напрямку. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії та протидії підприємств, що конкурують на

ринку. Згідно з таким підходом, Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера; маркетингові стратегії челенджера; маркетингові стратегії послідовника; маркетингові стратегії нішера [88, с. 32].

Ринковим лідером є підприємство, яке охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної та збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Для того, щоб утримати першість, ринковий лідер при існуючій ємкості ринку повинен діяти в трьох напрямках: шукати шляхи розширення ємкості ринку; захищати свої ринкові позиції; намагатися збільшити свою ринкову частку. Ці три напрями є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси формуються й три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера: стратегія розширення ємкості ринку; стратегія захисту позицій; стратегія підвищення ринкової частки при існуючій ємкості ринку [88, с. 47].

Стратегія розширення ємкості ринку може бути реалізована трьома способами: пошук нових споживачів; пошук нових потреб; збільшення обсягів споживання товарів підприємства.

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій ємкості ринку — ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера. Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні чинники: законодавче обмеження; зростання витрат підприємства; формування комплексу маркетингових засобів.

Стратегія захисту позицій — важливий і необхідний напрям стратегічній діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є підприємства, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Вся різноманітність захисних стратегій ринкового лідера поділяється на такі різновиди: позиційний захист; фланговий захист; випереджаючий захист; контрнаступ; мобільний захист; відступ [90, с. 73].

Тепер розглянемо маркетингові стратегії челенджерів, якими називають

ті підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно розвиваються та бачать свій основний стратегічний напрям в досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери — це такі підприємства, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки, і основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види підприємств: ринкового лідера, аналогічне підприємство-челенджер, менше за розміром підприємство [91, с. 215].

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди: фронтальний наступ, фланговий наступ, обхідний наступ [88, с. 51].

Стратегія фронтального наступу полягає в тому, що челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, оскільки якщо супротивник має хороші позиції, то необхідно мати значну перевагу сил або кращі ринкові позиції [88, с. 64].

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента. Челенджер веде пошук потреб, які залишилися поза увагою конкурента, та намагається їх задовольнити. Це – своєрідна стратегія ринкової ніші у використанні челенджера. Пошук йде в двох напрямках – географічному і сегментному [88, с. 72].

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає «використання» слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, але й зламати певні позиції конкурента. Стратегія обхідного наступу, як правило, розрахована на довгострокову перспективу, її різновидом є стратегія «партизанського» наступу. В американській маркетинговій літературі існує навіть термін – «партизанський маркетинг» (*guerilla marketing*). Його головна мета – активно, наполегливо, крок

за кроком наближатися до перших ринкових позицій у конкурентній боротьбі [88, с. 79].

Основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги. Під час формування стратегії наступу можна використовувати як одну конкурентну перевагу, так і їх комбінації, тобто одночасно застосовувати декілька чинників конкурентних переваг [88, с. 93].

Розглянемо суть маркетингових стратегій послідовників, до яких належать ті підприємства, що достатньо успішно діють на ринку та бачать основний маркетинговий напрям своєї діяльності в підтримці та охороні своєї ринкової частки за допомогою використання маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера [92, с. 215].

Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь) [91, с. 256].

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками: ефективною сегментацією ринку з метою уникнення конфронтації з іншими підприємствами; першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки; орієнтацією на обмежені, а не повномасштабні, конкурентні дії; мінімум витрат на інновації [91, с. 261].

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик щодо товару та ринку збуту, покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами й великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати й ризик послідовника значно

менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності [91, с. 276].

Слідування за лідером може бути: повним (тобто «крок у крок»), частковим (по деяких маркетингових аспектах) або вибіркоvim (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів проходження стратегію послідовника поділяють на три різновиди: стратегія компіляції, стратегія імітації, стратегія адаптації [37, с. 318].

В порівнянні з лідером, челенджером і нішером послідовник має найбільшу конкурентну уразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник повинен підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Нарешті перейдемо до маркетингових стратегій нішерів, тобто тих підприємств, які обслуговують невеликий сегмент ринку, що залишився поза увагою крупних підприємств.

Стратегія ринкової ніші є однією з провідних маркетингових конкурентних стратегій. Вона розглядається в стратегічному маркетингу з різних позицій, які є наслідком застосування різних класифікаційних чинників маркетингових стратегій [96, с. 114].

- За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування або концентрації є різновидом конкурентних стратегій підприємства разом із стратегіями цінового лідерства і диференціації.

- За класифікаційними ознаками вибору цільового ринку підприємства, стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації, протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

- Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

- Як різновид конкурентних стратегій підприємства, по класифікації Ф.

Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника [12; 23; 91].

Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення та задоволення специфічних потреб споживача.

Не дивлячись на те, що стратегія ринкової ніші розглядається з точки зору різних класифікаційних ознак, вона завжди має однакову суть: пошук і спрямованість діяльності підприємства на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших підприємств.

Отже, вибираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні чинники: конкуренцію; цільовий ринок; власні можливості підприємства щодо формування конкурентної переваги; особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам. В свою чергу, обрана ринкова ніша повинна забезпечувати підприємству: прибутковість; потенціал зростання (ринкову перспективність); відповідність ресурсним можливостям підприємства; низький ризик конкуренції; можливість підприємства відстояти свої ринкові позиції в ніші [33, с. 416].

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як вже наголошувалося, полягає в спеціалізації підприємства на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікована по наступних ознаках: по географічному; по кінцевому споживачеві; по співвідношенню «ціна – якість товару»; по сервісному обслуговуванню; по різновидах споживачів; за показниками товару. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих підприємств, які тільки що починають свою діяльність на ринку [33, с. 423].

Таким чином, існує нескінченна безліч конкурентних стратегій. Причина цього – в різноманітності аспектів, з якими доводиться мати справу при зміні або захисті конкурентної позиції: за наявності великої кількості різних ринків і конкурентних умов.

При цьому, очевидно, що підприємство може одночасно використовувати декілька маркетингових конкурентних стратегій, кожна з яких стосується його

певного виду діяльності.

Такий стан речей дозволяє нам зробити висновок про те, що маркетингова конкурентна стратегія існує на стратегічному рівні управління підприємством і охоплює всі аспекти його маркетингової діяльності [33, с. 441].

Вибір конкурентної стратегії визначають два головні моменти. Перший – це структура галузі, в якій діє підприємство. Суть конкуренції в різних галузях сильно відрізняється, а вірогідність довгострокового отримання прибутку в різних галузях неоднакова.

Другий головний елемент - це позиція, яку підприємство займає в межах галузі. Деякі позиції вигідніші, ніж інші, незалежно від середньої прибутковості галузі [15, с. 199].

Враховуючи зміст різних видів маркетингових стратегій, дослідження показали, що успішна стратегічна концепція є результатом не правильного вибору однієї з них, а розробки єдиного комплексу численних стратегічних компонентів одночасно.

Тобто кожне підприємство повинне з багатьох запропонованих в стратегічній мережі стратегій сформувати тільки йому одному властивий стратегічний профіль, який відповідає можливостям і цілям підприємства з обов'язковою присутністю однієї або декількох стратегій.

Вибір тієї або іншої маркетингової стратегії залежить від безлічі чинників і параметрів, серед яких найважливішою є дія конкурентів і стадії життєвого циклу товару.

Цілі маркетингу змінюються по мірі просування товару від однієї стадії до іншої, змінюється й стратегія маркетингу.

Так, на стадії впровадження всі дії підприємства направлені на забезпечення популярності та спонуку споживача до здійснення покупки.

На стадіях же зростання і зрілості – зусилля, можуть бути, зорієнтовані на створення конкурентоспроможності або підтримки відчуття прихильності споживача до даної торгової марки [26, с. 26].

Різноманіття ринкових ситуацій припускає і різноманіття комбінацій комплексу маркетингових засобів, які складають маркетингову конкурентну стратегію підприємства.

На це, зокрема, вказують Жіх Е. М., Панкрухин А. П. і Соловйов В. А., які, розглядаючи процес вибору маркетингової конкурентної стратегії, пропонують „матрицю альтернатив елементів маркетингової стратегії”. Вибір стратегії, залежить від ресурсів підприємства і ризику, на який готове йти керівництво. Багатоваріантність вибору маркетингових конкурентних стратегій ілюструє рисунок 1.3 [64, с. 83]

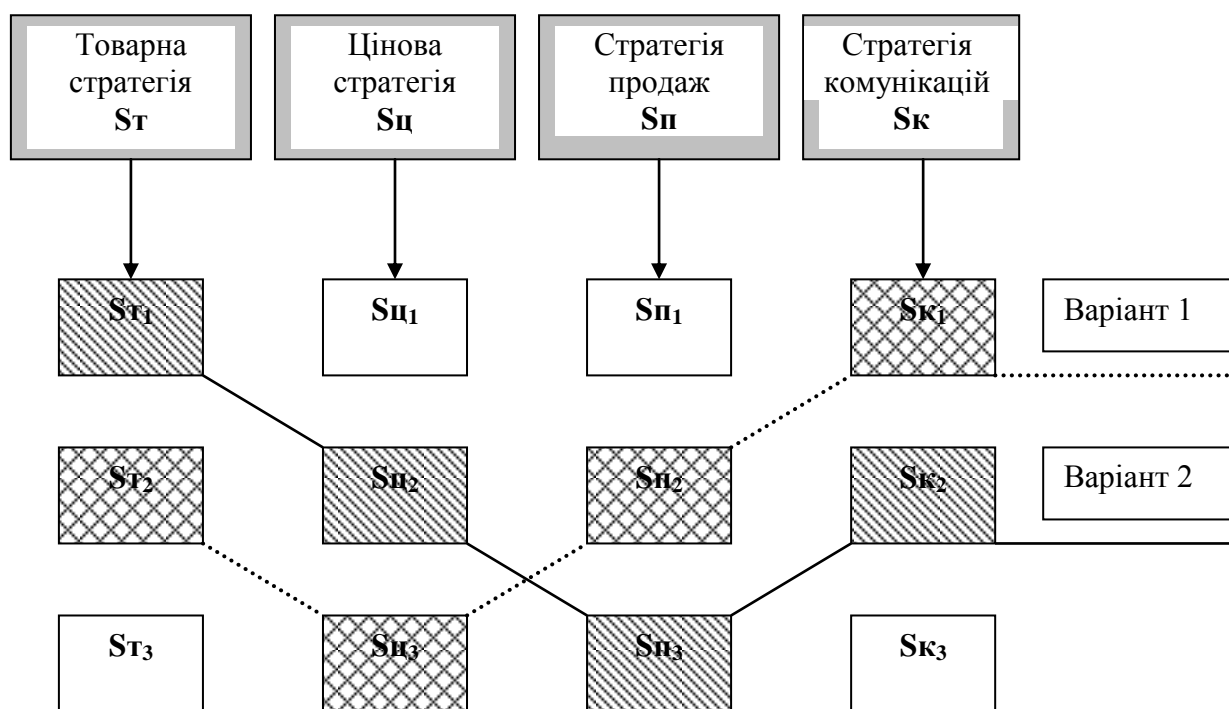


Рис. 1.1. Матриця альтернатив елементів маркетингової стратегії

Оптимальним є комплекс маркетингових конкурентних стратегій, який з найбільшою вірогідністю дозволяє досягти поставлених цілей маркетингу при найменших витратах ресурсів підприємства.

Після вибору стратегії маркетингу здійснюється прогноз і планування глобальних показників, яких дозволить досягти обрана стратегія, і намічаються приватні специфічні завдання окремих функціональних областей сприяючі

реалізації стратегії.

У нестабільних умовах розвитку ринкової економіки України лише деякі підприємства дотримуються певної стратегії свого розвитку. Переважна більшість з них більше стурбована оперативним реагуванням на виникаючі проблеми.

Через недосконалість законодавства та непередбачуваність ринку вибір стратегії повинен бути обґрунтованим і гнучким по відношенню до зовнішніх умов.

Вище керівництво підприємства повинне залучати до розробки стратегічних рішень аналітиків, інакше, без ретельно проведеного стратегічного аналізу, таке рішення може носити випадковий характер, бути неефективним, що в умовах жорстокої конкуренції може привести до банкрутства.

Розробляючи конкретну стратегію, підприємства прагнуть знайти й втілити найбільш вигідний спосіб, щоб довготривало конкурувати в своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки та стратегія, яка узгоджена з умовами конкретної галузі, навиками і капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

1.2. Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств

Для визначення конкурентних позицій підприємства, знаходження шляхів і резервів підвищення його конкурентоспроможності необхідні відповідні розрахунки. Для їх проведення використовуються достатньо різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Слід вказати на те, що, незважаючи на багаточисельність методів розрахунку конкурентоспроможності сектора, дослідження її рівня є достатньо складним завданням.

Тому що, з одного боку її рівень достатньо високий, оскільки тут виробляється життєво важлива продукція, на яку існує постійний попит. З

іншого боку, в результаті значних коливань доходів, а також залежності їх від природних (біологічних) чинників, вона має ризикований характер.

Також проблема полягає в тому, що всяка оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на порівнянні своїх власних показників діяльності з аналогічними показниками підприємств-конкурентів, інформація про яких є закритою, або такою, яку важко отримати.

Особливо це проблематично, якщо мова йде про прогнозні показники діяльності [16, с. 94].

Існують різноманітні методи і способи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємств.

А. В. Шегда, Т. Г. Литвиненко, Г. П. Нахаба розглядають оцінку конкурентоспроможності продукції, як комплекс маркетингу, до якого входять чотири основні елементи: продукт (тобто товар, котрий виробляє підприємство, з погляду забезпечення його належної якості, асортименту, обсягу, тощо); ціна (тобто визначення ціни на основі усвідомлення конкурентного характеру ринку, встановлення обґрунтованих знижок і надбавок до ціни, тощо); розподіл і збут продукції (визначення необхідної кількості оптових і роздрібних посередників, за допомогою яких відбуватиметься збут продукції та її транспортування); просування продукції на ринку (тобто діяльність, спрямована на формування позитивного ставлення споживачів до виробленої продукції за допомогою реклами, виставкової діяльності, тощо) [61, с. 66].

Вивчення ринку передбачає виявлення всіх можливих конкурентів і аналіз їх ринкового положення. Досвід провідних підприємств світу показує, що важливою запорукою стабільного розвитку підприємства є розуміння того, що увага до конкурентів повинна бути не меншою, ніж до своїх цільових споживачів.

Існує підхід з оцінки конкурентоспроможності продукції, при якому під конкурентоспроможністю розуміють характеристику продукції, яка показує її відмінність від товару-конкурента, як за мірою відповідності конкретній суспільній потребі, так і за витратами на задоволення цієї потреби.

Тому конкурентоспроможність (тобто можливість збуту на даному ринку) товару можна визначити, тільки порівнюючи товари конкурентів між собою. Інакше кажучи, конкурентоспроможність товару – поняття відносне, чітко прив'язане до ринку і (для товарів сезонного попиту) часу продажу [17, с. 115].

Конкурентоспроможність товару повинна бути ключовим моментом у разі прийняття рішення про розширення та створення нових виробничих потужностей, розробки маркетингових прогнозів.

Вивчення конкурентоспроможності товару, який реалізується на ринку, потрібно здійснювати безперервно і систематично.

Основні завдання аналізу:

- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- вивчення чинників, які впливають на її рівень;
- розробка заходів для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції [84, с. 32].

Оцінка конкурентоспроможності продукції ґрунтується на дослідженні потреб покупців і вимог ринку. Для того, щоб товар задовольняв потреби покупця, він повинен відповідати певним параметрам:

- технічним (властивості товару, галузь його використання й призначення);
- ергономічним (відповідність товару будові та функціям людського організму);
- естетичним (зовнішній вигляд товару);
- нормативним (відповідність товару чинним нормам і стандартам);
- економічним (відповідність ціни товару платоспроможності споживача);
- організаційним (умови постачання) [78, с. 141].

Важливою частиною оцінки конкурентоспроможності продукції є прогнозування розвитку ринку її збуту, тобто передбачення майбутнього, що базується на відомих тенденціях і фактах.

Об'єктом прогнозування можуть бути: кількісні показники попиту,

очікувані структурні зміни в галузях промисловості, формування нових потреб споживачів тощо.

Найчастіше прогнозування використовується для визначення перспективного попиту на товари певного підприємства. Для цього використовуються наступні методи:

- опитування покупців;
- експертні оцінки;
- тестування ринку;
- аналіз даних минулих років;
- статистичний аналіз попиту [87, с. 83].

На основі опитування із застосуванням шкали вірогідності купівлі з'ясовуються наміри покупців і складаються прогнози розвитку попиту.

Методи експертних оцінок базуються на досвіді, знаннях і інтуїції фахівців. Вивчаючи тенденції розвитку товарної кон'юнктури ринку в минулому та аналізуючи сучасний її стан, експерти складають свою оцінку перспектив розвитку на майбутнє.

Оптимальна експертна оцінка може бути отримана як у результаті обміну точками зору між фахівцями та вироблення на цій основі єдиної оцінки, так і за допомогою опрацювання експертних оцінок декількох фахівців, які не спілкуються між собою.

