

Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

(на матеріалах ФОП «Марчук О.Я.»)

Студентки 2 курсу, 706 групи
другого магістерського рівня вищої
освіти,
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітня програма «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Науковий керівник
канд. екон. наук.,
доцент

завідувач кафедрою
к.е.н., доцент

Катерини
ГАВРИЛЮК

Оксана
ВЕРСТЯК

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття про стратегію підприємства.....	6
1.2. Формування нової стратегії підприємства	12
1.3. Особливості формування та реалізації нової стратегії підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОП МАРЧУК ОЛЬГА ЯНІВНА.....	22
2.1. Обґрунтування стратегії управління якістю послуг	22
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	26
2.3. Оцінювання рівня та проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОП МАРЧУК ОЛЬГА ЯНІВНА.....	37
3.1. Стратегічний вибір маркетингової стратегії	37
3.2. Управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства	45
3.3. Рекомендації щодо стратегії підприємства	50
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління маркетинговою діяльністю є дуже актуальна область економіки, оскільки вона вирішує завдання корпоративного розвитку підприємства та забезпечує споживачів необхідною інформацією.

Спостережуваний в останні роки зростання продуктивності праці за рахунок випуску високоякісної і високотехнічної продукції і насичення ринку як основної сили ринкової економіки ,конкурують з якістю нових розробок . Будь-яке підприємство, працюючи на ринку, діє в умовах невизначеності та ризику, що зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку їх діяльності. Важливе місце на стратегічному шляху розвитку підприємства займають маркетингові стратегії, які формують ринкові стратегічні орієнтири. Саме тому, для досягнення основної мети – отримання прибутку – необхідно розробляти і впроваджувати ефективні маркетингові заходи , а саме: аналізувати ринкові можливості; досліджувати цільові ринки; розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових заходів .

Це питання особливе актуальне ринкової економіки. На даному етапі розвитку вітчизняної економіки перед підприємства стикаються з проблемою,підвищення конкурентоспроможності . Грамотно вибудована маркетингова стратегія допоможе компанії не тільки зберегти свої позиції на ринку, але і забезпечить її подальший розвиток і процвітання. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в розробці , спрямованих на задоволення потреб споживачів і отримання переваг перед конкурентами за рахунок спеціальних ринкових заходів.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування маркетингових стратегій зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ассель Г., Котлер Ф.,

Куденко Н. В., Ламбен Ж. Ж., Мак-Дональд М., Мінцберг Г., Портер М., Скибінський С. В. та інші.

Так, значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності продукції зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: А. Захаров, Ю. Іванов, С. Кваша, Ж. Ламбен, М. Маракулін, А. Маренич, С. Покропивний, С. Попов, М. Портер, Н. Тарнавська, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, І. Яців, Н. Яшин. Отже, у науковій літературі сформувалось доволі широке теоретико-методологічне трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства», що спричинено її багатоаспектністю. Водночас окремі грані цієї багатопланової проблеми є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та реалізація стратегічних змін при впровадженні нової стратегії підприємства в умовах воєнного стану.

Завдання:

- дослідити теоретичні основи формування нової стратегії підприємства;
- розглянути маркетингове забезпечення ФОП Марчук Ольга Яківна;
- проаналізувати напрями удосконалення стратегії ФОП Марчук Ольга Яківна.

Об’єкт дослідження: формування стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: особливості формування стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались такі загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: порівняння та узагальнення – для визначення і розкриття сутності «маркетингова стратегія» та розробки процесу формування маркетингових стратегій; спостереження, конкретизації, моделювання – для розробки шляхів удосконалення маркетингової стратегії;

статистичні та аналітичні методи – при аналізі факторів впливу та ефектів стратегічного маркетингового планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні і розробленні теоретико-методичних положень та практичних засад щодо визначення закономірностей і особливостей формування маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні наукових положень та пропозицій, які є основою для формування та розвитку ефективної маркетингової стратегії підприємств на ринку.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблена, в процесі дослідження, маркетингова стратегія може використовуватися у діяльності як конкретного підприємства ФОП Марчук Ольга Яківна, так і на інших підприємствах.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття про стратегію підприємства

Глобалізація світової економіки, нестабільність ринкової кон'юнктури, надлишкові виробничі потужності та обмежені ресурси призвели до посилення конкуренції між компаніями. У цій ситуації ефективний розвиток підприємства може забезпечити облік тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища, адекватність управлінських рішень, орієнтації на споживача, що змушує формувати гнучку, перспективних маркетингових стратегій.

Маркетингова діяльність компанії спрямована на постановку певних поточних і довгострокових цілей, способів їх досягнення і фактичного джерела бізнес-ресурсів, визначення асортименту і якості продукції, структури виробництва і бажаного прибутку. Одним із найбільш складних етапів маркетингового процесу є створення маркетингової стратегії. Дотримуючись вимог маркетингового аналізу (послідовність, точність, систематичне виконання) компанія може отримувати інформацію, необхідну для моніторингу та координації своєї маркетингової стратегії[18].

Основним завданням стратегічного маркетингу є забезпечення найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів, інструментів маркетингу та науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Тлумачення терміну «маркетингова стратегія» можна звести до наступних напрямків (рис. 1.1):

- маркетингова стратегія – це програма дій (Є. Уткін, Г. Багієв);

- маркетингова стратегія – спосіб досягнення маркетингових цілей (Г. Багієв, М. Мак-Дональд, С. Гаркавенко, Х. Гершген);
- маркетингова стратегія – спосіб впливу на споживачів організації (Г. Ассель);
- маркетингова стратегія складається з довго- та середньострокових рішень щодо елементів маркетингового комплексу (М. Мак-Дональд, Х. Гершген).

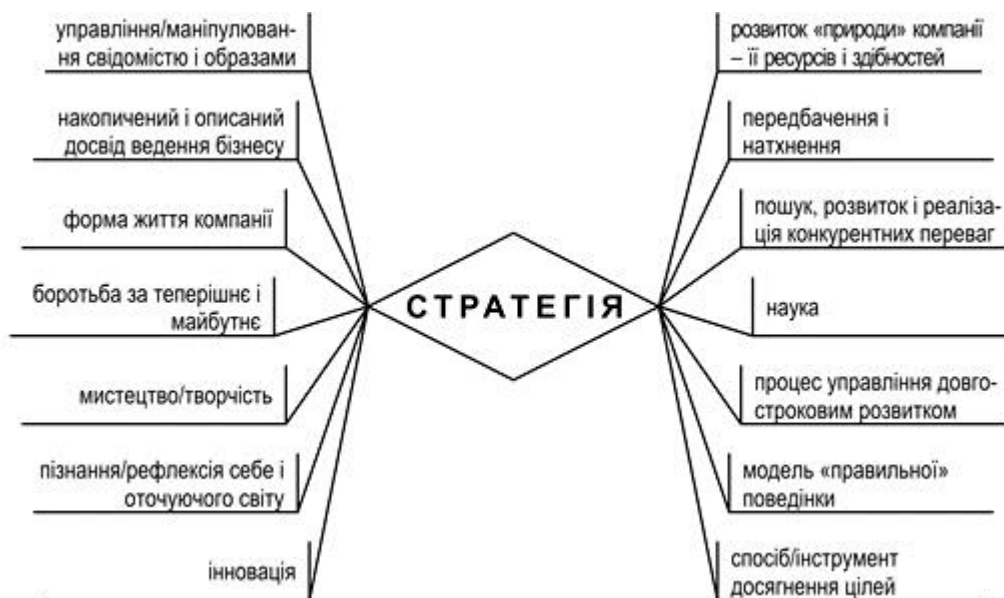


Рис. 1.1 – Стратегія підприємства

Проте можна виділити наступні недоліки в тлумаченні визначення «маркетингова стратегія»:

- визначення маркетингової стратегії лише як плану дій (С. Гаркавенком) є недостатньо коректним, оскільки маркетингова стратегія не обов'язково має бути детальним планом чи програмою;
- за М. Мак-Доналдом і П. Зав'яловим, визначення терміну «маркетингова стратегія» є дуже узагальненим;

– недосконалість визначення маркетингової стратегії як способу роботи організації зі споживачами полягає в тому, що не враховуються конкуренти компанії [21].

Отже, маркетингова стратегія полягає в довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з ринковою ситуацією і в розробці комплексу заходів, пов'язаних з вибором цільового ринку, конкурентної позиції та ефективної програми маркетингової діяльності.

Система аналізу маркетингової стратегії повинна:

- досліджувати попит на платоспроможність продукції, з особливим акцентом на місцях збуту;
- обґрунтувати план виробництва та реалізації товарів відповідного обсягу та асортименту;
- проаналізувати фактори, що формують еластичність попиту на даний товар;
- оцінювати здатність товару конкурувати з іншими товарами та шукати резерви підвищення конкурентоспроможності;
- розробляти план, тактики, методи і заходи щодо формування попиту та стимулювання збуту товарів;
- оцінювати стабільність та ефективність виробництва та реалізації товарів.

Ринкові умови часто змінюються, і компанії доводиться регулярно переглядати свою маркетингову стратегію, або стикатися з падінням продажів і можливістю банкрутства. Якщо компанія хоче стати лідером на своєму ринку, її маркетингологи повинні щорічно переглядати свої маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани [11].

Маркетингова стратегія на підприємстві заснована на реалізації основних елементів процесу управління маркетингом: сегментація ринку і вибір

відповідних сегментів; розробка і позиціонування; розміщення товарів на ринку; визначення і реалізація цінової політики підприємства; вибір ефективних способів реалізації товарів [9].

Вибір стратегічних дій особливо важливий, оскільки вони допомагають компаніям виживати в конкурентному середовищі. В умовах жорсткої конкуренції компанії повинні не тільки звертати увагу на внутрішній стан справ організації, а й розробляти стратегію довгострокового виживання на ринку, які дозволяють їм швидко адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку (рис. 1.1).



Рис.1.1 – Фактори формування маркетингової стратегії [11]

Фактори внутрішнього середовища дозволяють визначити рівень якості і адаптивності підприємства до конкретних вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища характеризують структуру попиту з точки зору ціни і якості, наявності вільних ринкових ніш.

Крім того, на формування маркетингових стратегій впливає здатність організації адаптувати свої рішення до побажань окремих клієнтів. Якщо організація виробляє прості стандартизовані продукти, ступінь адаптації

невелика . Ефективність цієї компанії висока,якщо у неї є можливості впроваджувати гнучкі виробничі технології і пере налаштовувати виробничі процеси,а також кваліфікований персонал для виробництва нестандартної продукції [12].

Можна виділити три маркетингові стратегії залежно від загальнооекономічного стану фірми:

- росту;
- стабілізації;
- виживання.

