

**Чернівецький торговельно-економічний інститут  
Державного торговельно-економічного університету**

*Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА  
МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ  
(на матеріалах ТОВ «Сітка-Захід»)**

Студента 2 курсу, 702 групи  
другого (магістерського) рівня  
вищої освіти, спеціальності  
051 «Економіка», освітньої  
програми «Міжнародна  
логістика та управління  
ланцюгами постачання»

\_\_\_\_\_

Івасюти  
Романа Ігоровича

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Чаплінський  
Юрій Богданович

Завідувач кафедри  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Чичун  
Валентина Андріївна

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| ЗМІСТ .....                                                               | 2  |
| ВСТУП.....                                                                | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ                          |    |
| КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....                                  | 6  |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ                             |    |
| МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІТКА-ЗАХІД» .....                           | 19 |
| 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ       |    |
| «Сітка-Захід» .....                                                       | 19 |
| 2.2. Технологія формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності |    |
| ТОВ «Сітка-Захід» .....                                                   | 19 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ                        |    |
| СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІТКА-ЗАХІД» .....                  | 33 |
| 3.1. Моделювання маркетингової стратегії конкурентоспроможності ТОВ       |    |
| «Сітка Захід» .....                                                       | 33 |
| 3.2. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингового контролю з метою      |    |
| підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» .....                 | 43 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....                                              | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                           | 50 |
| ДОДАТКИ.....                                                              | 59 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах ринкової економіки для будь-якого підприємства особливо важливим є завдання створення, утримання та зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Досягнення цієї мети неможливе без розробки й успішного впровадження маркетингової стратегії. Сьогодні діяльність вітчизняних підприємств вимагає чітко обґрунтованих і раціональних рішень, адже під впливом часу та зовнішніх факторів змінюється як навколишнє середовище, так і самі підприємства. Це зумовлює необхідність розробки такої маркетингової стратегії, яка дозволить продукції підприємства повністю відповідати ринковому попиту. Водночас стратегічні плани мають максимально враховувати потреби й очікування як поточних, так і потенційних споживачів. Застосування системи управління маркетинговою діяльністю сприятиме раціональній організації процесу збуту, розвитку довготривалих відносин на ринку та, передусім, орієнтації на споживчий попит.

Проведене дослідження передбачає подальший розвиток наукових концепцій у сфері підвищення конкурентоспроможності, висвітлених у працях провідних зарубіжних науковців, таких як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, а також у роботах вітчизняних дослідників, серед яких В.Г. Андрійчук, В.І. Богачов, В.М. Гончаров, М.Й. Малік, Ю.Ф. Наумов, В.Г. Ткаченко, П.Т. Саблук, О.М. Шпичак та інші.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства досі не зазнала достатнього вивчення, що зумовлює низку невирішених питань. Зокрема, не до кінця визначено її зміст, не розроблено чіткої послідовності проведення, а також відсутні методичні підходи до оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підсумкові результати формування стратегії конкурентоспроможності. Ці аспекти підкреслюють актуальність теми дослідження, адже вона має не лише теоретичне, але й значне практичне значення, особливо враховуючи важливість розробки стратегії

конкурентоспроможності для сучасних підприємств.

**Метою** кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних основ, методологічних підходів і науково-практичних рекомендацій щодо формування та впровадження маркетингової стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- уточнити економічний зміст понять «стратегія» та «маркетингова стратегія», систематизувати ключові складові маркетингової стратегії та здійснити її класифікацію;
- розробити обґрунтування маркетингової концепції конкурентоспроможності підприємств галузі;
- виявити основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, а також визначити їхні сильні та слабкі сторони;
- вдосконалити процес формування та реалізації маркетингової стратегії конкурентоспроможності;
- вдосконалити процес бенчмаркінгу, як інструменту максимізації конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати модель маркетингової стратегії конкуренції та удосконалити алгоритм її розробки.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування стратегії конкурентоспроможності підприємствами.

**Предметом дослідження** виступає комплекс теоретичних, методологічних і практичних підходів, що сприяють розробці та впровадженню маркетингової стратегії конкуренції на підприємстві ТОВ «Сітка-Захід».

**Методи дослідження.** Дослідження базується на діалектичному підході до вивчення та системному аналізі економічних процесів, основних принципах економічної теорії, а також наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених-економістів. Крім того, застосовуються законодавчі та нормативно-правові акти України.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція серед виробників є формою взаємовідносин, що стосуються визначення цін та обсягів товарної пропозиції на ринку [14, с. 106]. Подібним чином конкуренцію між споживачами можна описати як їхню взаємодію щодо встановлення цін і обсягів попиту на ринку.

Термін "concurrentia" у перекладі з латини означає "змагання, суперництво". Як економічне поняття, конкуренція – це суперництво між виробниками за найкращі умови виробництва і реалізації товарів та послуг, а також за отримання максимального прибутку. Вона виступає регулятором темпів і масштабів виробництва, стимулюючи впровадження новітніх науково-технічних розробок, підвищення продуктивності праці, вдосконалення технологій та організації виробничих процесів [16, с. 76].

Конкуренція сприяє усуненню з ринку малоефективних підприємств, забезпечує раціональне використання ресурсів і перешкоджає встановленню монопольного диктату виробників щодо споживачів.

Державна політика у сфері конкуренції спрямована на створення умов, за яких конкуренція ефективно виконує свої регулюючі функції. Принцип "оптимальної інтенсивності конкуренції" як основа такої політики передбачає:

- швидке впровадження технічних інновацій у виробництво завдяки конкурентному тиску;
- здатність підприємств оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, зокрема до запитів споживачів, під впливом конкуренції.

Згідно з принципом оптимальної інтенсивності конкуренції, ефективне функціонування ринкового суперництва стає можливим за умови наявності в економіці "широкої" олігополії з помірною диференціацією продукції. Інтенсивність конкуренції, навпаки, знижується у випадку "вузької" олігополії з високим рівнем індивідуалізації продукції [21, с. 65].

Глобальний характер має проблема конкурентоспроможності, що стосується не тільки окремих видів продукції, а й галузей, підприємств і всієї національної економіки. Оскільки ринкове середовище невіддільно пов'язане з конкуренцією, зростання конкурентоспроможності одних ринкових суб'єктів завжди супроводжується її зменшенням для інших. Динамічною є також ринкова ситуація, яка може змінюватися за короткий проміжок часу. Таким чином, моніторинг конкурентоспроможності є ключовою умовою для досягнення стратегічних цілей усіх учасників ринку.

Дослідження конкурентоспроможності має базуватися на міцній методологічній базі. Лише у цьому разі кількісні характеристики положення досліджуваного об'єкта на ринку будуть мати обґрунтування і практичне застосування.

Так, для менеджерів підприємства конкурентоспроможність може свідчити про можливість диктувати свою волю на світовому ринку; для деяких економістів конкурентоспроможність означає низькі виробничі витрати на одиницю продукції; для багатьох політиків конкурентоспроможність є свідченням позитивного зовнішньоторгового балансу держави; для простої людини - економічний успіх, розвиток і процвітання держави, в якій вона живе.

Під якістю слід розуміти споживчі властивості, які мають суттєвий інтерес для покупців і забезпечують задоволення відповідних потреб. Ціна товару, що впливає на його конкурентоспроможність, має включати в себе ціну реалізації й ціну експлуатації товару за весь строк його служби споживачу. Таким чином, найбільш конкурентоспроможним є не той товар, який має мінімальну ціну, а той у якого сукупні витрати із задоволення потреб, що забезпечуються даним товаром, будуть меншими [14, с. 107]..

Виробництво конкурентоспроможних товарів є важливою складовою успіху підприємства, однак сама по собі не гарантує його конкурентоспроможність. Для досягнення стійких конкурентних переваг необхідний комплекс заходів [13, с. 200].

По-перше, випуск конкурентоспроможних товарів має бути досить об'ємним і їхня питома вага у виробництві підприємства відчутною;

По-друге, виробництво постійно конкурентоспроможних товарів не дасть позитивного результату, якщо на підприємстві не налагоджено ефективної системи збуту;

По-третє, умовою підтримання конкурентоспроможності підприємства є раціональна система використання прибутку від реалізації конкурентоспроможних товарів.

Таким чином, поняття конкурентоспроможність підприємства більш складне й об'ємне порівняно з конкурентоспроможністю товарів, яку слід розглядати як одну зі складових частин, що забезпечує конкурентні переваги підприємства.

Фірма має конкурентну перевагу (конкурентоспроможна), коли вона краще своїх суперників переборює сили конкуренції і виконує роботу по залученню покупців.

Джерела конкурентоспроможності можуть бути різноманітними та охоплюють низку ключових аспектів. Серед них варто виділити виробництво продукції високої якості, що відповідає очікуванням споживачів, а також надання кращих послуг, які підвищують задоволення клієнтів. Значну роль відіграє здатність підприємства знижувати витрати до мінімуму порівняно з конкурентами, що забезпечує цінову перевагу. Важливим фактором є також вигідне географічне розташування, яке сприяє більш ефективному доступу до ринку. Окрім цього, створення продукту, який перевершує аналоги у виконанні функцій, а також виготовлення більш надійної та довговічної продукції забезпечують додаткові конкурентні переваги. Нарешті, надання споживачам більшої цінності за ті самі гроші, що включає поєднання відмінної якості, високого рівня послуг і прийнятної ціни, є важливим чинником у підвищенні конкурентоспроможності.

Усе це вказує на старання фірми запропонувати споживачам те, що вони вважають найкращою цінністю (найкраща якість, низька ціна або найкраща цінність чудового товару, за який варто заплатити дорожче).

Певна кількість конкурентоспроможних підприємств, які знаходяться у постійній конкуренції, можуть сформувати конкурентоспроможну галузь, яка буде визначати один із напрямків конкурентоспроможності країни. Безумовно, країна не може, і не повинна випереджати всіх конкурентів. Навіть втрата конкурентної переваги у якійсь конкретній галузі не може слугувати причиною тривоги. Більш важливим є характер і причини втрачених позицій. Для цього слід проаналізувати причини виходу на передові рубежі галузей інших країн, визначити ступінь впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів, що обумовили зміну конкурентного статусу. Якщо це не пов'язано з недоліками державної політики, є підстави бути впевненим, що зміна позицій окремих галузей не буде масовою [46, с.22].

Конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у суперництві, що визначається такими основними принципами [48, с.15]:

1. Конкурентна перевага компанії формується завдяки постійним інноваціям та вдосконаленням. Це можуть бути нові конструкції продуктів, сучасні виробничі процеси, креативні маркетингові стратегії або нові підходи до управління персоналом. Саме інновації дозволяють компаніям знаходити нові ніші на ринку або ефективніше конкурувати на вже існуючих. Щоб здобути конкурентну перевагу, компанії повинні бути готові до постійних змін. Це можуть бути зміни в продуктах, технологіях, ринкових умовах або поведінці споживачів. Ті, хто вчасно помічають ці зміни і впроваджують інновації, отримують можливість випередити конкурентів.