До таких методів відносять метод «мозкової атаки», метод об'єднання індивідуальних оцінок, метод Дельфі [16, с. 126].

У тих випадках, коли немає даних про наміри покупців, а експерти не дають достатньо точних прогнозів, рекомендується проведення прямого ринкового тестування товару.

Практична перевірка привабливості товару особливо бажана при прогнозуванні обсягів продажу нового продукту або при використанні нового каналу розподілу.

Прогнозування на основі даних минулих років передбачає побудову часових рядів, визначення тенденцій минулого і розповсюдження їх на

майбутній період [51, с. 252].

Найважливішими методами статистики, які використовуються для вивчення закономірностей змін попиту, є методи аналітичних угруповань, аналіз регресії і кореляції.

Для використання цих методів доречно пригадати програмний матеріал з курсу статистики, який вивчають студенти всіх економічних спеціальностей [74, с. 61].

При вивченні ринку важливе місце займає також визначення ємкості певного ринку — тобто максимального обсягу продажу, якого можуть досягти, всі підприємства галузі протягом певного періоду при даному рівні маркетингових зусиль і умов зовнішнього середовища. Загальну ємкість ринку визначають по такій формулі:

$$EP = P \times T \times C, \quad (1.1)$$

де EP — ємкість ринку;

P — число покупців конкретного товару (на конкретному ринку);

T — середнє число покупок на рік;

C — ціна середньої одиниці покупки [37, с. 42].

У розвиненій ринковій економіці розрахунок ємкості ринку здійснюється на основі вторинної інформації, виходячи із статистичних даних, які публікуються.

В українській економіці поки що необхідно докласти чималі зусилля для того, щоб зібрати необхідні дані для розрахунків, використовуючи найрізноманітніші методи дослідження.

Ще одним важливим показником, необхідним для правильного визначення напрямів діяльності підприємства та пріоритетів цієї діяльності, є частка підприємства на ринку, яка визначається як частина сукупного ринкового попиту, що припадає на товар даного підприємства при різних рівнях маркетингових зусиль. У вигляді формули це можна записати так:

$$ПП = Ч \times СП, \quad (1.2)$$

де ПП — попит на товар підприємства;

Ч — частка підприємства на ринку;

СП — сукупний ринковий попит [28, с. 17].

Які б аспекти ринку та ринкового попиту на продукцію не розглядалися, завжди слід пам'ятати, що ринок складається із споживачів, різних за смаками, доходами та за багатьма іншими ознаками.

Тому кожне підприємство повинне усвідомлювати, що воно не може обслуговувати абсолютно всіх споживачів, оскільки їх дуже багато, а їх бажання та потреби часто бувають діаметрально протилежними.

Отже, для підприємства доцільніше зосередити свою увагу на якійсь частині ринку, яку воно може ефективно обслуговувати. Це й буде цільовим ринком.

Залежно від цілей аналізу конкурентоспроможності товарів використовуються рейтингові, матричні та табличні методи.

Для оцінки конкурентоспроможності доцільно порівняти параметри нашого виробу з відповідним товаром конкурента щодо їх спроможності задовольняти ту або іншу потребу покупця.

Для цього розраховують одиничні та групові показники конкурентоспроможності продукції. [42, с. 124]

Одиничні показники відображають процентне відношення рівня будь-якого технічного або економічного параметра до величини того ж самого параметра виробу конкурента:

$$q = \frac{P}{P_{100}}, \quad (1.3)$$

де q — одиничний параметричний показник;

P — величина параметра виробу, який досліджується;

P_{100} — величина параметра виробу, взятого за зразок (який задовольняє потребу на 100%) [56, с. 56].

Груповий показник (G) об'єднує одиничні показники (t) однорідної групи параметрів (економічних, технічних, нормативних) за допомогою вагових коефіцієнтів (a), визначених експертним способом:

$$G = \sum_{i=1}^n a_i q_i, \quad (1.4)$$

де n - кількість параметрів, які підлягають розгляду [56, с. 56].

В окремих випадках доцільно використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності (J), тобто відношення групового показника по технічних параметрах (G_T) до групового показника по економічних параметрах (G_E) [56, с. 56]:

$$J = \frac{G_T}{G_E}, \quad (1.5)$$

Таким чином, загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції зводяться до наступного:

- вибір і аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву та реалізації аналогічних товарів;
- вибір і обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога як бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- встановлення набору одиничних показників по відповідних групах параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення й аналіз зведених показників по товарних групах;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства щодо виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів

щодо підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва, тощо [47, с. 199].

У результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути ухвалені такі рішення:

- зміна складу, структури використаних матеріалів (сировини, напівфабрикатів);
- зміна порядку проектування продукції;
- зміна технології виготовлення продукції, методів випробувань, системи контролю за якістю виготовлення, упаковки, зберігання, транспортування;
- зміна цін на продукцію, послуги, обслуговування;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- зміна структури й розміру інвестицій у розробку, виробництво та збут продукції;
- зміна складу постачальників та системи їх стимулювання;
- зміна структури імпорту і видів імпортованої продукції [17, с. 110].

Досліджуючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна визначити, що якнайповніша класифікація запропонована О. С. Федоніним, І. М. Репіною та О. І. Олексюком. Таку класифікацію наведено по наступних класифікаційних ознаках:

- напрям формування інформаційної бази;
- спосіб відображення кінцевих результатів;
- можливість розробки управлінських рішень;
- спосіб оцінки [72, с. 257].

У розрізі цих ознак відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства поділяються відповідно на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттєві та стратегічні; індикаторні та матричні [62, с. 144].

Вказані дослідники відзначають наступні основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- оцінка конкурентних переваг М. Портера;

- аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена;
- SPACE - аналіз;
- GAP - аналіз;
- LOTS - аналіз;
- PIMS - аналіз;
- модель аналізу Мак - Кінсі 7S;
- формалізований метод Іванова;
- методика Ансоффа відносно КСФ;
- методика Градова щодо детермінантів „національного ромба”;
- метод інтегрального критерію;
- метод таксонометричних показників;
- PEST - аналіз;
- SWOT - аналіз;
- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;
- метод американської асоціації управління;
- метод порівнянь;
- метод рангів;
- метод вивчення профілю об’єкту;
- графічна методика Зав’ялова.

Слід вказати на те, що такий перелік методів оцінки конкурентоспроможності підприємств все ж таки далеко не повний. Так, по деяких оцінках у сучасній економічній науці їх кількість перевищує 100, а кількість оціночних показників 300 [80, с. 169].

Розглядати кожен метод, оцінювати його переваги та недоліки, немає ніякої необхідності. На наш погляд, слід зосередити увагу на таких методах, які не тільки констатують факт, але й дозволяють запропонувати відповідні кроки щодо посилення конкурентних позицій підприємства, його зовнішніх переваг.

Окрім цього, слід звернути увагу на такі методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно та

об'єктивно.

Виходячи з цього, ці методи повинні передбачати оцінку сильних і слабких сторін підприємства та особливо тих чинників, які тією або іншою мірою визначаються ставленням споживачів до підприємства, його товарів або послуг.

Відносно простим і наочним практичним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є графічний метод. Він передбачає побудову «Багатокутника конкурентоспроможності» [48, с. 75]. За допомогою якого підприємства мають можливість визначити конкурентні переваги як свої власні, так і конкурентів – на основі визначеного кола показників. По кожній осі багатокутника відкладається значення кожного, з досліджуваних показників виходячи з їх бальної оцінки. Кількість показників, як і кількість підприємств може значно розширюватися.

До показників вимірювання конкурентоспроможності підприємства відноситься:

- економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, обсяг продажу, частка ринку, прибуток);
- цінова політика;
- фінансове положення (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу та інші);
- рівень управління (форми організації й досвід функціонування елементів господарського механізму з позицій нововведень і відповідальності);
- виробничий та збутовий потенціали, які вказують на можливість підприємства проводити і реалізовувати ту або іншу продукцію у необхідній кількості в певні строки (наявність сировинної бази; виробничі й збутові потужності; обсяг і напрям капіталовкладень);
- науково-дослідний потенціал (організація та напрям наукових досліджень, щорічні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, кількість патентів на винаходи, оцінка можливості фірми зайняти монопольне положення в будь-якій області, тощо);

- репутація фірми, її ринкова стратегія, інноваційна діяльність;
- стан і кваліфікація трудових ресурсів [81, с. 66].

Один з можливих видів багатокутника конкурентоспроможності підприємства наведено на рисунку 1.4 [30, с. 176].

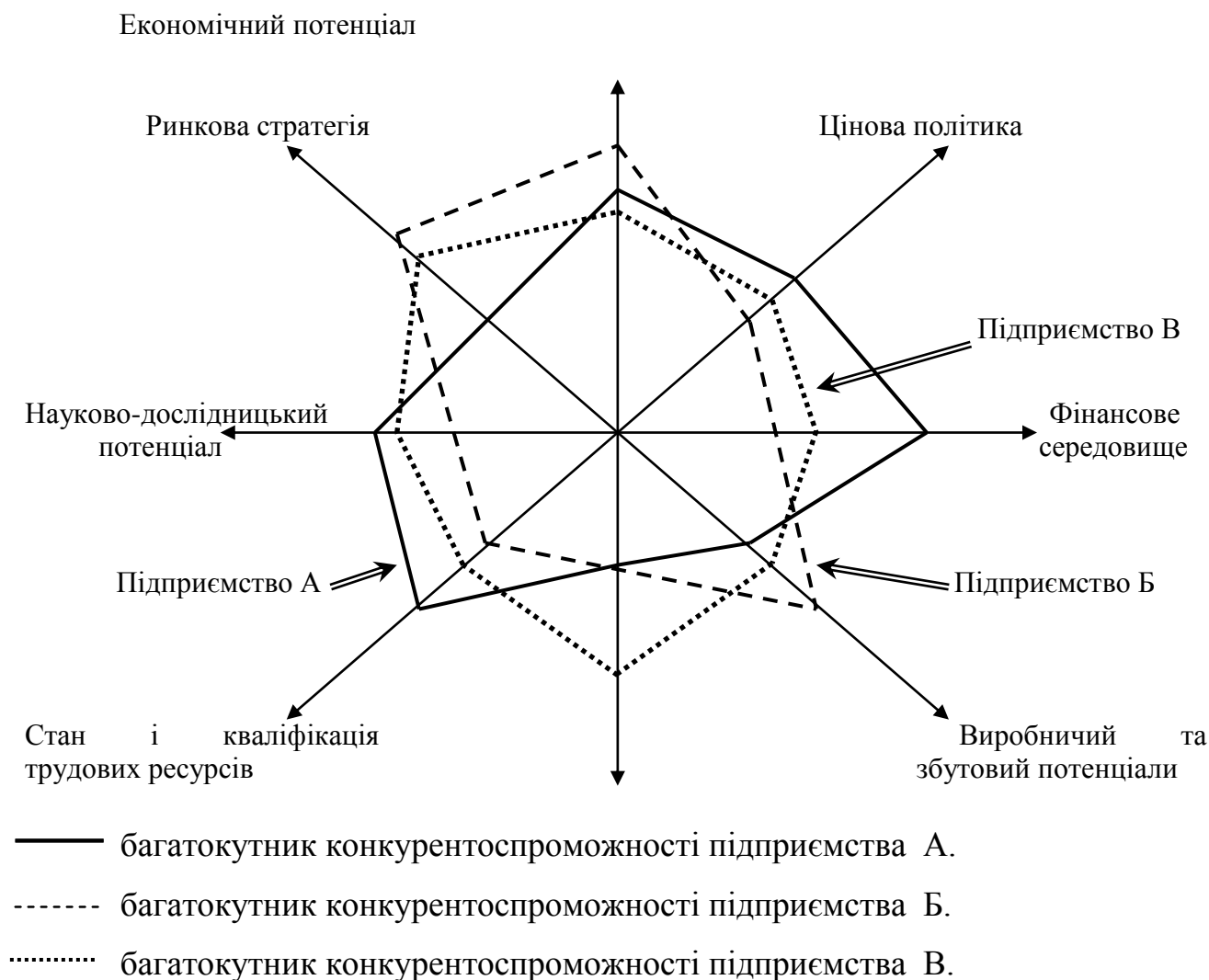


Рис. 1.4. Піктограма конкурентоспроможності підприємства

Зображаючи на одному рисунку багатокутники конкурентоспроможності для різних підприємств ми маємо можливість співпоставити та проаналізувати їх рівень, як по окремих чинниках, так і в цілому, виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого.

Отже, підприємство А має явні конкурентні переваги у фінансовому

положенні, науково-дослідницькому потенціалі, у стані та кваліфікації трудових ресурсів. Підприємство Б – у ринковій стратегії, економічному, виробничому і збутовому потенціалі. Підприємство В – у рівні управління. На рисунку чітко визначаються слабкі сторони діяльності кожного з трьох підприємств.

Очевидно, що для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності буде характерний багатокутник із найбільшою площею. Якщо проводити осі, на яких відображаються значення кожного чинника під рівними між собою кутами (звідси, кількість таких чинників повинна бути кратна 360), отже, площа такого багатокутника (S_j) може бути, розрахована по наступній формулі:

$$S_j = \frac{1}{2} \sin \frac{360}{n} \times (d_{nj} \times d_{ij} + \sum_{i=1}^{n-1} d_{ij} \times d_{(i+1)j}), \quad (1.6)$$

де d_{ij} – значення i -го інтегрованого факторного показника по j -му підприємству;

n - кількість чинників конкурентоспроможності, які аналізуються [8, с. 4].

1.3. Чинники та показники оцінки конкурентоспроможності

Незважаючи на наявність великої кількості показників оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарської діяльності, значення яких, до речі, може суперечити один одному, категорично неприпустимим є використання тільки декілька найважливіших.

Дослідження економістів показали, що висока результативність роботи, визначена за один-двома показниками, не є гарантом успішного продовження діяльності підприємства в майбутньому.

Причина полягає в тому, що певний економічний показник є зорієнтованим на одну із зацікавлених груп, при цьому інтереси іншою можуть ущемлятися [29, с. 76].

Такий підхід має ряд недоліків. Так, різні чинники по-різному впливають на рівень конкурентоспроможності. Тут же вони розраховуються як рівноважні.

Окрім цього, недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою і чи здатна інша фірма-конкурент поліпшити значення окремих чинників.

Найбільша складність використання цього методу полягає в правильному підборі чинників конкурентоспроможності. Наприклад, Ян Х. Гордон пропонує аналізувати такі чинники [40, с. 110]:

- споживач (вигода від взаємин);
- категорії (обсяги товарів або послуг, які пропонуються споживачам);
- можливості (потенціал, який має підприємство щодо надання споживачам потрібних товарів або послуг);
- витрати, прибутковість і цінність (можливість створення нових цінностей, які дозволять підвищити прибутковість діяльності підприємства);
- контроль за процесами, пов'язаними з готівкою (керуваність процесами отримання грошей за виконані контракти);
- співпраця та інтеграція (міра доступу до осіб, які ухвалюють рішення про купівлю, інтегрованість ухвалення відповідних рішень);
- виробництво по індивідуальних замовленнях (можливість створення нових індивідуальних цінностей);
- комунікації, взаємодія та позиціонування (міра використання інтерактивного зв'язку із споживачами);
- оцінка діяльності підприємства покупцями;
- турбота про покупців (надання інформації, зворотний зв'язок, задоволення скарг, тощо);
- ланцюжок взаємовідносин (стан формальних зв'язків між співробітниками підприємства та підприємства з іншими суб'єктами ринку);

постачальниками, посередниками, кінцевими споживачами).

Такий перелік, на наш погляд, найкращим чином відповідає оцінці конкурентоспроможності підприємства із зовнішньою орієнтацією. Саме це вказує на прогресивність як методу в цілому, так і оцінних показників, які тут використовуються.

Виходячи з вказаних раніше критеріїв вибору методу оцінки конкурентоспроможності, слід зазначити, також, метод семантичного позиціонування.

Його особливість полягає в тому, що тут використовується опитування споживачів стосовно рівня конкурентоспроможності підприємства по таких чинниках, як престиж торгової марки, якість продукції, упаковка, дизайн, ціна, тощо. Головна перевага цього методу – звернення до кінцевого споживача, врахування його позиції і переваг. Разом з тим, існує і ряд недоліків. Головними, серед яких наступні:

- оцінка конкурентоспроможності базується лише на чинниках, які характеризують продукцію, а не діяльність підприємства;

- кінцеві споживачі, які приймають участь в опитуванні, можуть бути непроінформовані про діяльність всіх підприємств-конкурентів, характеристики їх продукції, що не дає можливості об'єктивної оцінки конкурентоспроможності [83, с. 115].

У зв'язку з цим опит споживачів слід доповнювати опитами експертів. Результати опиту доцільно оформляти у вигляді відповідних таблиць (табл. 1.4).

При цьому слід ввести показник вагомості конкретного чинника (d_i).

