

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра маркетингу**

**КРАСЬОХА СВІТЛАНА АНАТОЛІЇВНА**

**Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сегменту B2B**

спеціальність 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійна програма «Маркетинг»  
випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка  
групи МАРКмз-21  
Красьоха С.

---

підпис

Науковий керівник:  
к.е.н., доц..  
Хрупович С.Є.

---

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
\_\_\_ грудня 2022 р.  
Завідувач кафедри

---

підпис

Тернопіль – 2022

## **АНОТАЦІЯ**

Красьоха С. А. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємств сегменту В2В – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма Маркетинг – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2022.

У роботі запропоновано теоретичні підходи до сутності сучасної системи управління якістю та конкурентоспроможністю підприємств сегменту В2В. Проведено оцінювання конкурентоспроможності виробника спирту в Україні. Здійснено стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства. Запропоновано шляхи активізації функції маркетингового контролю в системі управління конкурентоспроможністю. Удосконалено систему управління запасами готової продукції за методом АВС-аналізу. Розроблено модель стратегічних напрямків розвитку управління системою конкурентоспроможності підприємства.

## **ANNOTATION**

Krasyokha S. A. Management of the competitiveness the products of enterprises in the B2B segment - manuscript.

Research on obtaining the master's degree in the specialty 075 Marketing, educational-professional program «Marketing». – West Ukrainian National University, Ternopil, 2022.

The paper offers theoretical approaches to the essence of the modern quality management system and competitiveness of enterprises in the B2B segment. An evaluation of the competitiveness of the alcohol producer in Ukraine was carried out. A strategic analysis of the company's competitive positions was carried out. Ways to activate the marketing control function in the competitiveness management system are proposed. The inventory management system of finished products has been improved using the ABC analysis method. A model of strategic directions for the

development of management of the enterprise's competitiveness system has been developed.

**3MICT**

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	6
1.1. Якість та конкурентоспроможність на ринках B2B .....	6
1.2. Теоретична сутність системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції .....	9
1.3. Вимоги до інформації при впровадженні системи управління якістю та конкурентоспроможністю на підприємстві сегменту B2B.....	12
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТЗАВОД».....	18
2.1. Аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства.....	18
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на ринку B2B виробників спирту України.....	24
2.3. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Мишковицький спиртзавод».....	28
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ .....	46
3.1. Активізація функції маркетингового контролю в системі управління конкурентоспроможністю та забезпечення її ефективності .....	46
3.2. Удосконалення системи управління запасами готової продукції у контексті підвищення конкурентних позицій на ринку B2B .....	52
3.3. Моделювання стратегічних напрямків розвитку управління системою конкурентоспроможності продукції .....	54
Висновки до розділу 3.....	59
Висновки .....	61
Список використаних джерел.....	64
Додатки.....	70

*Актуальність теми дослідження.* Компанії, якщо вони бажають працювати на ринку промислової продукції B2B, повинні забезпечувати стійкі конкурентні позиції своєї продукції. Невід'ємною складовою частиною маркетингової концепції виробників сировини, за обмежених можливостей впливу на цінову політику, є спрямованість підприємства на високі стандарти якості. Якість для сировинних підприємств і є одним із вирішальних факторів, завдяки якому можна тримати лідируючі позиції серед конкурентів. А орієнтація на міжнародні стандарти дозволяє виробникові не лише підвищити якість свого продукту, а і формувати унікальну торговельну пропозицію на ринку, приймати участь у тендерних закупівлях на платформі Prozorro, забезпечуючи собі, таким чином, унікальний канал реалізації продукції. Неможливо брати участь у тендерних торгах без належно оформленої документації, яка, підтверджує дотримання стандартів якості. Орієнтація на такі стандарти і є запорукою маркетингового успіху виробників на ринку промислової продукції B2B. Наявність сертифіката відповідності якості полегшить доступ українського виробника до міжнародних ринків, дозволить йому конкурувати на рівні з іншими виробниками. Саме з цих позицій проведене дослідження є актуальним для виробників спирту України. Вирішуючи проблеми управління конкурентоспроможністю продукції, варто завжди пам'ятати що за цим поняттям стоїть споживач. Саме він вибирає найбільш привабливі властивості товару. Цим питанням надавали ваги у своїх дослідженнях такі вчені як Борисова Т., Гаркавенко С., Зіміна Г, Окрепкий Р., Галько Л., Борисяк О., Хрупович С., Редченко К., Шевельова С. та інші. Ми дослідили їх основні праці, присвячені питанням конкурентоспроможності виробників і поклали в основу нашого дослідження висновки цих та інших науковців.

*Мета і задачі дослідження.* Метою роботи є вироблення напрямків управління конкурентоспроможністю продукції сегменту B2B з використанням методів моделювання та аналізу в маркетингу, а також підготовка пропозицій

щодо удосконалення функції маркетингового контролю задля забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку сировини..

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні завдання:

- розкрити суть економічних категорій якості та конкурентоспроможності;
- дослідити теоретичну сутність системи управління якістю та конкурентоспроможністю на підприємстві;
- прописати вимоги для первинної і вторинної інформації при впровадженні системи управління якістю та конкурентоспроможністю;
- проаналізувати виробничо-збутову діяльність підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на ринку B2B виробників спирту України;
- провести маркетинговий стратегічний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Мишковицький спиртзавод»;
- обґрунтувати необхідність активізації функції маркетингового контролю в системі управління конкурентоспроможністю;
- удосконалення систему управління запасами готової продукції у контексті підвищення конкурентних позицій на ринку B2B;
- здійснити моделювання стратегічних напрямків розвитку управління системою конкурентоспроможності продукції.

*Об'єктом дослідження* є система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Мишковицький спиртзавод», розміщеного у с. Мишковичі Тернопільської області. Підприємство більше 10 років було законсервоване. Лише після продажу його з аукціону і зміни форми власності з державної на приватну, воно знов почало працювати на ринку виробників спирту України

*Предмет дослідження* - принципи, способи та методи дослідження конкурентоспроможності підприємств-виробників спирту на засадах маркетингу.

*Методи дослідження* включають загальнонаукові та емпіричні прийоми економічної науки, які ґрунтуються на системному та міждисциплінарному підходах. Використано методи спостереження, порівняння, аналізу і синтезу; систематизації та узагальнення; вимірювання, моделювання.

*Наукова новизна отриманих результатів* полягає в наступному:

- запропоновано удосконалити систему управління запасами готової продукції у контексті підвищення конкурентних позицій на ринку виробників спирту, використано метод АВС- аналізу
- запропоновано підприємству «Мишковицький спиртзавод» використовувати моделювання стратегічних напрямків розвитку управління системою конкурентоспроможності продукції. В результаті її реалізації можна буде в майбутньому використати конкурентні переваги, які не будуть мати підприємства з іншою формою власності у цій галузі.

Практичне значення магістерської роботи полягає у можливості ТОВ «Мишковицький спиртзавод» застосувати результати проведеного дослідження та розроблені рекомендації на практиці, що дозволить йому посилити свої конкурентні позиції на ринку спирту України.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дослідження доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науковій інтернет конференції на тему «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення», грудень 2022 року

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 1 публікацію загальним обсягом 0,15 др.арк.

Структура роботи. Магістерська робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, загальним обсягом 75 сторінок, а також 16 таблиць і 14 рисунків, списку використаних джерел з 51 найменування.

# РОЗДІЛ 1

## СИСТЕМИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

#### 1.1. Якість та конкурентоспроможність на ринках B2B

В меті нашого дослідження чітко визначено, що основними об'єктами нашого теоретичного пошуку є промислові підприємства. Ми будемо аналізувати виробників спирту в Україні, які працюють на рику B2B. Тобто, виготовляють спирт, як сировину для інших підприємств. Цей ринок відрізняється від ринку B2C, так як кінцевим споживачем готової продукції є інше промислове підприємство, а не споживач домогосподарства. Відповідно, і всі маркетингові заходи на цьому ринку будуть дещо відрізнятися від ринку споживачів.

На ринку B2B конкурентоспроможність продукції є одним із найсильніших факторів у боротьбі за ринки збуту сировини і напівфабрикатів. Проте, є інший чинник, який, власне і є першопричиною до того, щоб продукція була конкурентною на ринку B2B. Якість і є тим фактором від якого залежить конкурентоспроможність підприємства. В розвиненій економіці проблеми якості є найбільш вагомим фактором підвищення рівня життя, економічної, соціальної та екологічної безпеки. Якість - це комплексна характеристика всіх сторін діяльності: розробка стратегії, організація виробництва, маркетинг та інші.

Важливою складовою всієї системи управління конкурентоспроможністю є якість продукції. За твердженням науковця Світлани Гаркавенко, якість товару – це сукупність властивостей і характеристик товару (послуги), які дають можливість задовольняти певну потребу.

Насьогодні, з розвитком реформ в Україні все більше уваги приділяється якості. Досить важливою проблемою для сучасних українських підприємств є



створення системи якості, яка дозволила б забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. Проектування системи якості є досить вагомим аргументом при проведенні переговорів із зарубіжними партнерами, які вважають, що у виробника повинна бути система якості та сертифікат на цю систему, яку видав акредитований сертифікаційний орган. Якість також є і досить вагомим інструментом у боротьбі за ринки збуту промислової продукції на ринку B2B. Саме якість забезпечує конкурентоспроможність товару. Для оцінки рівня конкурентоспроможності товару слід врахувати два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем на ринку B2B. Перший – це корисний ефект, що його отримує споживач, він має два складники: якість + сервіс. Другий – витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Вважається, що чим більший корисний ефект і менші витрати, то конкурентоспроможнішим є товар. Отже, умовою конкурентоспроможності товару на промисловому ринку B2B є максимізація споживчого ефекту.

Таким чином, загальний показник конкурентоспроможності продукту представимо як співвідношення корисного ефекту від використання продукту і витрат на його придбання та експлуатацію [16, с. 210]:

$$K = \text{Споживчий ефект на ринку B2B} / \text{Ціна споживання} \rightarrow \max,$$

або

$$K = \frac{E_{\text{кор}}}{C_{\text{спож}}} = \frac{T + C}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max, \quad (1.1)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність продукту;

$E_{\text{кор}}$  – технічні параметри продукту;

$T$  – якість продукту;

$C$  – якість післяпродажного обслуговування;

$C_{\text{спож}}$  – ціна споживання продукту.

Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції зображено на рис. 1.1 [22, с. 242]

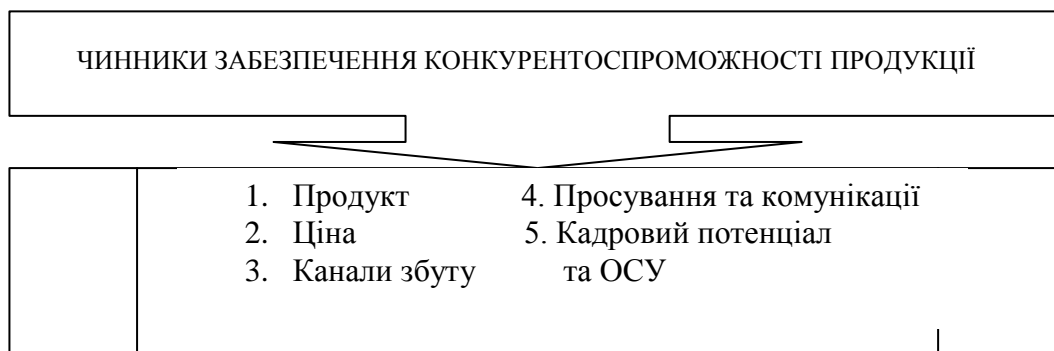


Рис. 1.1. Чинники забезпечення конкурентоспроможності продукції

Як бачимо, на конкурентоспроможність впливають всі складними розширеного комплексу 4P Маркетинг – мікс, а саме, продукт, ціна, збут, просування, і п'ятий елемент – Люди (People).

Перший чинник (1P, Product) відображає рівень якості продукції, її стиль, унікальність, гарантії та рівень обслуговування, зручність у використанні.

Другий чинник (2P, Price) це рівень ціни порівняно з іншими конкурентами, система знижок, форми оплати та можливість відтермінування у сплаті платежів.

Третій чинник (3P, Place) – характеризує форму збуту, стан ринку, систему транспортування та складування.

Четвертий чинник (4P, Promotion) відображає ефективність діяльності маркетингових служб, дієвість реклами, використання системи просування товару на ринок;

П'ятий чинник (5P, People) – кваліфікаційний рівень персоналу підприємства, ефективність використання кадрового потенціалу, прогресивність управлінської структури та її мобільність.

Умови ринку B2B вимагають від промислових виробників на сьогоднішній день вироблення комплексного підходу до управління якістю на кожному етапі технологічного процесу та реалізації продукції. А це в свою чергу потребує

розробки та впровадження системи управління якістю, підготовки нормативно-технічної документації для сертифікації цієї системи.

## 1.2. Теоретична сутність системи управління якістю та конкурентоспроможністю продукції

Конкурентоспроможність продукції є похідним фактором від якості. Тому, вважаємо, що підприємство сегменту B2B повинно відштовхуватися від того, щоб розробити конкурентну систему управління якістю, яка забезпечить виробнику стійкі позиції серед конкурентів на ринку. Системи управління якістю застосовуються на підприємствах до всіх аспектів управління, тобто, маркетингової, збутової та фінансової діяльності. Наведемо (рис. 1.2) необхідні передумови, на які покладаються при побудові системи якості та конкурентоспроможності [ 21, с. 12].



Рис. 1.2. Передумови до впровадження системи управління якістю

Впровадження системи управління якістю забезпечить підприємству на ринку B2B наступні переваги:

- покращення діяльності підприємства сегменту B2B та підвищення його продуктивності праці;
- концентрація зусиль на цілях і завданнях підприємства і очікуваннях та побажаннях замовників сировини чиготової продукції;
- досягнення та підтримання якості і конкурентоспроможності продукції чи сировини для подальшої переробки з метою виконання вимог замовників;
- підвищення задоволеності замовника на ринку B2B;
- впевненість у тому, що якість досягається та підтримується на найкращому рівні з метою утримання конкурентних позицій на ринку;
- відкриття нових ринкових можливостей для підприємства або забезпечення сталості зайнятого сегменту ринку B2B;
- проведення сертифікації продукції і всієї системи забезпечення якості та конкурентоспроможності на підприємстві;
- можливість невеликим виробникам сегменту B2B конкурувати на тій самій основі, що й великі підприємства.

Розглянемо сферу застосування системи управління якістю та конкурентоспроможністю на рис. 1.3. Вважаємо, що коли підприємство буде дотримуватися роботи в межах рекомендації цієї системи, то у нього будуть великі шанси досягти успіхів у конкурентній боротьбі на ринку промислових виробників сегменту B2B.

Представлена нижче схема забезпечує дотримання стандартів якості всіх учасників. Які беруть участь у підтриманні високих конкурентних позицій на ринку B2B. Передбачається, що виробники, які впроваджуєть високі стандарти якості, мають впевненість у тому, що рнки збуту для них відкриті. Не лише вітчизняні. Але і ймовірність вийти на конкурентні ринки зарубіжних країн.