Маркетингові стратегії зростання, які подані на рис. 1.2, можна поділити на [64, 236]:

- стратегії інтенсивного росту;
- стратегії інтегративного росту;
- стратегії диверсифікації.



Рис. 1.2 – Маркетингові стратегії росту [18]

Стратегії зростання передбачають збільшення обсягів продажів, розширення асортименту продукції, освоєння нових технологій виробництва, вихід на нові ринки тощо, що в свою чергу дає можливість компанії максимізувати прибуток [41]. Стратегії стабілізації - це стратегії що використовується підприємствами, коли ключові показники діяльності компанії несподівано або різко знижуються. Це стратегія дозволяє ключовим показникам стабілізуватися, а потім зростати [38].

Підприємства на межі банкрутства. Основна місія цієї стратегії подолання кризи шляхом перегляду та реструктуризації всього маркетингового комплексу компанії [38]. Усі компанії прагнуть стати лідерами на ринку та утримувати свої провідні позиції в майбутньому. Для цього вони повинні ефективно використовувати наявний потенціал, впроваджувати інновації, виробляти високоякісну продукцію, максимально задовольняти потреби споживачів, та мінімізувати виробничі витрати. На етапі вибору конкурентної стратегії компанії визначають загальну модель поведінки на ринку, тобто як отримати та утримати цільовий попит. [22].

1.2. Формування нової стратегії підприємства

Деякі українські вчені трактують стратегію як план з набору довгострокових цілей і план найбільш ефективного розподілу ресурсів для їх досягнення [8]. Л. Є. Довгань стверджує, що при визначенні стратегії використовується комплексний підхід, при якому стратегія є не тільки засобом досягнення цілей і реалізації місії, а й програма діяльності компанії в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, клієнтом задоволення, реалізація інтересів власників і співробітників, зміцнення конкурентоспроможності компанії на ринку [9, С. 22].

Ф.Ф.Бутинець вважає, що стратегія – це набір правил, необхідних для прийняття рішень, яких підприємство дотримується у своїй діяльності [10, с.256]. Незважаючи на різні підходи, всі ці наведені визначення не суперечать один одному, а навпаки, доповнюють один одного, розкривають основні принципи, методи і засоби створення і реалізації стратегій як методів управління підприємством, що забезпечують найбільш ефективну роботу ,і сталий розвиток в умовах постійно мінливого середовища, зовнішнього бізнес-

середовища та внутрішньої організації компанії. На даний момент економічна наука розробила безліч варіантів стратегій поведінки компаній на ринку.

Однак не всі з них можуть бути успішно застосовані до діяльності конкретного суб'єкта. Вибираючи стратегію поведінки конкретного підприємства необхідно перш за все оцінити його поточний стан і вивчити основні тенденції розвитку його зовнішнього середовища.

Характерними ознаками стратегії компанії є:

1. Процес створення стратегії не завершується конкретною дією – опрацьовується лише загальний напрямок дій.
2. Стратегія дозволяє зосередитися на основних проблемах.
3. Потреба в стратегії відпадає, як тільки фактичний хід справ виводить компанію в бажане положення.
4. При розробці стратегії використовують узагальнену, неповну, неточну інформацію.
5. Стратегія є засобом досягнення цілей компанії.
6. На різних рівнях організації можна обмінюватися стратегією та настановами компанії: те, що є стратегією на вищих рівнях, є настановою для нижчих рівнів.

Альтернативи стратегії зростання наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Альтернативи стратегії зростання

Стратегічні альтернативи	Елементи	Сфера	Головні засоби
1. Інтенсифікація ринку	Продукт Виробництво Ринок	Внутрішньо-галузева	Проникнення на ринок Розвиток ринку Географічна експансія
2. Диверсифікація	Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Внутрішній розвиток Вертикальна, горизонтальна та

			побічна диверсифікація
3. Міжфірмове співробітництво	Продукт Ринок Сфера підприємництва	Усередині та за межами галузі	Угоди про співробітництво. Спільне виробництво
4. Зовнішньоекономічна діяльність	Продукт Ринок Сфера підприємництва	За межами держави	Експорт Зовнішнє ліцензування Пряме інвестування

Варто зазначити, що успішна реалізація стратегічних цілей компанії забезпечується за умови чіткої координації діяльності всіх її структурних підрозділів у системі стратегічного управління комерційною діяльністю та ефективного використання потенціалу компанії. Тому актуальним стає питання систематизації комплексу стратегій, які можуть бути використані на підприємстві. У сучасній науковій літературі існує значна кількість варіантів класифікації стратегії підприємства. Різноманітність стратегій, що використовуються в управлінні компанією, ускладнює їх систематизацію, а багатоаспектність діяльності компанії зумовлює безліч класифікаційних ознак.

В останні роки найчастіше використовується підхід, заснований на використанні невеликої кількості класифікаційних ознак стратегії. Як зазначає В.Г. Герасимчука, основними класифікаційними ознаками стратегії є: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносний тон галузевої позиції компанії; ступінь «агресивності» поведінки підприємства на ринку та в конкурентних умовах; етап життєвого циклу галузі [11, С. 23]. На думку І. О. Пуста, до найважливіших класифікацій стратегії можна віднести: характер діяльності, рівень управлінської ієрархії в компанії, напрямок розвитку та зростання, напрями діяльності, галузеве положення,

основну концепцію досягнення конкурентних переваг, функціональні. напрямки діяльності [12, с.27].

Слід зазначити, що базові стратегії розвитку і зростання підприємства належать до загальних стратегій розвитку і зростання. До основних стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі перераховують такі типи стратегій: зростання, обмежене зростання, скорочення і комбінування, базові альтернативи [13, с.56].

Крім того, основні стратегії включають стратегія виживання, стратегія стабілізації та стратегія зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від етапів життєвого циклу компанії. Що стосується загальної стратегії, то, на наш погляд, найбільш точним показником її типу є умови ведення бізнесу підприємств, тобто життєвий цикл галузі, технології, тенденції розвитку економіки, стан економічних показників підприємства. підприємства. На кожному етапі розвитку у компанії є певні параметри, що характеризують умови його функціонування: поточний стан і перспективи. Необхідність створення стратегії сьогодні є важливою складовою ефективного функціонування кожного підприємства, незалежно від його розміру, організаційно-правової форми та виду бізнесу.

Ринкова економіка висуває до компанії нові вимоги. Вони обумовлені і не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів і послуг, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що не завжди сприяє успіху підприємства. Ефективна організація – це єдиний організм, а стратегія – сполучна ланка між цим апаратом. Аналіз багатьох публікацій свідчить про те, що науково-методологічний підхід до створення стратегій та структурування процесу її створення потребує оновлення та подальшого розвитку як у науковому, так і в організаційному та практичному аспектах.

Про це свідчить відсутність обґрунтування однієї послідовності етапів процесу розробки стратегії, правил її реалізації, методичних рекомендацій, які б комплексно враховували різноманітні характеристики підприємств. Щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Тільки завдяки прозорій картині позиції компанії на ринку, враховуючи специфіку ринку, правління може краще визначити стратегію, яка сприятиме досягненню передбачуваної мети та фінансових результатів.

Таким чином, у процесі розгляду основних теоретико-методологічних засад ринкової стратегії підприємства ми виявили, що практичне вирішення проблем необхідності забезпечення ефективної діяльності підприємства в майбутньому залежить від ступеня оволодіння ним методологія та метод стратегічного підходу в діяльності підприємства. Створення стратегії підприємства – це комплексна система управління, яка базується на прогнозуванні зовнішнього середовища та розробці методів адаптації підприємства до його змін. Розробляючи стратегію, керівництво компанії ретельно аналізує зовнішнє бізнес-середовище та напрямки його розвитку (стратегічні фактори). Метою аналізу стратегічних факторів зовнішнього бізнес-середовища є виявлення потенційних загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін компанії для формування і вибору стратегій.

1.3. Особливості формування та реалізації нової стратегії підприємства

Важливо визнати, що основні стратегії розвитку та розширення компанії є загальними стратегіями розвитку та розширення компанії. До першочергових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, Альберт і Ф. Хедоурі обговорюють

наступні стратегії: зростання, обмежене зростання, скорочення і комбінування, основні альтернативи 1 (3, с.56).

Крім того, основні стратегії включають стратегію виживання, стратегію стабілізації та стратегію зростання, причому всі вони залежать від фази життєвого циклу компанії. Що стосується загальних стратегій, то ми вважаємо, що найточнішим показником їх типів є стан бізнес-операцій, тобто життєвий цикл галузі, технології, тенденції в економіці та стан економічних показників компанії. На кожному етапі розвитку компанія має певні параметри, що описують умови її функціонування: поточний стан і передбачуване майбутнє. Сьогодні необхідність створення стратегії є однією з найважливіших складових успішної діяльності будь-якого бізнесу, незалежно від його розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності.

Ринкова економіка висуває нові вимоги до компанії. Вони зумовлені не лише конкуренцією та прагненням до якісних товарів і послуг, а й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, що часто призводить до краху підприємства.

Ефективна організація – це єдине ціле, яке також є стратегічно важливим. Зв'язок між стратегією та іншими компонентами організації здійснюється через стратегію. Аналіз численних публікацій показує, що методологічний підхід до створення стратегій та організації процесу їх створення потребує оновлення та розширення як у науковому, так і в практичному аспектах організації.

Про це свідчить відсутність підтримки єдиної послідовності кроків у розробці стратегії, правил дотримання стратегії та методичних рекомендацій, які б глибоко розглядали різні властивості компаній. Для успішного визначення стратегії важливо вивчити внутрішній стан компанії та зовнішні сили, які впливають на компанію. Тільки після прозорого опису позиції компанії на ринку можна визначити специфіку ринку і, таким чином, краще визначити стратегію, яка призведе до наміченої мети та фінансових результатів.

У результаті в процесі дослідження первинних теоретико-методологічних засад ринкової стратегії підприємства ми виявили, що практичне вирішення питань забезпечення ефективної діяльності підприємства в майбутньому залежить від ступеня опанування ним. методології та методу стратегічного підходу в діях підприємства. Створення стратегічного плану для підприємства є складним процесом, який передбачає прогнозування зовнішнього середовища та розробку методів адаптації підприємства до його змін. При розробці стратегії керівництво компанії враховує зовнішній бізнес-ландшафт і напрямок розвитку, який є стратегічним (стратегічні фактори). Метою дослідження стратегічних аспектів зовнішнього бізнес-середовища є виявлення як потенційних небезпек і переваг, так і поточних сильних і слабких сторін компанії щодо формування та вибору стратегії.