Сумарне значення конкурентоспроможності підприємства (K_i) може бути визначене по наступній формулі:

$$K_i = \sum_{i=1}^n d_i \times X_i, \quad (1.7)$$

де X_i - оціночне значення i -го чинника конкурентоспроможності [39, с. 33].

Таблиця 1.4

Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Значення чинника	d_i	Підприємства-конкуренти		
		А	Б
.....				
.....				
	1,0			

Достатньо цікавим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, який використовує структурний підхід. Його зміст полягає в проведенні аналізу конкурентних позицій товаровиробника виходячи із умов, які створюються ринком. Такий метод передбачає аналіз наступних умов навколишнього маркетингового середовища:

- реальна та потенційна ємкість ринку;
- легкість доступу до ринку;
- вхідні бар'єри;
- однорідність ринку;
- структура галузі;
- ступінь залучення підприємства в дану галузь;
- можливість технологічних нововведень;
- можливість економії на масштабах;
- можливість диверсифікації [82, с. 87].

Відзначимо, що при застосуванні даного методу не освітлюють такі важливі аспекти діяльності підприємства, як ефективність взаємодії підприємства із споживачем і постачальником.

Але разом з тим, цей метод, як і попередні, ефективно було б використовувати при оцінці разом з іншими методами оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Достатньо відомим і розповсюдженим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є, також, так званий «метод профілів».

Зміст цього методу полягає у виявленні різних критеріїв задоволення потреб споживачів щодо деякого продукту, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості в межах того спектру характеристик, які в змозі відмітити й оцінити споживач, а також у вимірюванні якісних характеристик даного продукту та порівнянні його характеристик з характеристиками інших конкурентних продуктів. Ця методика включає три етапи.

На першому етапі визначається, який ринок (або ринки) існують для даного продукту та які їх вимоги.

На другому етапі для кожного ринку необхідно визначити, якою мірою задовольняються його вимоги товарами, що конкурують на ньому, в порівнянні з ідеальним продуктом, який бажав би придбати споживач. Інформація на даному етапі збирається на основі опитування існуючих груп споживачів, вирішується питання про те, яким повинен бути, створений продукт, щоб його було можливо реалізувати з максимальною рентабельністю.

На останньому етапі аналізується робота підрозділу збуту підприємства та всієї мережі проходження товару в зіставленні з аналогічними підрозділами конкурентів.

На цьому етапі визначається тривалість (час) збуту і також можливості його зменшення [6, с. 126].

Цей метод, хоча й дуже ефективний, але все таки освітлює тільки результати маркетингової товарної політики підприємства в основі, якої знаходиться виробництво якісного товару. Але, при цьому не беруться до уваги інші не менш важливі сторони діяльності підприємства.

Особливе місце займають матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології.

Згідно з цією концепцією будь-який товар з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, які включають впровадження, зростання, зрілість, насичення, спад.

На кожному етапі виробник може реалізовувати товар даної технології в

тих або інших масштабах, що об'єктивно відображається на частки ринку, яку займає дане підприємство та динаміці продажу [66, с. 110].

Типи запропонованих матриць:

1. Формування присутності (частка ринку) – використання присутності (темпи зростання обсягів продажу від нуля до двадцяти п'яти відсотків).
2. Ефективність витрат – ефект диференціації [99, с. 126].

Ці матриці можуть допомогти при формуванні стратегічних рішень. Наприклад, якщо товар займає значну частку ринку і має високі темпи прибутку, тоді виробнику корисно використовувати стратегію зростання; у протилежному випадку – стратегію відсікання лишнього.

При застосуванні даної методики оцінки не враховуються такі характеристики системи, як якість системи управління підприємством і рівень професіоналізму персоналу [18, с. 81].

Деякі дослідники пропонують наступний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності, який включає групові показники:

1. Конкурентоспроможності продукції (KC_{prod});
2. Конкурентоспроможності системи управління ($KC_{сист.упр}$);
3. Конкурентоспроможності персоналу ($KC_{перс}$);
4. Конкурентоспроможності технології ($KC_{техн}$);
5. Фінансового стану підприємства (ΦC).

Конкурентоспроможність підприємства у такому разі розраховується по наступній формулі:

$$KC_{підпр} = a \times KC_{prod} + b \times KC_{сист.упр} + v \times KC_{перс} + z \times KC_{техн} + d \times \Phi C, \quad (1.8)$$

де а, б, в, г, д – вагомість показника залежно від галузі, до якої належить підприємство [154, с. 23].

Підприємства-аналоги (конкуренти), з якими здійснюється порівняння при аналізі конкурентоспроможності, повинні відповідати таким вимогам:

- належати до тієї ж галузі, що й підприємство, конкурентоспроможність якого аналізується;

- асортимент продукції і структура видів діяльності цих підприємств не повинні істотно відрізнятися від досліджуваного підприємства [17, с. 115].

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності підприємства може бути застосована, головним чином, для оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств. Також, важливо, щоб діяльність підприємства задовольняла потреби споживачів.

А це можливо лише за умови спрямованості системи управління на споживача, що за допомогою даної методики визначити можна лише частково.

Крім того, при застосуванні даної методики не потрапляють під аналіз підприємства інших або суміжних галузей, які роблять спроби увійти на ринок з новою продукцією або шляхом покупки підприємств аутсайдерів.

Наступний метод, який використовується в господарській практиці підприємств, – це функціональний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він є розрахунком відповідних співвідношень і показників. Так, згідно з методикою американської консалтингової фірми «Dun and Breadstreet» досліджуються три групи показників ринкової діяльності підприємства:

а) показники ефективності виробничо-збутової діяльності:

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чистий обсяг продажу};$

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чисту вартість матеріальних активів};$

$K = \text{чистий прибуток} / \text{чистий оборот капіталу}.$

б) показники інтенсивності використання основного і оборотного капіталу:

$K = \text{чистий продаж} / \text{чиста вартість матеріальних активів};$

$K = \text{чистий продаж} / \text{чистий оборот капіталу};$

$K = \text{чистий продаж} / \text{вартість виробничих запасів};$

$K = \text{основний капітал} / \text{вартість матеріальних активів};$

$K = \text{вартість виробничих запасів} / \text{чистий оборотний капітал};$

в) показники фінансової діяльності підприємства:

$K = \text{оборотний капітал} / \text{поточні борги};$

$K = \text{поточний борг} / \text{вартість матеріальних активів або виробничих запасів};$

$K = \text{загальний борг} / \text{вартість матеріальних активів};$

$K = \text{довготривалі зобов'язання} / \text{чистий оборотний капітал}.$

За допомогою цього методу, можливо, оцінити лише деякі основні показники діяльності підприємства. Тому, його також необхідно застосовувати в комплексі з іншими методами оцінки [30, с. 131].

Варто вказати ще на декілька методів оцінки конкурентоспроможності, які в даний час вітчизняними дослідниками визначаються як такі, які могли б знайти своє використання на українських підприємствах. Серед них метод аналізу можливостей конкурентів і метод заснований на теорії ефективної конкуренції [25, с. 74].

Метод аналізу можливостей конкурентів припускає оцінку їх переваг щодо інших підприємств, що надає можливість завоювання частини або сегменту ринку, достатнього з погляду комерційної доцільності. Такими перевагами можуть бути наступні:

- наявність і можливість впровадження нововведень;
- постійна модифікація товарів;
- поліпшення якості продукції, враховуючи побажання споживачів;
- ринкова сила товаровиробника (можливість пред'явлення ринку вищих, ніж у конкурентів цін);
- система сервісного обслуговування споживачів, тощо [14, с. 311].

Метод заснований на теорії ефективної конкуренції має на увазі використання чотирьох груп показників, які комплексно оцінюють ефективність використання ресурсів підприємства. До таких груп показників відносяться наступні:

- показники, які характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- показники, які характеризують ефективність управління оборотними

коштами;

- показники, які характеризують ефективність управління збутом і виконання маркетингових функцій;

- показники конкурентоспроможності продукції підприємства [16, с. 54].

Неможливо охопити аналізом всі існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Але той аналіз, який був нами проведений, все ж таки дозволяє зробити деякі висновки. Перш за все потрібно вказати на те, що, на сьогоднішній день відсутня загально визнана методика оцінки конкурентоспроможності, та і в цілому теоретичні аспекти проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств, її оцінкою в умовах складних сучасних економічних процесів, достатнім чином не вирішуються. Але відразу ж відзначимо, що підходи до оцінки конкурентоспроможності не можуть бути одні й ті самі, необхідно зважати на специфіку галузей, ринків, країн, тощо.

Недоліки підходів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи і методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування і вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного.

Так, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для усіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні засобів виробництва, другий – вартість конкретних засобів виробництва в певній країні, третій – ефективність використання потенціалу, четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності, п'ятий – зусилля у галузі підвищення якості товарів і т.п.

Отже, конкурентоспроможність конкретного об'єкту бажано вимірювати кількісно, що зробить можливим управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, яка характеризуватиме корисний ефект даного об'єкту та об'єктів-

конкурентів при нормативному терміні їх служби і сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів.

Висновки до розділу 1

На даний час у літературі недостатньо уваги приділено питанням суті, змісту і процесам формування маркетингових конкурентних стратегій. У більшості джерел взагалі ототожнюються поняття «маркетингової конкурентної стратегії» та «маркетингової стратегії конкуренції». На нашу думку, відмінність в цих категоріях полягає в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію і отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є більш вузькою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

На наш погляд конкурентна стратегія – це комплекс дій, направлених на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення та підтримку довгострокових конкурентних переваг у конкретній галузі діяльності підприємства.

Враховуючи зміст різних видів маркетингових стратегій, дослідження показали, що успішна стратегічна концепція є результатом не правильного вибору однієї з них, а розробки єдиного комплексу численних стратегічних компонентів одночасно. На сьогоднішній день, підприємству для успішної діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках, закріплення і стабільного функціонування необхідне використання ринково орієнтованої системи маркетингу.

Досліджуючи методи оцінки конкурентоспроможності підприємств можна визначити, що якнайповніша класифікація запропонована О. С. Федоніним, І. М. Репіною і О. І. Олексюком. Така класифікація проведена за наступними класифікаційними ознаками: напрям формування інформаційної

бази; спосіб відображення кінцевих результатів; можливість розробки управлінських рішень; спосіб оцінки.

У розрізі цих ознак відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства поділяються відповідно на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттеві та стратегічні; індикаторні та матричні.

Слід зазначити те, що ретельного дослідження потребують ті методи які не тільки констатують факт, але й дозволяють запропонувати відповідні кроки щодо посилення конкурентних позицій підприємства, його зовнішніх переваг.

Окрім цього, слід звернути увагу на такі методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно і об'єктивно. Виходячи з цього, ці методи повинні передбачати оцінку сильних і слабких сторін підприємства і особливо тих чинників, які тією або іншою мірою визначаються відносинам споживачів до підприємства, його товарів або послуг.

Проведений аналіз методів оцінки конкурентоспроможності у рамках нашого дослідження дозволяє зробити деякі висновки. Перш за все потрібно вказати на те, що, на сьогоднішній день відсутня загально визнана методика оцінки конкурентоспроможності, та і в цілому теоретичні аспекти проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю підприємств, її оцінкою в умовах складних сучасних економічних процесів, достатнім чином не вирішуються.

Але відразу ж відзначимо, що підходи до оцінки конкурентоспроможності не можуть бути одні й ті ж самі, необхідно зважати на специфіку галузей, ринків, країн, тощо. Недоліки підходів і методик оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи і методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування і вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все, системного, комплексного, відтворювального, нормативного. Так,

кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного - двох.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПрАТ «ТерА»

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ТерА»

Кондитерська фабрика «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством з понад 65 річною історією. Початком відліку свого створення підприємство бере в 1945 р., тоді одразу після війни шляхом об'єднання дрібних кустарів в класичну соціалістичну модель господарювання була створена «Артіль Харчокомбінат». В склад артіль входили кондитерський цех та цех безалкогольних напоїв і три млини: Тернопільський, Ігровецький, Довжанський.

В 1963 році з метою укрупнення до харчокомбінату був приєднаний завод безалкогольних напоїв. В 1965 році було введено в дію цех круп`яних паличок. На той час в складі підприємства працювали цехи: вафельний, зефірний, кукурудзяних паличок, дражирувальний, крупцех.

В 1971 році введено в експлуатацію новий корпус підприємства – кондитерський цех по випуску пряників, печива, зефіру і завод був переіменований на Тернопільський завод продтоварів.

В 1976 році закрито крупцех, а в 1978 були від`єднанні безалкогольні та оцтові цехи і з складу заводу самостійно виділився кондитерський цех в тому числі дільниці по виробництву вафель, пряників і зефіру.

18 лютого 1994 р. підприємство отримало статус орендного.

В 1996 році відповідно до Указу Президента України «Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі» № 66 від 19.01.95 р. та наказу регіонального відділення Фонду державного майна України по Тернопільській області від 06.02.96р. Тернопільський завод продтоварів

перетворено у відкрите акціонерне товариство «Тернопільська кондитерська фабрика».

В 2000 р. згідно рішення Загальних зборів акціонерів Тернопільська кондитерська фабрика перейменована в відкрите акціонерне товариство «ТерА». В тому ж році зареєстровано логотип та торгову марку підприємства.

Передумовою для створення кондитерської фабрики ПрАТ «ТерА» є відсутність аналогів на ринку Тернопільської області.

Підвищення попиту на кондитерські товари, посилення вимог покупців до якості та безпеки харчових продуктів.

За час свого існування ПрАТ «ТерА» неодноразово змінювала свою назву: в зв'язку з укрупненням чи спеціалізацією до підприємства приєднувалися (чи виокремлювалися зі складу) окремі виробничі підрозділи чи дрібні промислові об'єкти.

Так, зокрема, в 1953 році згідно Постанови Ради Міністрів СРСР по укрупненню і спеціалізації підприємств до складу харчокомбінату влилися артілі Хар'юпром та Промфруктовод, додалися нові цехи: оцтовий та винний.

1 березня 2011 р. ВАТ «ТерА» перейменовано в публічне акціонерне товариство «ТерА» згідно протоколу Загальних зборів акціонерів №1 від 22 лютого 2011р.

26.12.2017 р. ПАТ «ТерА» перейменовано у приватне акціонерне товариство «ТерА» згідно рішенням Позачергових загальних зборів акціонерів № 2 від 29.11.2017 р.

На сьогоднішній день ПрАТ «ТерА» є стабільно функціонуючим підприємством: річний валовий дохід (виручка) від реалізації продукції складає понад 30 млн. грн., чистий прибуток – близько 500тис. грн., середньооблікова чисельність працюючих – 175 осіб.

Підприємство щомісячно сплачує понад 350 тис. податків, зборів та інших обов'язкових платежів до бюджетів та фондів різних рівнів.

Робота колективу товариства відзначено багатьма престижними нагородами та відзнаками, серед яких «Краще підприємство Тернопільської області 2000р.», «Народний бренд RIA» 2007 та 2008рр., тощо.

В існуючих економічних умовах перед менеджментом підприємства поставлено декілька важливих цілей його розвитку: інтенсивне розширення ринків збуту готової продукції, реорганізація існуючої інформаційної системи підприємства, покращення якості продукції, вдосконалення асортиментної політики.

За формою організації підприємство є приватне акціонерним товариство, юридична адреса: 46008, м. Тернопіль, вул. Пирогова, 11, тел.: (0352) 524438, (0352) 255711.

Керівник: в особі генерального директора - Мамай Олександр Васильович.

На сьогодні ПрАТ «ТерА» спеціалізується на випуску різноманітних кондитерських виробів: вафлі, пряники, печиво, зефір, мармелад, драже, східні солодощі, цукерки асортимент яких налічує понад 160 найменувань.

На даний момент ПрАТ «ТерА» продовжує нарощувати виробництво продукції, розширює наявну мережу збуту. Головними пріоритетами в роботі підприємства є висока якість продукції та доступна ціна.

На ринках області та України наявний постійний попит на продукцію ПрАТ «ТерА» у зв'язку з чим немає значних проблем зі збутом готової продукції.

ПрАТ «ТерА» має прямі контакти з основними постачальниками матеріалів і сировини та покупцям продукції, що дозволяє продавати готову продукцію за оптимальними цінами.

Відсутність високої конкуренції на внутрішньому ринку Тернопільської області кондитерської продукції сприяла на розширення й введення в експлуатацію нових виробничих потужностей.

Ринок насичується досить швидко. Рівень інвестицій поки, що обмежений, тому можна передбачити, що ПрАТ «ТерА» все більше буде

спеціалізуватися в обраних сегментних секторах, зосередившись на якості та розширенні асортименту.

Техніко-економічні показники застосовують для планування та аналізу організації виробництва і праці, рівня техніки, використання основних і оборотних фондів, трудових ресурсів.

Техніко-економічний аналіз виконують економісти, інженерно-технічні працівники, робітники та органи управління за даними оперативної і періодичної звітності.

Його метою є оцінка господарської діяльності, виявлення причинних взаємозв'язків і взаємодії різних факторів техніки та економіки, резервів виробництва, опрацювання заходів для раціоналізації використання ресурсів.