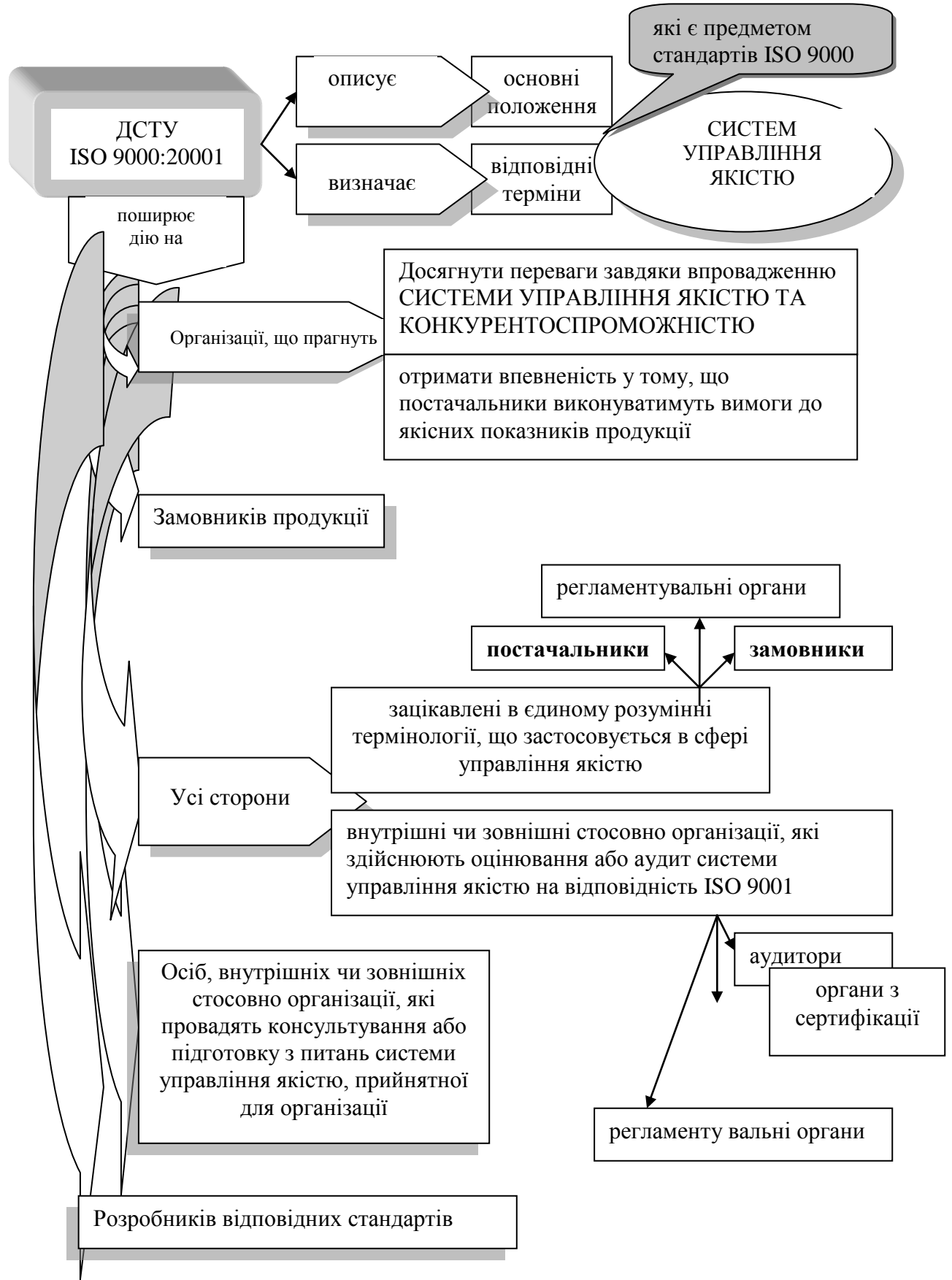


Рис. 1.3. Сфера застосування системи управління якістю ISO 9000

### 1.3. Вимоги до інформації при впровадженні системи управління якістю та конкурентоспроможністю на підприємстві сегменту B2B

Підприємства сегменту B2B повинні розробити і впровадити систему управління якістю та конкурентоспроможністю.

Інформація системи управління якістю та конкурентоспроможністю повинна містити (рис. 1.4):

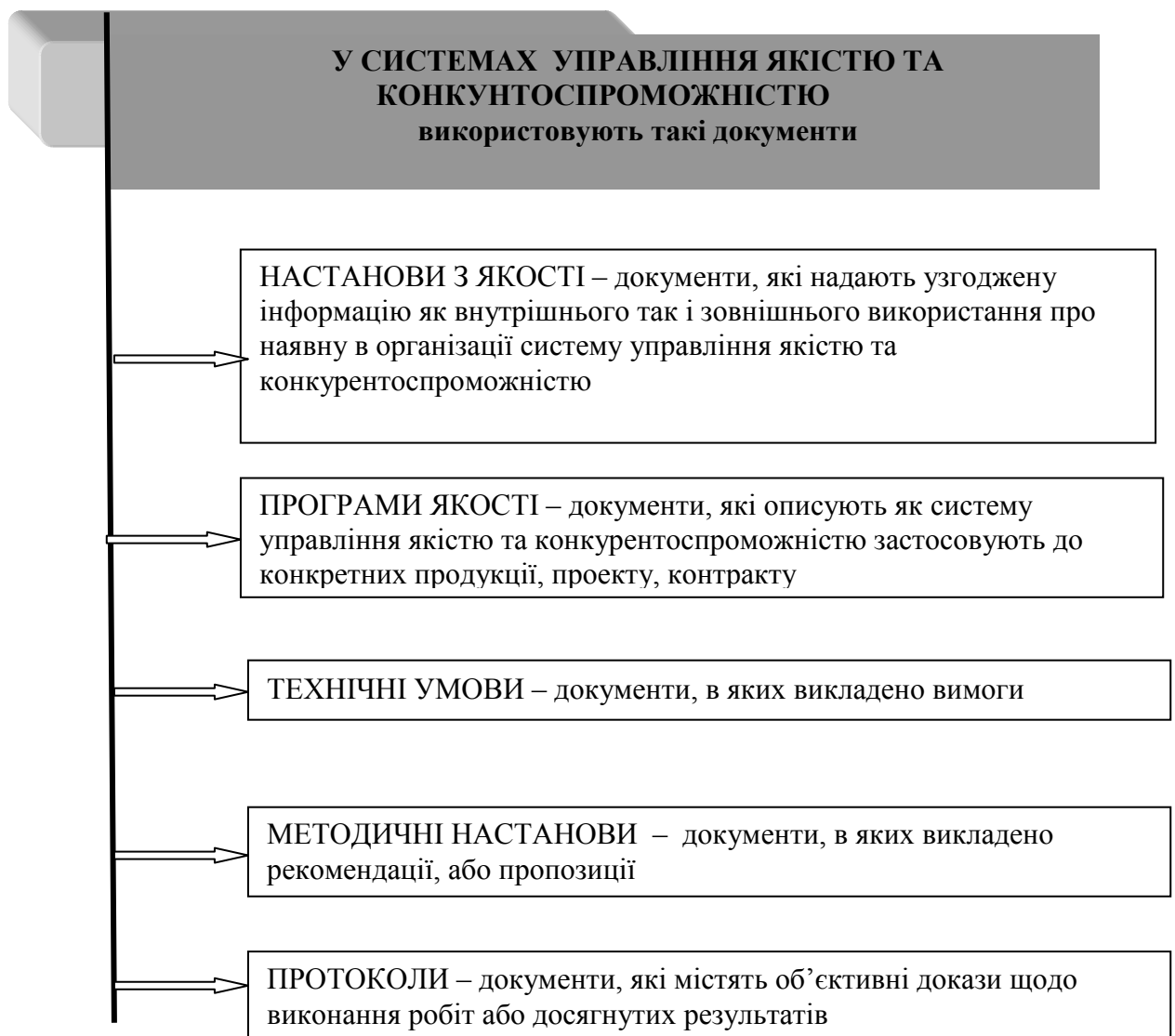


Рис. 1.4. Види документів, які використовуються у системах управління якістю та конкурентоспроможністю на ринках B2B

Найвище керівництво підприємств сегменту B2B повинне надавати докази виконання своїх зобов’язань щодо розроблення та впровадження

системи управління якістю та конкурентоспроможністю і постійного покращення її результативності.

Позаяк маркетинг є конкретною функцією управління і підприємства сьогодні не можуть ефективно працювати на ринках, ігноруючи цю функцію, покажемо на графічній моделі роль керівництва підприємством в системі управління якістю та конкурентоспроможністю з використання принципів та методів маркетингу [21, с. 29 ]. Наведена схема демонструє оптимальний підхід до створення передумов щодо залучення менеджменту підприємства при формуванні системи управління якістю та конкурентоспроможністю на кожному етапі виробництва та реалізації продукції (рис. 1.5).

Програма керівництва щодо розробки та впровадження системи управління якістю та конкурентоспроможністю передбачає виконання керівництвом наступної програми:

- проведення переговорів з замовниками продукції чи сировини;
- проведення досліджень ринку/можливостей замовників;
- вивчення звітів у промисловій галузі сегменту B2B;
- визначення можливостей сегменту ринку B2B.

Таким чином, базуючись на принципах маркетингу, щодо утримання конкурентних позицій на ринку, менеджмент промислового підприємства повинен формувати політику у сфері якості та конкурентоспроможності, яка:

- регламентує чіткі зобов'язання всіх учасників системи збуту продукції на ринках B2B щодо якості та конкурентоспроможності;
- встановлює зобов'язання всіх учасників системи щодо постійного поліпшення якості та конкурентоспроможності продукції;
- є основою для встановлення перспективних цілей у сфері якості та конкурентоспроможності;
- встановлює, як цілі підприємства на ринку B2B пов'язані з вимогами замовників.



Рис. 1.5. Роль менеджменту підприємства в системі управління якістю та конкурентоспроможністю. Джерело: [21, с. 34]



Доцільно спочатку сформулювати загальну політику компанії, включаючи окремі напрями щодо маркетингу, оскільки це може полегшити формулювання політики у сфері якості та конкурентоспроможності. Зобов'язання менеджменту підприємства щодо якості та конкурентоспроможності повинне бути прозорим, дієвим і його слід активно пропагувати, тобто комунікувати на всіх можливих площадках, в тому числі і у соціальних мережах. Всі працівники підприємства сегменту B2B мають розуміти політику у сфері якості та конкурентоспроможності, особливо в тій частині, що їх стосується. Також працівники повинні усвідомлювати свою роль у системі управління якістю та конкурентоспроможністю. Менеджмент підприємства має вирішити, як цього досягти. Політику у сфері якості та конкурентоспроможності слід також періодично аналізувати для визначення того, чи залишаються цілі все ще актуальними для організації.

Менеджмент підприємства має забезпечити також встановлення цілей у сфері якості та конкурентоспроможності, у тому числі спрямованих на задоволення вимог до продукції, відповідно до функцій та рівнів в організації. Цілі в сфері якості та конкурентоспроможності повинні бути вимірними та узгодженими з політикою у сфері якості та конкурентоспроможності.

Підприємства на ринку B2B також повинні розробити всі бізнес - процеси, необхідні для виготовлення і реалізації продукції. Планування випуску продукції повинне бути узгодженим з вимогами до інших бізнес - процесів системи управління якістю та конкурентоспроможністю.

Під час планування виготовлення і реалізації продукції підприємства повинні визначити:

- цілі у сфері якості та конкурентоспроможності та вимоги щодо продукції;
- документи, необхідні для надання доказів того, що процес випуску і кінцева продукція задовольняють вимоги споживачів ринку B2B.

Загалом, вищенаведені передумови, дозволяють запропонувати комплексний підхід до розробки систем управління якістю промисловим підприємством (рис. 1.6).

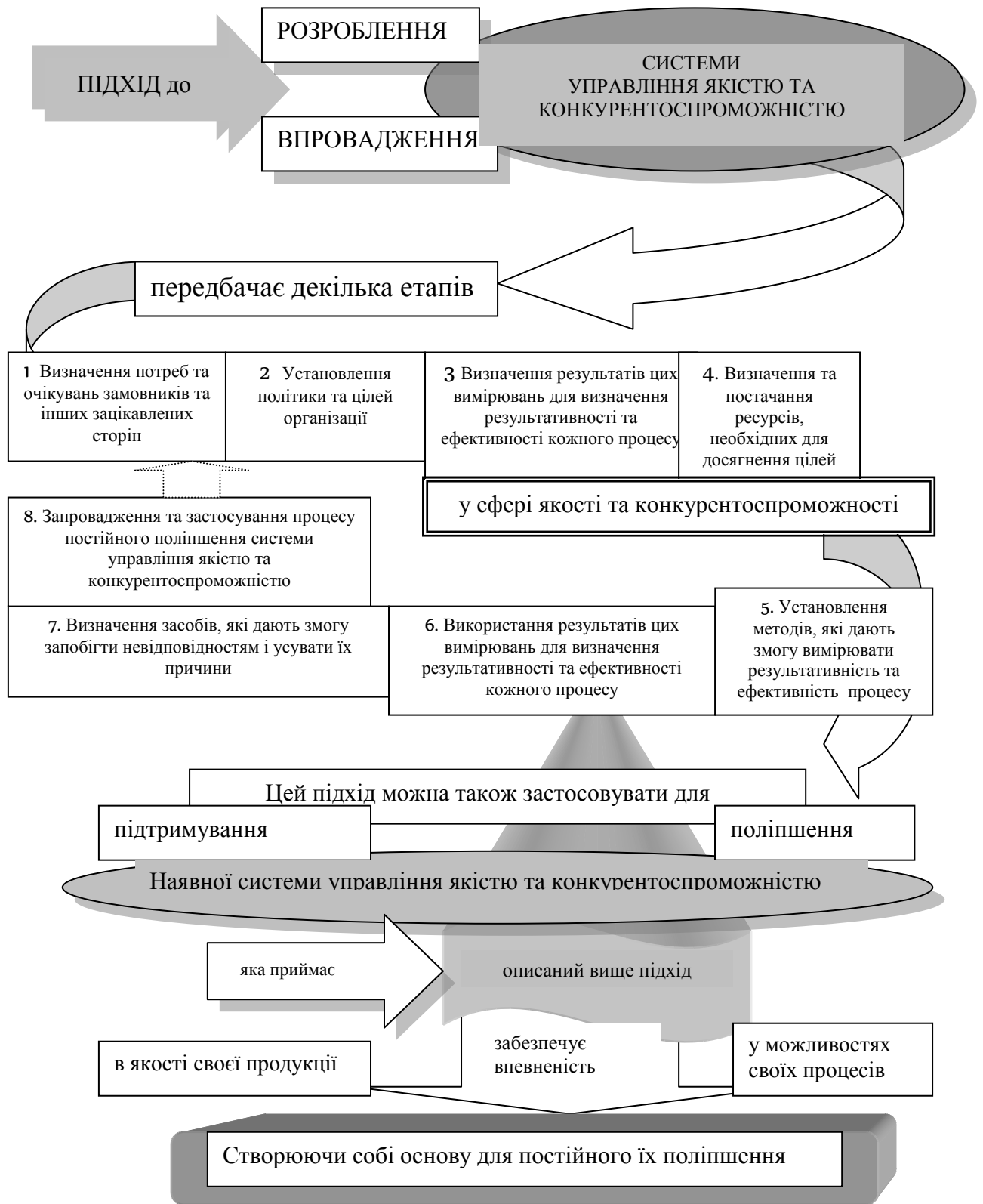


Рис. 1.6. Підхід до систем управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на ринку B2B. Джерело: [21, с. 40]

Сучасна практика управління якістю та конкурентоспроможністю продукції на ринку B2B визначає групи чинників, що дозволяють управляти якістю продукції, її конкурентоспроможністю. Їх доцільно використати в системі управління якістю та конкурентоспроможністю промисловими підприємствами ринку B2B:

1. Стратегія організації передбачає підвищення якості продукції, що є найголовнішою передумовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стійкого становища організації у ринковому середовищі.
2. В одному з розділів бізнес-плану «Інноваційний план», організація планує створити нові товари, або удосконалити існуючі, щоб вони відповідали найвищим вимогам якості та забезпечували конкурентоспроможність.
3. Обладнання – відповідність до сучасних вимог ринку.. Намагатися популяризувати технологічні рішення. Які використовуються у бізнес – процесах виготовлення продукції.
4. Персонал – особиста відповідальність за високу якість продукції.