2. Конкурентна перевага не обмежується окремими аспектами бізнесу, а охоплює всю систему створення вартості. Ця система включає в себе всі процеси від розробки продукту до його використання, залучаючи не лише саму компанію, але й її постачальників та клієнтів. Інновації в будь-якій ланці цього

ланцюга можуть стати джерелом конкурентної переваги. Конкурентна перевага виникає тоді, коли всі елементи системи створення вартості працюють злагоджено. Це означає, що компанія повинна не тільки вдосконалювати свої власні процеси, але й співпрацювати з партнерами та клієнтами для створення спільної цінності. Будь-які покращення в цій системі можуть дати компанії перевагу над конкурентами.

3. Ринкові умови постійно змінюються, і те, що було конкурентною перевагою вчора, може стати звичайним стандартом сьогодні. Компанії, які хочуть зберегти лідерство, повинні постійно шукати нові шляхи для розвитку та вдосконалення. Ті, хто зупиняються на досягнутому, ризикують бути наздогнаними і обійденими конкурентами. Інновації є ключовим фактором досягнення та збереження конкурентної переваги. Компанії, які впроваджують нові технології, розробляють унікальні продукти або створюють нові бізнес-моделі, мають більші шанси на успіх. Історія знає безліч прикладів, коли компанії, які не боялися експериментувати, досягали значних успіхів на ринку.

4. Конкурентна перевага компанії – це не статичний показник, а результат постійного розвитку. Вона може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу продукту або послуги, від розробки до післяпродажного обслуговування. Однак, не всі джерела конкурентної переваги однаково стійкі. Ті, що базуються на матеріальних активах, організаційних процесах або одноразових проектах, можуть бути відносно легко скопійовані конкурентами. Конкурентна перевага може виникнути з різних джерел, таких як технології, бренд, таланти співробітників, унікальні процеси або відносини з клієнтами. Однак, не всі ці джерела є однаково стійкими. Матеріальні активи, такі як обладнання або нерухомість, хоча й можуть давати певну перевагу, відносно легко копіюються. Більш стійкими є переваги, пов'язані з нематеріальними активами, такими як бренд або ноу-хау [54, с.38].

5. Переваги нижчого рівня, як правило, є статичними та легко відтворюваними. Вони можуть бути скопійовані конкурентами шляхом простого копіювання технологій або виробничих процесів. Такі переваги,

наприклад, як використання стандартного обладнання, не можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Навпаки, стійкі конкурентні переваги пов'язані з більш глибокими факторами, такими як кваліфікація персоналу та внутрішні технологічні можливості компанії. Щоб зберегти такі переваги, компанія повинна постійно розвиватися та вдосконалюватися, випереджаючи своїх конкурентів. Це означає пошук нових джерел переваги та їхнє постійне вдосконалення.

5. Для збереження конкурентної переваги компаніям необхідно застосовувати глобальний підхід до ведення бізнесу. Тільки за рахунок розширення своєї присутності на світовому ринку та використання міжнародних можливостей, компанії можуть ефективно підтримувати та розвивати свої конкурентні переваги, які зародилися на внутрішньому ринку. Глобалізація дозволяє компенсувати недоліки локалізації та створювати додаткові переваги. Прикладом можуть слугувати німецькі хімічні компанії, швейцарські фармацевтичні фірми, шведські виробники вантажівок та японські електронні гіганти, які досягли світового лідерства завдяки успішній глобалізації свого бізнесу.

Конкурентне середовище далеко не завжди збігається із середовищем, яке сприяє формуванню конкурентоспроможності. У залежності від стану економічного середовища і власних можливостей підприємство з метою одержання конкурентних переваг прагне або зайняти незасвоєні ніші ринку (інноваційна модель конкуренції), або намагається одержати пільги від уряду (протекційна модель конкуренції) [45, с. 54].

У сучасному бізнес-середовищі успіх підприємства тісно пов'язаний з його здатністю ефективно використовувати маркетингові інструменти. Чим краще компанія розуміє потреби своїх клієнтів і адаптується до змін на ринку, тим більші шанси вона має досягти стабільних конкурентних переваг та забезпечити своє довготривале зростання. Таким чином, розвиток маркетингу є невід'ємною частиною підвищення конкурентоспроможності будь-якого бізнесу.

Конкурентоспроможність підприємства – це міра його успіху порівняно з іншими компаніями, що працюють на тому ж ринку. Вона визначається тим, наскільки добре підприємство задовольняє потреби споживачів і наскільки ефективно використовує свої ресурси. Таким чином, конкурентоспроможність – це відносний показник, який залежить від того, з ким і за якими критеріями ми порівнюємо дане підприємство.

Хоча зібрати абсолютно всю інформацію про конкурента практично неможливо, детальний аналіз його поточної ситуації, стратегічних планів та сильних сторін є вкрай важливим для будь-якого бізнесу. Такий аналіз дозволяє оцінити конкурентну позицію компанії, її потенціал та майбутні цілі. Зазвичай, для цього використовується функціональний підхід, який передбачає дослідження різних аспектів діяльності конкурента, таких як портфель продуктів, маркетинг, виробництво, збут, дослідження та розробки, фінанси, управління персоналом та загальна система управління. Тобто, ми аналізуємо ті ж самі елементи, що й при оцінці власного бізнесу, але вже в контексті діяльності конкурента.

М. Портер пропонує досить детальний аналіз конкурентів, зосереджуючись на таких аспектах, як їхні фінансові цілі, ризик-менеджмент, корпоративна культура, системи мотивації, організаційна структура, бухгалтерський облік, стиль управління, стратегічні плани та зовнішні обмеження. З іншого боку, А. Роу та його колеги пропонують більш маркетингово орієнтований підхід, акцентуючи увагу на стратегічній орієнтації, якості продукції, збуті, маркетингових інструментах, виробничих потужностях, фінансовому стані, дослідженнях і розробках, забезпеченості ресурсами, географічній локалізації, витратах, персоналі та бренді.

Серед ключових показників, за якими оцінюють конкурентоспроможність підприємства, можна виділити такі групи: ринкова частка, інноваційність, ефективність виробництва, маркетингова активність, міжнародна діяльність та фінансові результати.

На наш погляд, такий підхід до оцінки конкурентоспроможності не прийнятний, оскільки являє собою добуток якісної і кількісної оцінки, і відповідно відсутня порівнянність показників.

Існує три основних напрямки аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- оцінка конкурентоспроможності на основі результатів господарської діяльності фірми;
- факторний підхід до аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- облік характеру впливу на конкурентоспроможність підприємства намірів, стратегічних програм і планів фірми й ефективності їх реалізації [29, с.61].

Однак використання якого-небудь одного з розглянутих напрямків не дозволяє дати однозначну оцінку конкурентоспроможності підприємства, тому на наш погляд доцільний комплексний підхід, відповідно до якого аналіз конкурентів повинний містити в собі наступні напрямки:

1. Факторний аналіз конкурентоспроможності, зокрема за моделлю Портера, передбачає дослідження таких ключових аспектів ринкового середовища: рівня конкуренції між існуючими гравцями, загрози появи нових конкурентів, впливу постачальників та покупців на компанію, а також загрози з боку товарів-замінників.

2. Дослідження маркетингової активності підприємств-конкурентів за допомогою використання маркетингової сучасної концепції «5р». При цьому п'ятий елемент даної концепції передбачає оцінку конкурентоспроможності управлінського персоналу, ефективності його роботи.

3. Для оцінки конкурентів ми використовуємо SNW-аналіз. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії. Сильні сторони допомагають досягти конкурентної переваги, а слабкі – вказують на проблемні зони, які потрібно виправити. SNW-аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентів. Аббревіатура SNW розшифровується як «сильна позиція»,

«нейтральна позиція» та «слабка позиція». Виявлені в ході аналізу сильні сторони можуть стати основою для формування унікальної пропозиції на ринку, тоді як слабкі сторони потребують усунення або нейтралізації для підвищення конкурентоспроможності. [25, с.23].

На наш погляд, можна виділити три складові стратегічного потенціалу: ринковий потенціал (сукупність конкурентного середовища і конкурентних сил та їх вплив на позицію підприємства на ринку), рівень конкурентного ризику і внутрішній потенціал (сукупність усіх ресурсів підприємства і ступінь їх використання) (рис. 1.1).