Формування нової стратегії підприємства є складним процесом, що включає всебічний аналіз і планування для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Одним з ключових етапів цього процесу є аналіз зовнішнього середовища, яке включає оцінку ринкових трендів, діяльності конкурентів, зміни споживчих уподобань та правового регулювання. Використання інструментів, таких як PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників) та аналіз п'яти сил Портера, дозволяє виявити й оцінити різні зовнішні впливи, які можуть впливати на діяльність підприємства.

Не менш важливою складовою є оцінка внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства. Це передбачає аналіз поточного стану компанії, її ресурсів, таких як кадрові, фінансові, технологічні та організаційні, що дозволяє визначити сильні і слабкі сторони компанії. Використання SWOT-аналізу дає змогу детально оцінити внутрішні можливості підприємства та потенційні загрози, що стоять перед ним.

Сформована стратегія повинна базуватися на чітко визначених місії, баченні та цінностях підприємства. Місія формулює основну мету діяльності компанії, бачення вказує на її довгострокові перспективи, а цінності слугують орієнтирами для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Ці елементи є фундаментальними для забезпечення узгодженості стратегії з загальною концепцією розвитку підприємства.

Формулювання стратегічних цілей є завершальним і вирішальним етапом процесу розробки стратегії. Стратегічні цілі повинні бути конкретними, досяжними, вимірюваними та реалістичними, щоб забезпечити належний розвиток і підвищити ефективність діяльності підприємства.

Стратегічні цілі підприємства є основою для подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Важливо, щоб вони відповідали можливостям підприємства та враховували зовнішні фактори впливу. Цілі повинні бути не лише конкретними, а й вимірюваними, щоб керівництво могло оцінювати успіхи в їх досягненні. При цьому важливо забезпечити їх гнучкість, щоб підприємство могло адаптуватися до змінних умов ринку або нових викликів, які можуть виникнути в процесі реалізації стратегії.

Особливу роль відіграє процес комунікації стратегії всередині організації. Стратегія повинна бути чітко донесена до всіх рівнів працівників, щоб забезпечити єдине розуміння цілей та шляхів їх досягнення. Це сприяє створенню згуртованої команди, яка працюватиме над реалізацією стратегії в унісон, а також підвищує мотивацію працівників.

Наступним етапом є розробка конкретних тактичних і операційних планів, які деталізують, як стратегія буде втілюватися в життя на практиці. Ці плани повинні включати конкретні заходи, ресурси, необхідні для їх реалізації, а також часові рамки для досягнення кожної мети. Важливим є також визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволять об'єктивно оцінювати успішність реалізації стратегії.

Крім того, варто зазначити, що для успішного впровадження нової стратегії підприємству необхідно забезпечити моніторинг та контроль за виконанням планів. Регулярний аналіз досягнутих результатів та оперативне корегування курсу дозволяють уникати відхилень від обраного шляху і забезпечити досягнення стратегічних цілей. Контроль також сприяє ефективнішому використанню ресурсів, підвищенню продуктивності та мінімізації ризиків, пов'язаних з впровадженням змін.

Таким чином, процес формування нової стратегії підприємства вимагає системного підходу, що охоплює як аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників, так і детальне планування та ефективну комунікацію. Це багатогранний процес, який забезпечує здатність підприємства не тільки адаптуватися до змін у ринковому середовищі, але й активно впливати на своє майбутнє, створюючи нові можливості для зростання та розвитку.

Окрім зазначених аспектів, важливим елементом стратегії є інноваційний розвиток підприємства. В сучасних умовах динамічного ринку, де технологічні зміни відбуваються стрімко, підприємства повинні постійно адаптуватися та впроваджувати інновації. Це може стосуватися як продукції та послуг, так і процесів управління, логістики та маркетингу. Інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності та забезпечують підприємству лідерські позиції на ринку.

Одним із ключових інструментів стратегічного планування є диверсифікація діяльності. Вона дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями ринку або змінами у зовнішньому середовищі. Диверсифікація може відбуватися як за рахунок освоєння нових ринків і сегментів, так і через розвиток нових видів продукції або послуг. Це дає змогу підприємству розширити свої можливості та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

Необхідно також враховувати фінансовий аспект стратегії. Ефективне управління фінансами є критично важливим для успішної реалізації стратегічних планів. Важливо забезпечити оптимальне розподілення фінансових ресурсів між різними проектами, а також мати резервні кошти для підтримки підприємства в умовах непередбачуваних ситуацій або ринкових потрясінь. Фінансова стійкість підприємства є важливою умовою для успішної реалізації стратегії, особливо у довгостроковій перспективі.

Ризик-менеджмент також є невід'ємною частиною стратегічного планування. У процесі розробки стратегії підприємство повинно ідентифікувати потенційні ризики, які можуть завадити досягненню поставлених цілей, і розробити заходи для їх мінімізації. Це може стосуватися як внутрішніх ризиків (недостатня кваліфікація персоналу, проблеми з постачанням сировини), так і зовнішніх (економічна нестабільність, зміни законодавства, глобальні кризи). Ефективний ризик-менеджмент допомагає мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємства і сприяє збереженню стійкості.

Підприємство також повинно мати гнучкість для своєчасної адаптації своєї стратегії. Сучасний ринок вимагає швидкого реагування на зміни в споживчих потребах, появу нових конкурентів або зміну технологічних стандартів. Гнучка стратегія передбачає можливість перегляду пріоритетів і швидкої адаптації планів, що дозволяє зберегти конкурентні переваги навіть у турбулентному ринковому середовищі.

Отже, успішне формування нової стратегії підприємства залежить від багатьох факторів, включаючи всебічний аналіз, інноваційний розвиток, ефективне управління ресурсами, мінімізацію ризиків і гнучкість у реагуванні на зовнішні зміни. Скоординоване застосування цих елементів дозволяє підприємству не лише досягати своїх цілей, а й зберігати стійкість і конкурентоспроможність на сучасному ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОП МАРЧУК ОЛЬГА ЯКІВНА

2.1. Обґрунтування стратегії управління якістю послуг

Стратегія контролю якості сервісу є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, яка прагне досягти високого рівня конкурентоспроможності і задовольнити потреби своїх клієнтів. Її ефективна реалізація вимагає ретельного обґрунтування, заснованого на аналізі ринку, розумінні потреб споживачів і розробці чітких стандартів якості.

Перш за все, стратегія повинна враховувати поточні потреби клієнтів і тенденції на ринку. Вивчення очікувань споживачів, їхніх поведінкових моделей та рівня задоволення послугами є критично важливим для формування ефективних підходів до управління якістю. Результати маркетингових досліджень, опитувань та аналізу зворотного зв'язку можуть слугувати основою для визначення пріоритетних напрямків підвищення якості.

Важливим елементом стратегії є також формування чітких стандартів якості, які встановлюють стандарти оцінки надання послуг. Ці стандарти можуть базуватися як на міжнародних системах сертифікації (наприклад, ISO), так і на внутрішніх нормативних документах організації. Визначення та впровадження таких стандартів сприяють уніфікації процесів, підвищенню рівня контролю та гарантуванню стабільної якості надання послуг.

Таким чином, стратегія управління якістю послуг базується на інтеграції дослідження потреб ринку та клієнтів з систематизованими стандартами, що дозволяє організації ефективно реагувати на виклики, удосконалювати внутрішні процеси і досягати незмінно високих результатів у сфері якості.

Ключовим фактором успіху стратегії контролю якості також є залучення персоналу до процесу вдосконалення стандартів обслуговування. Систематичне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок співробітників сприяють не тільки підвищенню якості обслуговування, а й підвищенню мотивації персоналу. Успіх стратегії залежить від того, наскільки ефективно працівники розуміють вимоги до якості та наскільки добре вони інтегрують ці вимоги у свою щоденну діяльність.

Крім того, стратегії контролю якості повинні включати постійний моніторинг та оцінку ефективності застосованих заходів. Використання таких інструментів, як внутрішній аудит, контрольні перевірки, збирання відгуків від клієнтів та аналіз ключових показників ефективності, дозволяє вчасно ідентифікувати недоліки та впроваджувати необхідні коригувальні дії. Такий підхід забезпечує безперервний процес вдосконалення, що є основою для підтримки високого рівня якості.

Слід також відзначити важливість впровадження сучасних технологій та інновацій в процес контролю якості послуг. Автоматизація певних процесів, цифрові інструменти для збору даних про клієнтів і аналітика допомагають організаціям швидше реагувати на зміни в ринковому середовищі, оптимізувати роботу та підвищувати якість надання послуг. Інновації дозволяють забезпечити більш персоналізований підхід до кожного клієнта, що позитивно позначається на його задоволеності та лояльності.

Отже, стратегія управління якістю послуг повинна бути комплексною, системною та адаптивною до змін ринку й внутрішніх умов організації. Вона має ґрунтуватися на детальному аналізі потреб клієнтів, стандартизації процесів, активній участі персоналу, постійному моніторингу результатів та впровадженні інновацій. Лише за умови дотримання всіх цих складових можливо досягти високої ефективності управління якістю та забезпечити довгостроковий успіх організації.

Для забезпечення стабільної та ефективної реалізації стратегії управління якістю послуг, необхідно також враховувати важливість комунікацій як всередині організації, так і з клієнтами. Чітке донесення очікувань до співробітників та відкрита комунікація з клієнтами створюють основу для побудови взаємної довіри і прозорих відносин. Внутрішня комунікація має сприяти поширенню культури якості, де кожен працівник розуміє свою роль у забезпеченні високих стандартів і відповідно діє.

Зовнішні комунікації з клієнтами мають бути спрямовані на підтримку довіри через надання достовірної інформації про послуги, відкритість до зворотного зв'язку і швидку реакцію на скарги чи пропозиції. Стратегія управління якістю повинна забезпечувати активне залучення клієнтів до процесу поліпшення якості через різні форми зворотного зв'язку, такі як опитування, інтерактивні платформи або безпосереднє спілкування. Це дозволяє не лише оперативно виявляти проблеми, але й будувати довготривалі відносини на основі взаєморозуміння та поваги.

Ще одним важливим аспектом є оцінка економічної ефективності заходів з управління якістю. Організація повинна чітко розуміти, як витрати на покращення якості послуг впливають на її рентабельність та конкурентоспроможність. Вартість впровадження стандартів, навчання персоналу, інвестицій у нові технології та процеси повинна бути зважена з потенційними вигодами, такими як збільшення задоволеності клієнтів, лояльності, зростання продажів і зменшення кількості помилок чи витрат на виправлення.

Таким чином, стратегія управління якістю послуг є не лише набором конкретних кроків і заходів, але й загальною філософією організації, що охоплює всі її аспекти діяльності. Вона повинна бути спрямована на постійне вдосконалення, підтримку високих стандартів, ефективне управління ресурсами та побудову довірчих відносин з клієнтами. Лише комплексний підхід до

управління якістю дозволяє організації не лише відповідати поточним вимогам ринку, але й створювати умови для сталого розвитку та лідерства в галузі.