### **Висновки до розділу 1.**

1. Встановлено, що якість виготовленої продукції не є для підприємств сегменту B2B панацеєю. Вона є засобом забезпечення ефективного функціонування та стійких конкурентних позицій. Тому, якщо підприємства промислового ринку ставлять собі за мету довго залишатися у ринковому середовищі, вони повинні приділяти першочергове значення якості готової продукції, підвищенню її конкурентних позицій на ринку.

2. Конкурентоспроможністю потрібно управляти. Для цього варто розробити і сертифікувати систему управління якістю і конкурентоспроможністю організації. Управління цією системою вимагає щоб усі складові маркетингу мікс (товар, ціна, місце реалізації, просування, люди) працювали як єдиний відлагоджений механізм, всі зв'язки цієї системи повинні бути прописані, а обмін інформацією задокументований і повинен давати результат.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТЗАВОД»

#### 2.1 Аналізування виробничо-збутової діяльності підприємства

ТОВ “Мишковицький спиртовий завод” розміщене у селі Мишковичі, Тернопільської області. Завод розміщений за декілька кілометрів від автомобільних та залізничних шляхів міжнародного та загальнодержавного сполучення. До 2021 року підприємство було у державній власності, і вже біля 10 років не працювало. Після того, як в результаті аукціону, активи заводу було реалізовано, розпочався ремонт і монтаж новітнього обладнання. З вересня 2022 року виробник спирту вже працює на ринку B2B алкогольної продукції.

Для виробництва використовується сировинна база, в основному, Тернопільської та сусідніх областей. За останні роки спиртовий завод зазнав багатьох змін та модернізацій, останні з яких відбулись у 2021-2022 роках. За цей період проведено капремонт деаератора, здійснено вдосконалення схеми паропроводів з котельні на брагоректифікаційне і варочне відділення, проведено повну автоматизацію перегонки бражки на брагоректифікаційній установці, впроваджено схеми автоматичного регулювання концентрації замісу в розмольному відділенні, введено в експлуатацію схему по передачі барди зі сховища на поля фільтрації та багато іншого. На даний час ТОВ “Мишковицький спиртовий завод” сучасне, механізоване, частково автоматизоване підприємство потужністю 2800 декалітрів спирту на добу, 20,0 тонн на добу соку яблучного концентрованого неосвітленого 19 пастеризованого, 1,0 тонну двоокису вуглецю зрідженого на добу.

Технологічні схеми виробництва дають можливість переробляти зерно і мелясу та випускати спирт етиловий ректифікований “Люкс”, “Екстра” та “Вищої очистки”. Головною продукцією випуску ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є питний спирт. Питний спирт – це висококонцентрована суміш

майже чистого етилового спирту з водою, широко використовується в багатьох галузях, в тому числі і харчовій промисловості, особливо у виробництві лікеро-горілчаних виробів, виноградних і плодово-ягідних вин [18,с. 140].

Розглянемо нижче внутрішню економічну інформацію, складену на основі показників роботи ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за вересень - жовтень 2022 року і проведемо аналіз. Підприємство довгий час було законсервоване, після продажу на аукціоні перейшло у приватну власність, відповідно до програми уряду із приватизації підприємств об'єднання Укрспирт. Тому,аналізувати його діяльність за попередні періоди в роках немає можливості.

Таблиця 2.1

Показники внутрішньої інформаційної системи  
ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за 2022 рік, тис.грн.

Показники	Вересень 2022 року	Жовтень 2022 року	Відхилення Жовтень до Вересня (тис. грн.)	Приріст (+), зниження (-) у % (Вересень – 100%)
1. Виручка від реалізації продукції (робіт, послуг)	<b>13123,8</b>	<b>13514,0</b>	<b>+ 390,2</b>	<b>+ 103</b>
2. Прибуток	<b>2490,6</b>	<b>3100,4</b>	<b>609,8</b>	<b>+ 124</b>
3. Собівартість продукції (робіт, послуг)	<b>10153,9</b>	<b>9881,1</b>	<b>-22,8</b>	<b>-97</b>
4. Рентабельність основної діяльності, % (Прибуток/Собівартість · 100%)	<b>24,5</b>	<b>31,4</b>	<b>+6,9</b>	<b>+ 128</b>
5. Витрати на 1 грн. виручки від усієї реалізації, коп. (Собівартість/Виручка від реалізації)	<b>0,77</b>	<b>0,73</b>	<b>-0,04</b>	<b>-95</b>
6. Основні фонди	<b>8716,6</b>	<b>8090,6</b>	<b>-626</b>	<b>-93</b>
7. Фондовіддача, грн. (Виручка від реалізації / Основні фонди )	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>	<b>0,2</b>	<b>+113</b>
8. Середньоспискова чисельність, чол.	<b>156</b>	<b>160</b>	<b>+4</b>	<b>+102</b>
9. Продуктивність праці	<b>84,1</b>	<b>84,5</b>	<b>+ 0,4</b>	<b>+100,4</b>

У результаті порівняльного аналізу за фінансових показників видно, що виручка від реалізації збільшилася до кінця жовтня 2022 року на 390,2 тис. грн., тобто на 103%. Прибуток підприємства виріс на 609, 8 тис. грн., відповідно на 124%. Собівартість робіт при цьому у жовтні зменшилася на 272,8 тис. грн. або на 3% у порівнянні до попереднього року.

Ріст показника собівартості спричинив підвищення рентабельності підприємства в цілому з 24,5% до 31,4%. Якщо розглядати більш детально, то можна зробити висновок, що витрати на 1 грн. виручки склали у жовтні 2022 року 73 коп., що на 5% менше, ніж у вересні, тобто відбулося здешевлення виробничих витрат.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Мищковицький спортзавод» за період Вересень – Жовтень 2022 року проводиться за даними попередньої фінансової звітності, якої ще немає у відкритому доступі, але з цією інформацією можна було працювати на території підприємства. Основою аналізу є система показників аналітичних таблиць. У зв'язку з цим розглянемо характеристику основних засобів підприємства, що є найважливішим елементом виробничого потенціалу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

## Характеристика основних засобів підприємства, тис. грн.

Показники	Вересень 2022 року	Жовтень 2022 року	Відхилення %
1. Первісна вартість основних засобів	<b>13312,6</b>	<b>14764,9</b>	<i>110,9</i>
у тому числі активна частина, з них:	<b>7966,6</b>	<b>9287,7</b>	
- машини та обладнання	6680,4	7984,2	
- транспортні засоби	1128,0	1142,3	
- інструменти прилади інвентар	158,2	158,2	
2. Основні засоби (залишкова вартість)	<i>8090,6</i>	<i>8716,6</i>	<i>107,3</i>

Для забезпечення конкурентних позицій підприємства у сегменті B2B алкогольного ринку України, дуже важливо володіти інформацією щодо стану основних фондів досліджуваного виробника спирту. Наведені дані показують, що частка активної частини основних засобів зросла на 2,8 % у порівнянні з вереснем. Це означає, що власники заводу продовжують закупляти обладнання і відновлювати виробничі потужності. Як видно, структура активної частини основних засобів змінилася в кращу сторону. Вагому частину основних засобів займають машини та обладнання, які активізують діяльність підприємства, збільшуючи рентабельність та прискорюючи оборотність коштів.

Таблиця 2.3

Ущільнений баланс нетто ТОВ «Мишковицький спиртзавод», тис. грн..

Показники	Вересень 2022 року	Жовтень 2022 року
<b>АКТИВ</b>		
1. Поточні активи у тому числі:	4300,7	2847,1
1.1. Грошові кошти та їх еквіваленти		
- в національній валюті	2,3	10,1
- в іноземній валюті	15,8	227,8
1.2. Розрахунки з дебіторами (бюджет, видані аванси)	1976,7	1158,4
1.3. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	516,3	516,3
1.4 Запаси та витрати	1273	1154,9
2. Основні засоби та інші позаоборотні активи - у тому числі:		
2.1. Основні засоби та капітальні вкладення	13329,3	14781,6
2.2. Довгострокові фінансові інвестиції	0	0
2.3. Інші позаоборотні активи	0	0
<b>ПАСИВ</b>		
1. Залучений капітал, у тому числі:	3684,4	3391,6
- кредиторська заборгованість за товарними операціями	744,8	983,3
2. Власний капітал	9423,9	9373,7
<b>БАЛАНС</b>	<b>13108,3</b>	<b>12765,3</b>

Узагальнюючи вищесказане можна зробити висновок, що на аналізованому підприємстві за зазначений період відбулося зростання майнового потенціалу. Щоб говорити про ефективність цього потенціалу, необхідно проаналізувати підприємство на ліквідність і платоспроможність. Мета такого аналізу – визначити здатність виробника спирту оплатити свої короткострокові зобов'язання. Деталізований аналіз ліквідності і платоспроможності Мишковицького спиртзаводу проведемо з використанням абсолютних і відносних показників (табл. 2.3).

На підставі даних вищенаведеної таблиці розрахуємо ряд абсолютних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Питома вага власних оборотних коштів у поточних активах, тис. грн..

Показники	Вересень 2022 року	Жовтень 2022 року	Відхилення
1. Власні оборотні кошти	4300,7	2847,1	- 1453,6
2. Частка власних оборотних коштів в активах,%	32,8	22,3	- 10,5
3. Частка виробничих запасів у поточних активах,%	29,6	40,5	+ 10,9
4. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	337,8	246,5	-91,3
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,32	0,22	- 0,1

Узагальнюючи результати вищенаведених розрахунків, можна сказати, що за період Вересень – Жовтень 2022 року власні оборотні кошти підприємства значно скоротилися та склали 2847,1 тис. грн.. на кінець звітної періоду на противагу 4300, 7 тис. грн. на початок звітної періоду. Частка власних оборотних коштів в активах підприємства також зменшилася, що є негативним моментом, що посилено фактом збільшення виробничих запасів у поточних активах на 10,9 тис. грн. Проте, позитивним за аналізовані роки є те, що усі запаси цілком покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство в достатній мірі забезпечене цими джерелами засобів для розвитку господарської діяльності та незалежне від кредиторів. Але, дана ситуація навряд чи може розглядатися як ідеальна, оскільки наводить на думку



про те, що менеджмент не вміє, не бажає, чи просто не хоче використовувати зовнішні джерела засобів для розвитку підприємства. Тут ще беремо до уваги ризики, пов'язані із введенням військового стану в Україні, а, відтак і валютними та фінансовими ризиками.

Сучасним вимірником ефективності оптимізації витрат операційної діяльності є зміна граничного рівня витрат, який визначають відношенням витрат до доходу операційної діяльності. Цей показник визначає ступінь конкурентності витрат в аналізованому періоді.

Загальне відхилення граничного рівня витрат ( $\Delta ГЗ$ ) стосовно базового визначатимемо:

$$\Delta ГЗ = (З_б / Д_б) - (З_n / Д_n), \quad (2.1)$$

де  $З_б, З_n$  - базовий і попередній рівні витрат операційної діяльності, грн.;

$Д_б, Д_n$  - базовий і попередній рівні доходу операційної діяльності

На досліджуваному підприємстві цей показник складатиме:

$$\Delta ГЗ = (12903,7 / 13514) - (15453,8 / 13123,8) = - 0,22$$

Отож, операційні витрати за аналізом витрат зменшилися, що позитивно вплинуло на збільшення доходу від реалізації продукції та досягнення кращих конкурентних позицій на ринку виробників спирту.

Вище проведений аналіз виробничо – збутової діяльності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» створює передумови для наступних висновків:

1. За аналізований період відновлений в результаті приватизації виробник спирту працює досить рентабельно, про що свідчать оцінені показники рентабельності, які зростали із 24,5% до 31,4%;
2. На забезпечення показників рентабельності підприємства значно вплинуло зниження собівартості продукції на 3%, не дивлячись на те, що матеріальні витрати зросли на 19,5%;
3. Підприємство постійно набирає для забезпечення всіх бізнес – процесів нових працівників. Тому, незначний приріст робочої сили позитивно вплинув на підвищення продуктивності праці, а відтак і більшого посилення набула тут

така функція управління як мотивація, позаяк витрати на оплату праці збільшилися на 5,8% у порівнянні до попереднього періоду;

4. Негативним моментом у діяльності виробника спирту на Тернопільщині за аналізований період було зменшення власних оборотних коштів, що пов'язано із нещодавнім відновленням підприємства, зміною власника.

Розкриття теми нашого дослідження, яке вимагає удосконалення системи управління конкурентоспроможністю потребує подальшого аналізування та оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку виробників спирту України.

## **2.2. Оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на ринку В2В виробників спирту України**

Конкурентоспроможність є відносною величиною. Для виявлення факторів, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності товару, скористаємося методами, запропонованими Світланою Гаркавенко [16, с.156]. Оцінка рівня конкурентоспроможності спирту, як товару вимагає участі двох груп факторів: якісних та економічних. При їх виборі будемо враховувати смакові характеристики спирту, як напою, привабливість конкретної марки у споживачів сегменту В2В та ринок збуту продукції.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності товару як складника конкурентоспроможності підприємства. Для цього оцінимо якість продукції досліджуваного підприємства та виробників спирту в Україні, які знаходяться у приватній і державній власності (табл. 2.6). Надалі виділимо параметри, які дозволяють нам провести порівняння конкурентних переваг з “еталоном”, тобто уявним товаром, який би задовольняв всі вимоги споживачів (табл. 2.7). Споживачами спирту етилового ратифікованого є медичні заклади, фармацевтичні фабрики, а найбільший споживач цієї продукції - підприємства алкогольної продукції для переробки спирту на горілку і лікєро-горілчані вироби.