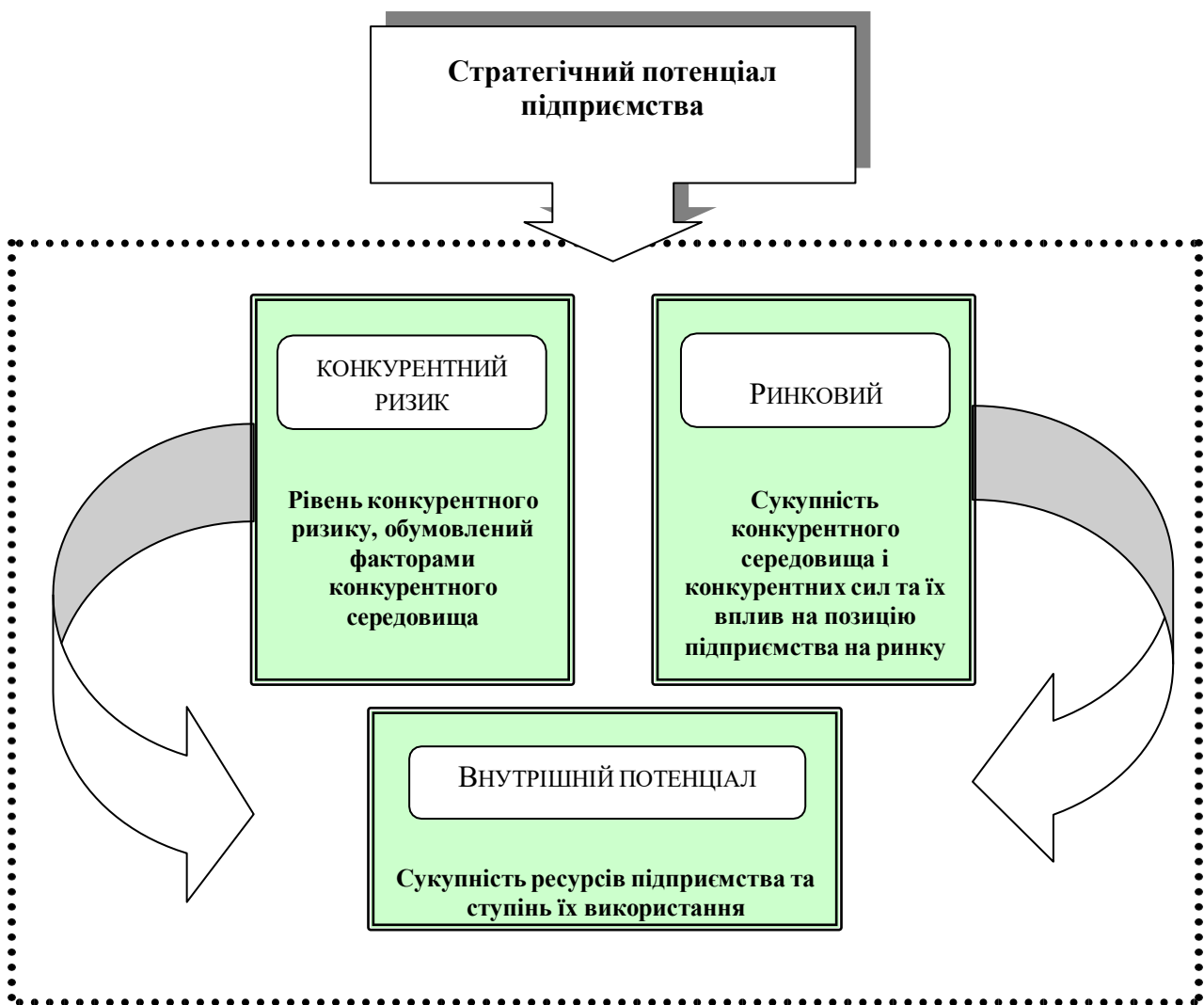


Рис.1.1 Складові стратегічного потенціалу підприємства

Дослідження конкурентоспроможності стратегічного потенціалу є одним з ключових напрямків маркетингових досліджень. Воно передбачає комплексний аналіз діяльності конкурентів, включаючи оцінку їхніх ресурсів, можливостей та конкурентних переваг, а також аналіз загального стану конкурентного середовища. Щоб успішно конкурувати на ринку, необхідно постійно аналізувати своїх конкурентів. Це включає оцінку їхніх сильних і слабких сторін, а також загальних тенденцій на ринку [17, с.33].

Ключовою метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування унікального конкурентного потенціалу, який би адекватно реагував на динаміку ринку та мінімізував конкурентні ризики. Це комплексне завдання можна розділити на два основні напрямки. По-перше, це забезпечення поточної ефективності, тобто максимальне використання наявних ресурсів та компетенцій для досягнення конкурентних переваг на ринку. По-друге, це розвиток нових ресурсів та компетенцій, які дозволять підприємству не лише реагувати на зміни ринкового середовища, але й формувати нові можливості для зростання. Основне завдання управління конкурентоспроможністю – це створення такого стану компанії, коли вона зможе успішно конкурувати на ринку. Для цього необхідно вирішити два ключових завдання. Перше – це оптимізація використання наявних ресурсів та знань, щоб отримати максимальну віддачу тут і зараз. Друге – це постійний розвиток нових можливостей, які дозволять компанії залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі.

Перехід до ринкової економіки неминуче супроводжується зростанням економічної нестабільності, що, в свою чергу, призводить до значного розширення спектра ризиків для підприємств. Свідченням цього є значне збільшення кількості збиткових підприємств. Таким чином, можна зробити висновок про те, що успішна підприємницька діяльність неможлива без комплексного врахування фактора ризику, оскільки саме він визначає адекватність результатів діяльності підприємства реальним ринковим умовам [17, с.31].

Нестабільність і мінливість маркетингового середовища призводять до того, що підприємства постійно стикаються з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на їхню конкурентну позицію. Одним з таких ризиків є ймовірність втрати конкурентних переваг внаслідок непередбачених змін на ринку. Незважаючи на відсутність єдиного підходу до визначення та оцінки цього ризику, його існування є очевидним і потребує детального дослідження.

Діяльність на ринку завжди супроводжується високим ступенем невизначеності, обумовленою мінливістю попиту, конкуренцією, технологічними змінами та багатьма іншими факторами. Ця невизначеність створює умови для виникнення конкурентного ризику, тобто ризику втрати компанією своїх конкурентних переваг. Причини виникнення такого ризику можуть бути як внутрішніми (наприклад, недоліки у стратегії компанії), так і зовнішніми (наприклад, зміни в законодавстві, поява нових конкурентів) (рис. 1.2).

Конкурентний ризик, обумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, може бути поділений на дві основні групи. Першу групу складають фактори безпосередньо пов'язані з конкуренцією, такі як поява нових конкурентів, посилення маркетингової активності існуючих конкурентів, зміна поведінки покупців та постачальників. Другу групу складають більш загальні ринкові фактори, які опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємства, такі як зміни в економічному середовищі, технологічні зміни, зміни в законодавстві тощо. Конкурентне середовище підприємства характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено дією різних факторів, які можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Всі ці фактори створюють різні види конкурентних ризиків. Так, до безпосередніх конкурентних ризиків можна віднести ризик появи нових конкурентів, посилення конкуренції на існуючих ринках, а також зміни в поведінці покупців і постачальників. До непрямих конкурентних ризиків відносяться ризики,

пов'язані з загальною економічною ситуацією, технологічними змінами та іншими зовнішніми факторами. [2, с.10].



Рис. 1.2 Джерела виникнення конкурентного ризику

Таким чином, у сучасних умовах фактори конкурентного ризику притаманні будь-якої комерційної операції, яка здійснюється підприємствами на ринку, тому підвищення конкурентоспроможності самим безпосереднім чином залежить від своєчасного і повного обліку цих факторів, а також їх попередження і розробки заходів щодо зниження можливих збитків.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «СІТКА-ЗАХІД»**

### **2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сітка-Захід»**

### **2.2. Технологія формування та реалізації стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Сітка-Захід»**

Стратегічною метою ТОВ "Сітка Захід" є формування та підтримка стійкої конкурентної переваги на ринку. Для досягнення цієї мети компанія розробляє та реалізує комплекс заходів, спрямованих на аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін компанії, а також розробку ефективної конкурентної стратегії, яка враховує як поточну ситуацію на ринку, так і перспективні тенденції.

Формування ефективної стратегії для ТОВ "Сітка Захід" є складним процесом, який вимагає системного підходу. Компанія здійснює детальний аналіз своєї поточної стратегії, оцінюючи її ефективність та відповідність змінам на ринку. Далі проводиться ретельний аналіз портфеля продукції, що дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки розвитку. На основі отриманих даних розробляються та оцінюються різні стратегічні альтернативи, після чого обирається оптимальна стратегія, яка відповідає цілям компанії та умовам зовнішнього середовища.

На відміну від багатьох компаній, ТОВ "Сітка Захід" надає великого значення детальному аналізу поточної стратегії перед розробкою нової. Це дозволяє чітко усвідомити, які стратегії реалізовувалися раніше, наскільки успішно вони були реалізовані та які фактори вплинули на їхню ефективність.

Такий підхід допомагає уникнути помилок минулого та сформуванню більш ефективну стратегію на майбутнє.

Стратегічні рішення, прийняті в минулому, мають тривалий вплив на подальший розвиток компанії. Тому, перед тим як розробляти нову стратегію, ТОВ «Сітка Захід» проводить ретельний аналіз поточної стратегії, щоб зрозуміти, які результати вона принесла і які уроки можна винести з цього досвіду. Це дозволяє уникнути повторення помилок і більш ефективно використовувати ресурси компанії.

Для визначення поточної стратегії ТОВ «Сітка Захід» здійснюється комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів відносять масштаб діяльності, ступінь диверсифікації, зміни в структурі капіталу та основні напрямки розвитку підприємства за останній період. Внутрішні фактори включають в себе цілі компанії, розподіл ресурсів, ставлення до фінансових ризиків, інвестиції в наукові дослідження та розробки, а також стратегії окремих функціональних підрозділів. Аналіз поточної стратегії ТОВ «Сітка Захід» передбачає оцінку як статичних, так і динамічних факторів. До статичних факторів відносяться розмір компанії, структура капіталу та основні напрямки діяльності. Динамічні фактори відображають зміни, що відбуваються в компанії з часом: зміни в структурі продукції, рівень інноваційної активності, зміни в стратегіях окремих підрозділів. Крім того, аналізується ставлення керівництва до ризиків та пріоритети в розподілі ресурсів.

Аналіз портфеля продукції ТОВ «Сітка Захід» є незамінним інструментом для розуміння взаємозв'язків між різними видами діяльності компанії. Завдяки цьому аналізу стає очевидним, як успіхи чи невдачі в одному сегменті ринку впливають на інші напрямки бізнесу. Як один з ключових інструментів стратегічного управління, аналіз портфеля продукції допомагає ТОВ «Сітка Захід» приймати зважені рішення щодо розвитку окремих бізнес-напрямків. Завдяки цьому аналізу компанія може оптимізувати свій портфель продуктів та послуг, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

Розглянемо основні кроки проведення аналізу портфеля продукції ТОВ «Сітка Захід».

– ТОВ «Сітка Захід» здійснює багаторівневий аналіз портфеля продукції, починаючи з найнижчого рівня - окремого продукту, і закінчуючи загальнокорпоративним рівнем. Такий підхід дозволяє отримати повну картину стану справ і приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

– Для проведення аналізу портфеля продукції ТОВ «Сітка Захід» визначає стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які можуть представляти собою як окремі продукти, так і групи продуктів, що задовольняють схожі потреби споживачів. Вибір конкретних СОБ залежить від особливостей бізнесу компанії та цілей аналізу. Стратегічні одиниці бізнесу, визначені в ТОВ «Сітка Захід», слугують основою для позиціонування на матрицях аналізу портфеля продукції (таких як матриця БКГ чи матриця Мак-Кінсі). Вибір СОБ дозволяє адаптувати матриці до специфіки бізнесу компанії та отримати більш точні результати аналізу.

– Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції є критичним етапом, який забезпечує збір необхідних даних та вибір ключових показників, за якими буде оцінюватися кожна стратегічна одиниця бізнесу. Це дозволяє отримати чітке уявлення про поточний стан портфеля та визначити напрямки для подальшого розвитку. Вибір конкретних параметрів для матриць аналізу портфеля продукції визначає, які саме характеристики бізнес-одиниць будуть оцінюватися. Цей процес вимагає ретельного аналізу, оскільки від правильності вибору змінних залежить точність результатів дослідження та обґрунтованість прийнятих рішень.

– Збір і аналіз даних здійснюється за різними напрямками, включаючи оцінку привабливості галузі, конкурентної позиції підприємства, зовнішніх загроз та можливостей, а також внутрішніх ресурсів і компетенцій. Такий комплексний підхід дозволяє отримати повну картину ситуації і прийняти обґрунтовані стратегічні рішення. Особлива увага приділяється аналізу привабливості галузі, включаючи оцінку її потенціалу, ризиків та перспектив

розвитку. Крім того, проводиться детальний аналіз конкурентної позиції підприємства, його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Оцінюється також наявність у підприємства необхідних ресурсів і компетенцій для успішної конкуренції.