Завершальною складовою обґрунтованої стратегії управління якістю послуг є інтеграція її в довгострокове планування розвитку організації. Якість послуг повинна розглядатися не як тимчасовий чи окремий проект, а як постійний стратегічний пріоритет, що впливає на всі рівні діяльності компанії. Це включає адаптацію до змін зовнішнього середовища, таких як зміни в законодавстві, економічні умови, технологічний прогрес та соціальні тенденції.

Успішні організації часто використовують підхід безперервного вдосконалення як основну складову своєї стратегії управління якістю. Це включає використання таких методик, як цикл Демінга (PDCA – плануй, виконуй, перевіряй, діюй), шість сигм, методи ощадливого виробництва (Lean) тощо. Такий підхід дозволяє виявляти потенційні поліпшення навіть у тих процесах, які вже працюють на високому рівні, і забезпечує стабільний прогрес у досягненні все вищих стандартів якості.

Також важливо враховувати вплив зовнішнього регулювання та сертифікації на управління якістю послуг. Для багатьох секторів економіки, таких як медицина, транспорт, фінансові послуги або харчова промисловість, дотримання певних міжнародних чи національних стандартів є обов'язковим. Отримання сертифікатів відповідності стандартам, таким як ISO, HACCP чи інші галузеві вимоги, підвищує рівень довіри клієнтів до компанії та демонструє її прихильність до якості. Водночас виконання цих стандартів має бути інтегроване в усі бізнес-процеси, що вимагає залучення всіх рівнів управління.

Крім того, в сучасних умовах все більшого значення набувають соціальна відповідальність бізнесу та екологічна стійкість як елементи стратегії забезпечення якості. Компанії, які демонструють відповідальне ставлення до ресурсів, знижують свій вплив на довкілля і дотримуються етичних стандартів у своїй діяльності, отримують додаткові конкурентні переваги. Це особливо

важливо в контексті зростання екологічної свідомості серед споживачів, які надають перевагу компаніям з прозорими політиками соціальної та екологічної відповідальності.

Отже, стратегія управління якістю послуг повинна бути не просто технічним інструментом, а комплексним підходом, що охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи планування, операційні процеси, людські ресурси, фінансову діяльність, комунікації та соціальну відповідальність. Це забезпечує не тільки підвищення рівня задоволеності клієнтів, але й загальну ефективність, стійкість та інноваційність компанії, створюючи передумови для довгострокового успіху на ринку.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

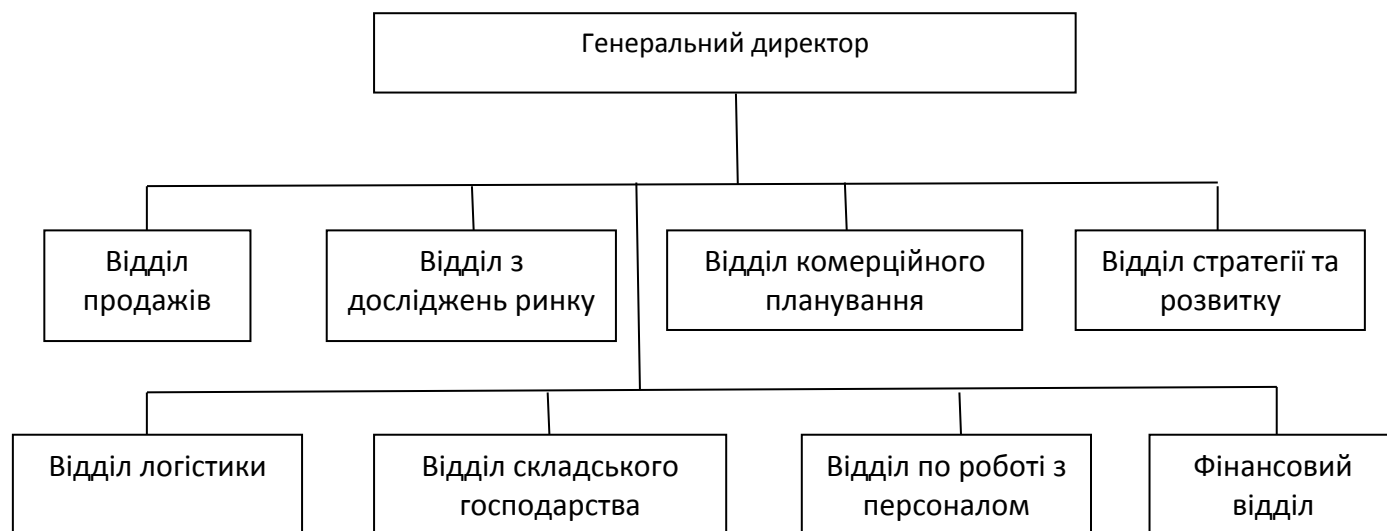


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління ФОП Марчук Ольга Яківна

Структурний склад управління організацією можна охарактеризувати як лінійно-функціональний. Директор компанії є лінійним керівником, який

підтримується спеціальною управлінською командою. Накази та розпорядження працівники отримують лише безпосередньо від своїх безпосередніх керівників. Функціональним службам забороняється самотійно віддавати накази іншим службам або їх співробітникам.

Щорічно наказом директора уточнюється штатний розклад корпорації. У ньому вказуються посади та підрозділи, кількість пов'язаних з ними працівників, їх заробітна плата та бюджет місячної заробітної плати. Штатний розклад складається на основі організаційної схеми підприємства. Для кожного структурного компонента включено опис персоналу та фінансування. Штатний розклад затверджується директором за погодженням з головним бухгалтером.

Директор ФОП Марчук Ольга Яківна відповідає за роботу та організацію діяльності компанії. Він особисто несе провину за поточний стан компанії та роботу компанії, а також за фінансову дисципліну та правила безпеки праці, він представляє інтереси компанії по відношенню до уряду та інших установ, осіб чи організацій.

Працівники ФОП Марчук Ольга Яківна є суб'єктами колективного договору, укладеного з ними на тривалий термін відповідно до Кодексу законів про працю України, директор компанії має контрактний підхід. Зміст і принципи колективного договору оцінюються кожні два роки.

Процес аналізу постачальників і розвитку відносин розбивається на три окремі етапи: ринок для постачальників, оцінка пропозиції та періодична оцінка пропозиції. Ми класифікуємо вибраних постачальників за типом і оцінюємо кожного на основі типу.

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Для ФОП Марчук Ольга Яківна PEST-аналіз наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз для ФОП Марчук Ольга Яківна

Політика (P): 1. Запровадження карантинних заходів. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства в сфері акцизу. 4. Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції галузі.	Економіка (E): 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: а) витрати на податки; б) витрати на транспортування; в) витрати на просування продукції
Соціум (S): 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країн. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах	Технологія (T): 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій.

Проведений PEST-аналіз показує, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація не сприяє розвитку не тільки ФОП Марчук Ольга Яківна, а й покращенню ситуації галузі в цілому. У країні спостерігається політична нестабільність, що не дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому.

2.3. Оцінювання рівня та проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, вплив яких, на думку Н.П. Тарнавської, може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів [1, с. 77].

При цьому кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Тому для одержання повної

картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

Більшість вітчизняних науковців, зокрема, О.І. Драган, П.С. Зав'ялов, І.Г. Кадирус, Н.І. Сарай, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий стверджують, що усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні (рис. 2.2).

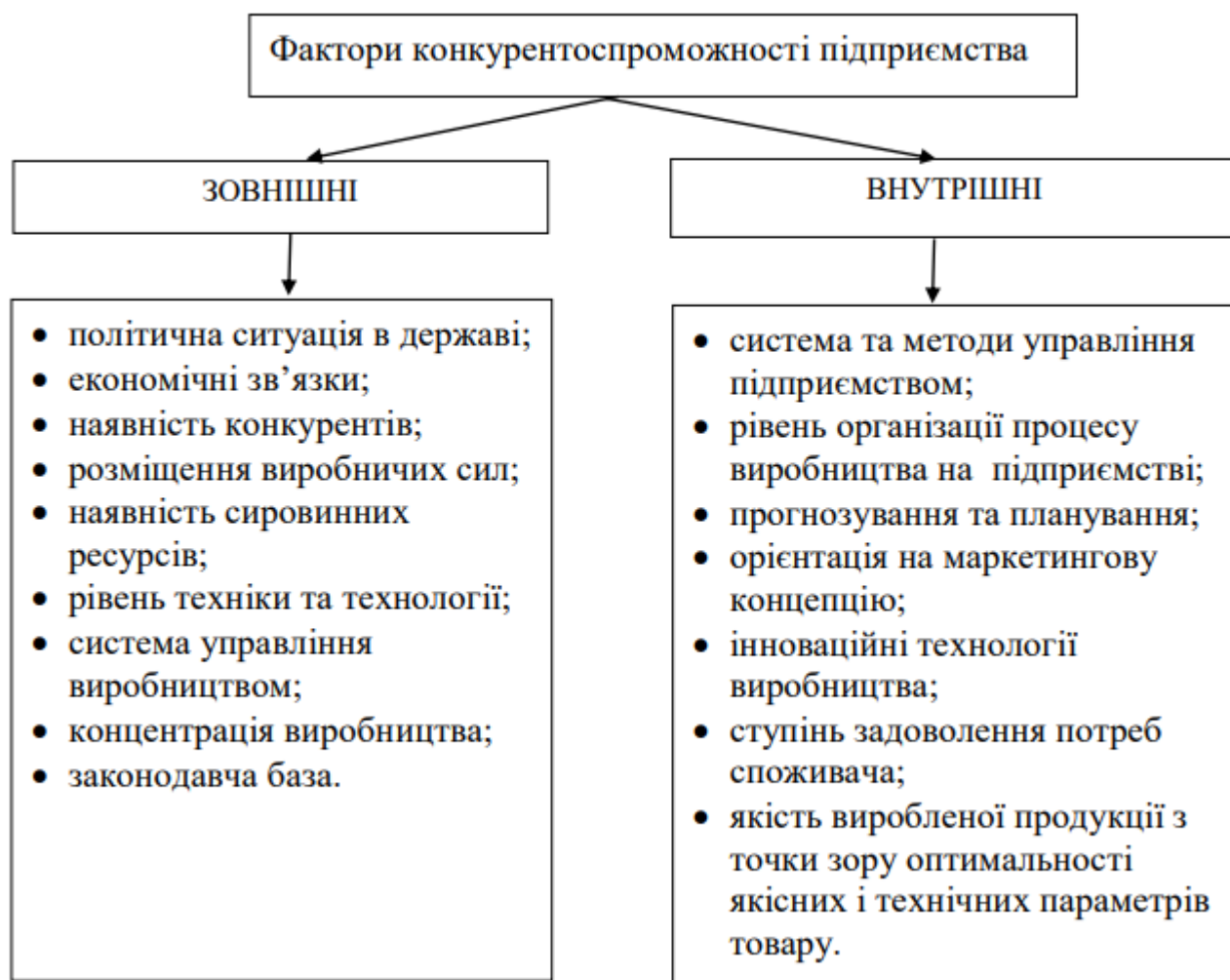


Рис. 2.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Після визначення місії і цілей підприємства проводиться етап діагностики : оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, які можуть становити загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що забезпечують більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фактори зовнішнього середовища дуже неоднакові за джерелом свого походження, і поділяються на три групи:

1) галузеві (до них відносяться механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи і рівні внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) фактори світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можуть класифікуватися таким чином:

1) науково-технічні чинники – характеризують стан та динаміку науковотехнічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні чинники – відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей;

3) соціальні чинники – віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;

4) екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничоекономічної діяльності підприємства зі станом навколишнього середовища;

5) політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортованих ресурсів. Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендogenous, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер.