До якісних показників конкурентоспроможності віднесено параметри, що характеризують ті властивості спирту, завдяки яким цей товар задовольняє конкретні потреби споживачів. Цей напій повинен бути перш за все якісним, в зручній, чистій упаковці (цистерни, бочки), престижним та таким, який забезпечує виготовлення широкого асортименту горілчаних виробів із цього продукту (пункти 1-6 таблиці 2.7). Економічні параметри включають сумарні затрати споживача на задоволення його потреби через споживання, тобто для спирту це буде відпускна ціна підприємства, яка регламентована державою і є єдиною для всіх заводів України. Надалі, визначаємо ваговий індекс для кожного якісного показника, що коливається в межах від 0,1 до 0,9 за принципом ієрархії важливості для покупця на ринку B2B. Відношення якісних показників конкурентоспроможності до економічних дають можливість визначити інтегральний показник конкурентоспроможності кожної марки спирту на ринку B2B виробників спирту в Україні (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності спирту  
на ринку B2B України

Параметри	Ваговий індекс	Еталон	ТОВ Мишковицький спиртзавод (Тернопільська)	ТОВ Бучацький мальгозний завод (Тернопільська)	ТОВ «Лужанський спиртзавод» (Чернівецька обл.)	ДП «Вузлівський спиртзавод» (Львівська обл.)	ТОВ «Спиртовий завод Лопатин» (Львівська обл.)	ДП Луцький спирт – горілчаний комбінат	Червонолобідський спиртзавод (Київська обл.)
<b>Якісні параметри</b>									
1. Якість	0,3	1,5	<b>1,02</b>	<b>1,41</b>	<b>1,29</b>	<b>1,38</b>	<b>0,81</b>	<b>0,84</b>	<b>0,84</b>
2. Реклама	0,1	0,5	0,3	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2
3. Асортимент	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
4. Імідж марки	0,2	1	0,6	1	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6
5. Упаковка, тара	0,1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4
6. Канали розподілу	0,2	1	1	1	1	0,8	0,8	0,8	0,6
<b>Сума</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3,92</b>	<b>4,91</b>	<b>4,59</b>	<b>4,38</b>	<b>3,21</b>	<b>2,84</b>	<b>3,04</b>
<b>Я=сума марки/суми еталону</b>		1	0,78	0,98	0,92	0,87	0,64	0,57	0,61
<b>Економічні параметри</b>									
<b>Е= Ціна марки/ ціна еталону</b>		1	1	1	1	1	1	1	1
<b>К інт. = Я / Е</b>		<b>1</b>	<b>0,78</b>	<b>0,98</b>	<b>0,92</b>	<b>0,87</b>	<b>0,64</b>	<b>0,57</b>	<b>0,61</b>

Дотримуємося залежності, при якій чим більше значення інтегрального показника наближається до одиниці, тим товар вважається конкурентоспроможнішим. Обчислений показник для кожного виробника спирту показує відмінність між отриманим споживчим ефектом, що припадає на одиницю затрат споживача промислового ринку B2B. Отож, в Україні, за нашими дослідженнями, найбільш конкурентоспроможною на сьогодні є продукція ТОВ «Бучацький мальтозний завод» розташований у Тернопільській області і знаходиться у приватній власності. Колективу підприємства вдається найбільш вдало поєднувати такі, найважливіші з точки зору споживача фактори, як якість і ціна. При чому, у відповідності до вимог торгів на платформі PROZORRO, ціна для всіх виробників спирту класу 96% регулюється державою і встановлена на рівні 80 грн. за літр.

Високу оцінку конкурентоспроможності на цьому ринку мають такі спиртзаводи, як Вузьлівський спиртзавод у Львівській області та Лужанський спиртзавод у Чернівецькій області. Досліджуваний нами Мишковицький спиртзавод займає четверту позицію із досліджуваних виробників спирту в Україні

Управління конкурентоспроможністю товару «спирт» здійснюється на трьох етапах:

- ✓ розробка технології продукту та проектування бізнес - процесів;
- ✓ виробництво продукту;
- ✓ збут на промисловому ринку B2B;

При цьому на етапі проектування всіх процесів, в тому числі і виробничих, закладаються характеристики якості, рівня придатності до асортименту алкогольної продукції споживача, витрати, які в сукупності визначають можливість товару краще за конкурента задовольнити потреби клієнтів на промисловому ринку B2B в Україні. На етапі виробництва ці складники конкурентоспроможності матеріалізуються, а на етапі збуту і переробки спирту на алкогольну продукцію реалізуються і підтверджуються. Отож, для підвищення якості спирту ТОВ «Мишковицький спиртзавод», що

вплине на удосконалення системи управління конкурентоспроможністю, необхідно здійснити ряд послідовних заходів, які полягають у:

- ⇒ підвищенні якості продукту «спирт»;
- ⇒ зниженні витрат виробництва задля утримання конкурентних позицій на ринку, так як ціну регламентує держава;
- ⇒ контролюванні системи управління якістю і конкурентоспроможністю на кожному етапі.

### **2.3. Маркетинговий стратегічний аналіз конкурентних позицій ТОВ «Мишковицький спиртзавод»**

Маркетинговий стратегічний аналіз досліджуваного виробника спирту полягає у комплексному дослідженні позитивних і негативних факторів макросередовища, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей організації. З допомогою методики проведення стратегічного аналізу, виробляється комплексний стратегічний план розвитку підприємства, його місця на ринку виробників спирту, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень в сфері маркетингу з управління конкурентоспроможністю.

Стратегічні управлінські рішення з маркетингу характеризуються такими ознаками:

- орієнтація на майбутнє освоєння ринку спирту сегменту B2B (довгостроковий аспект);
- високий рівень невизначеності через пандемію і військовий стан в Україні;
- глобальний характер світових диспропорцій і важливість наслідків стратегічних рішень для підприємства.

Маркетинговий стратегічний аналіз досліджує різні фактори і можливості, які виробник спирту може використати для свого розвитку. Ці фактори вивчаються комплексно, з розрахунком на довготривалу перспективу.

Метою маркетингового стратегічного аналізу є змістовний і більш-менш формальний опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій ринку виробників спирту, особливостей, можливих напрямів його розвитку за умов невизначеності зовнішнього середовища [39, с. 77].

Предметом маркетингового стратегічного аналізу є концептуальні напрями функціонування і розвитку підприємства виробника спирту, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси, можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу організації та зміцнення позицій ТОВ Мишковицький спиртзавод на ринку у довгостроковому аспекті.

Як об'єкти маркетингового стратегічного аналізу, переважно, виділяють окремі стратегічні підрозділи, стратегічні зони господарювання, сектори бізнесу або окремі продукти.

Маркетинговий стратегічний аналіз як функція стратегічного управління підприємства має на меті вироблення множини альтернатив для прийняття рішення. Це майже завжди проблематично, оскільки в умовах невизначеності, коли країна живе і працює в умовах військового стану, економії енергоресурсів, вибір альтернатив та їх належне аналітичне обґрунтування є дуже складною процедурою. Крім того, підприємство нещодавно було продане з аукціону, а його форма власності перейшла із державної у приватну. Це також впливає на організацію прийняття рішень з маркетингу і управління конкурентоспроможністю продукції підприємства.

Результатом маркетингового стратегічного аналізу стає побудова системної моделі підприємства та його зовнішнього мікро- і макрооточення.

Отже, системна модель - це результат проведення маркетингового стратегічного аналізу і складається з допомогою дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. При цьому відбувається поділ маркетингового стратегічного аналізу на дві частини:

- 1) аналіз зовнішнього макросередовища;
- 2) аналіз внутрішнього мікросередовища (управлінський аналіз).

Ці частини маркетингового стратегічного аналізу організаційно відокремлені одна від одної: за проведення зовнішнього аналізу макросередовища бізнесу відповідає відділ маркетингу, а функції внутрішнього (управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії або служби внутрішнього аудиту).

Маркетинговий стратегічний аналіз зовнішнього макросередовища - це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, промислових ринків сегменту B2B, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз і вироблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив.

Стратегічний аналіз внутрішнього мікросередовища (управлінський аналіз) може бути визначений як процес комплексного дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки його реальних і потенційних можливостей, виявлення внутрішніх стратегічних можливостей і проблем [39, с. 23 -27].

Маркетинговий аналіз зовнішнього середовища ТОВ Мишковицький спиртзавод передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних. У табл. 2.9 наведемо перелік стратегічно можливих факторів впливу зовнішнього макросередовища і проведемо оцінювання можливостей і загроз для підприємства.

Отож, дані аналізу свідчать, що основними можливостями досліджуваного ТОВ Мишковицький спиртзавод є вихід на нові ринки збуту сегменту B2B, можливість розширення зовнішнього ринку збуту і введення в дію сприятливого державного регулювання, стабілізація політичної ситуації, відновлення промислового ринку сегменту B2B після війни. Відповідно, негативні тенденції у спиртовій промисловості спостерігаються через зміни уподобань споживачів при споживанні міцних алкогольних напоїв, так як на сьогодні споживчі уподобання складаються на користь слабоалкогольних напоїв. Вагомий негативний вплив на діяльність спиртозаводів спричиняють



також дії держави, що зводиться до регламентування ціни і те, що загалом зменшилися обсяги виробництва в алкогольній промисловості.

Таблиця 2.9

Перелік можливостей і загроз зовнішнього макросередовища для  
ТОВ «Мишковицький спиртзавод» \*

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах (За десятибальною шкалою : 1 → min.....10 → max)
<p><b>1. Можливості:</b></p> <p>1.1. Вихід на нові ринки збуту сегменту B2B;</p> <p>1.2. Можливість розширення виробництва і асортименту;</p> <p>1.3. Зменшення конкурентного тиску;</p> <p>1.4. Можливість розширення зовнішнього ринку збуту;</p> <p>1.5. Можливість використання новітніх технологій;</p> <p>1.6. Введення в дію сприятливого державного регулювання, закінчення військового стану</p> <p><b>РАЗОМ</b></p>	<p>6</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>6</p> <p><b>32</b></p>
<p><b>2. Загрози</b></p> <p>2.1. Спад виробництва в алкогольній промисловості;</p> <p>2.2. Старіння діючої матеріально-технічної бази;</p> <p>2.3. Посилення конкурентного тиску;</p> <p>2.4. Зміна уподобань споживачів щодо споживання алкогольних напоїв;</p> <p>2.5. Нестабільність політичної ситуації;</p> <p>2.6. Встановлення і регламентування ціни державою</p> <p><b>РАЗОМ</b></p>	<p>6</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>10</p> <p>4</p> <p>6</p> <p><b>35</b></p>

\*Методика описана в [41? ]

Проведений раніше економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства допоможе нам у виявленні сильних і слабких сторін Мишковицького спиртзаводу. Складемо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства, що досліджується (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Перелік сильних і слабких сторін ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Фактори внутрішнього мікросередовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах
Організація управління, персонал	Ефективна структура управління; Висока кваліфікація персоналу	6 7		
Маркетинг			Низький рівень організації маркетингової діяльності	5
<b>ЯКІСТЬ Конкурентоспроможність</b>	<b>Перевага у сфері якості</b>	7	<b>Недосконала система контролю якості товару</b> Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	9 7
Технологія	Наявність інноваційних можливостей; Передова технологія ; сучасне обладнання	7 6		
Фінанси	Високий фінансовий потенціал; Висока рентабельність	8 9	Великі витрати	8
Організаційна культура, імідж,			Невисокий імідж підприємства	7
	<b>РАЗОМ</b>	<b>50</b>	<b>РАЗОМ</b>	<b>36</b>

Проведене оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, дозволяє встановити, що сильних сторін у ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є

набагато більше, ніж слабких. Так, досить з позитивної сторони характеризує підприємство те, що воно має вихід на зовнішні ринки збуту і бажає їх розширювати. Це пов'язано також із тим, що підприємство змінило форму власності. Приватні інвестори знаходяться постійно в активному пошуку нових ринків збуту за межами України. Більш того, аналізуючи звіт про фінансові результати підприємства, можна оцінити те, що дохід від експорту у еквівалентів до вітчизняної валюти є значно вищим, ніж дохід від внутрішньо торгівельних операцій. Виграшно для підприємства дивиться позиція «Технологія», за якою досліджуваний виробник має можливості у використанні новітньої технології, а також використовує інноваційні технології. Проте є і слабкі сторони на цьому підприємстві.

Після аналізу зовнішнього макросередовища ТОВ «Мишковицький спиртозавод» та складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, встановимо лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. З цією метою у стратегічному аналізі складають матрицю SWOT. У ліву частину матриці SWOT (рис. 2.1) вписуємо виявлені сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства з їх оцінкою, а у верхню частину матриці – виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх оцінкою. Цей аналіз дозволить запропонувати позиції підприємству для стратегічних управлінських дій з маркетингу. Також такий аналіз уможливить виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку B2B. Аналіз внутрішніх резервів підприємства дозволить побачити ті можливості виробнику спирту, які він може використати при зміні політичної та економічної ситуації в країні, коли припиняться військові дії і країну будуть відбудовувати у відповідності до програм уряду і світових програм відновлення України. Варто також врахувати, що спирт як сировина використовується у фармацевтичній промисловості і медична галузь у період війни потребує спирту у надзвичайно великих кількостях.

		<b>Можливості</b>		<b>Загрози</b>	
		Оцінка в балах	Оцінка в балах	Оцінка в балах	Оцінка в балах
<b>Зовнішнє середовище</b>		1. Вихід на нові ринки збуту;	6	1. Спад виробництва в алкогольній промисловості;	6
		2. Можливість розширення виробництва;	4	2. Старіння технологій;	3
		3. Зменшення конкурентного тиску;	5	3. Посилення конкурентного тиску;	6
		4. Можливість розширення зовнішнього ринку збуту;	6	4. Зміна уподобань споживачів щодо споживання алкогольних напоїв;	10
		5. Можливість використання новітніх технологій;	5	5. Військовий стан;	8
		6. Зміна політичного становища, припинення військових дій	8	6. Встановлення і регламентування ціни державою.	6
		<b>СУМА</b>	<b>34</b>	<b>СУМА</b>	<b>39</b>
<b>Сильні сторони</b>	Оцінка в балах	<b>Поле Сім (СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ)</b>		<b>Поле СіЗ (СИЛА І ЗАГРОЗИ)</b>	
1. Ефективна структура управління;	6	Високий фінансовий потенціал; Висока рентабельність Перевага у сфері якості Можливість розширення зовнішнього ринку збуту Вихід на нові ринки		Високий фінансовий потенціал; Висока рентабельність Передова технологія сучасне обладнання Зміна уподобань споживачів щодо споживання алкогольних напоїв; Спад виробництва в алкогольній промисловості	
2. Висока кваліфікація персоналу	7				
3. Перевага у сфері якості	7				
4. Наявність інноваційних можливостей;	7				
5. Передова технологія сучасне обладнання	6				
6. Високий фінансовий потенціал;	8				
7. Висока рентабельність	9				
<b>СУМА</b>	<b>50</b>				
<b>Слабкі сторони</b>	Оцінка в балах	<b>Поле СлМ (СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ)</b>		<b>Поле СлЗ (СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ)</b>	
1. Низький рівень організації маркетингової діяльності	5	Недосконала система контролю якості товару Великі витрати Вихід на нові ринки; Можливість розширення виробництва; Можливість розширення зовнішнього ринку збуту		Низький рівень організації маркетингової діяльності Старіння технології Встановлення і регламентування ціни державою Невисокий імідж підприємства Посилення конкурентного тиску	
2. Недосконала система контролю якості товару	9				
3. Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	7				
4. Великі витрати	8				
5. Невисокий імідж підприємства	7				
<b>СУМА</b>	<b>36</b>				

Рис. 2.1. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

На основі складеної матриці SWOT – аналізу для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку в кожному полі матриці встановимо та проаналізуємо всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі. Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу визначаємо одну з чотирьох різновидів маркетингової стратегії ТОВ «Мишковицький спиртзавод» (рис.2.3.):

1) маркетингова стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей на ринку B2B (стратегія "Максі-Максі" );

2) маркетингова стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні" );

3) маркетингова стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей ринку B2B (стратегія "Міні-Максі" );

4) маркетингова стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні" ).