– Побудова і аналіз матриць портфеля продукції є важливим етапом стратегічного планування ТОВ «Сітка Захід». Цей інструмент дозволяє отримати чітке уявлення про поточний стан бізнесу та спрогнозувати його майбутній розвиток. На основі отриманих даних керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації портфеля продукції та розподілу ресурсів.

– Розробка динаміки зміни матриць портфеля продукції дозволяє моделювати різні сценарії розвитку бізнесу та прогнозувати, як зміни в структурі портфеля вплинуть на досягнення стратегічних цілей компанії. Це допомагає оцінити ефективність різних стратегій та вибрати оптимальний варіант розвитку.

– Виходячи з отриманих відповідей на поставлені питання, керівництво ТОВ «Сітка Захід» приймає рішення щодо необхідності формування нового портфеля продукції.

– Вибір такого портфеля продукції, який найбільш ефективно сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «Сітка Захід». Оптимізація портфеля продукції з метою максимального наближення до поставлених компанією цілей. Формування такого портфеля продукції, який дозволить ТОВ «Сітка Захід» досягти найкращих результатів у своїй діяльності.

Матриці аналізу портфеля продукції надають керівництву ТОВ «Сітка Захід» цінну інформацію про стан бізнесу, але не є єдиним критерієм для прийняття стратегічних рішень. Вибір стратегії здійснюється на основі комплексного аналізу, який враховує як внутрішні фактори (результати аналізу портфеля, ресурси компанії), так і зовнішні (конкуренція, ринкові тенденції). Керівництво ТОВ «Сітка Захід» відіграє ключову роль у прийнятті стратегічних рішень, використовуючи результати аналізу портфеля продукції як один із

інструментів для оцінки ситуації та прогнозування майбутнього. Прийняття стратегічних рішень в ТОВ «Сітка Захід» - це комплексний процес, який включає в себе не тільки аналіз портфеля продукції, але й оцінку ринкових тенденцій, аналіз конкурентів, а також внутрішніх ресурсів компанії.

Основними ключовими факторами, що у першу чергу враховуються при виборі конкурентної стратегії ТОВ «Сітка Захід» є такі.

1. Сильні сторони галузі та підприємства є фундаментом для побудови ефективної стратегії росту. Вони надають компанії конкурентні переваги та створюють сприятливі умови для досягнення стратегічних цілей. Розглянемо детальніше, як ці фактори впливають на вибір стратегії росту ТОВ «Сітка Захід». Аналіз сильних і слабких сторін компанії традиційно починається з моделі SWOT, яка передбачає систематичний огляд широкого спектра факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, що впливають на діяльність підприємства. Це дозволяє отримати вичерпну картину поточного стану компанії та визначити напрямки для подальшого розвитку. Модель SWOT є основою для будь-якого стратегічного дослідження, оскільки дозволяє ідентифікувати ключові фактори, які можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей компанії. Ця модель передбачає детальний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, а також зовнішніх загроз та перспектив

Для отримання більш повного уявлення про стратегічну ситуацію компанії, аналіз слід завершувати за допомогою моделей, що об'єднують декілька взаємопов'язаних показників. Такі моделі дозволяють дати комплексну оцінку різноманітних аспектів бізнесу, від окремих напрямків діяльності до загальної стратегічної позиції компанії.

Група моделей портфельного аналізу є досить однорідною за своїм функціоналом. Їх основна мета полягає в тому, щоб допомогти компаніям з різноманітними видами діяльності розробити єдину, збалансовану стратегію, яка охоплюватиме всі напрямки бізнесу. Моделі портфельного аналізу, незважаючи на різноманітність, використовують схожі методичні підходи та

аналогічні набори показників. Їх застосування дозволяє підприємствам з диверсифікованою діяльністю розробити інтегровану стратегію, яка враховує всі аспекти бізнесу.

Процес застосування моделей портфельного аналізу в ТОВ «Сітка Захід» включає чотири чітко визначені етапи. Спочатку здійснюється сегментація бізнесу на стратегічно незалежні напрямки. Далі, кожен напрямок оцінюється за двома ключовими показниками. Отримані результати візуалізуються у вигляді матриці, що дозволяє визначити рівень ризику, фінансовий стан та стратегічні рекомендації для кожного сегмента. На завершальному етапі аналізується загальна структура портфеля для розробки інтегрованої стратегії компанії. Впровадження моделей портфельного аналізу в ТОВ «Сітка Захід» передбачає декілька послідовних кроків. Спочатку компанія структурує свою діяльність на окремі стратегічні бізнес-одиниці. Наступним етапом є оцінка кожної одиниці за певними критеріями, результати якої відображаються у матриці. Така матриця дозволяє ідентифікувати рівень ризику та потенціал кожного бізнесу, що є основою для розробки загальної стратегії компанії."

2. Цілі ТОВ «Сітка Захід», які передумовлюють вибір його стратегії.

3. Особистісні переконання та вподобання вищого керівництва компанії «Сітка Захід» є одним з найважливіших чинників, що формують стратегію розвитку підприємства. Суб'єктивні фактори, такі як симпатії або антипатії керівників до певних напрямків діяльності, можуть суттєво впливати на вибір стратегічних рішень.

4. Фінансові ресурси є ключовим обмеженням для стратегічного маневру компанії «Сітка Захід». Будь-яка зміна стратегічного курсу вимагає значних фінансових інвестицій, що обмежує можливості підприємства для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Фінансова спроможність компанії «Сітка Захід» напряму визначає спектр можливих стратегічних альтернатив. Обмеженість фінансових ресурсів суттєво впливає на вибір стратегічних напрямків розвитку, оскільки будь-які стратегічні ініціативи потребують значних інвестицій.

5. Кваліфікація персоналу є критично важливим ресурсом для успішної реалізації будь-якої стратегії в ТОВ "Сітка Захід". Відсутність необхідних знань та навичок у працівників може стати серйозною перешкодою для досягнення стратегічних цілей. Тому, перед прийняттям стратегічних рішень, керівництво повинно провести ретельну оцінку кваліфікаційного потенціалу персоналу.

6. Минулі стратегічні рішення компанії «Сітка Захід» створюють певну інерцію, яка впливає на можливості реалізації нових стратегій. Існуючі зобов'язання, укладені в рамках попередніх стратегій, обмежують маневр компанії та можуть сповільнювати процес адаптації до нових умов. Тому при розробці нових стратегій необхідно ретельно аналізувати наявні зобов'язання та планувати їх поетапне виконання або перегляд.

7. Зовнішнє середовище є потужним фактором, який обмежує стратегічну маневреність ТОВ «Сітка Захід». Залежність від постачальників, клієнтів, державних регуляторів та інших зовнішніх чинників може суттєво впливати на вибір стратегічних напрямків. У деяких випадках ця залежність може бути настільки сильною, що компанія буде змушена відмовитися від оптимальних з точки зору внутрішнього потенціалу стратегій на користь більш обережних і консервативних рішень.

8. Час є критичним фактором при прийнятті стратегічних рішень в ТОВ «Сітка Захід». Бізнес-середовище постійно змінюється, створюючи нові можливості та загрози. Тому, вікно можливостей для реалізації певної стратегії може бути досить вузьким. Вибір стратегії повинен враховувати цей фактор і передбачати оптимальні терміни для її впровадження.

Основною метою оцінки обраної стратегії ТОВ «Сітка Захід» є визначення того, наскільки повно і правильно були враховані всі ключові фактори, які впливають на успішність її реалізації. Аналіз стратегії спрямований на те, щоб переконатися, що обраний шлях розвитку відповідає цілям компанії та забезпечує досягнення бажаних результатів. Якщо стратегія визнана відповідною цілям, то подальша оцінка зосереджується на конкретних аспектах її реалізації.

Оцінюється здатність обраної стратегії адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Аналізується, наскільки стратегія враховує динаміку ринку, зміни в життєвому циклі продукту, а також вимоги ключових стейкхолдерів. Особлива увага приділяється тому, чи забезпечить реалізація стратегії отримання стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Оцінюється, наскільки обрана стратегія відповідає вимогам і очікуванням ключових стейкхолдерів, таких як клієнти, постачальники, конкуренти, регуляторні органи. Аналізується, чи дозволяє стратегія ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем і реагувати на зміни в ньому. Крім того, оцінюється потенціал стратегії для створення нових можливостей і зміцнення позицій компанії на ринку.

2. Оцінюється, наскільки обрана стратегія відповідає внутрішнім ресурсам і можливостям ТОВ «Сітка Захід». Аналізується, чи володіє компанія необхідними фінансовими, матеріальними, людськими ресурсами та компетенціями для реалізації стратегії. Також оцінюється, чи сумісна стратегія з існуючою організаційною структурою, корпоративною культурою та іншими внутрішніми факторами.

3. Оцінка прийнятності ризику передбачає пошук оптимального балансу між потенційною вигодою від реалізації стратегії та можливими негативними наслідками. Аналізується реалістичність припущень, на яких ґрунтується стратегія, а також потенційні загрози та їхній вплив на бізнес. Крім того, оцінюється, чи виправдовує очікуваний позитивний результат ризик невдачі

У ТОВ «Сітка Захід» обрана стратегія слугує своєрідним компасом, який направляє процес розробки нових стратегічних проєктів. Вона виступає як фільтр, відсіваючи всі ідеї та напрямки, що не відповідають її основним принципам та цілям. Таким чином, стратегія забезпечує цілеспрямованість і узгодженість усіх ініціатив компанії.



Рис. 2.1. Модель формулювання конкурентної стратегії підприємства

В умовах постійних змін зовнішнього середовища неможливо створити досконалий стратегічний план, який враховував би всі можливі сценарії розвитку подій. Навіть найдетальніший аналіз може виявитися недостатнім, оскільки з часом з'являється нова інформація, яка може поставити під сумнів вихідні припущення. Тому для забезпечення ефективності стратегії необхідно передбачити механізми зворотного зв'язку, які дозволять своєчасно виявляти відхилення від запланованого курсу і вносити необхідні корективи.

Глибокий аналіз процесу розробки маркетингової стратегії в ТОВ «Сітка Захід» чітко демонструє, що в умовах жорсткої конкуренції ключовим фактором довгострокового успіху є постійна адаптація до змін ринку та активний пошук нових конкурентних переваг. Саме така стратегія дозволяє компанії не тільки утримувати свої позиції, але й займати лідируючі місця на ринку. Проведений аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Сітка Захід» підтверджує, що саме вона є рушійною силою розвитку компанії. Постійний пошук нових ідей та рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій, є невід'ємною частиною цієї стратегії і забезпечує стійкий ріст та прибутковість бізнесу.