Отже, аналіз наукових праць, в яких висвітлено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства, показав, що немає єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. З погляду системного підходу найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів за джерелами їх походження, тобто їх поділ на внутрішні та зовнішні, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності. В процесі дослідження внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, нами було поділено на 8 груп, які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	Виробничий потенціал
	Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів
	Система менеджменту якості та ефективність її функціонування

	Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу
	Наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	Витрати ресурсів на одиницю готової продукції
	Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції
	Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
Технологічний потенціал	Рівень технологічного оснащення виробництва
	Рівень впровадження досягнень НТП
Кадровий потенціал	Прогресивність оплати праці
	Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад
	Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту
	Підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	Ефективна конкурентна стратегія підприємства
	Наявність стратегічних конкурентних переваг
	Рівень інноваційної привабливості
	Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	Наявність власних фінансових ресурсів
	Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів

	Рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	Наявність маркетингової служби
	Імідж підприємства
	Наявність розгалуженої системи збуту
	Якість продукції
Ефективність виробничого господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [12, с. 19]. Зазначимо, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня.

Ми вважаємо, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- 1) застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- 2) забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- 3) застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмоцільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- 4) розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

5) формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. Латентний в перекладі з латинської мови означає прихований, недоступний. Науковий термін «латентні ознаки в економіці» використовується для відображення складних атрибутивних економічних понять, які неможливо кількісно виміряти в метричній шкалі й про рівень яких судять за величиною чинників-симптомів [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.

Стратегічний потенціал ФОП Марчук Ольга Яківна доцільно дослідити за агрегатним методом оцінки. Розрахунок стратегічного потенціалу підприємства відбувається за формулою 2.1:

$$SP = \sum_i^n p_i \times x_i, \quad (2.1)$$

де x_i – інтегральне значення для локального потенціалу;

p_i – ступінь значущості кожного окремого локального потенціалу;

n – кількість локальних потенціалів.

Першим етапом є формування матриці оцінювання стратегічного потенціалу (табл. 2.3) для бази дослідження.

Таблиця 2.3

Матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Локальні потенціали	Вага	Бали	Зважене значення
Виробничий	0,18	9	1,62
Експортний	0,1	7	0,7
Маркетинговий	0,05	5	0,25
Фінансовий	0,17	10	1,7
Ресурсно-сировинний	0,1	8	0,8
Інвестиційний	0,04	6	0,24
Інноваційний	0,14	9	1,26
Інфраструктурний	0,01	2	0,02
Екологічний	0,1	7	0,7
Організаційно-управлінський	0,06	8	0,48
Трудовий	0,05	7	0,35
Сума	1		8,12

Отже, результатом проведеного дослідження стратегічного потенціалу підприємства виявлено зважене значення інтегрального потенціалу, яке становить 8,12, тобто ФОП Марчук Ольга Яківна має стабільний рівень потенціалу. Відповідно до матриці оцінювання СПП побудовано діаграму значень локальних потенціалів (рис. 2.3).

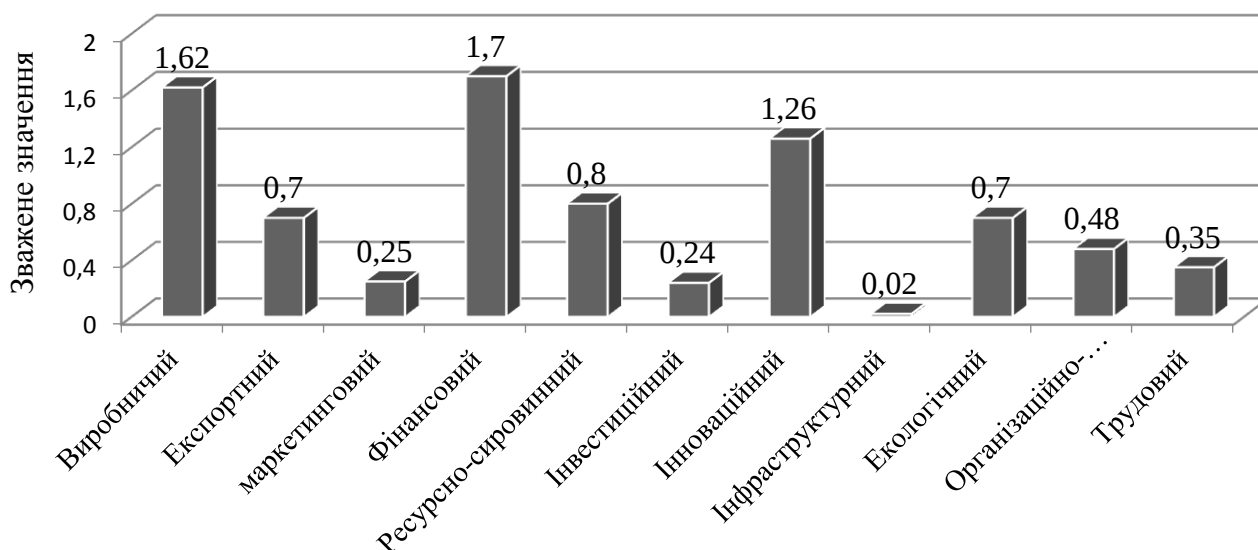


Рис. 2.3 – Діаграма локальних потенціалів

Отже, ФОП Марчук Ольга Яківна має 8,12 балів за зваженим значенням інтегральної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Даний показник свідчить про стабільність діяльності підприємства, ефективність вибудованих бізнес-процесів та його прибутковість.

За результатом аналіз стратегічних потенціалів визначено, що найбільш перспективними напрямками розвитку є фінансовий локальний потенціал з оцінкою 1,7 (є найвищим значенням), виробничим потенціалом із оцінкою в 1,62. Керівництву підприємства необхідно звернути увагу на інфраструктурний, інноваційний та маркетинговий потенціали, адже їх локальний потенціал є на дуже низькому рівні. Найбільш перспективними потенціалами для розвитку є інноваційний, екологічний та ресурсно-сировинний, так як їх зважена оцінка є середньою, а отже мають резерв для розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ФОП МАРЧУК ОЛЬГА ЯКІВНА

3.1. Стратегічний вибір маркетингової стратегії

ФОП Марчук Ольга Яківна за показниками внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності знаходиться в третьому кварталі знизу (КБ-П 50). Водночас компанія та її продукція перебувають у життєвому циклі зрілості. Ризик конкуренції є досить високим при неправильній поведінці або неоптимальному управлінні наявними ресурсами та можливостями.

Виходячи із запропонованої нами матриці, найраціональнішою конкурентною стратегією для ФОП Марчук Ольга Яківна буде вибіркова стратегія розвитку, заснована на інноваціях у брэндах знака питання та зосередженні на стратегічно важливих брэндах.

КБ-п>50,0 КП-т>50,0		Природний розвиток, розширення, поглинання конкурентів, інновації		
КБ-п<50,0 КП-т>50,0			ФОП Марчук Ольга Яківна	Вибірковий розвиток, інновації, фокусування
КБ-п>50,0 КП-т<50,0	Переорієнтація, скорочення витрат, фокусування			

Кп-т<50,0 Кп-т<50,0				Зростання діяльності, скорочення витрат
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад

Рис. 3.1 – Матриця моделювання конкурентної і маркетингової стратегії ФОП Марчук Ольга Яківна в залежності від сукупного рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, конкурентного ризику і стадії ЖЦ

Водночас, три компанії, які є основними конкурентами ФОП Марчук Ольга Яківна займають четвертий квадранту верхній частині перехрестя, оскільки за показниками зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності ці підприємства перевищують ФОП Марчук Ольга Яківна та мають понад 50% від кожного блоку. Слід також зазначити, що ці компанії перебувають у фазі зростання, а не зрілості, завдяки грамотній маркетинговій політиці та постійному розвитку асортименту продукції та нових брендів – поки компанія досягає зрілості в деяких групах послуг, потім занепадає, на ринок виводяться нові бренди, нові компанії та маркетинг кампанії, в яких це буде реалізовано. Це дозволяє конкурентам обирати напрями диверсифікації, розширення та поглинання конкурентів і технологічних інновацій, а також планувати свій розвиток в рамках конкурентної стратегії природного розвитку, закріплюючи при цьому свої лідируючі позиції на ринку. Таким чином, за допомогою створеного нами набору інструментів компанія ФОП Марчук Ольга Яківна може побудувати лінію конкурентної поведінки, співвідносячи її з конкурентами залежно від значень, отриманих при оцінці як зовнішніх блоків і внутрішньої конкурентоспроможності, а також використання стратегії моделювання матриці конкуренції, яка також враховує етапи життєвого циклу та його поточну позицію на ринку, що чітко відображає розкритий рівень

конкуренції. Точки «1» і «4» характеризуються пошуком шляхів оптимізації бізнес-процесів, або якісними та кількісними ознаками конкурентоспроможності послуг. Кожен стратегічний напрям розвитку приватного бізнесу ФОП Марчук Ольга Яківна пов'язаний з однією або декількома стратегічними цілями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ФОП Марчук Ольга Яківна

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Забезпечення повного завантаження потужностей підприємства	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення результативності (продуктивності) праці Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
2. Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Інформаційна комунікація з клієнтами Вихід на перше місце по постачанню продукції в 80% регіонів присутності Висока задоволеність клієнтів якістю продукції
3. Підвищення загальної якості виробничих процесів за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації	Удосконалення організаційної структури підприємства Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуг
4. Удосконалення функцій логістики (системи розподілу, оптимізація транспортних витрат)	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії Оптимізація транспортних витрат