Джерелом інформації для такого аналізу є планово-нормативні дані, матеріали оперативного, бухгалтерського обліку, позаоблікові дані.

Техніко-економічний аналіз проводиться щоденно, за декаду, місяць, квартал, рік до складання підсумкової звітності. На підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення.

Основні техніко-економічні показники, які комплексно характеризують діяльність ПрАТ «Тера» за 2015-2017 роки наведені в таблиці 2.1.

Дані представлені у таблиці 2.2 характеризують покращення фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Тера» за 2017 рік у порівнянні з 2015 роком, про що свідчить відсутність чистого збитку, а також зростанням чистого доходу. Дана тенденція спостерігалась також і у 2016-2017 роках.

За даними, таблиці ми можемо зробити висновок, що підприємство з кожним роком покращує своє фінансове становище.

А це в свою чергу сприяє розвитку підприємства, його розширенню та покращенню конкурентних позицій.

Якщо так триватиме надалі то підприємство зможе розширювати свої виробничі потужності та завойовувати все нові ринки.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники, що комплексно характеризують діяльність ПрАТ «ТерА» за 2015-2017 роки

Показники	Роки			Абсолютний приріс			Темп приросту, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	30,4	48,0	45,9	+17,6	+7,9	+25,5	57,9	16,5	83,9
2. Матеріальні витрати	20,9	32,4	37,9	+11,5	+5,5	+17	55,0	17,0	81,3
3. Витрати на оплату праці	6,1	6,7	8,1	+0,6	+1,4	+2	9,8	20,9	32,8
4. Відрахування на соціальні заходи	1,5	2,2	1,8	+0,7	-0,4	+0,3	46,7	-18,2	20,0
5. Амортизація	0,7	0,8	0,8	+0,1	0	+0,1	14,3	0	14,3
6. Інші операційні витрати	4,9	4,5	5,9	-0,4	+1,4	1	-8,2	31,1	20,4
7. Всього витрат	34,1	46,6	54,5	+12,5	+7,9	+20,4	36,7	17,0	59,8
8. Чистий збиток	3,6	0	0	-3,6	0	-3,6	-100	-	-100

Показники фінансового стану підприємства – система показників, що використовується для аналізу фінансового стану підприємства. Дані показники це розрахунки, засновані на звітах компанії та іншій інформації, що використовується для фінансової структури компанії.

Фінансові результати ПрАТ «Тера», які комплексно характеризують фінансове становище підприємства за 2017 рік представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати ПрАТ «Тера» за 2017 рік, тис. грн.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	000	55971	48041
Чисті зароблені страхові премії	010	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	050	47320	39971
Валовий:			
прибуток	090	8651	8070
збиток	091	350	250
Інші операційні доходи	120	225	235
Адміністративні витрати	130	2262	2074
Витрати на збут	150	4617	3789
Інші операційні витрати	180	359	1016
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	190	1638	1426
збиток	195	-	-
Дохід від участі в капіталі	200	-	-
Інші фінансові доходи	220	-	-
Фінансові витрати	250	105	31
Інші витрати	270	-	-

Проаналізувавши таблицю 2.3 ми можемо зробити висновок, що фінансовий стан ПрАТ «Тера» протягом року покращився. І в період з 2016 по 2017 роки зріс на 7930 тис. грн.

Підприємство працює, виключно, з якісним товаром, який має сертифікацію і перевірений часом, тому з легкістю у перспективі може досягти ще більших успіхів.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Будь-яке підприємство знаходиться та функціонує в певному маркетинговому середовищі. Всяка дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо дане середовище допускає її здійснення.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і сил, які діють за межами фірми та впливають на можливості керівництва встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішної співпраці.

Маркетингове середовище складається із зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище є джерелом, яке живить підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні.

ПрАТ «ТерА» знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи собі тим самим можливість існування, проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, та на них претендують й інші підприємства, які функціонують в його рамках.

Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси зовнішнього середовища, що в свою чергу може ослабити його потенціал.

Завдання управління полягає в забезпеченні такої взаємодії ПрАТ «ТерА» з середовищем, яке давало б йому можливість підтримувати існуючий потенціал необхідному на рівні для досягнення поставлених цілей, і тим самим давала б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище, за допомогою чинників економічного,

демографічного, науково-технічного, політично-правового, культурного і природного характеру.

В свою чергу, внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили.

Воно містить той потенціал, що дає підприємству можливість функціонувати, а, також, існувати та виживати в певний відрізок часу, але в той же час може бути і джерелом проблем в тому випадку, якщо не забезпечує його необхідними умовами для функціонування.

Мікросередовище представлене силами, які мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей по обслуговуванню клієнтури (постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями).

Для того, щоб визначити стратегію поведінки ПрАТ «ТерА» та втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку.

Так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке в ньому займає підприємство.

При цьому маркетингове управління вивчає внутрішнє середовище для того, щоб розкрити сильні та слабкі сторони підприємства.

А зовнішнє – насамперед для того, щоб розкрити ті ризики, погрози та можливості, які підприємство повинне враховувати при визначенні та досягненні своїх цілей.

Отже, для оцінки чинників зовнішнього середовища ПрАТ «ТерА» проведемо аналіз PEST-факторів.

Котрий включає аналіз політичних, економічних, соціально-культурних і техніко-технологічних чинників та оцінимо ступінь їх впливу на здійснення маркетингової діяльності підприємства. За допомогою PEST-аналізу ми зможемо провести аналіз профілю макросередовища ПрАТ «ТерА».

Даний аналіз ми представили у таблиці 2.3, дана таблиця наведена нижче і дозволяє побачити усі чинники впливу, та їх загальну оцінку.

Таблиця 2.3

Профіль макросередовища ПрАТ «ТерА»

Група чинників	Чинник	Стан чинника	Ступінь впливу	Характер впливу	Загальна оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
Політичні	1. Внутрішня політична криза	5	5	↓	4
	2. Високий динамізм у законодавстві	5	4	↓	3
	3. Неефективність економічних реформ	5	3	↓	2
	4. Недосконалість внутрішньої політики держави	5	4	↓	3
	5. Нестабільність зовнішньої політики держави	4	3	↓	2
	6. Контроль за дотриманням антимонопольного законодавства	5	3	↑	3
Економічні	1. Світова фінансово-економічна криза	5	5	↓	5
	2. Імпорт дешевих товарів	5	5	↓	5
	3. Податкова політика	5	5	↓	5
	4. Інфляційні процеси	4	3	↓	3
	5. Безробіття	4	4	↓	3
	6. Доходи населення	5	5	↓	3
Соціально-культурні	1. Демографічна ситуація	5	4	↓	2
	2. Рівень життя населення	4	3	↓	2
	3. Система цінностей	2	2	↑	1
Техніко-технологічні	1. Науково-технічний потенціал	2	2	↑	2
	2. Впровадження нових технологій	2	2	↑	2
	3. Впровадження нових товарів	3	3	↑	3
	4. Фінансування наукоємних галузей	3	3	↑	2

Аналіз PEST-факторів, проведений на підставі профілю макросередовища, дозволяє визначити реальні можливості та загрози зовнішнього середовища для ПрАТ «ТерА» (рис 2.1).

А також допомагає підприємству одержати загальну картину, та зробити висновки щодо можливостей та небезпек, що можуть виникнути та негативно вплинути на діяльність. Допомагає підприємству проаналізувати маркетингову діяльність та обрати стратегію, котра найкраще відповідатиме цілям та можливостям фірми, а також допоможе втриматись у конкурентному середовищі та зайняти позиції на ринку.

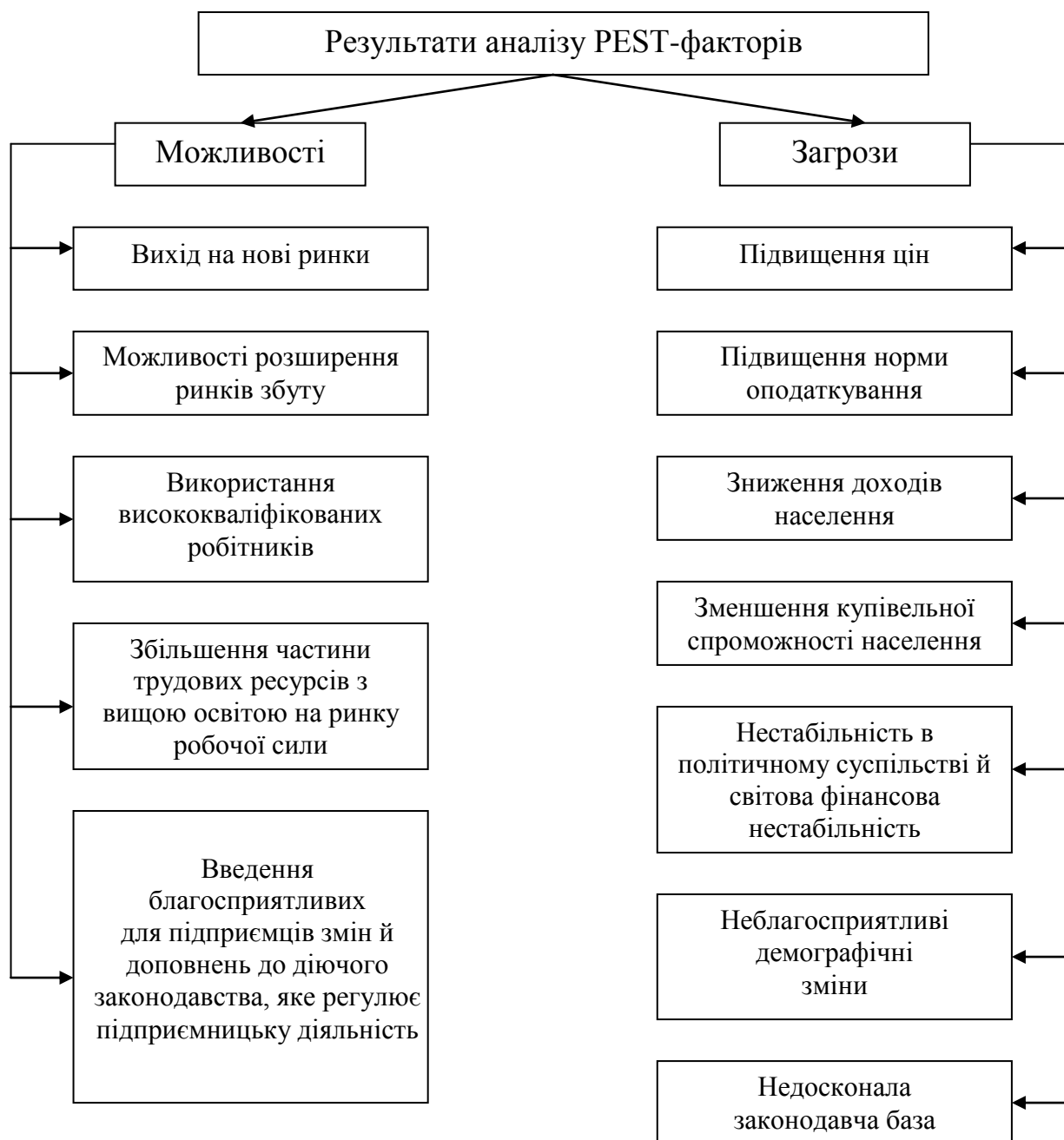


Рис. 2.1. Результати аналізу PEST-факторів

Результати дослідження впливу різних чинників на виникнення економічних ризиків для ПрАТ «ТерА» свідчать про наступне: найбільший вплив на виникнення економічних ризиків, серед зовнішніх чинників прямої дії, надають для підприємств непередбачені дії державних органів та непередбачені зміни у взаєминах з господарськими партнерами; нестабільність, суперечність законодавства та непередбачені дії державних органів.

Серед зовнішніх чинників непрямої дії найбільший вплив на виникнення

економічних ризиків для ПрАТ «ТерА» має світова фінансово-економічна криза, а також непередбачені зміни економічної обстановки в регіоні, стихійні сили та клімат.

Серед внутрішніх об'єктивних чинників на виникнення економічних ризиків для ПрАТ «ТерА» найбільший вплив здійснюють їх внутрішні проблеми, зокрема складність у виконанні кредитних і фінансових зобов'язань.

Серед внутрішніх суб'єктивних чинників на виникнення економічних ризиків для ПрАТ «ТерА» вплив має низька якість управлінських, робочих кадрів і фахівців; помилки при ухваленні управлінських рішень.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА». Виділимо ключові споживчі властивості (ознаки), які привертають увагу покупців.

Для кондитерської продукції це шість ознак: ціна (Ц); якість(Я); зовнішній вигляд (Зв); смак (С) доступність (Д); привабливість упаковки (Пу)

Визначимо відносне значення ознак у формуванні у покупця рішення про покупку (a_i), де i – індекс ознаки.

Далі ранжируємо підприємство / продукцію послідовно, окремо за кожною ключовою ознакою. Ранг $r_{ij} = 1$ привласнюють підприємству j , якщо за ознакою воно випереджає всіх конкурентів, та $r_{ij} = 7$, якщо воно поступається всім конкурентам.

Всі інші конкуренти набувають відповідних проміжних значень рангів $r_{ij} = 2, 3, 4, 5, 6$.

У таблиці 2.5 приведені результати ранжирування кондитерських фабрик та вказані їх ранги.

Для кожного підприємства визначається середній ранг за формулою:

$$P_{cp} = \sum_{i=1}^{m=7} a_i P_{ij} \quad (2.1)$$

Конкурентоспроможність продукції розраховується за формулою:

$$KC_{vj} = \frac{P_{\max} - P_j}{P_{\max} - 1} \quad (2.2.)$$

де P_{\max} – максимальний середній ранг підприємства-аутсайдера;

P_j – ранг підприємства, для якого визначають конкурентоспроможність.

У жорсткій конкурентній боротьбі головна мета для будь-якого підприємства – функціонувати якомога довше.

Для цього підприємству необхідно, насамперед, якнайдалі відійти від зони зосередження загрози для його існування, яка зайнята аутсайдерами конкурентної боротьби.

Тому завдання підприємства – обійти найбільшу кількість конкурентів, що характеризується знаменником формули (2.2), у свою чергу чисельник формули (2.2) показує фактичне число конкурентів, що залишилися позаду [85, с. 78].

Якщо підприємство-лідер серед конкурентів, то $KC_{vj}=1$, якщо аутсайдер, то $KC_{vj}=0$. Показник KC_{vj} може мати значення у межах $0 \leq KC_{vj} \leq 1$.

Розглянута методика дає можливість одночасно визначати конкурентоспроможність продукції, як досліджуваного підприємства, так і його конкурентів.

Аналізуючи дані табл. 2.6, що представлена у додатку Б необхідно відзначити, що найбільший показник конкурентоспроможності у кондитерської корпорації «ROSHEN», – 0,94 та кондитерської фабрики «АВК».– 0,73. Що ж до решти підприємств, то в цілому вони зайняли середню позицію.

Середній показник конкурентоспроможності й у ПрАТ «ТерА» – 0,51, що дає їй право бути конкурентом для кондитерської корпорації «ROSHEN» та кондитерської фабрики «АВК».

Найменший показник конкурентоспроможності у кондитерської фабрики «Лукас» – 0,20 та кондитерської фабрики «Бісквіт-шоколад» – 0.

З метою оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу в діяльності ПрАТ «ТерА» досліджено особливості її реалізації.

Таблиця 2.6

Показники оцінки рівня імплементації стратегічного
маркетингу в діяльності підприємств

Показники	Частка підприємств, %
1. Визначення місії та цілей підприємства	100
2. Розробка стратегії розвитку підприємства	100
3. Розробка стратегії маркетингу	71,4
4. Здійснення маркетингового управління	85,7
5. Проведення сегментації ринку	57,2
6. Проведення маркетингового аналізу та прогнозування стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	71,4
7. Розроблена та постійно удосконалюються модель (або підхід) до розробки стратегії розвитку, зокрема маркетингові стратегії	85,7
8. Середній період перегляду моделі (або підходу) до розробки стратегії розвитку, зокрема маркетингової стратегії: - менше одного року; - один рік; - більше року	14,2 57,2 28,6
9. Середній період перегляду маркетингової стратегії: - менше одного року; - один рік; - більше року	14,2 57,2 28,6
10. Середній період перегляду маркетингових цілей підприємства: - менше одного року; - один рік; - більше року	57,2 28,6 14,2
11. Розробка стратегії позиціонування	28,6
12. Наявність (служб або посадових осіб) стратегічного розвитку підприємства	28,6

Виходячи з аналізу приведених показників, необхідно відзначити, що більшість підприємств переглядають свої маркетингові цілі та стратегію розвитку з середнім періодом не більше 1 року, а також підходи до її розробки. Вище викладене, а також значні витрати робочого часу менеджера підприємства, на вирішення питань стратегічного маркетингу свідчать про постійний пошук підприємствами кращої моделі (або підходу) ведення стратегічної маркетингової діяльності.