На наш погляд, ефективний процес стратегічного планування передбачає наступну послідовність дій: спочатку необхідно чітко визначити стратегічний підрозділ, який буде охоплюватися планом, та сформулювати його завдання. Наступним кроком є детальний аналіз поточної ситуації на ринку та оцінка позицій компанії. На основі цього аналізу формується прогноз майбутнього розвитку ринку та визначаються стратегічні цілі. Заключним етапом є розробка конкретних стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Процес стратегічного планування починається з глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Визначається стратегічний підрозділ, оцінюється його потенціал та ризики. На основі цього аналізу формується прогноз розвитку ринку та визначаються ключові напрямки діяльності. Далі розробляється стратегія, яка дозволяє компанії досягти своїх цілей в умовах мінливого ринку. Стратегічне планування – це процес, спрямований на досягнення довгострокових цілей компанії. Спочатку визначаються стратегічні підрозділи, для яких розробляється план. Далі проводиться аналіз і прогнозування, на основі яких формулюються конкретні цілі. Розроблені стратегії повинні бути спрямовані на досягнення цих цілей та забезпечення стійкого розвитку компанії. Ефективна стратегія є результатом комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також чіткого визначення цілей. Спочатку визначається сфера діяльності, для якої розробляється стратегія. Далі

проводиться поглиблений аналіз ринку та конкурентного середовища. На основі отриманих даних формуються стратегічні цілі та розробляються заходи для їх досягнення. Всі елементи планування повинні бути взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної мети компанії.

Важливим напрямом розробки стратегії конкурентоспроможності є формування комплексу маркетингу ТОВ «Сітка Захід».

Товар є серцем маркетингових зусиль будь-якої компанії, і ТОВ «Сітка Захід» не є винятком. Вся сукупність маркетингових інструментів, спрямованих на споживача, обертається навколо товару. Саме тому товарна політика компанії відіграє ключову роль. Вона охоплює такі аспекти, як формування оптимального асортименту, забезпечення високої якості продукції, розробка привабливого дизайну та упаковки, створення сильного бренду, а також постійний моніторинг споживчих уподобань.

Для керівництва ТОВ «Сітка Захід» товарна політика - це стратегічний інструмент, спрямований на створення та підтримку цінності товару в очах споживача. Це комплекс заходів, які дозволяють виділитися на ринку, завоювати лояльність клієнтів та забезпечити стабільний прибуток компанії.

Ціна, як невід'ємна частина маркетингового комплексу, є надзвичайно різноманітною за своїми формами та проявами, що дозволяє компаніям гнучко адаптувати свою цінову політику до різних ринкових ситуацій.

Виважена цінова політика здійснює значний вплив на ринковий успіх ТОВ «Сітка Захід».

Стратегія ціноутворення протягом життєвого циклу товару передбачає використання високих цін на початкових етапах для створення престижного іміджу та відшкодування витрат на розробку, а потім поступове зниження цін для залучення масового споживача та збільшення обсягів продажів.

Створення ефективної цінової політики в ТОВ «Сітка Захід» вимагає прийняття низки важливих стратегічних і тактичних рішень. Найбільші труднощі виникають при встановленні початкової ціни на новий продукт, а також при подальшій корекції ціни з урахуванням змін ринкової кон'юнктури.

Цінова політика ТОВ «Сітка Захід» тісно пов'язана з життєвим циклом товару. На кожному етапі цього циклу ціна може змінюватися в залежності від поставлених маркетингових цілей. Це може бути як підвищення ціни для підтримки преміального іміджу, так і зниження для залучення більшої кількості споживачів

На першому етапі ТОВ «Сітка Захід» визначає цілі ціноутворення, які є похідними від загальнофірмових цілей:

- Метод максимізації поточного прибутку передбачає детальний аналіз попиту на товари за різних рівнів цін та порівняння цих даних з витратами виробництва. Мета – визначити таку ціну, яка забезпечить найбільший прибуток компанії в найближчому періоді. Однак, застосовуючи цей метод, ТОВ «Сітка Захід» ризикує втратити з виду довгострокові перспективи розвитку та може не враховувати потенційні зміни ринкових умов.

- Знижуючи ціни, ТОВ «Сітка Захід» йде на певний ризик, пов'язаний зі зниженням прибутковості в короткостроковій перспективі. Однак компанія розраховує, що збільшення обсягу продажів і зростання частки ринку компенсують ці втрати і забезпечать стабільний розвиток бізнесу в майбутньому. ТОВ «Сітка Захід» активно використовує ціну як конкурентний інструмент. Шляхом зниження цін компанія прагне залучити нових клієнтів і відтягнути їх у конкурентів. Це дозволить збільшити обсяг продажів і зміцнити позиції на ринку.

- ТОВ «Сітка Захід» ставить за мету стати безумовним лідером на ринку, пропонуючи продукцію найвищої якості. Компанія прагне позиціонувати свої товари в преміальному сегменті, де готові платити більше за виняткові характеристики та високий рівень сервісу.

- Забезпечення виживання фірми у складній ринковій ситуації.

У зв'язку з посиленням конкурентної боротьби та зміною споживчих вподобань, ТОВ «Сітка Захід» стикається з необхідністю коригувати свою цінову політику. Для збереження ринкових позицій та забезпечення стабільного збуту компанія вдається до зниження цін на свою продукцію. Інтенсивна

конкуренція та мінливі потреби споживачів змушують ТОВ "Сітка Захід" шукати нові шляхи для підвищення своїх продажів. Одним з таких шляхів є зниження цін, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку. В залежності від кон'юнктури ринку ТОВ «Сітка Захід», яке є об'єктом аналізу в даній роботі, змінює свої цілі ціноутворення. При даній ситуації на ринку ТОВ «Сітка Захід» вибрало для себе стратегію збільшення частки ринку, відповідно, спостерігається середній рівень цін і існують постійні клієнти.

Збутова політика ТОВ «Сітка Захід» є невід'ємною частиною комплексного підходу до маркетингу, який включає в себе не лише визначення характеристик товару та його ціни, а й розробку ефективних методів просування та позиціонування на ринку. Всі ці елементи тісно взаємопов'язані і спрямовані на досягнення єдиної мети – максимальне задоволення потреб споживачів та збільшення обсягів продажів.

Збутова політика ТОВ «Сітка Захід» є органічною складовою маркетингового комплексу, що забезпечує ефективну взаємодію таких елементів, як продукт, ціна, просування та місце збуту. Синтез цих елементів дозволяє компанії досягти максимальної ефективності на ринку. ТОВ «Сітка Захід» надає перевагу традиційним каналам розподілу і тісно співпрацює з постачальниками і виробниками.

У сучасних умовах жорсткої конкуренції розробка якісного продукту та встановлення оптимальної ціни є лише першим кроком до успіху. ТОВ "Сітка Захід" усвідомлює, що саме ефективні методи просування дозволяють виділити товар серед конкурентів, привернути увагу цільової аудиторії та стимулювати попит.

Створення ефективної комунікаційної стратегії передбачає комплекс заходів, що включають в себе: чітке визначення цільової аудиторії, розрахунок оптимального бюджету на рекламу, вибір найбільш ефективних каналів комунікації, розробку переконливих рекламних матеріалів, а також використання різноманітних інструментів стимулювання збуту.

Формування комунікаційної політики – це багатогранний процес, який охоплює такі аспекти, як сегментація аудиторії, планування рекламних кампаній, створення рекламних повідомлень, вибір каналів розповсюдження реклами та застосування інструментів стимулювання збуту.

Реклама є основним інструментом маркетингових комунікацій ТОВ «Сітка Захід», який дозволяє компанії інформувати потенційних клієнтів про новий продукт, переконувати їх у його перевагах, підтримувати інтерес до товару на етапі зрілості та формувати позитивний імідж компанії. ТОВ «Сітка Захід» широко використовує рекламу для вирішення таких завдань, як інформування споживачів про нові продукти, формування переконань щодо їхньої якості, підтримка лояльності клієнтів та створення позитивного іміджу бренду.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СІТКА-ЗАХІД»**

### **3.1. Моделювання маркетингової стратегії конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід»**

За теперішньої економічної ситуації багато життєво важливих господарських проблем не вирішуються на державному рівні належним чином [32, с. 67]. Тому слід шукати можливості та засоби підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» за рахунок мобілізації власних ресурсів, розробки та впровадження ефективного організаційно-економічного механізму цілеспрямованого управління цим процесом.

За умов сучасної конкурентної боротьби за ринки збуту ТОВ «Сітка Захід» при всій її масштабності, динамізмі і гостроті потрібні жорсткі критерії оцінки рівня конкурентоспроможності.

Іншою важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та стабільності роботи ТОВ «Сітка Захід» є актуальний і правильно обраний напрям конкурентної стратегії щодо ринку, продукту та технологій, який відповідає рівню змін у зовнішньому середовищі. Ефективна конкурентна стратегія ринку характеризується своєчасним визначенням і освоєнням нових господарських ніш, розширенням ринкових можливостей для збуту продукції та збільшенням обсягів реалізації. Реалізувати це можливо лише через гармонійне інтегрування маркетингових інструментів у загальну систему управління підприємством.

Основу конкурентної стратегії продукту та технології ТОВ «Сітка Захід» визначають два ключові аспекти:

- орієнтація всього колективу підприємства на розробку унікальних товарів із високими якісними характеристиками, що сприяють як зміцненню позицій на традиційних ринках, так і освоєнню нових;

– подовження життєвого циклу продукції та підвищення її конкурентоспроможності завдяки впровадженню сучасних інноваційних технічних і технологічних рішень.

Для підтримки конкурентної переваги, яка забезпечує життєдіяльність ТОВ «Сітка Захід», цілеспрямовано необхідно вживати великий комплекс заходів з технічного переозброєння і модернізації торгівельного процесу. Інвестиційна та інноваційна політика підприємства суворо підпорядкована вирішенню конкретних проблем,

Розв'язання завдання формування контингенту керуючих і спеціалістів, здатних справляти позитивний вплив на розвиток стратегічних можливостей підприємства і його конкурентоспроможність є можливим лише у тому випадку, якщо реорганізація внутрішньофірмової системи підготовки і навчання персоналу буде поставлена в основу стратегії управління як першорядне завдання.

Враховуючи вищезгадане, можна стверджувати, що конкуренція визначається як об'єктивна закономірність товарного виробництва, яка проявляється в боротьбі товаровиробників за більш вигідні умови виробництва та реалізацію товарів з метою максимізації прибутку.

Проведені на ТОВ «Сітка Захід» дослідження підтверджують, що за сучасних умов роботи на ринку конкурентоспроможність підприємства, крім якості продукції, що реалізовується, визначається й оцінюється наступними важливими параметрами.