	П > С	С > П
М > З	Стратегія «Максі-Максі» <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-left: auto;">I</div>	Стратегія «Міні-Максі» <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-left: auto;">II</div>
З > М	Стратегія «Максі-Міні» <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">             Загрози &gt; Можливості              39 &gt; 34           </div> <div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;">             Переваги &gt; Слабкі торони              50 &gt; 36           </div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-left: auto;">III</div>	Стратегія «Міні-Міні» <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-left: auto;">IV</div>

П>С – переваг більше, ніж слабких сторін у підприємства; С>П – слабких сторін виробника спирту більше, ніж переваг на ринку B2B; М>З – можливостей спиртзаводу більше, ніж загро на ринку B2Bз; З>М – загроз ринку більше, ніж можливостей виробника спирту
--

## Рис. 2. 2. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

Використовуючи рекомендації, щодо вибору маркетингової стратегії, вважаємо, що досліджуваному Мишковицькому спиртзаводу необхідно використовувати стратегію, яка базується на використанні сильних сторін організації для знешкодження зовнішніх загроз, а саме стратегію «МАКСИ-МІНІ», яка розташована у третьому квадранті матриці на рисунку 2.2. Свої рекомендації обґрунтуємо наступним чином:

1) Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз Мишковицького спиртозаводу свідчить на користь того, що можливості відповідають бальній оцінці на рівні 34 бали, а зовнішні загрози підприємства є більшими на рівні 39 балів.

2) Сильні сторони суттєво випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони ТОВ Мишковицький спиртзавод, а саме: 50 балів на противагу 36 балам.

3) Отож, можливості є меншими за загрози. Переваг більше, ніж слабких сторін ( $П > С$ ;  $З > М$ ).

Пандемія, пов'язана з COVID 19, ведення військових дії, міграція населення, релокація бізнесу, нестабільність економічної ситуації свідчить також і на користь того, що таку стратегію спиртзаводу необхідно завжди посилювати, використовуючи сильні сторони підприємства.

Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих господарських підрозділів на промислових ринках B2B найчастіше використовують моделі, представлені у вигляді матриць, коли кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) підприємства графічно позиціонується на полях двох або тривимірної аналітичної матриці.

Кожна матриця має свій алгоритм співставлення показників. Для прикладу, матриця Бостонської консультативної групи (BCG) "Зростання / Частка" дозволяє підприємству проаналізувати сектори бізнесу виробника спирту, або позиції всіх підрозділів диверсифікованої компанії на основі темпів

зростання ринку алкогольної продукції і відносної частки, яку посідає виробник або його підрозділ на цьому промисловому ринку сегменту B2B.

Ця візуалізована у табличній формі модель представляє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному ринковому середовищі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку відповідного товару), а інша - для вимірювання відносної частки продукції підприємства на промисловому ринку B2B.

Головна увага в моделі BCG концентрується на грошових потоках підприємства, які можуть скерувати на проведення операцій в окремому секторі бізнесу, або такі фінансові потоки є наслідком виробничо – збутових процесів і виникають, як результат, проведення таких операцій. Вважається, що показник фінансових надходжень, або витрачання коштів перебуває у дуже тісній функціональній залежності від темпів зростання промислового ринку B2B і відносної частки підприємства на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу підприємства також визначають темп, з яким підприємство буде використовувати кошти.

Звернемо увагу також на стадії життєвого циклу продукції, хоча до ринку виробників спирту ця динаміка має мале відношення, але ж ринок не статичний і буде змінюватися. Вважають, що на стадії зрілості і на кінцевій стадії життєвого циклу будь-якого продукту успішний бізнес продукує потік коштів, тоді як на стадії розвитку і зростання відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Це пов'язано із великими витратами на маркетинг, щоб просунути продукцію на ринку. Тут маємо очевидний висновок, що для підтримання безперервності функціонування бізнес – процесів, кошти, що виникають як результат функціонування зрілого бізнесу, частково повинні інвестуватися у нові сегменти бізнесу, які у майбутньому можуть стати новими генераторами доходу підприємства.

У моделі BCG основними стратегічними цілями підприємства виробника спирту вважаються зростання рентабельності і маржинальності бізнесу, тобто

прибутків. При цьому набір допустимих стратегічних маркетингових рішень щодо того, як можна досягнути вказані цілі, обмежується чотирма варіантами:

1. Збільшення частки виробника спирту на промисловому ринку B2B.
2. Конкурентна боротьби за збереження існуючої частки на ринку сегменту B2B.
3. Максимальне використання існуючого становища бізнесу підприємства на ринку виробників спирту.
4. Відмова підприємства від даного виду бізнесу і освоєння нових сегментів ринку.

Рішення, які передбачає модель BCG, залежать від становища конкретного виду бізнесу підприємства у стратегічному просторі, що утворюється двома осями координат. По осі ординат (вертикальна вісь моделі) відкладається, як вже зазначалося раніше, значення темпів зростання промислового ринку. Використання цього параметра в моделі BCG є важливим з трьох причин:

1. Якщо темпи зростання промислового ринку, вищі, порівняно з іншими ринками країни, то виробник, який розвиває свій бізнес у відповідному секторі, може розраховувати на збільшення своєї відносної частки на цьому ринку з великим оптимізмом. Така ситуація може бути можливою шляхом прискорення власних темпів нарощування бізнесу. Для отримання виробнику спирту більшої частки на ринку не потрібно проводити спеціальні дії, які полягають у примусі конкурентів скорочувати їх бізнес на цьому ж промисловому ринку B2B.

2. Промисловий ринок сегменту B2B, що зростає, як правило, обіцяє у найближчому майбутньому достатню віддачу від інвестицій у цей сектор бізнесу. Враховуються також і фактори впливу зовнішнього середовища. Яке може бути більш сприятливим ніж сьогодні.

3. Збільшені темпи зростання промислового ринку виробників спирту впливають на обсяг коштів, породжуючи їх відплив навіть у разі високої рентабельності, оскільки вимагають значних інвестицій у розвиток бізнесу.



Використовуючи модель BCG, дуже важливо правильно визначити темпи зростання ринку сегменту B2B і відносну частку досліджуваного підприємства на цьому ринку. Аналітичне оцінювання темпів зростання ринку здійснимо на основі даних по галузі виробників спирту за останні 3 роки. Відносна частка підприємства на ринку є відображенням математичного значення логарифму, через відношення обсягу продажу підприємства у певному секторі бізнесу до обсягу продажу конкурента - лідера. Якщо ж саме підприємство буде за нашими обчисленнями лідером, то розглянемо його відношення до того з конкурентів, який обіймає другу позицію. Якщо отриманий коефіцієнт перевищуватиме одиницю, це означатиме лідерство підприємства на конкурентному ринку. У протилежному випадку це буде означати, що якісь інші підприємства будуть мати більші конкурентні переваги у секторі бізнесу, що досліджується.

Розглянемо позиціонування на матриці BCG стратегічних позицій декількох секторів бізнесу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» (табл. 2.11).

Таблиця 2. 11

#### Характеристика секторів бізнесу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Сектор бізнесу	Обсяг продажу, тис. грн.	Річні темпи зростання ринку, %	Найбільші конкуренти	Обсяг продажу конкурента тис. грн.	Відносна частка на відповідному ринку (Україна)
Спирт (Україна)	8713,7	3	ТОВ «Бучацький мальтозний завод»	23453,1	5,4
Спирт(експорт)	3635,9	5	ТОВ «Лужанський спиртзавод»	5684,6	3,6
Вуглекислота (Україна)	1194,0	12	ТОВ «Спиртовий завод Лопатин»	448,7	4,1

Вивчення бізнесу Мишковицького спиртзаводу показало, що він фактично конкурує у 4 секторах бізнесу, які визначалися за видами продукції Спиртзавод виготовляє спирт для внутрішніх і зовнішніх потреб, вуглекислоту як побічний продукт виробництва. Модель BCG для аналізу визначених у табл. 2. 11. секторів бізнесу досліджуваного підприємства зобразимо на рис. 2. 3

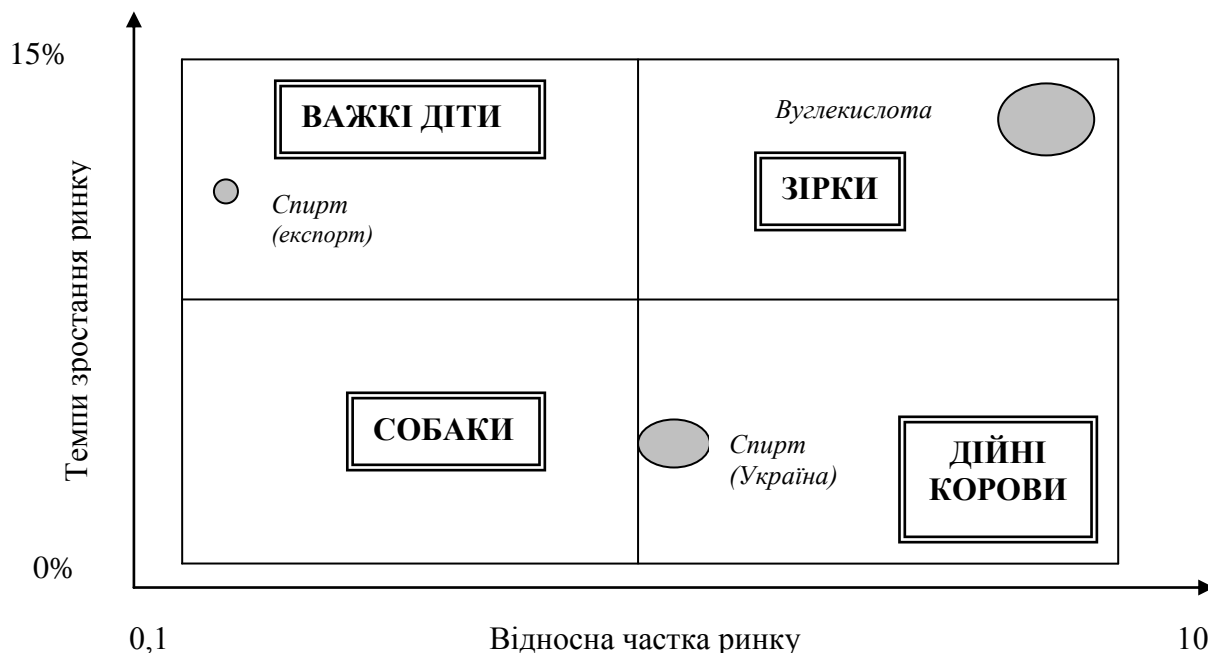


Рис. 2.3. Аналіз секторів бізнесу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за допомогою матриці Бостонської консультативної групи

Відповідно до позицій на рисунку 2.3, визначимо конкурентні стратегії кожного виду бізнесу досліджуваного виробника спирту.

У стратегічному секторі «Важкі діти» асортиментна одиниця підприємства «Експорт» перебуває на початковому етапі життєвого циклу і потребує значних коштів для її підтримки. Високі показники темпу зростання ринку B2B і низький показник відносної частки ринку потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Отож запропонована цьому виробнику стратегічна альтернатива при виробництві спирту для експортних ринків збуту полягає у наступному: інтенсифікація зусиль на маркетинг із просування сировини спирту на зовнішні ринки збуту і вкладання коштів у розвиток такої стратегічної одиниці спирт на експорт, або ж повне виключення з виробництва цієї асортиментної групи.

У стратегічному секторі «Зірки» на етапі життєвого зростання перебуває виробництво вуглекислоти, що є лідером на цьому ринку і потребує значних

коштів для підтримання росту. Отже, маржинальний прибуток, отриманий цією стратегічною одиницею практично йде на його підтримку. Стратегія конкуренції полягає в наступному – підтримання конкурентних переваг. З часом, можливо, що ця «зірка» перетвориться на «дійну корову».

«Дійні корови» - у цьому сегменті знаходиться основна асортиментна група підприємства – виробництво спирту для вітчизняних горілчаних заводів і фармацевтичних підприємств. Для цієї асортиментної групи характерним є етап зрілості, який приносить високі прибутки, що використовуються для фінансування інших асортиментних груп. Наявність такої «дійної корови» у портфелі цього підприємства збільшує його фінансові можливості. Маркетингова стратегія для товарів цієї стратегічної групи – стратегія «збору врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

Успіх, який супроводжував модель маркетингового стратегічного аналізу і планування бізнесу, розроблену спеціалістами BCG, стимулював методичні дослідження у цій галузі. Вже на початку 1970-х років появилася інша результативна аналітична модель, запропонована корпорацією General electric і консалтинговою компанією McKinsey & Co. Ця модель отримала назву «модель GE/McKinsey» за назвою корпорації, яка впровадила у своїй бізнесовій моделі ці напрацювання стратегічного розвитку і до 1980 року стала найпопулярнішою багатофакторною моделлю аналізу конкурентних позицій організації у стратегічній перспективі.

Графічна модель GE/McKinsey представляє собою матрицю, що складається з 9 клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів діяльності організації. Найбільш важливою особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для порівняння всіх видів бізнесу почали аналізуватися не лише такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів і т.п., але й досить суб'єктивні на період 20 століття характеристики бізнесу, такі, як зміна частки ринку, оновлення технології, стан забезпеченості кадрами бізнес- процесів тощо.

Однією з важливих переваг моделі GE/McKinsey є те, що різним факторам (осі X та Y) можуть присвоюватися кілька не подібних вагових коефіцієнтів залежно від їх відносної важливості для того чи іншого виду бізнесу у досліджуваній галузі, що, як правило, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

У центрі уваги графічно-аналітичної моделі оцінювання стратегії підприємства GE/McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос варто здійснити на тому, щоб проаналізувати, який вплив на дохідність виробництва можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу у перспективі.

Все вище викладене дозволяє також констатувати, що сектори бізнесу підприємства ранжуються як перспективні кандидати з погляду отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того, щоб окремий сектор бізнесу, тобто якийсь виробничий чи адміністративний підрозділ, отримав значні інвестиції у майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і рентабельність інвестованих коштів (виключно кількісні параметри), але й інші фактори, такі як технології, рівень конкуренції на ринку, суспільна думка (параметри, які досить важко визначити кількісно).

У порівнянні до стратегічної моделі BCG, в якій використовувалася матриця позиціонування розміром 2 x 2, в моделі GE/McKinsey чисельність квадрантів цієї матриці збільшено до 3 x 3. Це дозволило не тільки давати більш детальну порівняльну візуальну картину різноманітних секторів бізнесу, але й розглядати більш широкі можливості стратегічного вибору на ринку..