5. Забезпечення контролю за своєчасним наданням послуг	Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності
6. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Зниження тривалості операційного циклу Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
7. Доопрацювання та реалізація рекламної політики і систем просування товарів (розробка сайту, системи знижок, брендингу, промо- та стимулюючих акцій і т.д.)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення ефективності маркетингової діяльності
8. Підвищення інвестиційної привабливості і ринкової вартості компанії (Гудвіл)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Заклучення нових інвестиційних контрактів Розширення власної дистриб'юторської мережі Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Підвищення ефективності маркетингової діяльності
9. Забезпечення розвитку дистриб'юторської мережі	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД

Таким чином, розвиток приватного бізнесу ФОП Марчук Ольга Янівна можна вважати таким, що має десять основних стратегічних напрямків на низку стратегічних цілей. При пошуку можливостей їх реалізації, окрім аналізу конкурентного потенціалу та визначення сильних сторін підприємства, на нашу

думку, важливо також виявити приховані потенціали конкурентного розвитку. Такий підхід важливий тому, що здатний суттєво змінити значення показників конкурентоспроможності при раціонально організованому управлінні без залучення додаткових зовнішніх ресурсів з окремих напрямків розвитку [11]. Остаточний перелік стратегічних цілей ФОП Марчук Ольга Яківна виглядає наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Підсумковий список стратегічних цілей ФОП Марчук Ольга Яківна

№ п.п.	Показник	Значення
1	Фінанси	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік
2		Заклучення нових інвестиційних контрактів
3		Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуги
4		Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності
5		Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
6	Клієнти	Висока задоволеність клієнтів якістю продукції і послуг
7		Вихід на перше місце по постачаннях послуг в 80% регіонів присутності
8		Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД
9		Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії
10		Розширення власної дистриб'юторської мережі
11	Внутрішні бізнес- процеси	Підвищення ефективності маркетингової діяльності
12		Зниження тривалості операційного циклу
13		Підвищення результативності (продуктивності) праці

14		Інформаційна комунікація з клієнтами
15		Підвищення оперативності виконання замовлень
16		Досягнення оптимального обсягу зберігання запасів і витрат на зберігання
17		Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії
18		Впровадження систем моніторингу якості послуг
19		Оптимізація транспортних витрат
20	Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації співробітників фінансового відділу
21		Підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів, маркетингу та дистрибуції
22		Удосконалення організаційної структури підприємства

Повний перелік стратегічних цілей ФОП Марчук Ольга Яківна був навмисно доповнений відповідно до вимог побудови системи збалансованих показників (ЗСП). Зрештою, це дозволить не лише сформувати систему стратегічних цілей розвитку на основі ЗСП за 4 її основними напрямками, а й розробити оціночні показники, які найбільш точно описують економічні та соціальні ефекти від реалізації конкурентної стратегії в кожному з них 4 напрямки для ФОП Марчук Ольга Яківна.

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризику,%	Обсяг продажів з урахуванням ризику	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Корпоративні клієнти	9252,10	10	8326,89	0	8326,89

(консультації у сфері роздрібно́ї торгівлі, купівельної поведінки і мотивації)					
Корпоративні клієнти (консультації у сфері створення нових продуктів)	5001,90	16	4201,60	0	4201,60
Корпоративні клієнти (консультації в галузі брендів і комунікацій)	5000	20	4000	1000	3000
Корпоративні клієнти (консультації у сфері банківського сектору)	3500	30	2450	500	1950
Корпоративні клієнти (стейкхолдер менеджмент)	4000	30	2800	400	2400
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				12528,49
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				7350

Для визначення корпоративної стратегії приватного бізнесу ФОП Марчук Ольга Яківна ми вирішили використати відому матрицю І. Ансоффа, яка є «інструментом для класифікації продуктів і ринків за ступенем невизначеності перспектив збуту продукції або можливості проникнення даного товару на

даний ринок» [2]. Ця матриця є основою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: виходу на новий ринок ,поглибнення своєї діяльності на існуючому ринку, зміни асортименту продукції або диверсифікації своєї діяльності Згідно з цією матрицею «маркетингова привабливість даної стратегії визначається обсягом продажів і ймовірним ризиком. Величина ризику (у відсотках) встановлюється фіхівцем. Отримані показники також співвідносяться з величиною очікуваних витрат на реалізацію даної стратегії» [2].

Вибір стратегії розвитку з використанням матриці І. Ансоффа для компанії ФОП Марчук Ольга Яківна здійснено шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3 на основі прогнозів та експертних оцінок керівництва компанії ми визначили маркетингову привабливість стратегічних напрямків бізнесу, тобто тих сегментів ринку, до яких організація має доступ або хотіла б його отримати. Як видно з даних таблиці 3.3, для ФОП Марчук Ольга Яківна найбільш привабливою є стратегія зміцнення позицій на існуючих ринках або т.зв. концентроване зростання.

Крім того, ви можете зміцнити свої позиції на ринку, розширивши свою часту ринку і застосувавши стратегії захисту своїх позицій на ринку, тобто активізувавши оперативний маркетинг, особливо шляхом застосування гнучких стратегій ціноутворення.

Таблиця 3.3

Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків ФОП Марчук
Ольга Яківна

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції у зв'язку з розширенням існуючого ринку збуту та цілеспрямованим впливом на окремі

сегменти рекламодавців, забезпечить компанії стратегічну стійкість у умови регіональної ринкової невизначеності.

3.2. Управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства

Сучасна концепція маркетингу включає три основні завдання, дослідження і розробка яких є основою ефективного продажу продукції:

- орієнтація на споживача (його потреби, запити, переваги);
- підхід до маркетингу як до загально корпоративної її проблеми, успіх якої залежить від усіх функціональних підрозділів і вимагає їх взаємного структурного та організаційного впливу;
- орієнтація на прибуток як кінцевий результат всієї виробничо-господарської діяльності, який визначає конкретний спосіб збуту [10, с. 558-561].

Ю.С. Вдовенко зазначив , що комплексне дослідження споживачів є важливим, але недостатнім чинником успіху, оскільки існують інші актори, які мають безпосередній вплив на ринок, зокрема конкуренти, які можуть мати конкурентну перевагу та бути здатними більш адекватно реагувати на різні ситуації. на споживачів, на з'ясування того, хто вони і чого саме вони вимагають від продукту чи послуги, робота над вивченням конкуренції не менш важлива, оскільки вони встановлюють критерії, які необхідно подолати, щоб досягти довгострокового успіху.

Тому, в рамках комплексного дослідження ринку необхідно проаналізувати діяльність конкурентів з метою організації зон впливу на ринку та послаблення конкуренції (на основі знання потреб і водночас діяльності конкуренції, можна знайти свою нішу на ринку) [11, с. 119-120]. Це означає, що маркетинговий підхід реалізується через дослідження інтересів і потреб

споживачів та інших бізнес-партнерів, розробку на цій основі стратегічних планів та їх подальшу реалізацію. Формування конкурентних стратегій управління конкурентними перевагами базується на використанні основних маркетингових принципів розвитку ринку, розробці нових продуктів, розширенні існуючих ринків, освоєнні нових сегментів та диверсифікації діяльності. Таким чином, якість управління маркетингом і конкурентоспроможність продукції є концентрованим вираженням повного потенціалу компанії.

Основними інструментами маркетингу, які формують основу для розвитку маркетингового комплексу, є [12, с. 22]:

- товарний (розробка відповідних заходів щодо посилення та підвищення якості та конкурентоспроможності товарів);
- ціна (визначення та відповідне встановлення такої ціни на продукцію, яка б повністю покривала витрати на її виробництво та забезпечувала підприємству прибуток);
- місце (створення відповідних каналів збуту продукції з метою досягнення кінцевого споживача);
- просування (створення відповідної системи комунікації та стимулювання збуту).

Успіх компанії на сучасному ринку залежить від її здатності приймати мудрі маркетингові рішення та забезпечувати їх постійну ефективність. Маркетинговий супровід робить цим можливим. Маркетингова підтримка дозволяє оптимізувати ланцюжок «виробник – ринок – споживач». і керувати потоком послуг, товарів і технологій. Отже, використання маркетингової підтримки є необхідною умовою ефективної роботи підприємства. Розвиток маркетингової підтримки є являє собою складний діалектичний процес взаємодії факторів зовнішнього середовища і цілеспрямованого впливу факторів, пов'язаних з виробництвом конкуруючої продукції, що відповідає конкретним потребам ринку.

Термін «маркетингова підтримка» використовується досить часто і в різних інтерпретаціях (наприклад, «маркетинговий потенціал»), а також як додатковий лінгвістичний засіб, що уточнює змістовне розуміння одного явища, ігноруючи аналогію з іншими галузями знань, тобто термін «закупівля» використовується як понятійний апарат, що відрізняється структурою та системою.

Тому в теорії та практиці маркетингу термін «маркетингова підтримка» вживається фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової діяльності, але тим не менш важко стверджувати, що він має певне, послідовне значення і чітко сприймається, як справа з такими усталеними маркетинговими поняттями, як «маркетинговий комплекс», «маркетинговий процес», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» тощо [13, С. 210].

Маркетинговий супровід — це організація творчого процесу, що враховує низку зовнішніх і внутрішніх факторів: 1) основні напрями розвитку маркетингового супроводу на ринку; 2) тенденції та стан розвитку маркетингових відносин між суб'єктами господарювання; 3) рівень взаємовідносин між суб'єктами господарювання. Маркетингове забезпечення — це сукупність методів, прийомів і засобів, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із максимальним задоволенням потреб споживачів і максимізацією прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) [14].

Таким чином, маркетингова підтримка — це сукупність усіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), які комплексно підтримують адекватність системи та маркетингового процесу. Система маркетингового забезпечення необхідна для нормального (якісного та безперебійного) функціонування процесу розробки та прийняття рішень у взаємовідносинах між бізнес-структурами, які беруть участь у процесі обміну цінностей (товарів і послуг) на комерційні чи некомерційні основа. Система маркетингового забезпечення включає низку підсистем, основними з яких є інформаційна,

організаційна, правова, економічна, технічна, підсистеми соціального забезпечення та безпеки.

Таким чином, маркетингова підтримка як система дозволяє визначити роль і сутність маркетингової категорії, яка спрямована на нейтралізацію факторів ризику і загроз для реалізації бачення (стратегії). Система маркетингового забезпечення, як підсистема суспільно значущих відносин обміну (в силу міждисциплінарного характеру маркетингу), створюється з урахуванням функціонального розвитку і є функціональною підсистемою управління. Маркетингова підтримка розвивається в процесі подолання протиріччя і між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями компанії. Якщо маркетингова підтримка дозволяє точно оцінити об'єктивне ринкове середовище та базується на її науковому аналізі, не ігнорує специфіку розвитку виробництва, пов'язану з виведенням на ринок конкурентоспроможної продукції, то вона може ефективно впливати на процес формування потреби. Процес маркетингової підтримки відбувається в єдності взаємозв'язків, взаємозалежності мети і суб'єктності, зовнішнього і внутрішнього.