У результаті оцінки рівня імплементації стратегічного маркетингу, можна

зробити висновок про те, що на ПрАТ «ТерА» достатньо активно використовують маркетинг у процесі здійснення своєї господарської діяльності.

Аналіз розглянутих у першому розділі методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що його конкурентоспроможність можна розглядати в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства). Виходячи з системного підходу до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень ПрАТ «ТерА», у нашому дослідженні було взято до уваги і вивчено обидві сторони даної проблеми.

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка трьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу були об'єднані показники, які характеризують ефективність управління процесом: раціональність експлуатації основних фондів, рентабельність активів. У другу групу об'єднані показники фінансового стану, які характеризують здатність підприємства розраховуватися по своїх боргах, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. До третьої групи належать показники ділової активності підприємства: оборотність активів, оборотність оборотних активів, організація праці, коефіцієнт ділової активності та індекс зростання ділової активності.

У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різний ступінь важливості для розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника. Таким чином, показник конкурентоспроможності підприємства

визначається методом середньозваженої арифметичної:

$$КП = 0,35 \times ЕВД + 0,3 \times \Phi C + 0,35 \times ДА \quad (2.1)$$

де КП – показник конкурентоспроможності підприємства;

ЕВД – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ΦC – значення критерію фінансового стану підприємства;

ДА – значення критерію ділової активності підприємства [106, с. 67].

Усі вказані критерії відповідно розраховувалися за формулами:

$$\begin{aligned} ЕВД = 0,15 \times ОВ_{реал} + 0,1 \times АС + 0,1 \times ЗС + 0,15 \times \Phi + 0,15 \times Р_{опер} + \\ + 0,15 \times Р_{акт} + 0,15 \times Р_{реал} \end{aligned} \quad (2.2)$$

де $ОВ_{реал}$ – відносний показник операційних витрат на 1 грн. вартості реалізованої продукції;

АС – співвідношення адміністративних витрат і собівартості продукції;

ЗС – співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції;

Φ – фондвіддача;

$Р_{опер}$ – рентабельність операційної діяльності;

$Р_{акт}$ – рентабельність активів;

$Р_{реал}$ – рентабельність реалізації продукції [65, с. 68].

$$\begin{aligned} \Phi C = 0,12 \times K_{з.л} + 0,13 \times K_{м.л} + 0,2 \times K_{ф.с} + 0,1 \times K_{нз} + 0,2 \times KM_{в.к} + \\ + 0,12 \times K_{авт} + 0,13 \times K_{ф.л} \end{aligned} \quad (2.3)$$

де $K_{з.л}$ – коефіцієнт загальної ліквідності;

$K_{м.л}$ – коефіцієнт миттєвої ліквідності;

$K_{ф.с}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

$K_{нз}$ – коефіцієнт фінансової незалежності;

$KM_{в.к}$ – коефіцієнт маневреності власного капіталу;

$K_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

$K_{ф.л}$ – коефіцієнт фінансового лівериджу [65, с. 68].

$$ДА = 0,1 \times ПП + 0,15 \times КО_{к.з} + 0,1 \times КО_a + 0,15 \times КО_{об.а} + 0,1 \times КО_{в.к} + 0,2 \times K_{д.а} + 0,2 \times IP_{д.а} \quad (2.4)$$

де ПП – продуктивність праці;

$КО_{к.з}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

$КО_a$ – коефіцієнт оборотності активів;

$КО_{об.а}$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів;

$КО_{в.к}$ – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

$K_{д.а}$ – коефіцієнт ділової активності;

$IP_{д.а}$ – індекс росту ділової активності [65, с. 68].

Така оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «ГерА» охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати фактичний стан підприємства на галузевому ринку. Використаний метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями його діяльності. Разом з тим, в основу цього методу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Таким чином, розрахунок показника конкурентоспроможності (табл. 2.7) підприємств, представлений у додатку В заснований на теорії ефективної конкуренції дозволив оцінити внутрішній потенціал підприємств і скласти рейтинг конкурентних позицій підприємств на галузевому ринку. Найбільш високий рейтинг належить кондитерській корпорації «ROSHEN», а найменший рейтинг має кондитерській фабриці «Лукас».

Загальним і достатньо серйозним недоліком всіх використаних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є статична оцінка конкурентних позицій конкретного підприємства в порівнянні з іншими суб'єктами

господарської діяльності.

Отриманий результат, можливо, віднесений тільки до моменту дослідження та залишається справедливим лише впродовж дуже короткого періоду часу. Екстраполяція оцінки конкурентоспроможності підприємства на тривалі інтервали часу зводить нанівець достовірність отриманих результатів. Розглянуті показники не відображають динаміки конкурентоспроможності підприємства та не дають можливості порівняти його сильні та слабкі конкурентні позиції.

Висновки до 2 розділу

Будь-яке підприємство знаходиться та функціонує в певному маркетинговому середовищі. Всяка дія всіх без виключення підприємств можлива тільки в тому випадку, якщо дане середовище допускає її здійснення.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки ПрАТ «ТерА» та втілити її в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке в ньому займає підприємство.

Мікросередовище представлене силами, які мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей по обслуговуванню клієнтури (постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями).

Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище, за допомогою чинників економічного, демографічного, науково-технічного, політично-правового, культурного і природного характеру.

Для аналізу конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» ми виділили ключові споживчі властивості (ознаки), які привертають увагу покупців. Для кондитерської продукції це шість ознак: ціна ; якість; зовнішній вигляд ; смак

доступність; привабливість упаковки.

Розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств, заснований на теорії ефективної конкуренції дозволив оцінити внутрішній потенціал підприємств і скласти рейтинг конкурентних позицій підприємств на галузевому ринку.

Найбільш високий рейтинг належить кондитерська корпорація «ROSHEN», а найменший рейтинг має кондитерська фабрика «Лукас»

Використавши інструментарій бенчмаркінгу визначено, що найбільший показник конкурентоспроможності у кондитерської корпорації «ROSHEN» – 0,94 та кондитерської фабрики «АВК» – 0,73.

Що ж до решти підприємств, з якими проводилось порівняння, то в цілому вони зайняли середню позицію. Середній показник конкурентоспроможності й у ПрАТ «ТерА» – 0,51, що дає їй право бути конкурентом для кондитерської корпорації «ROSHEN» та кондитерської фабрики «АВК».

Найменший показник конкурентоспроможності у кондитерської фабрики «Лукас» – 0,20 та кондитерської фабрики «Бісквіт-шоколад» – 0.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «ТерА»

3.1. Технологія формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА»

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, які характеризують стан підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля продукції, а також характеру та суті реалізованих стратегій.

Основними ключовими чинниками, що насамперед, які повинні бути враховані при виборі стратегії конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» вважаємо наступні:

1. Сильні сторони галузі та сильні сторони підприємства, які в більшості випадків відіграють вирішальну роль при виборі стратегії росту підприємства. ПрАТ «ТерА» прагне до максимального використання можливостей, щоб обумовити лідируючі положення та їх зміцнення.

Починати аналіз сильних і слабких сторін потрібно з моделі SWOT, яка повинна базуватися на вичерпному переліку чинників, об'єднаних певною логікою аналітичного дослідження.

Дана модель повинна відображати спроби дослідників, задумані або реалізовані, охопити якомога ширше коло показників, від поточного або майбутнього значення якого залежить стратегічний вибір підприємства.

Завершувати аналіз слід моделями, в яких використовується декілька показників, що в синтезованому вигляді представляють найголовніші аспекти стратегічного аналізу – як певний напрям діяльності, так і весь їх набір.

Група моделей так званого портфельного аналізу є достатньо однорідною за складом щодо їх цільового призначення, технології використання та змісту аналітичних показників; їх метою є надання допомоги підприємству з

диверсифікованою діяльністю в розробці загальної інтегруючої, збалансованої по всіх напрямках стратегії.

В цілому використання моделей портфельного аналізу ПрАТ «ТерА» передбачає проходження чотирьох етапів.

Перш за все необхідно розподілити або перерозподілити всю діяльність підприємства на окремі напрями, які були б стратегічно незалежними сегментами.

На другому етапі в кожній з моделей оцінюються виділені стратегічні сегменти за двома показниками.

На третьому етапі результати оцінки стратегічного напрямку діяльності представляються у вигляді матриці, яка у всіх випадках дозволяє встановити рівень ризику, фінансову ситуацію та стратегічні рекомендації щодо кожного напрямку діяльності.

На останньому етапі виконується аналіз структури портфеля для розробки оптимальної загальної стратегії.

2. Цілі підприємства, що обумовлюють вибір його стратегії.

3. Уподобання та ставлення вищого керівництва відіграють дуже велику роль у виборі стратегії розвитку ПрАТ «ТерА» (особисті симпатії або антипатії керівників).

4. Фінансові ресурси підприємства: будь-які зміни в поведінці підприємства, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту або перехід в іншу галузь, вимагають значних фінансових витрат.

5. Кваліфікація працівників також є впливаючим чинником при виборі стратегії розвитку ПрАТ «ТерА». Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії підприємства.

6. Зобов'язання ПрАТ «ТерА» по попередніх стратегіях створюють певну інертність в його розвитку. Неможливо повністю відмовитися від всіх попередніх обов'язків у зв'язку з переходом до нових стратегій.

Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що

деякий час діятимуть зобов'язання минулих років, які відповідно стримуватимуть або коректуватимуть можливості реалізації нових стратегій.

7. Ступінь залежності від зовнішнього середовища. Існують такі ситуації, коли залежність від постачальників або покупців не дозволяє зробити вільний вибір стратегії, виходячи з можливостей більш повного використання свого потенціалу.

Сильна зовнішня залежність, можливо, обумовлена також правовим регулюванням поведінки підприємства, соціальними обмеженнями, залежністю від природного середовища, тощо.

8. Обов'язково повинен братися до відома, у всіх випадках вибору стратегії, також і часовий чинник. Це пов'язано з тим, що і можливості, і погрози, а також заплановані зміни на підприємстві завжди мають певні тимчасові обмеження.

Підприємство може здійснювати стратегію не у будь-який момент часу, а тільки в ті терміни, коли з'являється можливість для оптимальної реалізації даної стратегії.

9. Прийняття ризику, закладеного в стратегії. Оцінку виправданості ризику необхідно проводити по трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених в основі вибору стратегії; прогноз негативних наслідків для підприємства у разі провалу стратегії; можливість виправдання позитивним результатом ризику втрат від провалу в реалізації стратегії [38, с. 258].

Очевидно, що при розробці стратегії ПрАТ «ТерА» неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів.

Ми також провели для підприємства аналіз сильних і слабких сторін, загроз і можливостей, (табл.3.1). Саме даний аналіз допоможе сформулювати відповідні до можливостей підприємства стратегії, для його успішного розвитку та підвищення конкурентоздатності.

таблиця 3.1

SWOT- аналіз ПрАТ «ГерА»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - власна технологія виробництва кондитерських виробів; - більш низькі витрати; - повна компетентність у ключових питаннях; - економія на масштабах виробництва; - підприємство має великий досвід на вітчизняному ринку; - у виготовленні продукції використовуються винятково натуральні інгредієнти; - близькість до споживача. 	<p style="text-align: center;">Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки; - шляхи розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів; - можливість швидкого розвитку у зв'язку із швидким зростанням попиту на ринку; - поява нових технологій.
<p style="text-align: center;">Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - немає чіткого стратегічного розвитку; - застаріле устаткування; - низька прибутковість; - брак управлінського таланту та вміння; - внутрішньовиробничі проблеми; - відставання в галузі досліджень і розробок; - недостатній імідж на ринку; - незадовільна організація маркетингової діяльності; - нестача грошей на фінансування; - виробничі потужності використовуються лише на 65 %; - недостатня реклама продукції; 	<p style="text-align: center;">Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - значна кількість конкурентів; - вихід на ринок конкурентів більш високими витратами; - законодавчі вимоги, які дорого обходяться фірмі; - висока залежність від попиту та ЖТЦ товару; - зміна потреб і смаків споживачів; - несприятлива зміна торгівельної політики; - на вітчизняному ринку багато імпоротної продукції;

При появі більш точної та повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідний зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію. Процес розробки маркетингової стратегії конкурентоспроможності для ПрАТ «ГерА» детально розглянуто на блок-схемі (рис. 3.1). Приведений стислий аналіз етапів і процесів розробки маркетингової стратегії підприємства дає підстави зробити висновок того, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості є постійний пошук і створення конкурентних переваг.



Рис. 3.1. Блок-схема розробки маркетингової стратегії і формування сприятливих умов для її ефективної реалізації

На основі виявлених конкурентних переваг, а також аналізу конкурентоспроможного потенціалу надалі доцільно визначити реальні стратегії забезпечення конкурентоспроможності з урахуванням особливостей і можливостей реалізації. Для ПрАТ «Тера» найбільш сприятливі стратегії збільшення попиту, завоювання частки ринку і підвищення продуктивності (рис. 3.2).

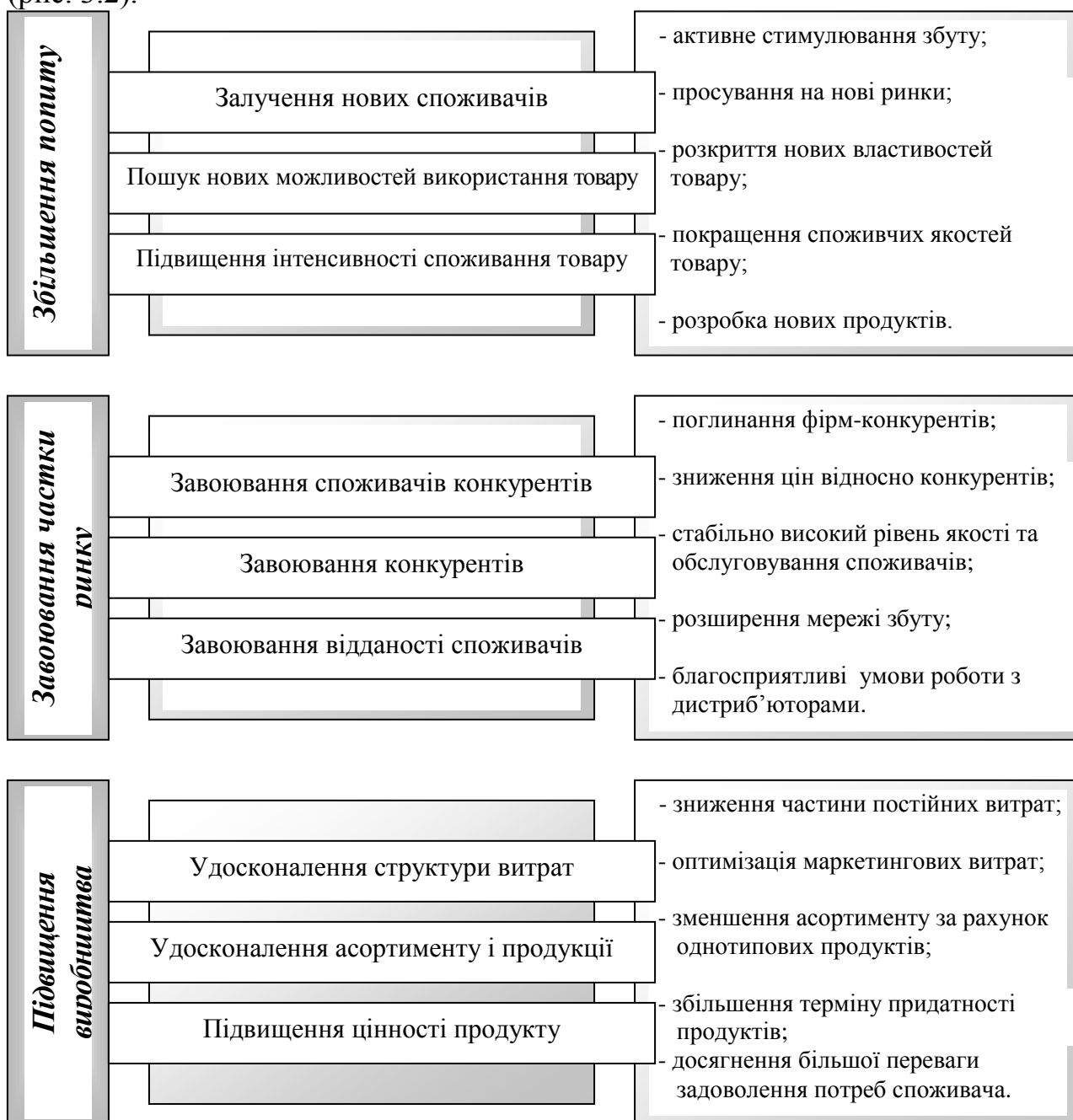


Рис. 3.2. Ймовірні стратегії для ПрАТ «Тера»

При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ «ТерА», необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал підприємства, для ПрАТ «ТерА» найбільш слабким є інноваційний потенціал. Для підвищення інноваційного потенціалу необхідне освоєння нових технологій реалізації. Тривалість, складність і економічні показники періоду освоєння визначаються, насамперед, якістю здійсненої підготовки збутового процесу.