По перше, важливим фактором є готовність покупців не лише придбавати продукцію ТОВ «Сітка Захід», але й активно співпрацювати з підприємством на основі взаємовигідного партнерства. Така взаємодія сприяє формуванню сучасного потенціалу компанії та значно зміцнює її конкурентні позиції.

По-друге, оцінювати рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «Сітка Захід» необхідно в контексті розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності споживачів його продукції.

Спочатку слід визначити стратегічні напрями розвитку ТОВ «Сітка Захід». Одним із підходів до формування стратегії є вибір позиції на ринку, яка дозволяє підприємству досягати своїх цілей без прямого протистояння з конкурентами. У ситуаціях, коли цілі конкурентів зрозумілі, можливо знайти ринкову нішу, яка забезпечить відносне задоволення всіх сторін. Однак такі можливості не завжди доступні, особливо якщо врахувати ймовірність виходу нових гравців на ринок, де усталені компанії почуваються комфортно. У більшості випадків підприємству необхідно досягти компромісу з конкурентами, щоб реалізувати свої цілі. Для цього важливо розробити стратегію, яка захищатиме його від дій як існуючих, так і потенційних конкурентів, спираючись на ключові конкурентні переваги.

Сьогодні ТОВ «Сітка Захід» знаходиться на швидко зростаючому ринку, але не має сильних конкурентних переваг.

Отже, основною стратегією є стратегія зростання, яка передбачає інвестування коштів для збільшення обсягів продажів продукції. У цьому випадку підприємство дотримується принципу «вдосконалюй те, що вже робиш». ТОВ спрямовує зусилля на розширення збуту своїх товарів у традиційних сегментах ринку, використовуючи такі маркетингові заходи, як встановлення конкурентних цін, активна рекламна кампанія або посилення діяльності з просування продукції тощо.

Для ефективної діяльності ТОВ «Сітка Захід» можна порекомендувати наступні стратегії:

- Стратегія підтримання обсягу збуту на певному рівні. Передбачає збереження існуючої долі ринку та рівня прибутковості.
- Стратегія диверсифікації. Використовується, коли з'являється необхідність порушити прив'язку підприємства до певної номенклатури виробів.

Таким чином, при розробці програми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід»:

1. Впровадити централізовану систему управління якістю продукції..

2. Регулярно проводити діагностування та прогнозування зовнішнього середовища задля виявлення потенційно можливих негативних аспектів.
3. Проводити збалансовану програму інвестування.
4. Впровадити періодичні оцінки якості продукції, що реалізовується, адже саме вона формує конкурентоспроможність підприємства.
5. Мати дієвий тактичний та стратегічний план розвитку підприємства тощо.

Таким чином, у вирішенні проблеми підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» результат дають тільки грамотна, наполеглива, високопрофесійна робота, докорінна реорганізація системи внутрішньофірмового управління з урахуванням нових ринкових орієнтирів, своєчасно виорана правильна стратегія управління маркетингом.

Необхідною умовою досягнення самостійності і самофінансування ТОВ «Сітка Захід» в умовах ринку є орієнтація діяльності на споживачів і конкурентів, гнучка пристосовуваність до змін у ринковій кон'юнктурі.

ТОВ «Сітка Захід» потрібно чітко визначити, яку продукцію, в яких обсягах, на яких ринках, у який час і за якими цінами воно буде реалізовувати. Для цього необхідно провести детальний аналіз попиту на продукцію, дослідити ринки збуту, оцінити їхню ємність, вивчити реальних і потенційних конкурентів, визначити профіль потенційних споживачів, а також оцінити доступність необхідних матеріальних ресурсів і наявність кваліфікованого персоналу. Від цих факторів залежать кінцеві результати діяльності підприємства, структура капіталу та його фінансова стабільність. Усі ці завдання повинна вирішувати маркетингова служба компанії.

Ефективна маркетингова діяльність ТОВ «Сітка Захід» передбачає створення структурованих підрозділів, які відповідають стратегічним цілям компанії. Формування таких структурних одиниць має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Орієнтація на результати: Маркетингова структура повинна бути чітко сформульована, вимірювана та відповідати актуальним завданням бізнесу.
2. Логічна організація: Структура має бути гнучкою, адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати ефективне управління всіма аспектами збуту.
3. Комплексний підхід: Маркетингова діяльність повинна охоплювати стратегічне, тактичне та оперативне планування.
4. Адаптивність: Структура має бути здатною оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.
5. Стимулювання ініціативи: Створення умов для творчості та активності працівників є ключовим фактором успіху.
6. Координація зусиль: Всі підрозділи та виконавці повинні працювати злагоджено для досягнення спільних цілей.

Ключовою метою керівництва маркетингом у ТОВ "Сітка Захід" є забезпечення ефективної реалізації маркетингових стратегій. Це дозволяє: стимулювати проактивне мислення серед менеджерів, забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів, встановити чіткі критерії оцінки ефективності, сформулювати ясне бачення майбутнього компанії та підвищити її готовність до динамічних змін на ринку. Глибоке розуміння потреб як споживачів, так і постачальників є основою для успішної реалізації цих завдань.

Наступним чинником підвищення конкурентоспроможності є підвищення ефективності реалізації на підприємстві, яке передбачає збільшення економічного ефекту на одиницю витрат підприємства, що буде знаходити своє відображення у прибутку підприємства.

Реалізація стратегії розвитку дасть можливість стабілізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Сітка Захід», зберегти робочі місця.

Необхідною є маркетингова діяльність із забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Повною мірою ефективність такого підходу до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства довела практична реалізація викладених вище положень на ТОВ «Сітка Захід».

Надзвичайно складно завоювати довіру споживачів. Основною умовою розв'язання цього завдання є розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ТОВ «Сітка Захід». Для розробки основи моделі такого механізму застосовується системно-цільовий підхід для розв'язання управлінських завдань.

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ "Сітка Захід" необхідно регулярно оцінювати конкурентоспроможність продукції за допомогою спеціалізованих методів, які враховують специфіку нашого бізнесу. Такий детальний аналіз дозволяє не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони продуктової лінійки, але й оцінити загальний стан підприємства на ринку та визначити напрямки для подальшого зростання.

Щоб приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку продуктової лінійки та вдосконалення бізнес-процесів, ТОВ "Сітка Захід" повинно проводити регулярну оцінку конкурентоспроможності. Застосування спеціалізованих методів дозволяє провести глибокий аналіз кожного аспекту, що впливає на конкурентоспроможність товарів та підприємства в цілому, та розробити ефективні стратегії для посилення наших позицій на ринку.

Визначним етапом у роботі із забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» є централізована система управління конкурентноздатністю на стадіях реалізації нових видів продукції.

Для ефективної реалізації зазначеного підходу необхідно вжити комплекс заходів:

- Оптимізація організаційної структури: Постійне удосконалення організаційної структури маркетингової служби, впровадження системи управління якістю та розробка чітких посадових інструкцій для кожного співробітника забезпечать ефективну координацію зусиль;

- Комплексні маркетингові дослідження: Систематичні дослідження всіх аспектів маркетингової діяльності, від аналізу продукту до оцінки ефективності рекламних кампаній, дозволять приймати обґрунтовані рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту;

- Регіональний фокус: Детальний аналіз ринків збуту за регіональним та продуктовим принципом дасть змогу точно оцінити потенціал зростання та розробити ефективні стратегії просування товарів.

Для досягнення поставлених цілей пропонується здійснити наступні кроки:

- Підвищення ефективності маркетингової служби: Оптимізація структури, впровадження стандартів якості та чітке розподілення обов'язків дозволять підвищити продуктивність та ефективність роботи маркетингового відділу.

- Розширення маркетингових досліджень: Систематичний збір та аналіз даних про ринок, конкурентів, споживачів забезпечить компанію необхідною інформацією для прийняття стратегічних рішень.

- Спрямовання маркетингових зусиль: Фокусування маркетингових досліджень на конкретних регіонах та продуктових лінійках дозволить оптимізувати маркетинговий бюджет та підвищити ефективність рекламних кампаній.

Наразі складно говорити про тенденції розвитку маркетингу в ТОВ "Сітка Захід", оскільки маркетинг у компанії не сформований як системний процес. Існують лише окремі маркетингові активності, які не об'єднані єдиною стратегією. Відділ маркетингу, як правило, виконує обмежений спектр функцій, зосереджуючись на пошуку нових клієнтів та просуванні продукції, але без чіткого розуміння загальних маркетингових цілей компанії.

Оскільки збут є невід'ємною складовою комплексного маркетингу, будь-які зміни у системі управління збутом ТОВ «Сітка Захід» мають розглядатися в контексті загальної маркетингової стратегії підприємства. Перед тим, як впроваджувати якісь удосконалення, необхідно провести ретельний аналіз сучасних трендів у маркетингу. Для ефективного управління збутовою діяльністю ТОВ «Сітка Захід» необхідно розглядати її як органічну частину комплексної маркетингової системи. Будь-які зміни у цій сфері мають бути

узгоджені з загальними маркетинговими цілями компанії та базуватися на сучасних маркетингових концепціях.

В основі сучасного маркетингу лежить принцип орієнтації на потреби клієнта. Успішне підприємство будує свою діяльність, враховуючи бажання споживачів та інтегруючи їх в усі аспекти бізнесу. Маркетинг можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на виявлення, аналіз та задоволення потреб клієнтів, що дозволяє компанії досягти максимальної прибутковості.

Одним із інструментів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» виступає бенчмаркінг.

Бенчмаркінг - це безупинний систематичний пошук впровадження найкращих практик, що приведуть ТОВ «Сітка Захід» до більш досконалої форми. Засадами бенчмаркінгу необхідно вважати порівняння продукції конкурента, яке спрямоване на підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Бенчмаркінг дуже схожий на конкурентний аналіз, але є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим. Використовуючи бенчмаркінговий підхід, ТОВ «Сітка Захід» має можливість:

- точно визначитись із напрямками діяльності та переконатись, наскільки вони ефективні;
- фокусуватись на використанні кращого як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду.

Застосування бенчмаркінгу на ТОВ «Сітка Захід» полягає у чотирьох послідовних діях:

1. Розуміння процесу ринкової діяльності, його сильних і слабких позицій.
2. Аналіз діяльності інших підприємств.
3. Порівняння результатів своїх товарів з результатами підприємств - конкурентів.
4. Впровадження необхідних заходів для підвищення конкурентоспроможності.

Для ефективного використання бенчмаркінгу виділяють наступні його види:

- внутрішній - порівняння діяльності підрозділів ТОВ «Сітка Захід», які підлягають аналізу;
- конкурентний - порівняння дій ТОВ «Сітка Захід» з підприємствами-конкурентами за різними параметрами;
- загальний - порівняння дій ТОВ «Сітка Захід» з непрямими конкурентами за обраними параметрами;
- функціональний - порівняння за функціями (продажу, закупівлі і т.д.);
- стратегічний – дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід» на основі вивчення успішних стратегій підприємств - партнерів.