Основними завданнями маркетингового забезпечення є:

- навчання, пов'язане з можливістю використання інструментів маркетингу при проведенні маркетингових досліджень;
- розробка принципів і програм маркетингової діяльності на основі знань і практики ринку;
- конструктивне впровадження філософії та інструментів маркетингу в економічні відносини;
- підтримка та розвиток інноваційної діяльності.

Методологічні принципи дослідження маркетингової підтримки підприємства такі:

- розгляд маркетингової підтримки як основи управлінської ієрархії;

- об'єднання діяльності всіх функціональних служб підприємства навколо його основних інтересів;
- використання всіх складових комплексу маркетингу в цілому;
- врахування специфіки виробництва на підприємствах, що випускають інноваційну продукцію;
- інформаційне забезпечення як ключовий елемент маркетингового забезпечення;
- інноваційність та креативність процесу маркетингового забезпечення;
- врахування сучасної концепції соціально-етичного маркетингу як засобу досягнення балансу між основними цілями маркетингу – прибутком компанії, побажаннями споживачів та інтересами суспільства.

Основними принципами маркетингової підтримки є:

1. Принцип прибутковості, тобто зменшення невизначеності, пов'язаної з використанням маркетингових інструментів.
2. Принцип альтернативності. Необхідно розглянути кілька альтернативних варіантів використання інструментів маркетингу з вибором найбільш оптимального для конкретної ситуації.
3. Принцип ефективності, який передбачає коригування процедури використання маркетингових інструментів з метою врахування умов реалізації взаємовигідних договірних відносин.
4. Принцип зрозумілості та раціональності.

Вимогою схеми використання маркетингових інструментів є те, щоб вони були зрозумілі учасникам відносин, а всі її елементи мали економічне та економічне обґрунтування. Процес створення маркетингових технологій включає: вибір конкретних маркетингових технологій, які дозволяють реалізувати поставлені завдання; вивчення умов і обмежень використання

конкретних технологій; оцінка ресурсних можливостей впровадження конкретних технологій; адаптація технології до потреб і можливостей підприємства [15, с. 97].

Маркетингова діяльність, як найважливіша функція у сфері підприємництва, повинна забезпечувати стійку конкурентну позицію суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахування ситуації у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Водночас маркетингова діяльність пов'язана з активними дослідження та розробкою програм маркетингових заходів, які сприяють підвищенню продуктивності підприємства та його ефективності у задоволенні потреб кінцевих споживачів і клієнтів,

Сьогодні необхідно звернути увагу на новий концептуальний підхід, заснований на маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства. Серед товарів, призначених для задоволення суспільних потреб, найбільше цінується те, що повністю її задовольняє порівняно з товарами-конкурентами. Це виділяє його їх із загальної маси товару, забезпечує успіх у конкурентній боротьбі, іншими словами, дозволяє стверджувати, що товар був конкурентоспроможним. При цьому слід прагнути переходу від управління маркетингом як однієї з функціональних підсистем мікроекономічної системи до управління маркетингом, що забезпечує інтеграцію, взаємодію та безперервний процес відтворення стійких конкурентних переваг.

3.3. Рекомендації щодо стратегії підприємства

В якості організаційно-економічного заходу, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП Марчук Ольга Яківна пропонується:

- створити на підприємстві відділ стратегічного розвитку;
- відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;

- впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процесі обслуговування клієнтів компанії «відповідно до стандарту ISO 9001: 2015»;
- підвищення рівня підготовки та кваліфікації персоналу компанії .

Створення відділу стратегічного розвитку в компанії ФОП Марчук Ольга Яківна має велике значення , оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану компанії, його розробці, контролює виконання бізнес-планів, договорів і договорів, забезпечує приймаються оптимальні управлінські рішення для стабільної роботи підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Відділ стратегічного розвитку компанії ФОП Марчук Ольга Яківна повинен забезпечити взаємодію операційного, комерційного, маркетингового, технічного та фінансового відділів компанії. Для підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку ФОП Марчук Ольга Яківна надзвичайно важливою є ефективність системи управління та контролінгу в цій компанії.

У таблиці 3.4 наведено оцінку системи управління та контролінгу в компанії ФОП Марчук Ольга Яківна. Таким чином, за результатами представленої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегії розвитку ФОП Марчук Ольга Яківна шляхом запровадження контролінгу з метою вирішення наступних питань: забезпечення «трансляції» стратегії від від рівня всього підприємства до рівня певного структурного підрозділу; розбіжність цілей в рамках структурного підрозділу внаслідок модифікації організаційної структури; підвищення рівня залученості працівників середньої та нижчої ланки менеджменту в стратегічний процес, підвищення мотивації працівників до досягнення стратегічних цілей; дослідження причинно-наслідкових зв'язків між цілями та показниками досягнення цілей на стратегічному та операційному рівнях, а також між показниками роботи різних підрозділів компанії та окремого структурного

підрозділу; реконструкція системи моніторингу зовнішнього середовища з метою якнайшвидшого та гнучкого реагування на можливі переваги та загрози.

Таблиця 3.5

Оцінка системи управління і контролінгу на ФОП Марчук Ольга Яківна

Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів (КВІ), що містить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможливорює оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до дивергування цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких»

		сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних
Навчання та зростання	В рамках компанії функціонує програма по навчання службовців керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плінність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей компанії	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів з метою створення системи реалізації стратегії розвитку ФОП Марчук Ольга Яківна шляхом запровадження контролінгу:

1) Зміна організаційної структури ФОП Марчук Ольга Яківна. Враховуючи сформовані на підприємстві умови (корпоративну культуру, розвинену операційну систему обліку та контролю), кооперативна модель вважається більш доцільною моделлю інституціоналізації контролінгу. Для забезпечення автономності та рівновіддаленості служби контролінгу від

центральною підструктурою хорошим рішенням є активне закріплення контролінгу за окремою контрольно-аналітичною службою, підпорядкованою безпосередньо президенту ФОП Марчук Ольга Яківна. Запропоновані модифікування організаційної структури ФОП Марчук Ольга Яківна представлені на рис.3.3.



→ переведення співробітників із існуючих відділів до контрольно-аналітичної служби

⇒ нові посади

Рис.3.3 – Пропонована організаційна структура служби контролінгу ФОП Марчук Ольга Яківна

2) Впровадження інструментів контролінгу в ФОП Марчук Ольга Яківна. Для вирішення проблем контролінгу в ФОП Марчук Ольга Яківна доцільним вважається впровадження наступних інструментів контролінгу:

– впровадження цього інструменту передбачає проведення систематичних фокус-груп для співробітників компанії з усіх основних відділів, де зовнішній аналітик виконує роль модератора та інтерпретатора даних.

– Збалансована система показників (BSC) для оцінки діяльності ФОП Марчук Ольга Яківна (табл. 3.6) (на основі моделі збалансованої системи показників Нортон та Каплана з чотирма стратегічними можливостями).

Впровадження ЗСП дозволить пов'язати регламентовані показники з єдиною стратегією компанії, усунути відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що полегшить аналіз факторів відхилення фактичних результатів роботи від проектних, поєднати роботу показників і системи мотивації співробітників, і таким чином гарантувати баланс особистих цілей співробітників з цілями стратегічних компаній.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження ЗСП на ФОП Марчук Ольга Яківна

Етап	Зміст	Тривалість	Дата виконання	Виконавець
1	Ознайомлення з підприємством	від тижня до декількох місяців	3 06.02.2025	Контролер
2	Вступний семінар зі стратегічного управління, інноваційного розвитку і ЗСП	2-3 дні	3 13.02.2025 по 15.02.2025	Контролер
3	Анкетування власників і топ-менеджменту	1 тиждень	3 20.02.2025 по 27.02.2025	Контролер
4	Інтерв'ювання власників і керівників	1 тиждень	3 27.02.2025 по 6.03.2025	Контролер
5	Розробка політики стратегічного розвитку	Від 2-3 тижнів до декількох місяців	3 28.02.2025 по 21.03.2025	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
6	Складання і вибір показників для ЗСП	1 тиждень	3 22.03.2025 по 29.03.2025	Контролер, керівник підприємства, керівники

				підрозділів
7	Складання ЗСП для підрозділів підприємства	2-3 тижні	з 03.04.2025 по 24.04.2025	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
8	Інтеграція з системою бюджетування	Кілька тижнів	з 24.04.2025 по 08.05.2025	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
9	Інтеграція з системою мотивації персоналу	Кілька тижнів	з 08.05.2025 по 22.05.2025	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
10	Впровадження інформаційної системи для ЗСП	Кілька місяців	з 22.05.2025 по 21.07.2025	Контролер, керівники підрозділів
11	Організація введення інформації	2-3 тижні	з 24.07.2025 по 07.08.2025	Контролер
12	Проведення робіт по ознайомленню працівників з розробленою політикою стратегічного розвитку і ЗСП	1-2 тижня	з 07.08.2025 по 18.08.2025	Контролер, керівники підрозділів
13	Перегляд ЗСП	щоквартально	-	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Система контролінгу формує імідж виробника на ринку та гарантує йому стійке становище завдяки збереженню або подальшому збільшенню частки

ринку. Таким чином, реалізація стратегії розвитку ФОП Марчук Ольга Яківна шляхом впровадження служби контролінгу сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії, а відтак розвитку як самої компанії, так і всієї галузі країни.

Однією з найважливіших стратегічних цілей діяльності ФОП Марчук Ольга Яківна є створення та впровадження якісного сервісу, конкурентоспроможного на внутрішньому та зовнішньому ринку. Сьогодні, коли споживач може вибрати з величезної кількості пропонованих товарів і послуг, одним із найважливіших факторів існування та розвитку підприємства на ринку є якість продукції чи послуг, які йому пропонуються. Якщо підприємство прагне завоювати міжнародний ринок, його послуги повинні відповідати міжнародним стандартам якості та мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 означає зміна організаційної структури підприємства, реструктуризація всіх етапів виробничого циклу: від розробки продукту до реалізації. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому і провести «сертифікацію системи якості». З метою підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП Марчук Ольга Яківна ми пропонуємо впровадження такої інновації, як система менеджменту якості (СУЯ) в процесі обслуговування клієнтів підприємства» відповідно до стандарту ISO 9001:2015.