В цілому, для ПрАТ «ТерА» з урахуванням його реального обсягу реалізації продукції, ми можемо порекомендувати стратегії управління його конкурентною позицією та привести основні напрями їх реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рекомендовані стратегії управління конкурентною позицією ПрАТ «ТерА»

Стратегії	Характеристика стратегії
1	2
Поступовий наступ	Ґрунтується на тому принципі, що кращий захист – це наступ. Агресивно налаштовані лідери намагаються бути першими у створенні значних конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) і тим самим завойовують значні конкурентні позиції.
Оборона та зміцнення	Полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок новим підприємствам. Завданням міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення займаного положення на ринку, захист усіх конкурентних переваг, що є у підприємства.
Конкурентний тиск на послідовників ринку	Використовують конкурентний тиск на інші підприємства, що не є лідерами, і прагнуть перетворити їх на слухняних послідовників, а не в конкурентів.
Стратегія вакантної ніші	Означає концентрацію уваги на покупцях або кінцевих споживачах, проігнорованих або не відмічених крупними підприємствами.
Стратегія фахівця	Зосередження конкурентних зусиль на одному ринковому сегменті, групі споживачів з особливими запитами та перевагами.
Стратегія характерного іміджу	Ґрунтується на створенні унікального іміджу, фірмового стилю (наявність або відсутність упаковки, особливі елементи дизайну), направлено на виділення підприємства серед конкурентів.

Продовження таблиці 3.1

Стратегія диференційованого маркетингу	Застосовуючи диференційований підхід, необхідно створити різновид одного й того ж товару для різних сегментів ринку, розробити відповідні програми маркетингу та забезпечити певний тиск по відношенню до конкурентів.
Круговий наступ	Ґрунтується або на зниженні витрат, або на диференціації продукції, що випускається.
Оборона та зміцнення	Характеризується високим ступенем маневреності власної стратегії, ведучи конкурентну боротьбу за збереження обсягів продажів, частки ринку, прибутковості та стабільності досягнутого положення.
Стратегія «збору врожаю»	Означає балансування між збереженням існуючого положення та швидким виходом з ринку. Положення на ринку приноситься в жертву короткострокової мети збільшення готівки або збереження прибутку.
Стратегія концентрованого маркетингу	Зі всіх послуг, що надаються підприємством, в певній ситуації вибирається одна, яка може бути привабливою для багатьох покупців, та забезпечити цьому виду так званий концентрований (недиференційований) маркетинг.

Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією визначається місією, цілями та завданнями ПрАТ «ТерА», її ресурсним потенціалом, фінансовим станом, можливостями та загрозами. Для реалізації стратегій управління конкурентною позицією ПрАТ «ТерА» рекомендовано низку заходів:

- розробка заходів щодо поліпшення обслуговування покупців;
- більш виражена персоніфікація обслуговування та використання певних доповнень для збільшення комфортності обслуговування споживачів;
- використання широкомасштабних компаній по просуванню своєї продукції на ринок;
- заповнення вакантних місць свого підприємства за рахунок переманювання кращих фахівців у інших підприємств;
- ситуаційний аналіз ринку;
- виявлення потреб і переваг споживачів;
- сегментація споживчого ринку;

- виявлення цільового сегменту;
- створення конкурентних переваг за рахунок унікальності товарного асортименту;
- підвищення компетентності.

Використання рекомендованих стратегій для ПрАТ «ТерА» здійснюється в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому.

При цьому, слід зазначити, що блок-схема управління маркетинговою діяльністю, що рекомендується, може бути використана ПрАТ «ТерА», оскільки її впровадження вимагає наявності певного ресурсного потенціалу, який є у підприємства (рис 3.3).

Інтенсивне зростання передбачає збільшення обсягів продажу, ринкової частки та збільшення прибутку підприємств шляхом інтенсифікації його існуючих ресурсів. Для вирішення цих завдань рекомендується використовувати систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. Глобальна стратегія задає параметри стратегічного набору тому рекомендується кожного разу досліджувати їх обґрунтованість і можливість використання.

У свою чергу, інші компоненти стратегічного набору є засобами досягнення глобальних стратегій, тому рекомендується ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їх взаємний вплив і підтримку.

При реалізації стратегії росту, рекомендується послідовно оцінити:

- яким чином можна підвищити ринкову частку та обсяги збуту на існуючих ринках підприємства (стратегія глибокого проникнення на ринок);
- чи може підприємство знайти нові ринки збуту для існуючих товарів (стратегія розвитку ринку);
- чи є можливість запропонувати новий товар на існуючому ринку збуту
- (стратегія розвитку товару).

Таким чином, для ПрАТ «ТерА» рекомендується вибрати відповідну товарно-ринкову бізнес-стратегію, таку, що забезпечує досягнення стратегії розвитку підприємства.

Стратегічний набір, що рекомендується, для ПрАТ «ТерА» дозволяє вирішити одну з найважливіших проблем: оптимізація управлінських рішень, направлених на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Встановлюючи тип стратегії, ПрАТ «ТерА» рекомендується, перш за все вирішити, чи буде дане підприємство проектним - де основою є цілеспрямовані дії або реакційним, тобто передбачати реакцію даного підприємства на непередбачені дії, або буде комплексним, таким, що включає і перший, і другий тип.

Незалежно від типу обраної стратегії, ПрАТ «ТерА», рекомендується забезпечувати свою соціальну адаптацію та лише на цій основі обирати конкурентні стратегії.

Вибір конкурентних стратегій рекомендується здійснювати на основі побудови стратегічної піраміди, яка є корпоративною, діловою стратегією з функціональними та операційними стратегіями.

Причому, стратегія для будь-якого організаційного рівня повинна базуватися на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, які витікають з загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства.

Таким чином, розробку стратегії повинно попереджати встановлення співвідношення: стратегія - середовище. Для цього ПрАТ «ТерА», рекомендується розробляти матрицю відповідності стратегій ринковому середовищу і кон'юнктуру матрицю, де відображається відповідність кожного елементу стратегії кожному чиннику кон'юнктури. Такий підхід забезпечить досягнення двох важливих аспектів: задоволення потреб споживачів і реалізацію конкурентних переваг.

3.2. Моделювання та алгоритмізація маркетингової стратегії конкуренції

Проблеми моделювання та алгоритмізації маркетингової стратегії конкуренції в зарубіжній і вітчизняній науці знаходяться у стадії розробки. Наші дослідження показали, що їх слід формалізувати і класифікувати за: конкурентною боротьбою; цивілізованістю; іноваційністю; співпрацею; реконкурентністю; синхроноконкурентністю; диверсифікацією. [75, с. 192].

При розробці маркетингової стратегії конкуренції, її обґрунтуванні та забезпеченні ефективності реалізації, необхідне дотримання головного критерію оцінки діяльності по вибору стратегії – етичного та повноцінного задоволення потреб, запитів та інтересів споживача. За умови дотримання даного критерію підприємницька діяльність суб'єктів господарювання може бути: прибутковою, етичною та такою, що динамічно розвивається.

Розроблена та апробована (реальною практичною діяльністю) блок-схема алгоритму розробки маркетингової стратегії складається з 56 блоків, зокрема 39 постійних і 17 змінних .

Всі блоки об'єднуються у 6 груп:

- аналізу системи маркетингу та його стратегій;
- вибору стратегії;
- розробки стратегії;
- оцінки стратегії;
- апробації стратегії;
- моделювання та програмування стратегії.

Блоки аналізу системи маркетингу ПрАТ «ТерА» та її стратегій формалізують і моделюють аналітичну діяльність по виявленню позитивних напрямів і резервів маркетингової діяльності.

При аналізі споживача встановлюються його менталітет, традиції, потреби, інтереси, національні та соціальні традиції, прихильності, економічні та інші можливості. Після цього виявляється, яким чином, можливе,

задоволення його попиту. Проте, цей попит бажають задовольнити і конкуренти, тому вивчення діяльності, можливостей зростання маркетингового потенціалу, стратегічних напрямів діяльності конкурентів при всій його складності є важливим для прогнозування форм і видів конкуренції, встановлення місцезнаходження формування в цільовому сегменті ринку, стійкості його позиціонування.

Оскільки точне прогнозування місцезнаходження свого формування в цільовому сегменті зумовлює правильність вибору стратегій діяльності та конкуренції. При аналізі слід найближче до реальності спрогнозувати характер зовнішнього середовища, вчасно елімінувати її дію або змоделювати еластичну адаптацію системи до дії зовнішнього середовища.

Після проведення аналізу існуючої стратегії конкуренції та використовуючи результати проведеного дослідження, встановлюється можливість її використання за умови необхідного коректування або модифікації. Якщо така стратегія не може бути конкурентоспроможною й ефективною, то переходять до роботи з другою групою блоків.

Діяльність по другій групі блоків, тобто вибору стратегій, починається з розробки концепції стратегії. При її розробці повинна бути перспективна програма бізнесу й прогноз функціонування системи маркетингу.

В процесі вибору стратегії спочатку досліджується можливість використання стратегії конкурентної боротьби. Такий підхід до вибору стратегії ПрАТ «ТерА» формується з раніше проведеного аналізу стратегій, розвитку системи маркетингу та зростання бізнесного потенціалу формування. В даному випадку дуже важливо глибоко досліджувати конкурентів, спрогнозувати їх стратегії та ефективність діяльності.

Якщо ж стратегія конкурентної боротьби не може бути ефективною, то зосереджують стратегічну увагу на підвищенні конкурентоспроможності системи маркетингу через проведення стратегій: підвищення цивілізованості; інноваційності та благонадійності; співпраці; реконкурентності; синхроконкуренції; джампінгу та пенітрації.

Так, при розробці першої з вищеперелічених стратегій можна ввести різні форми ознайомлення споживачів з послугами, інноваційно раціоналізувати систему та процес маркетингу ПрАТ «ТерА» наблизити місце продажів до споживача.

Одними з напрямів даної стратегії є посилення інноваційного вирішення проблем і підвищення культури маркетингу та менеджменту. В даний час прийнята значна кількість міжнародних кодексів по бізнесовій особливо маркетинговій діяльності, тому їх використання підвищить цивілізованість та благонадійність бізнесу. Особливо заслуговує уваги розробка та використання в кожному бізнесовому формуванні етичного кодексу підприємця, котрий можна конкретизувати до маркетолога, менеджера, підприємця. Все це підвищить конкурентоспроможність формування, системи маркетингу та діяльності маркетологів, бізнесменів.

При розробці стратегії співпраці заслуговують на увагу кооперація та інтеграція. Форми тут можуть бути різноманітні, і завдання розробників – кваліфіковано скоректувати зростання конкурентоспроможності формування шляхом співпраці.

Реконкурентність та синхроноконкурентність формування системи маркетингу повинні бути постійними ланками маркетингової тактики і тоді в практичній діяльності ПрАТ «ТерА» не доведеться дані підходи зводити в стратегічні напрями. У реальному маркетинговому житті вибір цих стратегій свідчить про незадовільну діяльність колективу, і перш за все – його керівництва.

У практичній діяльності іноді трапляється, що система бізнесу з погляду підприємницької діяльності конкурентоспроможна, навіть ефективна, але на даному етапі ринкової кон'юнктури товар не може бути реалізований в цільовому сегменті або його реалізація не приносить бажаного результату. У цій ситуації може використовуватися стратегія джампінгу та пенітрації (jumping and penetration), тобто товар вводиться в ідентичний або неідентичний сегмент іншого ринку, де він успішно реалізується. Причому важливо чітко

визначити час стійкого позиціонування товару. Якщо це час тривалий або взагалі постійний, то можна вибрати цю маркетингову стратегію в загальній бізнесовій стратегії конкуренції.

Коли стратегія визначена, вона ретельно розробляється, моделюється, диференціюється, програмується, інтегрується та формалізується в цілісну єдність. Наступна група блоків формалізує діяльність по апробації стратегії імітаційним і евристичним моделюванням, а також в обов'язковому порядку конкретною практичною діяльністю.

На завершальному етапі розробки маркетингової стратегії конкуренції вона формалізується, моделюється, програмується і відповідним чином оформлюється.

Конкретно у формуванні розробляються програми підвищення задоволення потреб, попиту, вимог і інтересів споживачів за рахунок росту конкурентоспроможності товару, його корисності та якості шляхом модернізації, поліпшення товарного забезпечення, інноваційного та інтелектуального сервісу.

Одночасно проектується реконкурентність, синхроноконкурентність, впровадження наукових досягнень і передового досвіду в організацію і функціонування системи маркетингу.

При визначенні стратегії взаємодії встановлюються планованість, взаємопідтримка усіх ланок формалізованого або неформалізованого комплексу. В цілому, повинні бути забезпечені єдність, цілісність і конкурентоспроможність комплексу.

Стратегія поведінки формування на ринку програмується у формі стабільності та домінування в цільовому сегменті формування та його товарів, товарних, інфратоварних, маркетингових, культурних, іміджевих прогноз-планів або програм.

Викладені нами методичні аспекти формування маркетингової стратегії для ПрАТ «ТерА» можна спрощено представити у вигляді послідовних взаємопов'язаних дій, які схематично зображені на рисунку 3.6.

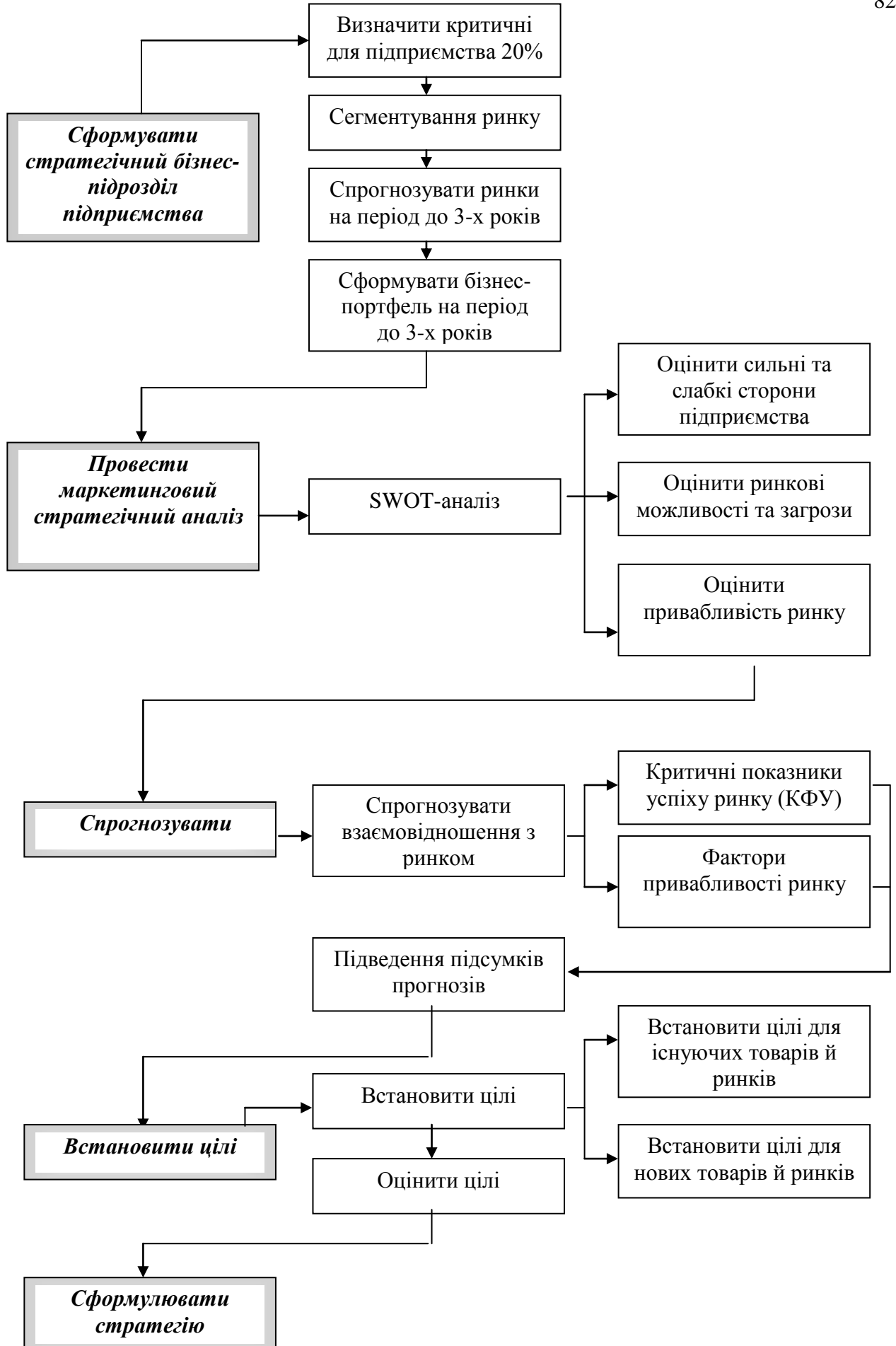


Рис. 3.6. Модель формування маркетингової стратегії підприємства

У загальному вигляді на наш погляд, процес формування маркетингової стратегії ПрАТ «ТерА» повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу та записати її призначення (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Блок-схема формування плану-маркетингу ПрАТ «ТерА»

Окрім цього необхідно також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку і відповідну лінію поведінки. Кожна стратегія, повинна бути, конкретизована в маркетинговому плані

Використовуючи запропонований автором алгоритм, підприємства мають можливість самостійно розробляти моделі стратегічного розвитку, які й лежатимуть в основі формування маркетингової конкурентної стратегії.