У пошуках позитивного досвіду ТОВ «Сітка Захід», у першу чергу, пропонуємо звернути увагу на успішні дії підприємств-конкурентів. При цьому необхідно стежити за кожним рухом один одного, не розмірковуючи, корисним є даний досвід чи ні. Адже, якщо конкурент завойовує більшу частину ринку, значить, у нього певний процес налагоджено краще. Тому основний акцент у своїй практиці ТОВ «Сітка Захід» повинен робити на конкурентний бенчмаркінг.

Глибокий аналіз конкурентів — це складне завдання, оскільки важко однозначно визначити, які саме фактори призвели до їхнього успіху. Це може бути сукупність різних чинників: від ефективних маркетингових кампаній до вдалого розташування чи інноваційних технологій. Успіх конкурента часто є результатом комплексу взаємопов'язаних факторів. Виявити, який саме фактор відіграв ключову роль — це завдання, що потребує ретельного аналізу. Це може бути як вдала рекламна кампанія, так і ефективна система мотивації персоналу чи інші внутрішні фактори.

Незважаючи на те, що прямий обмін інформацією між конкурентами є малоімовірним, маркетингологи мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів для збору даних про конкурентів. Аналіз цін, спеціальних пропозицій та відгуків споживачів є лише частиною цього процесу. Досвідчені

аналітики здатні виявляти приховані фактори успіху конкурентів, використовуючи навіть обмежену інформацію.

Хоча конкуренти рідко діляться конфіденційною інформацією, маркетингологи використовують різноманітні методи для збору даних про їхню діяльність. Від аналізу відкритих джерел (прайс-листів, веб-сайтів) до опитувань споживачів – всі ці інструменти допомагають скласти повну картину діяльності конкурентів та визначити їхні сильні та слабкі сторони.

Хоча на перший погляд бенчмаркінг може здаватися схожим на промислове шпигунство, ці два поняття кардинально відрізняються. Бенчмаркінг передбачає легальне вивчення відкритої інформації про конкурентів, тоді як промислове шпигунство пов'язане з незаконним отриманням конфіденційних даних. На сьогодні на ТОВ «Сітка Захід» не використовують поняття бенчмаркінгу, хоча його елементи зустрічаються у багатьох проектах з удосконалення методів роботи підприємства. ТОВ "Сітка Захід" може використовувати бенчмаркінг для запозичення ефективних рішень у інших компаній. Це дозволить їм швидко адаптуватися до нових умов ринку та вирішувати складні завдання. Завдяки бенчмаркінгу, ТОВ "Сітка Захід" має можливість вивчати передовий досвід інших компаній та впроваджувати його у власну діяльність. Це сприяє постійному вдосконаленню бізнес-процесів.

Отже, бенчмаркінг - це не тільки сучасна технологія конкурентного аналізу, а й процес відтворення досконалості. Сьогодні з упевненістю можна стверджувати, що метод бенчмаркінгу є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід», за допомогою якого удосконалюється внутрішнє середовище підприємства та покращується його становище на ринку збуту продукції, визначаються негативні тенденції в діяльності та долаються кризові явища.

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингового контролю з метою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Сітка Захід»**

Маркетингова активність тісно пов'язана з оперативним маркетинговим контролем [33, с. 231].

Маркетинг, планування та контроль у ТОВ «Сітка Захід» тісно пов'язані між собою. Маркетингові цілі компанії визначають напрямки планування та контролю, а реалізація маркетингових заходів відбувається відповідно до затверджених планів. Для забезпечення ефективності маркетингової діяльності необхідно постійно аналізувати результати та порівнювати їх з плановими показниками, а також перевіряти відповідність маркетингових планів загальній стратегії підприємства. Успішна реалізація маркетингових стратегій ТОВ «Сітка Захід» неможлива без тісного взаємозв'язку з процесами планування та контролю. Маркетингові цілі впливають на формування планів, а результати виконання планів слугують основою для коректування маркетингових заходів. Крім того, всі маркетингові активності повинні бути узгоджені із загальною стратегією компанії.

Контроль за виконанням річних планів полягає в постійному моніторингу поточних маркетингових зусиль, аналізі досягнутих завдяки ним результатів. Це дає можливість керівництву ТОВ «Сітка Захід» бути впевненим у отриманні запланованого прибутку (на основі відповідності поточної маркетингової діяльності запланованим на період показникам реалізації (збуту).

Основними засобами контролю в даному разі є аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом та спостереження за ставленням клієнтів.

Маркетинговий контроль у ТОВ «Сітка Захід» не просто фіксує результати, а й спрямовує розвиток компанії. Це систематичний процес спостереження за діяльністю, порівняння планів і фактів, який дозволяє виявляти недоліки та впроваджувати інновації. Завдяки контролю, компанія може адаптуватися до змін ринку та забезпечити своє виживання. Глибокий

аналіз маркетингової діяльності є невід'ємною частиною контролю в ТОВ «Сітка Захід». Регулярна ревізія маркетингових процесів дозволяє виявити неефективні методи і розробити нові інструменти для досягнення поставлених цілей. Це сприяє постійному вдосконаленню маркетингової стратегії компанії.

Завдяки систематичному контролю, ТОВ «Сітка Захід» успішно адаптується як до внутрішніх змін, так і до зовнішніх викликів ринку. Аналізуючи обсяги продажів, прибутки та реакцію споживачів на нові пропозиції, компанія оцінює ефективність своїх маркетингових дій і визначає напрямки подальшого розвитку. Це дозволяє максимально використовувати всі доступні маркетингові можливості та досягати стратегічних цілей. Маркетинговий контроль відіграє ключову роль у стратегічному плануванні ТОВ «Сітка Захід». Порівнюючи заплановані показники з фактичними результатами, компанія може оцінити, наскільки ефективно реалізується її стратегія. Ці дані дозволяють коригувати стратегічні напрямки та приймати обґрунтовані рішення щодо використання маркетингових можливостей.

Існуюча система контролю може потребувати адаптації для забезпечення постійного та ефективного управління маркетингом ТОВ «Сітка Захід». Необхідно періодично переглядати систему контролю, щоб вона відповідала мінливим вимогам маркетингу. Система контролю може бути оптимізована для підвищення її ефективності та адаптивності.

Навіть найсучасніші методи управління з часом втрачають свою ефективність і перестають відповідати стратегічним цілям ТОВ «Сітка Захід». Тому компанії необхідно постійно розвиватися та адаптуватися до змін на ринку. Система контролю повинна сприяти впровадженню інноваційних підходів, які допоможуть компанії залишатися конкурентоспроможною. Управління компанією вимагає гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Методи управління, які були ефективними в минулому, можуть стати неефективними в майбутньому. Тому система контролю повинна підтримувати впровадження нових підходів, які дозволять компанії досягати своїх цілей в динамічному ринковому середовищі.

Для досягнення максимальних продажів та реалізації всіх комерційних цілей ТОВ «Сітка Захід» необхідно здійснювати постійний контроль за низкою ключових показників у рамках маркетингових активностей. Щоб забезпечити оптимальні умови для реалізації продукції компанії, необхідно ввести систему контролю за кількома важливими маркетинговими аспектами.

1. Щоб забезпечити ефективність комерційної діяльності, необхідно регулярно порівнювати фактичні результати з плановими показниками. Навіть якщо план розрахований на три роки, контроль має бути систематичним: щоквартальним, щорічним, а за необхідності – щомісячним.

Мета контролю комерційної діяльності ТОВ «Сітка Захід» полягає в оцінці того, наскільки успішно компанія досягає поставлених цілей. Це передбачає порівняння фактичних результатів за обсягами продажів, доходами, прибутками та іншими ключовими показниками з плановими значеннями. Такий контроль дозволяє виявити відхилення та вжити необхідних заходів для корекції діяльності. Для ефективного контролю виконання планів ТОВ "Сітка Захід" необхідно проводити комплексний аналіз, який включає: оцінку ринкової позиції компанії, аналіз ефективності маркетингових витрат, дослідження задоволеності клієнтів та конкурентів, а також моніторинг поведінки конкурентів. Аналітична робота в рамках контролю за виконанням планів ТОВ «Сітка Захід» передбачає широкий спектр завдань: від оцінки ринкової частки та ефективності маркетингових витрат до дослідження задоволеності клієнтів та моніторингу конкурентного середовища. Метою аналітичної роботи є оцінка ефективності комерційної діяльності ТОВ «Сітка Захід», виявлення сильних і слабких сторін, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів. Для цього проводиться аналіз ринкової позиції, ефективності маркетингових заходів, задоволеності клієнтів та конкурентного середовища. Метою маркетингового контролю є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих, щоб вчасно внести необхідні корективи в стратегію компанії. За цю відповідальну місію відповідає вище керівництво, яке спирається на аналітичні підрозділи

підприємства. Вище керівництво ТОВ «Сітка Захід» несе відповідальність за постійний моніторинг виконання маркетингових планів. Мета такого контролю – виявити відхилення від плану та вжити необхідних заходів для їх усунення. Для цього використовується інформація, надана планово-економічними та аналітичними підрозділами підприємства.

2. Контроль прибутковості діяльності найважливіший для диверсифікованих, із погляду товарного асортименту, підприємств (Яким є ТОВ «Сітка Захід»).

3. Стратегічний маркетинговий контроль в ТОВ «Сітка Захід» передбачає комплексний аналіз всієї маркетингової діяльності компанії з метою оцінки її відповідності довгостроковим цілям та виявлення можливостей для вдосконалення. З метою забезпечення довгострокового розвитку, компанія регулярно проводить всебічну оцінку ефективності маркетингових заходів, включаючи аналіз ринку, позиціонування бренду, взаємодії з клієнтами та ефективності маркетингових інструментів.

Динамічне розвиток ринку, зміна суспільних потреб та посилення екологічних вимог створюють для ТОВ «Сітка Захід» необхідність постійно переоцінювати свої цілі, стратегії та плани, і при необхідності вносити в них корективи.

Зміни в зовнішньому середовищі можуть призвести до того, що раніше розроблені маркетингові стратегії стануть неефективними. Тому компанія повинна бути готова до адаптації до нових умов і оперативно реагувати на зміни.

ТОВ «Сітка Захід» має постійно адаптуватися до мінливого ринку, особливо в умовах політичної нестабільності. Для цього компанія проводить регулярні маркетингові аудити. Маркетинговий аудит – це комплексний аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх процесів і стратегії компанії з метою виявлення проблемних зон та розробки рекомендацій щодо їх усунення та використання нових можливостей.

ТОВ "Сітка Захід" може здійснювати контроль за маркетинговою діяльністю за допомогою внутрішнього аудиту, тобто силами власної ревізійної служби, або залучати для цього незалежних експертів з консалтингових компаній. Вибір того чи іншого методу залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, бюджет, необхідна глибина аналізу та інші.