Сектори бізнесу, які необхідно аналізувати, відображаються на сітці матриці у вигляді кіл або, як їх називають творці моделі, «бульбашок», центри яких однозначно визначаються оцінками привабливості ринку (вісь Y) і відносної переваги організації на ринку (вісь X). Кожне зображення у вигляді кола відповідає загальному обсягу продажу на деякому ринку, а частка бізнесу підприємства зображають сегментом у цьому колі. Як вісь Y, так і вісь X

умовно поділяються на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Стратегічні позиції бізнесу покращуються по мірі його переміщення на матриці у напрямі «права нижня клітинка-ліва верхня клітинка». Розробники цієї матриці виділяють три зони стратегічних позицій: 1) зона «переможців»; 2) перехідна зона, в яку входять позиції бізнесу, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу; 3) зона «переможених».

Оцінимо позиції ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за переліком факторів (табл.2.12). Для спрощення аналізу виділено лише один вид бізнесу – виробництво спирту.

Таблиця 2.12

## Фактори аналізу конкурентної позиції

## ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Сильні сторони підприємства (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Відносна частка ринку	15	7	1. Темпи зростання ринку	20	12
2. Зростання частки ринку	10	6	2. Диференціація продукції	15	8
3. Дистрибуторська мережа	15	10	3. Особливості конкуренції	10	8
4. Ефективність мережі дистрибуції	15	9	4. Норма прибутку у галузі	20	18
5. Кваліфікація персоналу	10	8	5. Цінності споживачів	20	10
6. Відданість споживачів ринку B2B продукції підприємства	10	7	6. Відданість споживачів торговій марці	15	7
7. Технологічні переваги, патенти, ноу-хау	5	3			
8. Маркетингові переваги	10	4			
9. Гнучкість	10	6			
<b>Загальна оцінка, балів</b>	<b>100</b>	<b>60</b>	<b>Загальна оцінка, балів</b>	<b>100</b>	<b>63</b>

Як бачимо, сильні сторони Мишковицького спиртзаводу оцінюються відповідно у 60 балів, а індикатори ринкової привабливості в 63 балів. Відповідно до розрахованих оцінок, перша з яких позначається на осі X, а друга - на осі Y, позиція досліджуваного підприємства розташується у клітинці матриці GE/McKinsey, що характеризує середній бізнес (рис. 2.4.).

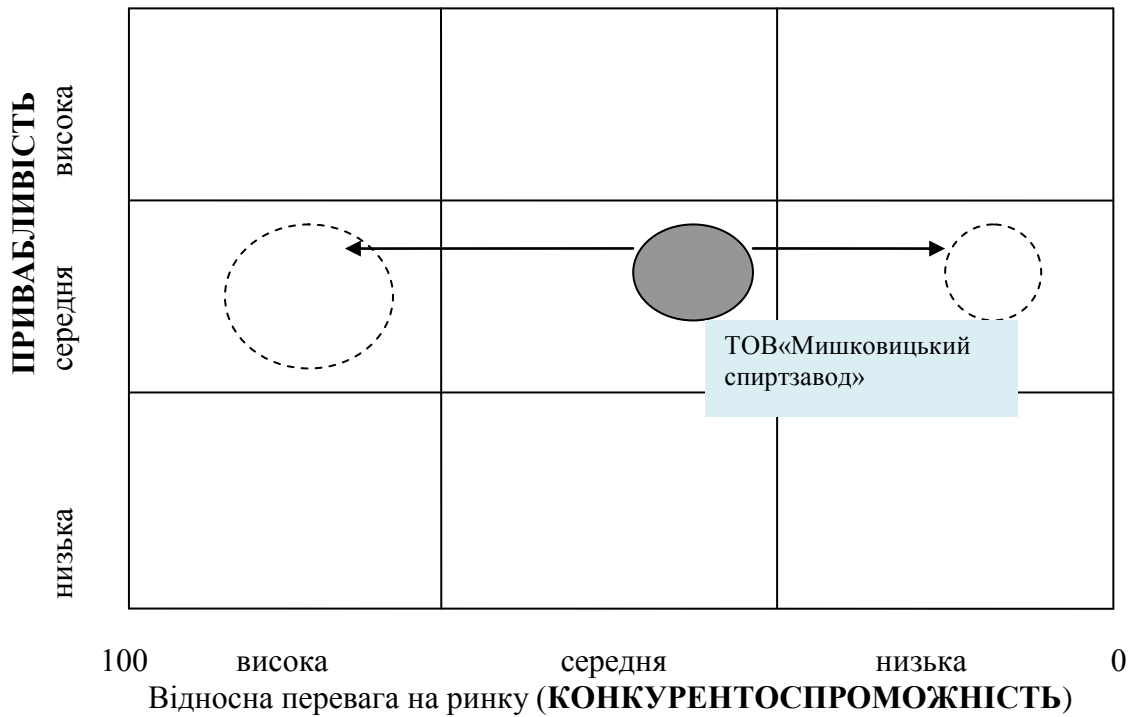


Рис. 2.4. Конкурентні позиції у виробництві спирту ТОВ «Мишковицький спиртзавод» у стратегічному просторі моделі GE/McKinsey

Пунктирні кола, позначені на рис. 2.4., показують перспективні позиції організації, які вона може посісти у майбутньому.

Рекомендована конкурентна стратегія за допомогою цієї матриці за умов, що підприємство знаходиться у середній позиції полягає у наступному.

Конкурентна стратегія вибіркового розвитку:

- ✓ інвестування окремих сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока;
- ✓ спеціалізація на сегменті, що зростає, тобто виробництві спирту для ринку України;
- ✓ пошук шляхів отримання конкурентних переваг, удосконалюючи якість продукції.

## Висновки до розділу 2

1. Перевагою у стратегічній діяльності за умов політичних ризиків, економічної невизначеності ТОВ Мишковицький спиртзавод є використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз, а саме, необхідно створити всі умови для підвищення якості продукції і контролювання системи управління якістю на кожному етапі виробництва і постачання продукції.

2. Привабливість ринку і конкурентоспроможність досліджуваного виробника спирту на ньому є вище середньої у межах 60 балів, отож досліджуваному спиртзаводу необхідно надалі підвищувати конкурентоспроможність своєї продукції. А з огляду на те, що ціну спирту виробник змінювати не може, необхідні сконцентрувати всі зусилля на забезпечення високої якості продукції, підвищення маркетингової привабливості підприємства, розширення ринку збуту, формування дистриб'юторської мережі за товаром, який займає другорядне місце в асортименті виробника (вуглекислота).

3. З огляду на те, що ринок B2B має вплив досить сильних зовнішніх факторів пов'язаних із веденням військових дій, пропонуємо Мишковицькому спиртзаводу брати участь у тендерах з реалізації спирту для фармацевтичної галузі, щоб покрити потреби наших військових у спирті. Також, з огляду на те, що спирту потребують всі засоби із дезінфекції в умовах пандемії, варто шукати ринки збуту сировини спирт для виробництва дезінфікуючих засобів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### **3.1 Активізація функції маркетингового контролю в системі управління конкурентоспроможністю та забезпечення її ефективності**

Контроль в системі маркетингу - це процес, за допомогою якого менеджмент підприємства визначає, чи правильними були прийняті плани з маркетингу, чи правильно реалізовані управлінські рішення і як потрібно коригувати ці плани. Цю функцію менеджменту у маркетингу потрібно реалізовувати, так як без вищезазначеного є неможливим реалізувати поставлених підприємством цілей на ринку щодо утримання стійких конкурентних позицій, відштовхуючись від дотримання показників якісного виробництва продукції спирт.

Маркетинговий контроль – це тривалий системний процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування керівництва про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від запланованих параметрів. У маркетинговій діяльності промислових виробників контроль охоплює досягнення цілей, виконання планів і програм, прогнозів розвитку підприємства і використовується як для запобігання загрозам і чинникам, так і для задокументованого оформлення результатів проведеного контролю. Крім того, в ході реалізації функції контролю визначаються і виконуються корегуючі дії, що дозволяють забезпечити досягнення маркетингових цілей [34].

Основні завдання маркетингового контролю полягають у наступному :

- виміряти і оцінити фактичні значення показників маркетингової діяльності та порівняння ці показники із плановими:
- проаналізувати величину параметрів та якщо є до цього підстави, виявити причини їх відхилення від планованих показників;



- оформити звітність, описати висновки за результатами контрольних заходів;
- спланувати необхідні заходи із виправлення відхилень і назначити відповідальних виконавців за проведення коригувальних дій.

У маркетингу промислових підприємств звернемо увагу на такі види контролю, які допоможуть нам у конкурентній боротьбі на ринку B2B:

– контроль витрат на збут. У фінансовій звітності промислових підприємств немає чіткої категорії «витрати на маркетинг», Тому будемо здійснювати контроль витрат на збут. Візьмемо до уваги, що підприємство дуже часто бере участь у торгах через систему ProZogo, так як попит на спирт пред'являють і медичні установи і фармацевтичні компанії, а не лише виробники горілчаних виробів.

– контроль витрат на виробництво. Позаяк ми не можемо вплинути на ціну спирту, так як його регламентує держава, то для того, щоб отримати переваги над конкурентами ми будемо все робити для контролю якості сировини, оптимізуючи витрати на її придбання.

– контроль прибутковості. Щоб мати переваги у конкурентній боротьбі, варто завжди контролювати показники дохідності підприємства, так як динаміка дохідності нам показує ефективність використання ресурсів, враховуючи і позичені кошти.

Особливістю проведення маркетингового контролю як управлінської функції промислового виробника є його всеохоплюючий характер у межах діяльності організації. Потрібно, щоб працівники, які залучені до виробництва і реалізації продукції розуміли відповідальність за порушення тих показників, які підлягають контролю. Вважаємо, що основною причиною необхідності проведення маркетингового контролю є те, щоб підприємство могло швидше за конкурента виправляти свої помилки.

Потрібно зазначити, що функція контролю у маркетингу пройшла своєрідний еволюційний процес. Спочатку, був контроль зі сторони адміністрації підприємства, потім був контроль фінансових показників

реалізації продукції. Нині, для того щоб утримувати стійкі конкурентні позиції на ринку виробників спирту B2B необхідно вже застосовувати перспективний контроль. Маркетинговий контроль є перспективним контролем, тому, що у показниках витрат на збут і на матеріальні витрати відображаються перспективи, які підприємство хоче бачити в майбутньому. Отже, маркетинговий контроль забезпечує для підприємства – виробника спирту в Україні досягнення мети на конкурентному ринку. Маркетинговий контроль важливий ще й тим, що дозволяє контролювати ті види витрат, які є необхідними, щоб забезпечити стійкі конкурентні позиції. Також цей контроль дозволяє управляти собівартістю продукції, тож як управляти ціноутворенням на спирт підприємство не може через обмеження законодавств, і регулювання цін.

Отже, на основі даних, отриманих на підприємстві, оцінимо кількісні показники маркетингового контролю для системи управління конкурентоспроможністю продукції

1. Контроль використання витрат на збут  $K_{B3}$ :

$$K_{B3} = (B3_t / B3_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де,  $B3_t$  - сума витрат на збут поточного періоду;

$B3_{t-1}$  - сума витрат на збут попереднього періоду.

2. Контроль витрат на виробництво продукції  $K_{BB}$ :

$$K_{BB} = (BB_t / BB_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де  $BB_t$  - витрати на виробництво спирту поточного періоду;

$BB_{t-1}$  - витрати на виробництво спирту попереднього періоду.

3. Контроль прибутковості  $K_{\Pi}$ :

$$K_{\Pi} = (\Pi_t / \Pi_{t-1}) \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

де  $\Pi_t$  – чистий прибуток підприємства поточного періоду;

$\Pi_{t-1}$  - чистий прибуток підприємства попереднього періоду.

Надалі здійснимо контролювання показників дієвості маркетингової системи за три місяці 2022 року, відколи на підприємстві після відновлення виробництва можна виміряти ці показники. Віднесемо дані для розрахунків у таблицю 3.1. За результатами, які нам дає ця таблиця, побудуємо візуалізацію показників маркетингового контролю у діаграмах (рис. 3.1 – 3.3).

Таблиця 3.1

Вимірювання показників маркетингового контролю системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Мишковицький спиртзавод», 2022 рік

Показники і формули	Показники для вимірювання, тис. грн.			Контроль за Вересень, %	Контроль за Жовтень, %
	Серпень	Вересень	жовтень		
1. Контроль використання витрат на збут $K_{B3}$ : $K_{B3} = (B3_t / B3_{t-1}) \cdot 100\%$	22705,1	15453,8	12903,7	68	83,5
2. Контроль витрат на виробництво продукції $K_{BB}$ : $K_{BB} = (BB_t / BB_{t-1}) \cdot 100\%$	11209,1	10153,9	9881,1	90,5	98,3
3. Контроль прибутковості $K_{\Pi}$ : $K_{\Pi} = (\Pi_t / \Pi_{t-1}) \cdot 100\%$	30,9	33,2	51,4	107	155

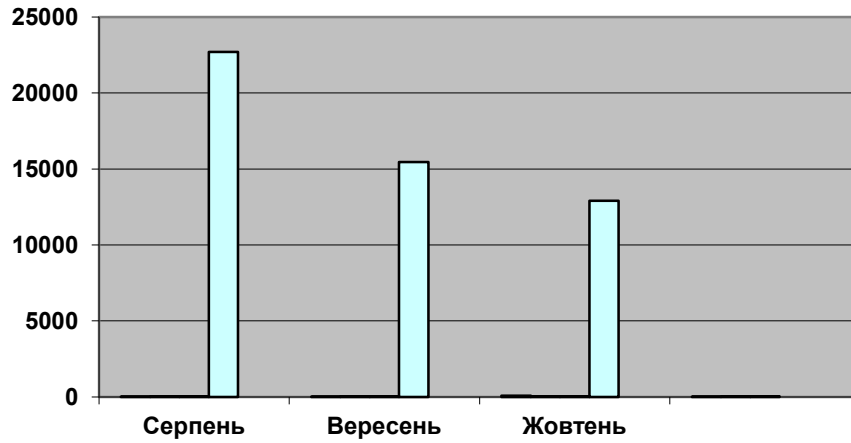


Рис. 3.1. Динаміка витрат на збут ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

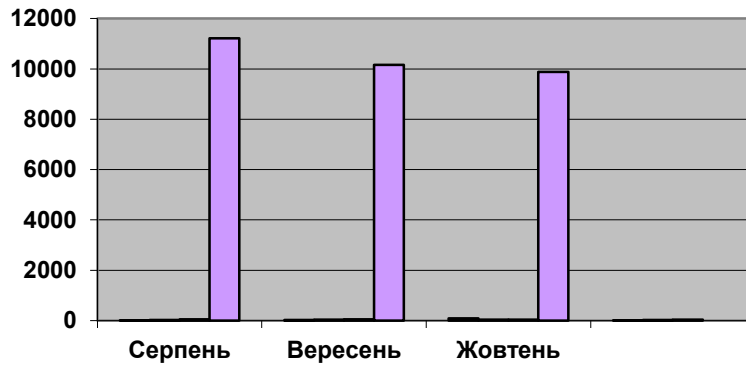


Рис. 3.2. Динаміка витрат на виробництво продукції на ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

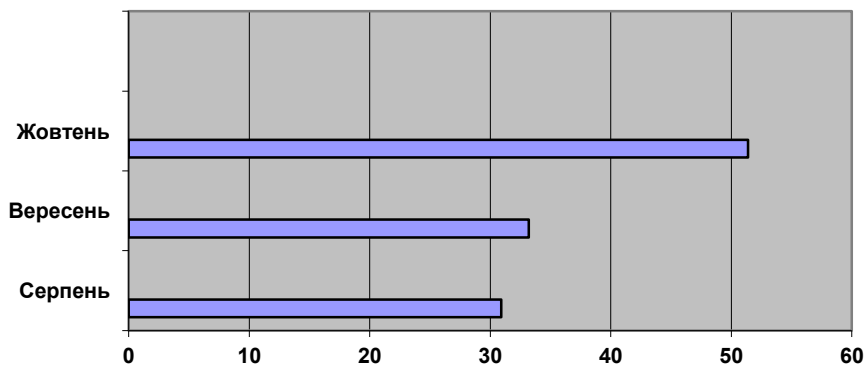


Рис. 3.3. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Як бачимо із візуалізації показників на діаграмі, проведений маркетинговий контроль за дієвістю системи управління конкурентоспроможністю свідчать про те, що за період проведення такого контролю, на досліджуваному підприємстві, суттєво покращилися показники прибутковості підприємства. Відбулося скорочення витрат на виробництво за умов, що ціни не збільшилися. Проте, скоротилися витрати на збут, що може бути пов'язано із тим що функція маркетингу на підприємстві потребує меншого фінансування, так як вже відбулося від налагодження попередніх зв'язків і з ринком. Крім того, реалізація продукції через канал платформи ProZogo не вимагає великих фінансових вкладень на управління цим каналом.