3.3. Впровадження діагностики конкурентоспроможного потенціалу для ПрАТ «ТерА»

Концепція створення та розвитку конкурентоспроможного потенціалу базується на основі стратегічних і тактичних дій підприємства в конкурентному середовищі.

В умовах ринкових відносин розпізнавання, вивчення характеру, ознак, виявлення причин відхилення у стані конкурентного середовища та конкурентоспроможного потенціалу підприємства доцільно здійснювати за допомогою діагностики, що є засобом, методом і інструментарієм усебічного дослідження конкурентних відносин.

Необхідність розробки системи управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства та відсутність методологічної основи проведення діагностичних досліджень у даній області визначають актуальність виділення проблеми діагностики в самостійний предмет вивчення.

На думку зарубіжних дослідників, конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою багаторівневої ієрархії чинників, де верхній рівень – частка ринку, другий рівень – потенційна конкурентоспроможність, третій і

четвертий – якість управління, п'ятий рівень – досягнуті економічні результати. Найбільш значущими є дослідження М. Портера, який запропонував теорію конкурентних переваг, а також професора І. Ансоффа, який розробив на основі рентабельності капіталовкладень підхід до визначення конкурентного статусу фірми [9, с. 42; 68, с. 259].

Методичні рекомендації з аналізу ринкової частки конкурентів, усієї процедури діагностики конкурентних переваг викладені в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених і фахівців. Найбільш чітко, сформульовано і сконцентровано вони викладені у роботах професора Г.Л. Азоева. Конкурентна перевага, якою володіють на конкурентних ринках різні конкуренти, є істотним чинником клімату, або конкурентної ситуації, на ринку товару. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, особливостей товару або марки, що дає підприємству певні переваги над своїми прямими конкурентами.

Існують й інші методи визначення конкурентоспроможності підприємства [30, с. 111].

Професор Ю.Б. Іванов об'єднує використовувані методи визначення та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в шість груп:

- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, засновані на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- інтегральний метод [76, с. 81].

З урахуванням цих вимог нами рекомендується методологія комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу ПрАТ «ТерА», що дозволяє провести пряме кількісне співставлення елементів, які утворюють конкурентоспроможний потенціал і, окрім того, дозволяє враховувати синергитичний вплив елементів, характеристик і чинників, що визначають конкурентоспроможний потенціал і дають можливість розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Метою розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможного потенціалу ПрАТ «ТерА» є одержання комплексної характеристики, що дозволяє зробити оцінку його конкурентних позицій, і на цій основі розробити стратегію управління конкурентоспроможністю [30, с. 146].

Принципова схема проведення діагностики конкурентоспроможного потенціалу ПрАТ «ТерА» повинна включати такі етапи:

1. Формування методології діагностики елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства.

2. Визначення елементів, що характеризують стан зовнішнього середовища і конкурентоспроможного потенціалу досліджуваного підприємства.

3. Угрупування елементів, їх характеристик і чинників, аналіз внутрігрупових і міжгрупових зв'язків.

4. Розробка методики формалізованої оцінки елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал.

5. Інтегральна оцінка конкурентоспроможного потенціалу з урахуванням нерівнозначності впливу елементів на конкурентоспроможний потенціал підприємств.

6. Виявлення конкурентів, що знаходяться на цільовому або новому ринках.

7. Збір вихідної інформації про конкурентоспроможний потенціал підприємств-конкурентів.

8. Визначення сильних і слабких елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства в порівнянні з відповідними елементами потенціалу конкурентів.

9. Оцінка синергізму елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал.

10. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності на підставі проведених досліджень.

11. Розробка комплексу заходів щодо організаційного супроводу реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Формалізована оцінка елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал ПрАТ «ТерА», повинна проводитись на основі методики, що дозволяє провести оцінку кожного елементу, який утворює конкурентоспроможний потенціал підприємства, а потім, використовуючи отримані результати, розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств.

Інтегральний показник оцінює положення ПрАТ «ТерА» щодо його конкурентів і дозволяє розробити управлінські рішення по збереженню або поліпшенню своїх конкурентних позицій. Кожне з цих рішень припускає порівняння показників роботи підприємства та його конкурентів.

Основними концептуальними положеннями реалізації даного підходу є:

1. Інтегральний показник розраховується на основі зіставлення показників елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства, зі середньогалузевими або середніми по групі конкуруючих підприємств з урахуванням коректування значущості окремих елементів.

2. База даних для порівняння конкурентоспроможності формується на основі інформації підприємств, що ввійшли у вибірку, і розраховується за методикою діагностики конкурентоспроможного потенціалу.

3. По кожному елементу, що утворює конкурентоспроможний потенціал, розраховуються відносні показники стосовно середньогрупових.

4. Відносні показники коректуються на вагові коефіцієнти значущості елементів, що утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства. Коефіцієнти значущості визначаються експертним шляхом і є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника.

5. Розраховується інтегральний показник як середнє значення щодо показників з урахуванням їх значущості.

У зв'язку з цим, діагностику слід проводити по окремих елементах, що утворюють конкурентоспроможний потенціал ПрАТ «ТерА».

Діагностичні розрахунки показників елементів слід здійснювати шляхом зіставлення фактичних даних з базовими. У якості базових повинні виступати середні значення оцінок елементів по виборці підприємств-конкурентів.

Товарний потенціал підприємства описується такими характеристиками: обсяг вироблених послуг, ступінь використання основних фондів, строк окупності витрат, вартість загальних витрат, забезпечення активності підприємства на ринку. Враховуючи розглянуті характеристики, оцінку виробничого потенціалу підприємства, як складового елемента його конкурентоспроможного потенціалу, логічно буде провести за формулою:

$$B_n = \frac{V_{np} \times i}{E_p}, \quad (3.1)$$

де V_{np} – обсяг виробництва послуг підприємством;

E_p – ємкість відповідного ринку [30, с. 152].

Оцінка фінансового потенціалу, як елемента утворюючого конкурентоспроможний потенціал ПрАТ «ТерА», рекомендується провести на основі розрахунку рівня фінансової озброєності праці. Показник фінансової озброєності праці являє собою відношення обсягу фінансових ресурсів підприємства до чисельності працівників.

Фінансові ресурси підприємства, на підставі яких розраховується показник фінансової озброєності праці, складається з трьох складових: величина оборотних коштів підприємства; нарахованого зносу; інвестиційних нагромаджень.

$$\Phi O = \frac{OK + NI + IH}{K}, \quad (3.2)$$

де ОК – величина оборотних коштів;

НІ – нарахований знос;

ІН – інвестиційні нагромадження;

К – кількість працівників [30, с. 152].

Передбачається, що чим вище фінансова озброєність праці, тим більше у

підприємства можливості зміцнити конкурентний потенціал підприємства.

Інноваційний потенціал підприємства можна охарактеризувати безліччю показників, такими як, збільшення обсягу продажів, поліпшення споживчих властивостей продукції, питома вага інноваційних перетворень, економічність норм і нормативів.

Оцінка інноваційного потенціалу розраховується за фактичним і прогнозним інноваційним потенціалом за формулою:

$$O_{in} = \frac{I_{nnp}}{I_{nf}}, \quad (3.3)$$

де I_{nnp} – прогнозний інноваційний потенціал;

I_{nf} – фактичний інноваційний потенціал підприємства [30, с. 154].

Розрахунок інноваційного потенціалу здійснюється за формулою:

$$I_n = \sum_{i=1}^n (1 + Y_{uzi} \times S_i) \times d_i, \quad (3.4)$$

де Y_{uzi} – оцінка зміни параметра i -ї продукції по інноваційному заділу, якщо,

Y_{uzi} - менше або дорівнює нулю, то приймається $= 0$;

S_i – ступінь готовності до впровадження інноваційного заділу i -ї продукції;

d – питома вага i -ї продукції в обсязі продажів підприємства;

n – кількість видів продукції, що випускається [30, с. 155].

Оцінка росту рівня параметрів інноваційних характеристик продукції здійснюється на підставі прямих або кількісних розрахунків експертів. Вибір методу залежить від складності продукції, що випускається, кількості оцінюваних параметрів і виду параметрів.

Маркетинговий потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства може бути, охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, що оцінюється вірогідністю

досліджень і рекомендацій, проведених цими службами.

Критерієм вірогідності є збіг прогнозних маркетингових оцінок по завоюванню ринку продажів і фактичного обсягу реалізації продукції:

$$M_{ap.n} = \frac{P_{\phi}}{P_{prog}}, \quad (3.5)$$

де P_{ϕ} – фактична частка підприємства на ринку;

P_{prog} – прогноз частки підприємства на ринку, підготовлений маркетинговою службою [30, с. 157].

Управлінський потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства, характеризується ефективністю роботи управлінської команди. Підсумковим показником роботи управлінської команди ПрАТ «ТерА» є показники темпів росту обсягів продажів, як позитивні, так і негативні. Порівняння відбувається стосовно середньогалузевих показників або показників групи аналізованих підприємств, які є конкурентами на ринку. Причому перевищення темпів росту або незначне їх зниження в порівнянні з галузевими показниками є позитивною характеристикою. Зворотне співвідношення – негативною характеристикою.

$$Y_n = \frac{t_{np}}{t_z}, \quad (3.6)$$

де t_{np} – темпи зростання обсягів продажів підприємства;

t_z – середньогалузеві темпи росту обсягів продажів підприємств - конкурентів [30, с. 158].

Мотиваційний потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонується охарактеризувати за допомогою показника продуктивності праці працівників підприємства. Продуктивність праці працівників підприємства пропонується розраховувати як відношення фактичного доходу досліджуваного підприємства на одного робочого до середньогалузевої величини.

$$M_{от.н} = \frac{M_{ніднр}}{M_2}, \quad (3.7)$$

де $M_{ніднр}$ – фактичний дохід підприємства на одного працюючого;
 M_2 – середньогалузевий дохід на одного працюючого.

$$M_{ніднр} = \frac{D_{\phi}}{K}, \quad (3.8)$$

де D_{ϕ} – фактичний дохід підприємства;
 K – кількість працюючих.

$$M_2 = \frac{\sum d_j \times D\phi_j}{100\%}, \quad (3.9)$$

де d_j – питома вага j -го підприємства в галузі по реалізованій продукції;

$D\phi_j$ – фактичний дохід j -го підприємства на одного працюючого [30, с. 161].

Комунікаційний потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства, характеризується осначеністю працівників підприємства сучасними високоякісними засобами комунікацій. Відомо, що конкурентні позиції будуть більш виграшними, якщо його комунікаційний потенціал вищий, ніж середньогалузевий. Тому комунікаційний потенціал можна виразити за допомогою показника:

$$K_n = \frac{O_{\text{ц}}}{O_{\text{кі}}}, \quad (3.10)$$

де $O_{\text{ц}}$ – осначеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі. Вона розраховується виходячи з вартості комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, технічних засобів передачі інформації;

$O_{\text{кі}}$ – середньогалузева осначеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному вираженні.

$$O_k = \frac{\sum d_j \times O_{kj}}{100\%}, \quad (3.11)$$

де d_j – питома вага j -го підприємства в галузі по реалізованій продукції;

O_{kj} – оснащеність управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному виразі на j -ому підприємстві [30, с. 164].

Трудовий потенціал, як елемент конкурентоспроможного потенціалу підприємства описується за допомогою стажу по відповідній спеціальності з розрахунку на i -го працівника в порівнянні з галузевими показниками.

$$T_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{cm.i} \times Y_i}{C_{отк}}, \quad (3.12)$$

$$T_{cm.i} = \frac{\sum_{j=1}^m T_{cm.ji}}{m_i}, \quad (3.13)$$

де $T_{cm.i}$ – середній стаж працюючих по i -ій спеціальності;

$T_{cm.ji}$ – стаж j -го працівника по i -ій спеціальності;

Y_i – питома вага працюючих по i -ій спеціальності в загальній чисельності працюючих;

n – кількість спеціальностей на підприємстві;

m_i – кількість працюючих по i -ій спеціальності;

$C_{отк}$ – середнє значення показників, що розраховуються аналогічно чисельника по галузевих підприємствах-конкурентах [30, с. 167].

Запропоновані методи розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяють нам не тільки в цілому оцінити положення аналізованого суб'єкта підприємницької діяльності щодо конкурентів, але і провести діагностичний аналіз по окремим елементам потенціалу.

Проведення діагностики стану елементів конкурентоспроможного

потенціалу підприємства дає можливість визначити три типові ситуації, в яких може виявитися підприємство стосовно своїх конкурентів.

Отже, запропонований підхід розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дає можливість проводити діагностику окремих елементів конкурентоспроможного потенціалу підприємства і порівнювати їх з можливостями конкурентів, встановлювати ступінь домінування підприємства на ринку, визначати реальних конкурентів і позицію підприємства щодо них, і на основі встановленого діагнозу формувати ефективну маркетингову стратегію.

Висновки до розділу 3

Технологія формування маркетингової конкурентної стратегії включає декілька етапів: аналіз сильних і слабких сторін – модель SWOT; визначення цілей підприємства, переваг вищого керівництва до вибору стратегії; фінансові можливості підприємства; кваліфікація персоналу; зобов'язання підприємства по попередніх стратегіях; ступінь залежності від зовнішнього середовища та впливу тимчасового чинника; ухвалення ризику, закладеного в стратегії. У процесі розробки маркетингової конкурентної стратегії практично неможливо врахувати усі можливі ризики, тому необхідно забезпечити зворотний зв'язок, щоб своєчасно реагувати на зміни.

На підставі вивчених конкурентних переваг і недоліків, нами були рекомендовані відповідні маркетингові стратегії конкуренції. Для ПрАТ «ТерА», найбільш сприятливі стратегії збільшення попиту, завоювання частки ринку та підвищення продуктивності. При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал. Для ПрАТ «ТерА» найбільш слабким є інноваційний потенціал, тому для його підвищення нами рекомендовано провести освоєння нових технологій виробництва, яке містить швидкий, економічно обґрунтований процес

впровадження технологій, організацію виробництва та процесів управління ними з метою випуску продукції в заданому обсязі, необхідної якості та досягнення проектних економічних показників.

Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією підприємств визначається місією, цілями та завданнями підприємств, їх ресурсними потенціалами, фінансовим станом, можливостями та загрозами, використання яких повинно здійснюватися в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому.

У загальному вигляді, на наш погляд, процес формування маркетингової стратегії ПрАТ «ТерА» повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу та записати її призначення, а також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку та відповідну лінію поведінки – розробити маркетинг-план – конкретизувати маркетингову конкурентну стратегію.

ВИСНОВКИ

Маркетингова стратегія – це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, направлений на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію чинників зовнішнього середовища та власних внутрішніх можливостей організації.

На нашу думку, існує відмінність в таких економічних категоріях як «маркетингова конкурентна стратегія» та «маркетингова стратегія конкуренції» і полягає воно в тому, що маркетингова конкурентна стратегія визначає конкурентну перевагу, яка дозволяє підприємству витримувати конкуренцію та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі, а маркетингова стратегія конкуренції є вужчою категорією, яка визначає засоби досягнення та підтримки конкурентної переваги на маркетинговому функціональному рівні.

Для визначення конкурентних позицій підприємства, знаходження шляхів та резервів, підвищення його конкурентоспроможності необхідні відповідні розрахунки. Для їх проведення використовуються достатньо різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємства розділяються на такі класифікаційні групи: критеріальні та експертні; графічні, математичні та логістичні; одномиттєві та стратегічні; індикаторні та матричні. Слід звернути увагу й на ті методи, які дають кількісну оцінку стану конкурентоспроможності, використовують відповідну статистичну інформацію, представляють результати досліджень наочно та об'єктивно, наприклад графічний метод, що передбачає побудову «Багатокутника конкурентоспроможності», за допомогою якого підприємства мають можливість визначити конкурентні переваги як свої власні, так і конкурентів – на основі певного кола показників.

Недоліки підходів та методик оцінки конкурентоспроможності

підприємств-виробників ми бачимо в тому, що апробовані в світовій практиці підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств-виробників не відображають застосування та вплив на них наукових підходів до управління (менеджменту), перш за все системного та комплексного.

Загальні правила оцінки конкурентоспроможності продукції зводяться до наступного:

- вибір та аналіз ринку для реалізації товару;
- вивчення конкурентів по виробництву та реалізації аналогічних товарів;
- вибір та обґрунтування найбільш конкурентоспроможного товару-аналога як бази для порівняння;
- визначення необхідних груп параметрів, які підлягають оцінюванню;
- встановлення набору одиничних показників по відповідних групах параметрів;
- вибір методик розрахунків, визначення та аналіз зведених показників по товарних групах;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару підприємства;
- розробка товарної політики підприємства щодо виробництва товару для певного ринку, розширення його виробництва, експорту, розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару, зняття його з виробництва і т.д.