Проводячи внутрішній аудит, ТОВ «Сітка Захід» отримує низку переваг. По-перше, завдяки постійному контакту з різними підрозділами компанії, внутрішні ревізори мають глибоке розуміння бізнес-процесів і можуть швидко виявляти проблемні аспекти. По-друге, безпосередній доступ до будь-якої необхідної інформації, включаючи конфіденційну, дозволяє проводити ретельний аналіз і приймати обґрунтовані рішення. Крім того, внутрішній аудит є більш економічно ефективним, оскільки не вимагає додаткових витрат на залучення зовнішніх експертів.

Нечисленність персоналу власної ревізійної служби може ускладнити проведення масштабних і детальних перевірок у ТОВ "Сітка Захід". Крім того, існує ризик, що внутрішні ревізори, будучи частиною компанії, можуть некритично ставитися до деяких аспектів маркетингової діяльності, що може призвести до пропуску серйозних проблем.

Залучення зовнішніх маркетологів і консультантів дозволяє ТОВ "Сітка Захід" отримати об'єктивний та всебічний аналіз маркетингової діяльності. Зовнішні експерти пропонують свіжий погляд, ефективні стратегії та допомагають зміцнити позиції компанії на ринку, незважаючи на вищі витрати.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Маркетингова стратегія являє собою довгостроковий і гнучкий напрямок розвитку організації, спрямований на зміцнення її конкурентних переваг, задоволення потреб клієнтів і досягнення запланованих цілей шляхом ефективного використання доступних ресурсів. Вона враховує досягнення компанії, її маркетингові цілі, а також вплив зовнішніх факторів і внутрішнього потенціалу на їх реалізацію.

Для оцінки конкурентних позицій підприємства, визначення шляхів удосконалення та резервів підвищення його конкурентоспроможності необхідно проводити відповідні розрахунки. Для цього застосовуються різноманітні методи аналізу конкурентоспроможності. Найпоширеніші з них класифікуються за такими групами: критеріальні та експертні, графічні, математичні, логістичні, одномоментні та стратегічні, індикаторні й матричні. Особливу увагу варто приділити методам, які дозволяють отримати кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності, використовують статистичні дані та надають об'єктивний і наочний результат. Наприклад, графічний метод включає побудову «Багатокутника конкурентоспроможності», що дає можливість підприємствам визначати свої конкурентні переваги та порівнювати їх із конкурентами за визначеними показниками.

Одним із суттєвих недоліків існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств є те, що апробовані у світовій практиці методики не враховують комплексного впливу сучасних наукових підходів до управління. Зокрема, недостатньо уваги приділяється застосуванню системного й комплексного підходів, які забезпечують цілісність і взаємозв'язок між різними елементами управління підприємством. Це може призводити до недостатньої ефективності оцінки, оскільки відсутність інтегрованого аналізу управлінських процесів обмежує можливість врахування важливих факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Впровадження сучасних управлінських підходів дозволило б забезпечити більш повне

розуміння впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на конкурентні позиції підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного ринку.

Процес оцінки конкурентоспроможності продукції включає в себе такі етапи:

1. Вибір та аналіз цільового ринку.
2. Дослідження конкурентів та їхньої продукції.
3. Визначення товару-аналога для порівняння.
4. Вибір ключових параметрів для оцінки.
5. Розрахунок показників конкурентоспроможності за обраними параметрами.
6. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.
7. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення продукції та товарної політики підприємства.

У сучасних умовах, коли ринкові відносини в Україні активно формуються, маркетингова орієнтація підприємств стає надзвичайно важливою. Маркетинг можна розглядати як комплексну систему управління ринком страхових послуг, яка охоплює процеси виявлення, аналізу, прогнозування, створення та розвитку споживчих потреб, а також організацію ресурсів для їх задоволення з максимальною ефективністю та прибутковістю. Відповідно до традиційної концепції маркетингу, стратегічні цілі підприємства можуть бути досягнуті лише за умови ретельного вивчення потреб і запитів цільової групи споживачів, на яку воно орієнтується. Такий підхід дозволяє компанії запропонувати товари та послуги, які найбільше відповідають очікуванням клієнтів і перевершують пропозиції конкурентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А. А. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 3. С. 5-9.
2. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник НАН України. 2017. № 5. С. 9-18.
3. Блонська В. І., Яцусь П. Ю. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності. Науковий вісник НЛТУУ : зб. наук.-техн. праць. Львів : НЛТУ, 2018. Вип. 181. С. 173-177.
4. Буднік М. М., Синьогуб А. Є. Концептуальні принципи стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. праць Харківського нац. автомобільно-дорожнього ун-ту. Х. : ХНАДУ, 2020. №4(15), Т. 1. 104 с. С. 40-45.
5. Волинець, Л. М., Хоменко І. О., Халацька І. І., Божок Ю. О., Пенківська К. С. Формування системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємств. Вісник НТУ. Серія : "Економічні науки". 2021. Вип. 2 (49). С. 22-31.
6. Волосов А. М. Розвиток теорії конкурентних переваг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х. : ХДУХТ., 2021. Вип. 1 (27). 280 с. С. 36-47.
7. Волосов А. М. Розвиток теорії конкурентних переваг. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Х. : ХДУХТ., 2018. Вип. 1 (27). 280 с. С. 36-47.
8. Глебова А. О., Діхтяр В. В. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Молодий вчений. 2019. № 2. Ч. 2. С. 164–168..
9. Гончарук П. А. Формування конкурентних переваг підприємства. Вісник Хмельницького нац. ун-ту 2013, № 3. Т. 2. С.216-219.
10. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. С. 23–29.
11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.

12. Загурський О. М. Теоретико-методологічні підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність». Наукові праці НДФІ. 2014. Випуск 3. С. 38–49.

13. Зайцева Л. О. Конкурентоспроможність підприємств: теоретичний аспект управління: монографія / Л. О. Зайцева. Старобільськ :ДЗ ЛНУ імені Т. Шевченка, 2018. 235 с.

14. Зайцева Н. О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Регіональні перспективи. 2022. № 5(24). С. 105–108.

15. Земляков І. С. Основи маркетингу : навчальний посібник. : Центр навчальної літератури/ 2021. 352 с.

16. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка : проблеми теорії і практики : зб. наук. праць.

Дніпропетровськ, 2017. Вип. 213, т. 1. С. 75-81.

17. Іванов Ю. Б., Кизим М. О., Тищенко О. М., Іванова О. Ю., Ревенко О. В., Чечетова-Терашвілі Т. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ІНЖЕК, 2020. 320 с.

18. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.

19. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності. Економічний простір. 2022. № 48/2. С. 189–196.

20. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.

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

22. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. 2017. № 1(54). С. 111–118.

23. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

24. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес Інформ. 2021. №9. С. 322-329.

25. Клименко Н. А. Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. Вип. 1. С. 22–24.

26. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. Бізнес Інформ. 2019. №12. С. 408–414.

27. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : колективна монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

28. Копитко М. І. Невизначеність як властивість середовища функціонування промислових підприємств. Економічний аналіз. : зб. наук.

праць / відп. ред. В. А. Дерій. Т., 2014. Том 17. № 2. С. 61-68.

29. Кузьмін О. Є, Долішній М. І, Булєєв І. П, Шинкаренко В. Г. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. С. 345.

30. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. № 714. С. 87–95.

31. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2022. №4. Т.1. С. 51-54.

32. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

33. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2 (41). С. 64–69.
34. Литвинюк О. П., Гавриленко І. С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. Наукові праці нац. ун-ту технологій та дизайну. 2020. № 2. С. 144-149.
35. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
36. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
37. Меліхов А. А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2019. Вип. 1, Т. 3. С. 168-172.
38. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114—117.
39. Міценко Н. Г., Лупак Р. Л. Конкурентні переваги підприємств сучасного типу. Вісник Львівської комерційної академії : зб. наук. праць. Львів : Вид-во ЛКА, 2013. Вип. 40. С. 31-40.
40. Николук О. М. Методологічні принципи управління конкурентоспроможністю підприємств. Вісник ХНУ. 2013. № 3, Т. 3. С. 34–38.
41. Отенко І. П. Конкурентні переваги підприємницької діяльності // Бізнес-інформ. 2014. №4. С. 290-295.
42. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпро : Вид-во ДУЕП, 2019. 276 с.
43. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник ЖДТУ. 2019. №3(73). С. 94-100.
44. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2021, № 4, Т. І. С. 55-66.
45. Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього

середовища: управління, реалізація та перспективи: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – 306 с.

46. Романенко В. Конкурентоспроможність національної економіки: системний підхід. Вісник Київського національного торговельно- економічного університету. 2012. № 2. С. 21–28.

47. Селезньова Г. О. Конкурентні переваги підприємства: джерела та чинники формування. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. №5. С. 311-316.

48. Синюченко М. І. Конкурентоспроможність національної економіки: дослідження ефективності факторів зростання. Бізнес Інформ. 2014. № 7. С. 14–17.

49. Смоленюк П. С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. Інноваційна економіка. 2018. № 2. С. 91–97.

50. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 16. С. 56-67

51. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

52. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством // Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

53. Труніна І. М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації. Часопис економічних реформ. 2015. № 3. (19) С. 43-49.

54. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

55. Усова Г. В., Щербельська В. О. Особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2013. Вип. 9(2). С. 147-151.

56. Чаплінський Ю. Б. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 1. С. 245-250.

57. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. I-II (65-66). С. 443-452.

58. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Маркетингові рішення підприємств роздрібної торгівлі у процесі мотиваційної взаємодії зі споживачами // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 279-289.

59. Чаплінський Ю. Б. Підходи до оцінки ефективності програми лояльності // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці, 2021. Вип. II. (82). С. 54-65.

60. Чаплінський Ю. Б. Стратегічні інструменти управління маркетингом

підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Ю. Б. Чаплінський // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 берез. 2024 р., м. Полтава / ПДАУ. Полтава : ПДАУ : 2024. С. 1192–1194.

61. Чаплінський Ю. Б., Бозуленко О. Я. Рекламна підтримка імплементації програми лояльності. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2023. Вип. II. (86). С. 79-95.

62. Чаплінський Ю. Свекла Д. Стратегічне управління діяльністю громадської організації: основні елементи та механізми // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. №.4(92). С. 176–189.

63. Чорна М. В., Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами

підприємства: вітчизняний та світовий досвід: монографія. Х.: Лідер, 2019. 203 с.

64. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 10. С. 427-432.

65. Якименко Н. В., Федорова В. Конкурентні переваги підприємств торгівлі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. №47. С. 116-121.

66. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та управління транспортом. 2016. Вип. 2. С. 270-274.