Запропонована система управління конкурентоспроможністю, яка включає постійний контроль визначених нами показників, створює передумови для подальшого зростання показників прибутковості ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Наведені пропозиції щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Мишковицький спиртзавод» через впровадження маркетингового контролю за фактивністю функціонування системи, створюють передумови для постійного щомісячного удосконалення всіх показників виробничо-господарської та збутової діяльності виробника спирту на ринку B2B. Запропоновані рішення через маркетинговий контроль показників дозволяють більше у якісній мірі оцінити ефективність таких розрахунків, так як удосконалення системи конкурентоспроможності досліджуваного промислового виробника на ринку України вимірюється якісними показниками. Проте, ми запропонували також і кількісну оцінку ефективності ведення маркетингової діяльності, і побачили, що можна досягнути зростання прибутковості через зменшення витрат виробництва.

### 3.2. Удосконалення системи управління запасами готової продукції у контексті підвищення конкурентних позицій на ринку B2B

Проектування логістичних рішень управління запасами продукції у сфері формування конкурентоспроможного маркетингового потенціалу підприємства є надзвичайно важливою задачею з погляду кінцевої фази вимірювання витратних та часових характеристик виконання замовлень споживачів ринку B2B.

У маркетинговій збутовій системі під час реалізації готової продукції для інших виробників на ринку B2B, постає завдання із мінімізації сумарних витрат на транспортування та зберігання запасів продукції. Традиційна маркетингова політика у сфері запасів – це така система виробництва, в якій готова продукція має бути «наявна про всяк випадок». Подамо у табл. 3.2 класифікацію запасів за деякими ознаками [27, с. 315].

Таблиця 3.2

#### Класифікація запасів

Ознаки класифікації	
Концентраційний розподіл	Поділ за рівнем передбачуваності
<b>Група А</b> Висока концентрація вартості продукції у розподілі	<b>Група Х</b> Висока точність прогнозу попиту
<b>Група В</b> Середня концентрація вартості продукції у розподілі	<b>Група Y</b> Середня точність прогнозу попиту
<b>Група С</b> Низька концентрація вартості продукції у розподілі	<b>Група Z</b> Низька точність прогнозу попиту

Зарпопонована інтеграція груп ABC та XYZ поділу дає відповідь на питання чи доцільно управляти запасом конкретної продукції з асортименту підприємства, чи вигідніше «працювати на замовлення». Пропонуємо для досліджуваного виробника спирту групування стосовно розподілу невеликих асортиментних позицій підприємства у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Класифікація ABC –аналізу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

№ п/п	Назва продукту	Вартість продажу, тис. грн.	Частка продажу, %	Група
1	Спирт 96% для ринку України	9235,7	68,3	А
2	Спирт 96% для Експорту	3123,2	23,1	В
3	Вуглекислота для ринку України	1165,6	8,6	С
	<b>Сума</b>	<b>13514,5</b>	100	

Для формування графічної інтерпретації результатів ABC- аналізу виконані розрахунки доповнимо кількісними оцінками. Отримання співвідношення дають можливість стверджувати, що позиції асортиментної групи А впливають на обсяг збуту майже у 2 рази сильніше, ніж товари асортиментної групи С і В. Графічно результати ABC- аналізу подамо за допомогою концентраційної кривої на рис. 3.4.

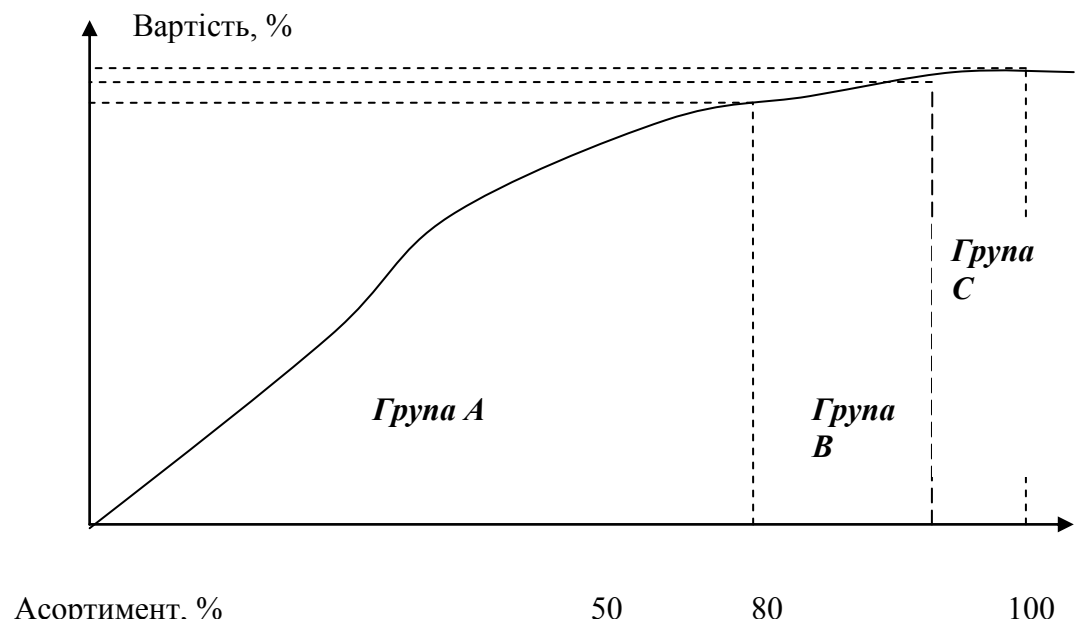


Рис. 3.4. Графічна інтерпретація ABC – аналізу продукції ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Отож результати графічного аналізу також свідчать, що найбільш стратегічно важливою для підприємства ринку B2B, є асортиментна позиція групи А, а це потребує особливого підходу до управління запасами спирту, так як неможливо передбачити коли появиться наступний тендер на платформі

ProZorro, де покупці спирту шукають його у найкоротший термін. Дуже добре, коли на складах виробника завжди буде необхідний запас продукції.

### **3.3. Моделювання стратегічних напрямків розвитку управління системою конкурентоспроможності продукції**

Одним із напрямком удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є оптимізація його товарного портфеля з метою виявлення найбільш привабливих асортиментних груп. Одним із засобів досягнення цілей підприємства з підтримання стабільного прибутку є задоволення потреб клієнтів ринку спирту сегменту B2B. З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю необхідно активізувати досить важливу маркетингову функцію підприємства. Маркетингу належить досить особлива роль – задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності виробника промислової продукції [34, с. 162].

Ми пропонуємо здійснити маркетингове стратегічне планування для ТОВ «Мишковицький спиртавод» на рівні основної продуктової групи – спирт з метою моделювання стратегій у сфері оптимізації товарної політики підприємства.

У векторі розвитку товарної політики досліджуваного підприємства та з метою оптимізації асортименту товару, скористаємося теорією ігор, а саме, візьмемо в розробку один з її видів – матричну гру. Її ще називають парною грою з нульовою сумою. Суть цієї моделі полягає в тому, що один гравець вибирає рівно стільки із запропонованого, скільки програє інший. Головна умова моделі - кожен гравець має обмежену кількість стратегій [49].

Парна гра задається матрицею  $A = (a_{ij})$ , яку в методиці теорії ігор називають платіжною матрицею. Елементи матриці визначають виграш першого гравця. Програш другого гравця буде тоді, якщо перший обере стратегію  $i$  ( $i = 1, m$ ), а другий стратегію  $j$  ( $j = 1, n$ ).

Пропонуємо скористатися графічним методом для вирішення цієї задачі, оформленої через матричну гру.



Наше сформульоване завдання для вирішення полягає в оптимізації товарного асортименту готової продукції, а відтак і удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на промисловому підприємстві.

Формування стійких конкурентних переваг на ринку B2B залежить від конкурентної ситуації на ринку спирту. Завдання щодо формування асортименту ТОВ «Мишковицький спиртзавод» ми визначаємо наступним чином: «Максимізувати середній прибуток від реалізації продукції «Мишковицького спиртзаводу» з урахуванням невизначеності на конкурентному ринку B2B виробників спирту».

Керівництву служби маркетингу у цьому випадку необхідно буде визначити оптимальну товарну стратегію, яка забезпечить отримання виробникові «Мишковицький спиртзавод» середнього доходу за будь-якої стратегії.

В ситуації, що розглядається досліджуване підприємство може обрати дві стратегії:

⇒ Перша стратегія підприємства А: частка спирту для ринку в Україні 50% інші закордонні ринки і продаж вуглекислоти 50% (Прогнозований обсяг збуту на наступний період, відповідно до стратегічного фінансового плану підприємства 1997 тис. грн);

⇒ Друга стратегія підприємства Б: реалізація спирту на експорт становить 30% і 70% реалізація в Україні. В тому числі і через відкриті тендери системи Prozorro .

⇒ Перша конкурентна стратегія В: частка конкурентів, які виготовляють в Україні спирт реалізують за регульованими цінами на ринку висока. Це буде тоді, коли більшість підприємств-виробників спирту держава продасть з аукціонів і конкуренція значно зросте. Сьогодні лєвова частина виробників спирту колишнього обєднання Укрспирт законсервовані.

⇒ Друга конкурентна стратегія С: частка конкурентів, які виготовляють спирт в Україні і продають за регульованим цінами на ринку невисока, така як зараз;

Ситуація з позиції доходу є ідеальною, якщо спирт реалізовується з орієнтацією на вітчизняні ринки з незначною концентрацією конкурентів. Зробимо розрахунок доходу за кожної комбінації стратегії (табл.3.5)

Таблиця 3.4

Платіжна матриця вибору стратегії товарного асортименту для  
ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Стратегія фірми		Конкурентна стратегія					
		Стратегія В (велика кількість конкурентів)			Стратегія Г (невелика кількість конкурентів)		
	Ассортимент	попит	для реалізації	Дефіцит/ залишки	попит	для реалізації	Дефіцит/ залишки
СТРАТЕГІЯ А	Спирт для ринку України  1000 тис грн.	950	1000	Залишки 50	1000	1000	Дефіцит 0
	Спирт на і експорт Вуглекислота для України  1000 тис. грн.	1100	1000	Дефіцит 100	1200	1000	Дефіцит 200
СТРАТЕГІЯ Б	Спирт на експорт  600 тис. Грн	950	600	Дефіцит 350	1000	600	Дефіцит 400
	Спирт і вуглекислота для ринку України  1400 тис. Грн	1100	1400	Залишки 300	1200	1400	Залишки 200

1. Підприємство обирає стратегію А-В. Велика концентрація конкурентів на ринку. Вся продукція на експорт і вуглекислота реалізуються, а по асортиментній позиції «Спирт для ринку України» залишки. Дохід становить: 1950 тис. грн

Дохід стратегії А - В:  $1000 + 1000 - 50 = 1950$  тис. грн.

2. Підприємство обирає стратегію А-Г. Невелика кількість конкурентів. Існує дефіцит за продажем спирту на експорт та вуглекислоти. Спирт на ринку України реалізується без залишків. Дохід становить: 2000 тис. грн.

Дохід стратегії А – Г:  $1000 + 1000 = 2000$  тис. грн.

3. Фірма обирає стратегію Б-В. Велика кількість конкурентів на ринку. Для нормального задоволення попиту виробника спирту на експорт, а залишки по реалізації на ринку України складають 300 000 грн

Дохід стратегії Б-В:  $600 + 1400 - 300 = 1700$  тис. грн.

4. Фірма обирає стратегію Б-Г. Невелика концентрація конкурентів на ринку. Існує досить значний дефіцит спирту для реалізації на експорт.

Дохід стратегії Б-Г:  $600 + 1400 - 200 = 1800$  тис. грн.

З позиції валового доходу сприятливими для ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є друга ситуація, коли вибрана структура продукції у асортименті підприємства майже співпадає із вимогами конкурентної ситуації на ринку. Якщо події відбуватимуться за сприятливим для підприємства сценарієм, то вона отримає на висококонкурентному ринку 2000 тис. грн. доходу від реалізації продукції.

Другий сценарій, за яким підприємство може перейти на реалізацію продукції у рівній пропорції, не є досить привабливим для стратегічного напрямку розвитку, так як при існуванні великої кількості конкурентів, завжди існує імовірність залишків продукції на складах.

Отримані дані про дохід є елементами матриці цієї гри (платіжна матриця). Перший і другий рядок матриці відповідають стратегіям А і Б, а перший і другий стовпчик – стратегія конкуренції В і Г.

$$Q = \begin{pmatrix} 1950 & 2000 \\ 1700 & 1800 \end{pmatrix}$$

Із платіжної матриці видно, що ТОВ «Мишковицький спиртзавод» може отримати максимальний дохід, якщо буде реалізовувати 50% асортименту виготовленого спирту на риках з невеликою конкуренцією. Можна також продавати продукцію із таким самим структурним асортиментом і за великої концентрації конкурентів.

В умовах невизначеності конкуренції найбільш гарантований дохід підприємство отримає, якщо змінюватиме стратегію, застосовуючи то стратегію з високою конкуренцією, то з меншою. Оптимізація змішаної стратегії дозволить досліджуваному виробнику спирту на рнку B2B завжди отримувати середнє значення виграшу (дохід) незалежно від стратегії другого гравця конкурентів на ринку, тобто незалежно, чи українському ринку властиво концентрувати потужних конкурентів, чи ні.