Ринок кондитерської продукції є об'єктивно необхідною сферою економічної діяльності, що тісно взаємодіє із споживачем. В даний час, коли ринкові відносини в Україні стають реальністю, маркетингова орієнтація підприємств набуває найбільшої актуальності. Згідно традиційної концепції маркетингу, стратегічна мета підприємства, можливо, досягнута тільки шляхом дослідження потреб і запитів певної групи споживачів, на яких воно орієнтується. Таке дослідження дасть можливість підприємству запропонувати такі товари та послуги, які задовольняють споживача більше, ніж аналогічні

вироби та послуги конкурентів.

Проведений аналіз рівня конкурентоспроможності ПрАТ «ТерА» в зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) і внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства) аспектах показує, що існуюча методика не відображає всієї глибини досліджуваної категорії. Тому, нами рекомендована методика комплексної оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства, яка дозволяє провести пряме кількісне зіставлення елементів, які створюють конкурентоспроможний потенціал по групі підприємств і, окрім цього, дозволяє враховувати синергетичний вплив елементів, характеристик та чинників.

Технологія формування маркетингової конкурентної стратегії включає декілька етапів: аналіз сильних і слабких боків – модель SWOT; визначення цілей підприємства, переваг вищого керівництва до вибору стратегії; фінансові можливості підприємства; кваліфікація персоналу; зобов'язання підприємства щодо попередніх стратегій; ступінь залежності від зовнішнього середовища і впливу тимчасового чинника; урахування ризику, закладених в стратегії. Процес формування маркетингової стратегії повинен бути таким: визначення, формування стратегічного підрозділу – описати ту сферу підприємства, для якої створюється стратегічний план маркетингу і записати її призначення, а також визначити, які з товарів і ринків підрозділу представляють інтерес; провести маркетинговий стратегічний аналіз – оцінити поточну позицію товарів і ринків; спрогнозувати – визначити майбутню позицію товарів і ринків як основу для встановлення цілей; встановити цілі та стратегії – для підрозділу підприємства на основі зібраної, проаналізованої та узагальненої інформації; сформулювати стратегію – визначити основні напрями розвитку і відповідну лінію поведінки – розробити маркетинг-план – конкретизувати маркетингову конкурентну стратегію.

Реалізація рекомендованих стратегій управління конкурентною позицією ПрАТ «ТерА» визначається місією, цілями та завданнями підприємства, його ресурсним потенціалом, фінансовим станом, можливостями та загрозами,

використання яких повинне здійснюватися в комплексі з рекомендованою блок-схемою управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому.

На підставі вивчених конкурентних переваг і недоліків, нами були рекомендовані відповідні маркетингові стратегії конкуренції. Для ПрАТ «ТерА», найбільш сприятливі стратегії збільшення попиту, завоювання частки ринку та підвищення продуктивності. При розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства, необхідно не тільки підсилювати дію конкурентних переваг, але й укріплювати найбільш слабкий потенціал. Для ПрАТ «ТерА» найбільш слабким є інноваційний потенціал, тому для його підвищення нами рекомендовано провести освоєння нових технологій виробництва, яке містить швидкий, економічно обґрунтований процес впровадження технологій, організацію виробництва та процесів управління ними з метою випуску продукції в заданому обсязі, необхідної якості та досягнення проектних економічних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипов В.Е. Маркетинг. Техника создания спроса – М.: Вершина, 2013. 300 с.
2. Афанасьев М. Маркетинг: стратегія і практика фірми – К.: Знання, 2012. 377 с.
3. Афанасьев М.В. Економіка підприємства: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисциплін – Х.: ІНЖЕК, 2011. 410 с.
4. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навч. посіб.— К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
5. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. Проблемы теории и практики управления. 2008. 350 с.
6. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика – К.: Професіонал, 2012. 288 с
7. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник [Текст] – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2008. 645 с.
8. Белявцев М.І. Інфраструктура товарного ринку – Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 416 с.
9. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку – К.: Кондор, 2014. 384 с.
10. Бабур Л.Г. Ціни і ціноутворення: Навч. Посібник - Вінниця: ВНТУ, 2008. 420с.
11. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник - Тернопіль: Карт-бланш, 2011. 195 с.
12. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навч. посіб.— К.: Центр учбової літератури, 2009. 328 с.
13. Буряк П. Ю., Жихор О. Б. Фінанси: підручник; ред. д.е.н., проф. П. Ю. Буряк. – К.: Хай-Тек Прес, 2010. 528 с.

14. Борисова Т.М. Міський громадський транспорт України: результати емпіричного дослідження / Т.М. Борисова // Конкуренентоспроможність вітчизняних підприємств-надавачів послуг громадського транспорту: актуальні проблеми та європейський досвід їх вирішення: збірник тез доповідей І Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених з міжнародною участю, Тернопіль 19 квіт. 2018 р. – ТНЕУ, 2018. – 147с.
15. Вінніс О. Господарські товариства та виробничі кооперативи: правове становище: Монографія - К.: Знання, 2009. 315 с
16. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV Відомості Верховної Ради України. 2003. Ст. 63.
17. Господарське законодавство України: 36. нормативних актів / Уклад. В.С. Щербина, О.В. Щербина. - К.: Атіка, 2009. 465 с.
18. Господарське право: Практикум / В.С. Щербина, Г.В. Пронська, О.М. Вінник та інші; за заг. ред. В.С. Щербини. - К.: Юрінком Інтер, 2009. 230 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2009. 384с.
20. Гончаров С. М. Маркетинг: Навч. посбник – Рівне, 2010. 350 с.
21. Гончаров С.М., Дупляк В.Д. Міжнародний маркетинг. – К.: Лібра, 2010. 250 с.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник – К.: Лібра, 2007. 720 с.
23. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2008. 725 с.
24. Деркачева В. В. Диагностика конкурентоспособного потенциала предприятий / В. В. Деркачева // Экономика Крыма. 2010. 350 с.
25. Деркачова В. В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств / В. В. Деркачова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського – Донецьк, 2009. 180 с.
26. Деркачева В. В. Диагностика конкурентоспособного потенциала предприятий. Экономика Крыма. 2010. 350 с.

27. Деркачова В. В. Вплив інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського – Донецьк, 2009. 180 с.
28. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах [Текст]. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2009. 630 с.
29. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования.– М.: Финпресс, 2008. 192 с.
30. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования.– М.: Финпресс, 2008. 192 с.
31. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2010. 210 с.
32. Зозулев О.В. Маркетинг: навч. посібник / О.В. Зозулев, Н.С. Кубишина, С.А. Солнцев. – К.: Знання, 2011. 421 с.
33. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. Ст. 64.
34. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. Ст. 379.
35. Заблодська І. В. Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємств: моногр. / І. В. Заблодська, З. Ф. Ляпин. – Луганськ: Вид-во СУДУ, 2008. 164 с.
36. Зозульов А.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
37. Зозульов А.В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: Навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. 576 с.
38. Заблодська І. В. Ситуаційний аналіз маркетингового середовища підприємств: моногр. / І. В. Заблодська, З. Ф. Ляпин. – Луганськ: Вид-во СУДУ, 2008. 164 с.
39. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. 256 с.

40. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2005. 256 с.
41. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу / М. П. Канінський // Економіка 2010. 510с.
42. Канінський П. К. Підвищення конкурентоспроможності / П. К. Канінський // Збірник «Розвиток продуктивних сил України: від В. І. Вернадського до сьогодення»: матеріали ювілейної міжнар. наук. конф. – К., 2010. 258с.
43. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: моногр. / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків: ХНАДУ, 2010. 160 с.
44. Компанієць Т.І Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2010. 320 с.
45. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Вільямс, 2010. 656 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер; [пер. с англ. В.А. Гольдича, А.И. Оганасовой; науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьёв]. – М.: АСТ, 2000. 272 с.
47. Круш П.В. Оцінка бізнесу: навчальний посібник / П.В. Круш, С.В. Поліщук. – Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 264 с.
48. Квач Я. П., Кошелюк Г.В. Терещенко О. М. Фінансовий аналіз. Модульний курс: навч. посібник; ред. д.е.н., проф. О. С. Редькін. – Одеса: ТОВ «Елтон», 2010. 470 с.
49. Крикавський Є. В. та ін. Економіка: Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
50. Крикавський Є. В., Похильченко О. А., Чернописька О. С. За заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко, Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 640 с.
51. Крикавський Є. В. та ін. Маркетингова інформація: Підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 416с.

52. Крикавський Є. В. та ін. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256с.
53. Крикавський Є. та ін. Маркетингова товарна політика: Третє видання, доповнене і перероблене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360с.
54. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу / М. П. Канінський // Економіка 2010. 148 с.
55. Крамаркенко В. І. Маркетинг / під ред. В. І. Крамаркенко, Б. І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. 258 с.
56. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН / Кіндрацька Г.І. — К., 2010. 406 с.
57. Коропухина В.Н. Новый экономический словарь / В.Н. Коропухина, Д.В. Остапенко; под общ. ред. П.Я. Юрковского. – Изд. 2-е. – Ростов-н/Д: Феникс, 2007. 432 с.
58. Каїра З.С. Маркетингова товарна політика підприємства та шляхи її удосконалення / З.С. Каїра // Бізнес Інформ. 2011. 350 с.
59. Лилик І. В. Маркетинг в українській економіці: Монографія / І. В. Лилик. – К.: КНЕУ, 2008. 237 с.
60. Лиходій В. Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В.Г. Лиходій / Актуальні Проблеми Економіки. 2009. 310 с.
61. Луцій О.П. Основи маркетингу / О.П. Луцій. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2009. 45 с.
62. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Литвиненко Я.В. — К., 2010. 294 с.
63. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
64. Мороз Ю.Ю, Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: Підручник.-Вид. 3-є, доповнене.- Житомир: ЖОО ГО «Спілка економістів України», 2011. 591с.

65. Орликовський М. О. Еволюційний процес зміни визначення поняття «стратегія» в економічній літературі / М. О. Орликовський // Економіка України. 2009. 180 с.
66. Олефіренко О.М. Еволюція концепцій маркетингу та перспективи їх подальшого розвитку в умовах економіки сталого соціо-еколого-економічного зростання [Текст]. Вісник Запорізького національного університету. 2010. 290 с.
67. Офіційний сайт Української Асоціації маркетингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uam.in.ua/>.
68. Орликовський М. О. Еволюційний процес зміни визначення поняття «стратегія» в економічній літературі / М. О. Орликовський // Економіка України. 2009. 235 с.
69. Павленко О. М. Конкурентоспроможність вітчизняного виробництва на ринках ЄС / О. М. Павленко // Вісник науки. 2010. 340 с.
70. Павленко О. М. Конкурентоспроможність вітчизняного виробництва на ринках ЄС / О. М. Павленко // Вісник науки. 2010. 260 с.
71. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання / В. Полонець // Маркетинг в Україні. 2008. 168 с.
72. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. - Тернопіль: Економічна думка, 2009. 454 с.
73. Прокопенко І.Ф. Методика і методологія економічного аналізу / І.Ф. Прокопенко, В.І. Ганин. – К.: Центр учбової літератури, 2009. 430 с.
74. Погодаев С.Е. Рейтинговая теория рынка и фирмы. – Севастополь: РИБЭСТ, 2013. 312 с.
75. Потапчик О. Концептуальні особливості дослідження поняття «якість послуг» [Текст]. Економічний вісник Донбасу. 2011. 190 с.
76. Петруня Ю.Я. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН / Петруня Ю.Є. — К., 2010. 351 с.
77. Павленко О. М. Конкурентоспроможність вітчизняного виробництва на ринках ЄС / О. М. Павленко // Вісник науки. 2010. 125 с.

78. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством: / Примак Т.О. – К.: Експерт, 2012. 387 с.
79. Руделіус В. Маркетинг: Підручник. Автор(и): Вільям Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін. Видавництво: «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 428с.
80. Руделіус В. Маркетинг: підручник/ В. Руделіус, Л. Мороз, Н. Глинський та ін.; ред. упор. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. — 2-е вид. — К.: Навч.-метод. Центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 580 с.
81. Семенов Г.А. Економіка підприємства: навч. посіб. [вид. 2-ге, перероб. і доп.] [Текст] / Г.А Семенов, М.О. Панкова, А.Г. Семенов. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. 480 с.
82. Співак Є. М. Забезпечення конкурентоздатності підприємства на основі маркетингових досліджень / Є. М. Співак, О. В. Боярська // Збірник наукових праць Луганського національного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ, 2010. 205с.
83. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / [А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.] / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. 1071 с.
84. Старостіна А.О. Маркетинг: Підруч. для студентів ВНЗ, аспірантів та викладачів / За ред. А.О. Старостіної. К., 2009. 1070 с
85. Телетов О.С. Маркетингові дослідження: навчальний посібник - К: Знання України, 2010. 299 с.
86. Ткаченко И. Н. Проблемы формирования маркетинговой товарной политики предприятия / И. Н. Ткаченко // Маркетинг и реклама. 2009. 230с.
87. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. – К.: «Каравела», 2009. 432 с.
88. Тарасюк Г.М., Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І.Шваб.– 4--те вид.– К.: Каравела, 2011. 352 с.

89. Турченко М.О. Маркетинг: Підручник. Затверджено МОН / Турченко М.О., Швець М.Д. — К., 2011. 318 с.
90. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2009. 250 с.
91. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту): підручник/за заг. ред. д.е.н., проф.С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 858 с.
92. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: Навчальний посібник. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
93. Холодний Г.О. Розвиток управління маркетингом на підприємствах: монографія / Г.О. Холодний, Г.М. Шумська. – Х.: ХНЕУ, 2010. 272 с.
94. Шегда А.В. Стратегічне управління: Підручник. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2009. 304с.
95. Шеремет А. Д., Ненашев Є. В. Методика фінансового аналізу. – М.: ИНФРА-М, 2009. 208 с.
96. Differences in Cultures <http://www.analytictech.com/mb021/cultural.htm>
97. Bartlett, Ch. A., Ghoshal, S., Managing Innovations in the Transnational Corporation, in: Dolinski D. Psychologia reklamy. – Wroclaw, 2001 – 205 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1.1. Логотип ПрАТ «Тера»

Додаток Б

Таблиця 2.5

Результати ранжирування кондитерських фабрик та їх
конкурентоспроможності

Підприємство	Споживчі властивості та ранги						Середній ранг (P_{cp})	Показник конкурентоспроможності продукції (KC_{sj})
			в		у			
Кондитерська корпорація «ROSHEN»							1,26	0,94
ПАТ «Львівська кондитерська фабрика „Світоч“»							3,48	0,43
Кондитерська фабрика «Бісквіт-шоколад»							5,35	0
ПрАТ «ТерА»							3,13	0,51
Кондитерська фабрика «АВК».							2,17	0,73
Кондитерська фабрика «Лукас»							4,53	0,20
Значення ознаки, a_i	,1 3	,1 9	,4	,1 2	,0 8	,0 8	X	X

Додаток В

Таблиця 2.6

Розрахунок показника конкурентоспроможності підприємств згідно теорії
ефективної конкуренції
з урахуванням коефіцієнтів значущості

№ п/з	Назва підприємства	Ефективність виробничої діяльності			Фінансовий стан			Ділова активність			Показник конку- рентоспроможності				Рейтинг підприємства
		ЕВД×0,35			ФС×0,3			ДА×0,35			КП			К П ср	
		20 15 р.	20 16 р.	20 17 р.	20 15 р.	20 16 р.	20 17 р.	20 15 р.	20 16 р.	20 17 р.	20 15 р.	20 16 р.	20 17 р.		
1	Кондитерська корпорація «ROSHE N»	,4 43	,3 29	,4 67	,2 25	,2 32	,2 35	,5 13	,7 95	,1 64	,1 8	,3 6	,8 7	,4 7	
2	ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	,1 36	,0 56	,0 41	,2 26	,2 09	,2 06	,6 58	,8 87	,9 19	,0 2	,1 5	,1 7	,1 1	
3	Кондитерська фабрика «Бісквіт- шоколад »	,7 61	,9 25	,0 77	,2 60	,2 47	,3 42	,2 68	,7 58	,1 87	,2 9	,9 3	,6 1	,9 4	

4	П рАТ «ТерА»	,4 65	,4 77	,6 38	,1 17	,1 17	,1 22	,7 78	,8 18	,6 60	,3 6	,4 1	,4 2	,4 0	
5	К ондитерс ька фабрика «АВК».	,8 04	,8 85	,2 38	,2 87	,2 55	,1 43	,3 31	,1 28	,0 59	,4 2	,2 7	,4 4	,7 1	
6	К ондитерс ька фабрика «Лукас»	,6 66	,4 71	,5 96	,0 82	,1 04	,2 70	,3 29	,7 46	,0 92	,0 8	,3 2	,9 6	,4 5	