Прийmemo:

$p = x$  – частота застосування підприємством стратегії А-В;

$q = 1-x$  – частота застосування стратегії А-Г

Тоді

<b>Дохід підприємства</b>	<b>=</b>	<b>Дохід підприємства</b>
<b>за високого рівня</b>		<b>за низького рівня</b>
<b>конкуренції</b>		<b>конкуренції</b>

$$2000x + 1950(x-1) = 2000x + 1950x - 1950$$

$$3950x = 1950 \quad X = 0,49$$

$$\text{Звідси, } p = x = 0,49 ; \quad q = 1-x = 0,51.$$

Отже, застосування ТОВ «Мишковицький спиртзавод» стратегій розповсюдження продукції на ринках з високою і з невисокою концентрацією конкурентів забезпечить оптимальну змішану стратегію і дасть змогу отримати середній дохід на наступному рівні:

Середній дохід за стратегіями:

$$2000 \cdot 0,51 + 1950 \cdot 0,49 = 1975 \text{ тис. грн.}$$

Отже, якщо ТОВ «Мишковицький спиртзавод» буде надалі реалізовувати свою продукцію із структурою асортименту: 50% реалізація спирту в Україні, 50% реалізація спирту за кордон і реалізація вуглекислоти з товарного асортименту на ринках з високою конкуренцією і на ринках з низькою конкуренцією, то цьому підприємству вдасться реалізувати продукції на 1975 тис. грн.. Досліджуване підприємство має також значний маркетинговий потенціал у розрізі технологій, персоналу, логістики і може збільшити обсяги збуту до прогнозованого рівня, використовуючи всі свої потенційні ресурси.

### **Висновки до розділу 3**

1. Визначено, що єдиним засобом досягнення цілей організації у конкурентній боротьбі і цілей щодо прибутку та доходу є задоволення потреб ринку B2B. З метою удосконалення системи управління конкурентоспроможністю продукції, необхідно активізувати досить важливу конкретну функцію менеджменту – маркетинг. Маркетингу належить досить особлива роль – задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності підприємства..

2. Ми здійснили візуалізацію показників контролю з допомогою побудованих діаграм. Такий проведений маркетинговий контроль за дієвістю системи управління конкурентоспроможністю свідчать про те, що за період проведення контролю, на досліджуваному підприємстві, суттєво покращилися показники прибутковості підприємства. Відбулося скорочення витрат на виробництво за умов, що ціни не збільшилися. Проте, скоротилися витрати на збут, що може бути пов'язано із тим що функція маркетингу на підприємстві потребує меншого фінансування, так як вже відбулося від лагодження

попередніх з'язків і з ринком. Крім того, реалізація продукції через канал платформи ProZorone вимагає великих фінансових вкладень на управління цим каналом.

3. Для наших пропозицій ми запропонували використати методи економіко – математичного моделювання, що дозволяють окреслити перспективні шляхи освоєння ринку виробників спирту для досліджуваного підприємства. Ми використали теорію ігор, яка передбачає оцінювання дії різноманітних стратегій в певних умовах. Запропоновано здійснити маркетингове стратегічне планування для ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на рівні основної продуктової групи виробника спирту з метою моделювання стратегій у сфері оптимізації товарної політики підприємства. У векторі розвитку товарної політики досліджуваного підприємства та з метою оптимізації асортименту товару, запропоновано скористатися моделлю теорією ігор, а саме матричною грою. Її ще називають парною грою з нульовою сумою. За результатами реалізації цієї моделі запропоновано досліджуваному підприємстві використати можливості, які дає йому на сьогодні ринок із невисокою конкуренцією і продавати сировину спирт як в Україні, так і за кордоном. В результаті вибору серед альтернативних стратегій, запропоновано Мишковицькому спиртзаводу посилити свої конкурентні позиції на ринках з високою і з невисокою концентрацією конкурентів, коли забезпечуватиметься реалізація оптимальної змішаної стратегії. Це дасть змогу отримати виробнику спирту середній дохід на у обчисленій сумі 1975 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Вище проведене дослідження теоретичного спрямування із виявленням діючих систем управління якістю та конкурентоспроможністю підприємства; аналітичного спрямування, що дозволило оцінити стан виробника спирту в Україні, проаналізувати маркетингову діяльність та запропонувати стратегії підвищення конкурентоспроможності; проектного характеру із пропозиціями щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю створює передумови для наступних висновків:

1. Україна та українські виробники спирту повинні зайняти своє місце на європейському та світовому ринку алкогольної продукції, завоювати симпатії споживачів високою якістю продукції. Необхідно також поповнювати експорт та внутрішній ринок ширшим асортиментом алкогольної продукції для різноманітних потреб, зокрема використання його у медицині та фармакології, що пов'язано із пандемією COVID 19 та веденням військових дій.

2. Вітчизняним виробникам спирту необхідно розробляти і впроваджувати системи управління якістю та конкурентоспроможністю, які застосовуються у зарубіжних компаніях будь-якою розміру до всіх аспектів управління маркетингом. Застосування стандартів на продукцію, стандартів на системи управління якістю конкурентоспроможністю і підходів до поліпшення якості продукції, так як немає можливостей вплинути на політику ціноутворення на цьому ринку, є засобами підвищення задоволеності замовників і конкурентоспроможності підприємства, і ці засоби не виключають один одного.

3. Проаналізувавши конкурентне становище досліджуваного підприємства ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на ринку промислової продукції B2B, виявлено, що:

- підприємство працювало досить рентабельно, відповідно, оцінені показники рентабельності зростали із 24,5% до 31,4%;

- за аналізований період відбулося зниження собівартості продукції на 3%;
- підвищилася продуктивність праці, проте дещо зросли витрати на оплату праці збільшилися (5,8%) у порівнянні до попереднього року;
- негативним моментом за аналізований період було зменшення власних оборотних коштів.

4. При оцінюванні конкурентоспроможності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» на ринку виробників спирту України, встановлено його оцінку у порівнянні до товару еталону на рівні 78%. Це є четвертим показником конкурентної переваги серед досліджуваних семи заводів України. Виявлено, що найбільш конкурентоспроможною на сьогодні є продукція ТОВ «Бучацький мальтозний завод» (Тернопільська обл.), колективу якої вдається найбільш вдало поєднувати такі, найважливіші з точки зору споживача фактори, як якість і ціна. Високу оцінку конкурентоспроможності на цьому ринку мають такі спиртзаводи, як Лужанський, Чернівецька область і Вузьлівський, Львівська обл.

5. Перевагою у стратегічній діяльності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз. Виявлено, що привабливість ринку B2B алкогольної продукції України і конкурентоспроможність підприємства на ньому є вище середньої у межах 60 балів. А з огляду на те, що ціну спирту виробник змінювати не може, необхідно сконцентрувати всі зусилля на забезпечення високої якості продукції, підвищення маркетингової привабливості підприємства, розширення ринку збуту, формування дистриб'юторської мережі за товаром, який займає другорядне місце в асортименті виробника (вуглекислота).

6. Заропоновано у контексті впровадження на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» маркетингового контролю за системою управління конкурентоспроможністю розглянути особливості обліку витрат за центрами відповідальності. Запропоновано систему показників для маркетингового контролю за ефективністю функціонування системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві. Ця система має у своїй основі дві групи показників: кількісні і якісні. Проведене контролювання за дієвістю



впровадження системи маркетингового контролю свідчить, про те, що за період проведення контрольних заходів на досліджуваному підприємстві, суттєво покращилися показники прибутковості підприємства, зменшилися витрати на збут, а також витрати, віднесені на виробництво продукції. Прибуток підприємства за аналізований період зріс на 55%.

7. Запропоновано мінімізувати сумарні витрати на транспортування та зберігання запасів продукції. За результатами ABC аналізу, а також графічного представлення цих результатів, встановлено, що найбільш стратегічно важливим для підприємства є ринок B2B, де реалізовується асортиментна позиція групи А (спирт 96%, ринок України), а це потребує особливого підходу до управління запасами спирту, так як неможливо передбачити коли появиться наступний тендер на платформі ProZorro, де покупці спирту шукають його у найкоротший термін. Дуже добре, коли на складах виробника завжди буде необхідний запас продукції.

8. Проведене дослідження створює передумови для практичної реалізації на підприємстві ТОВ «Мишкловицький спиртзавод» стратегічного планування структури асортименту продукції. Використовуючи методику теорії ігор, сформулювали пропозиції стійких конкурентних переваг на ринку B2B виробників спирту з урахуванням невизначеності. Завдання щодо формування асортименту ТОВ «Мишковицький спиртзавод» ми визначали наступним чином: максимізувати середній прибуток від реалізації продукції «Мишковицького спиртзаводу» з урахуванням умов невизначеності на слабokonкурентному ринку B2B виробників спирту, концентруючи 50% сусиль на основній товарній групі «спирт». Надалі, коли більшість спиртзаводів України перейде у приватну форму власності, конкуренція лише зростатиме, тому наразі необхідно шукати потенційні ринки збуту за кордоном.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. pp. 123-129.
2. Borysova, T., Monastyrskiy G., Khrupovych S., Chaikivska V. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614> <https://publons.com/p/52935278/> (дата звернення: 01.11.2022)
3. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.*
4. Doyle Peter. Managing the marketing mix. The marketing Book, London: Butterworth-Heyneman, 1992, p.p. 273-283.
5. [Ferreira, J.J.](#), [Veiga, P.M.](#), [Fernandes, C.I.](#) and [Kraus, S.](#) (2021), "B2B marketing strategies in healthcare management: intellectual structure and research trends", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0339>
6. [Hsu, Y.](#) (2016), "A value cocreation strategy model for improving product development performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31 No. 5, pp. 695-715. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2014-0221>
7. ISO для малих підприємств. Що робити?. Посібник.Київ: Технічний комітет стандартизації, 2014. 235 с.
8. Marketing News, 1985.- AMA board approves new marketing definitions.

9. [Pandey, N., Nayal, P. and Rathore, A.S.](#) (2020), "Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 7, pp. 1191-1204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
10. [Silva, S.C., Duarte, P.A.O. and Almeida, S.R.](#) (2020), "How companies evaluate the ROI of social media marketing programmes: insights from B2B and B2C", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 35 No. 12, pp. 2097-2110. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0291>
11. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг [Електронний ресурс]: Навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 273 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45458/1/%D0%9A%D0%86%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9C..pdf> (дата звернення: 01.11.2022)
12. Борисова Т.М. Міжнародна економічна конкуренція: Навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 233 с.
13. Борщевский П.П, Чернюк Л.Г., Шмаглій О.Б. Підвищення ефективності розвитку і розміщення харчової промисловості. Київ.: Наукова думка, 2014. 59 с.
14. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>. (дата звернення: 01.11.2022)
15. Галько Л.Р. Управління ризиками в проєктній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 56. С. 50-57. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.56-7>. (дата звернення: 01.11.2022)
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київю Лібра, 2005. 715 с.
17. ДСТУ 2296-93 Національний знак відповідності, форма, розміри. Технічні вимоги і правила застосування.
18. Дубиніна.А. Товарознавство смакових товарів: Навчальний посібник / ТОВ «Професіонал». Київ. 2014. 240 с.

19. Дубовик О. Семантика маркетингових досліджень та еволюція їх напрямків. *Регіональна економіка*. 2014. №1. С. 199 –205.
20. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг. Київ.: КНЕУ, 2013 . 560с.
21. Зіміна Г.К. Стандартизація системи управління якістю, згідно стандартів серії ISO 9000:2000 (у схемах): Навч.-практ. Посіб. Київю Школа Адм. Упрв. Зіміної, 2013. 256 с.
22. ИК 10-04-06-140 Правила охраны поверхностных вод от 01.03.91 г. Инструкция санитарно-биологического контроля пивоваренного и алкогольного производства. Типовые инструкции по охране труда для профессий и видов работ заводов безалкогольных напитков и минеральных вод от 11.03.87 г.
23. Ілляшенко С. М. Економічні аспекти цільових ринків: сегментація, оцінка ризику, економічний інструментарій. Суми: ВВП “Мрія -1”ЛДД, 1997. 156 с.
24. Карпов В.В., Кучеренко Р.Г. Маркетинг: прогнозування кон’юнктури ринку: Навч. посіб. Київ: Т-во “Знання”, 2001. 215 с.
25. Котлер Ф. Конец капитализма? 14 антидотов от болезней рыночной экономики М.: Эксмо, 2016 г., 288 с.
26. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
27. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: Підручник. Львів: Видавництво національного університету “Львівська політехніка”, 2004. 472 с.
28. Крикавський Є.В. Логістика підприємства: Навч. посіб. Львів.: Нац. університет “Львівська політехніка”, 2006. 160 с.
29. Крикавський Є.В. Формування економічного потенціалу підприємств на основі логістики: дис. ... д-ра. екон. наук: 08.06.01 / Львів, 1997. 418 с.
30. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посіб. - 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Національний університет “Львівська політехніка”(Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. 352 с.

31. Липчук В.В. Дудяк Ф.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб. Львів: “Новий світ-2000”; “Магнолія плюс”, 2015. 288 с.
32. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
33. Ляшенко Г. П. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право)*. 2013. № 3. С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvnudpsu_2013_3_9)
34. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>
35. Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
36. Окрепкий Р.Б. Тактичне прогнозування попиту як інструмент подолання диспропорцій у виробництві та споживанні продукції підприємства. *Економічний аналіз*. 2014. №2. С. 188-194.
37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [Державна служба статистики України \(ukrstat.gov.ua\)](http://ukrstat.gov.ua)
38. Офіційний сайт міністерства фінансів України. URL: [Індекс інфляції \[2021\] ► Індекс споживчих цін в Україні \(minfin.com.ua\)](http://minfin.com.ua)
39. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 3-ге, доповнене. Львів: «Новий світ 2000», 2013. 272 с.
40. Раян Голідей. Маркетинг майбутнього. Як гроуз хакери змінюють правила гри. Київ. Наш формат, 2018. 104 с.
41. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр [укладач Ю.Т. Процишин]. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 145 с.
42. Фомішина В.М., Федорова Н.Є. Трансформація складових класичного комплексу маркетингу у «сучасний комплекс маркетингу споживача».

Науковий вісник НЛТУ України. 2015. №25.2. С.288-291.

43. Хрупович Світлана Євгенівна. Розвиток проектного фінансування як банківського продукту в Україні. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2016. Том 50. № 1. С. 92-98.
44. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках В2В. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39). (дата звернення: 16.10.2022).
45. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та моделювання системи управління збутовою діяльністю підприємств: монографія. Тернопіль: Видавництво ТНТУ, 2011. 160 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21085>
46. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01. «Львів, 2005. 22 с.
47. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1\(278\).pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N1(278).pdf). (дата звернення: 16.10.2022)
48. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*, № 1 (74) 2022. С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 01.11.2022)
49. Хрупович С.Є., Мариненко Н.Ю. Використання теорії ігор при вивченні суспільно-економічної поведінки української молоді. *Економіка і управління*, 2017. №4 (76). С. 19-25. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.%D0%AE.%2C%20%D0%A5%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%A1.%D0%84.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25619/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9D.%D0%AE.%2C%20%D0%A5%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%A1.%D0%84.pdf)

50.Шевельоваа С.О. Конкуентоспроможність молочного пьдкомплексу / Монографія. Тернополь: Збруч, 2001 408 с.

51. Шевченко М.М. Місце комплексу маркетингу в системі маркетингового стратегічного управління. *Вісник НТУ «ХПІ»*.

№37(1313).2018.С.107-11.URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39775/1/vestnik\\_KhPI\\_2018\\_37\\_Shevchenko\\_Mistse\\_kompleksu.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39775/1/vestnik_KhPI_2018_37_Shevchenko_Mistse_kompleksu.pdf)