Причинами впровадження системи менеджменту якості в процес обслуговування клієнтів ФОП Марчук Ольга Яківна «відповідно до стандарту ISO 9001: 2015» є:

- отримання переваги над конкурентами завдяки підвищенню якості роботи персонал і обслуговування клієнтів;
- спрощення та скорочення витрат на отримання ліцензій та/або дозволів;

- покращення іміджу ФОП Марчук Ольга Яківна в очах іноземних та українських партнерів та інвесторів;
- зниження непродуктивних витрат і підвищення якості обслуговування;
- удосконалення системи управління та підвищення її ефективності;
- підвищення відповідальності та дисциплінованості персоналу ФОП Марчук Ольга Яківна;
- оптимізація бізнес-процесів відповідно до вимог споживачів на основі залучення до стратегічних процесів усіх співробітників ФОП Марчук Ольга Яківна.

Крім того, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ФОП Марчук Ольга Яківна пропонується вдосконалити навчання і підвищити кваліфікацію персоналу компанії відкривши корпоративного університету. Корпоративний університет – це інструмент, який забезпечує ФОП Марчук Ольга Яківна кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі. перспективи, а також слугуватиме засобом формування та реалізації кадрової стратегії компанії.

Корпоративний університет – це система підготовки кадрів, об'єднана однією концепцією і розроблена для всіх рівнів керівників і спеціалістів. До завдань корпоративного університету ФОП Марчук Ольга Яківна входитимуть: системне управління знаннями (пошук та вибір навчальних програм і курсів, підготовка та адаптація навчальних програм і курсів до конкретних потреб організації, контроль якості результатів навчання); створення особистого резерву; створення єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури; генерування ідей; стимулювання постійного розвитку організації.

План реалізації конкурентної стратегії полягає у формуванні збалансованої системи показників із визначенням основних проєкцій розвитку

компанії. Першим рівнем є проєкція персонал та організаційний розвиток, другий рівень проєкція бізнес-процеси, третім рівнем визначено клієнти та четвертим рівнем є фінанси. У кінцевому результаті отримуємо пріоритетну ціль розвитку та запропонованої конкурентної стратегії ФОП Марчук Ольга Яківна.

Сформуємо стратегічну карту для ФОП Марчук Ольга Яківна, що відображена на рисунку 3.5.

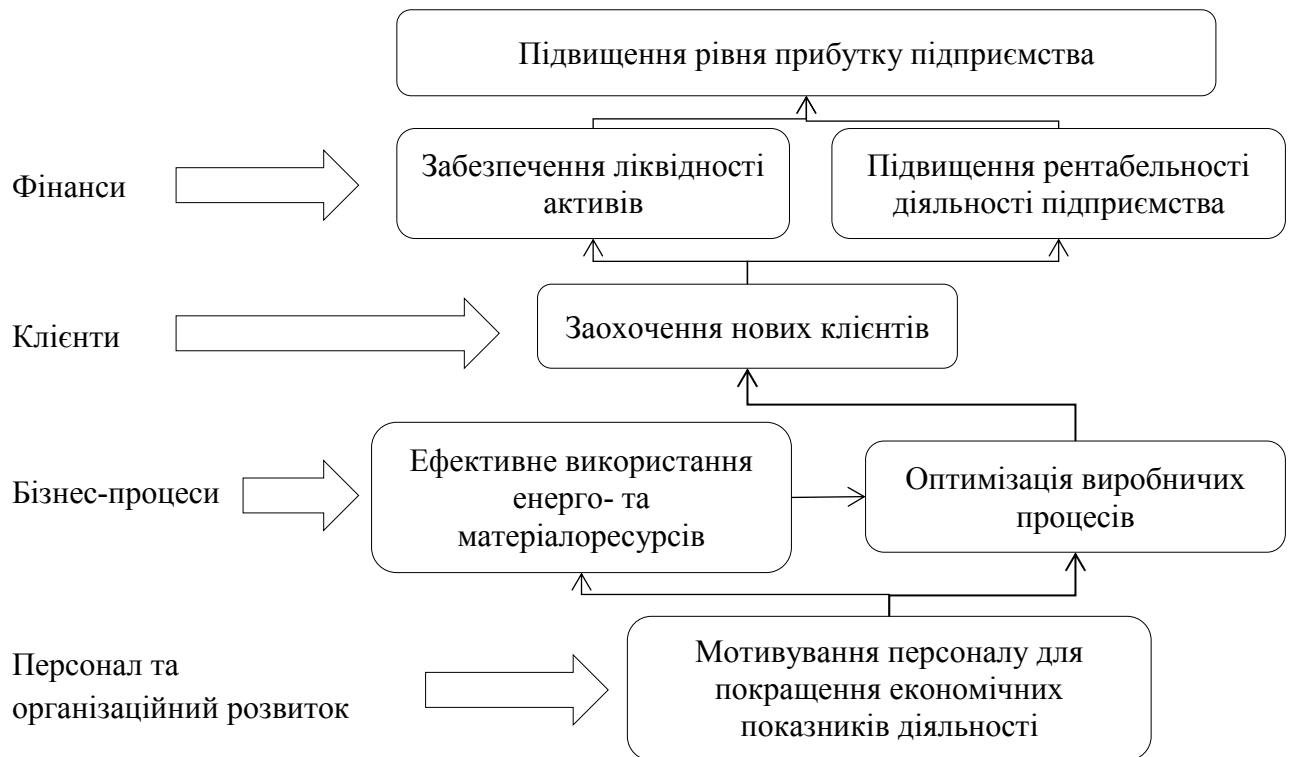


Рисунок 3.5 – Стратегічна карта ФОП Марчук Ольга Яківна

Побудовано автором

За стратегічною картою визначимо основні КРІ (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Визначення КРІ ФОП Марчук Ольга Яківна

№КРІ	Показники КРІ	Цільові значення			Відповідальний
		2021	2022	2023	
1	Підвищення рентабельності діяльності	+2,5%	+4%	+6%	Головний технолог

2	Збільшення інвестицій у наукові розробки	+7%	+12%	+15%	Інженер
3	Підвищення задоволеності клієнтів	+4,2%	+8%	+14%	Маркетолог

Розроблено автором

За визначеними показниками КРІ на 2023-2025 роки назначено відповідальних за досягнення запланованих приростів показників КРІ. Для кожного КРІ необхідно визначити бюджет та загальний бюджет стратегічного планування. Дані показники занесено до таблиці 3.8, що відображає портфель стратегічних ініціатив. Так як у попередній таблиці було визначено відповідальних, то до стратегічного портфелю не включаємо даний пункт.

Таблиця 3.8 – Портфель стратегічних ініціатив за показниками КРІ

№КРІ	Показники КРІ	Бюджет, тис. грн
1	Підвищення рентабельності діяльності	620
2	Збільшення інвестицій у наукові розробки	900
3	Підвищення задоволеності клієнтів	550
Стратегічний бюджет (сума)		2 070

Розроблено автором

Стратегічний бюджет складає 2 070 тис. грн. Дана сума орієнтовно розрахована на 3 планові роки відповідно до можливостей підприємства.

Слід зазначити, що необхідно коригувати стратегію, що була спланована. На рисунку 3.6 відображено періодичність перегляду КРІ за відсотковим співвідношенням до вірогідності внесення певних змін до стратегії за періоди.

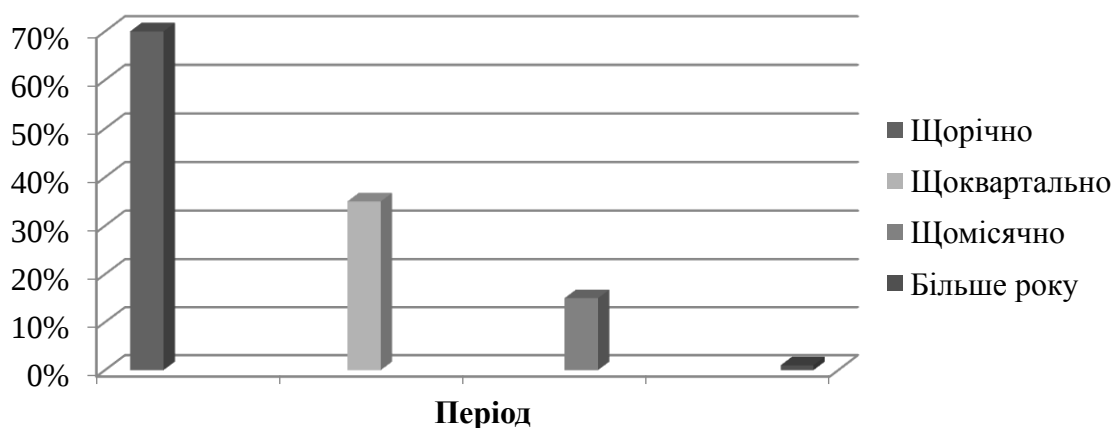


Рисунок 3.6 – Періодичність перегляду КРІ

Побудовано автором

Причинами, які передують перегляду стратегії є:

- зміна стратегії чи бізнес-процесів;
- зниження релевантності показника;
- спрощення чи доопрацювання показників КРІ;
- не змінюються ключові показники за КРІ.

У таблиці 3.9 наведемо орієнтовне можливе коригування стратегії.

Таблиця 3.9 – Коригування стратегії

Початкова стратегія	Скорегована стратегія	Результат
Підвищення рентабельності діяльності	Підвищення рентабельності товарної продукції	Конкурентна продукція
Збільшення інвестицій у наукові розробки	Переорієнтація НДДКР від диференціації до лідирування по зниженню витрат	Збільшення прибутковості продукції
Підвищення задоволеності клієнтів	Впровадження оновлених стандартів виробництва	Зростання обсягів експорту на нові ринки (за стандартами тієї країни)

Розроблено автором

Впровадження системи КРІ також і збільшує мотивацію працівників підприємства. Тобто, така система КРІ інтегрує глобальні цілі компанії та

конкретні особисті цілі працівників. Також, дозволяє підвищити мотивацію співробітників та ріст основних показників роботи підприємства.

Доцільно автоматизувати систему КРІ за допомогою використання програмного рішення для того щоб:

- спростити процес планування діяльності та вибору КРІ для досягнення ключових цілей підприємства;
- збирати дані про фактичні показники ефективності з використанням CRM-системи;
- зводити дані про планові та фактичні показники в загальну базу для подальшої обробки даних;
- розраховувати винагороду співробітників;
- формувати звіти по ефективності окремих співробітників та підрозділів.

Отже, було проведено стратегічне планування конкурентної стратегії розвитку ФОП Марчук Ольга Яківна, за допомогою розробки КРІ на 2023-2025 прогнозовані роки. У разі зміни у діяльності компанії можливе коригування стратегії відповідно до змін.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що конкуренція є формою економічної боротьби (суперництва) між виробниками продукції за сприятливіші умови її виробництва та реалізації, а її значення в економіці полягає в забезпеченні її збалансованості та гармонійного розвитку, формуванні пропорції виробництва та насиченості. ринок з товарами. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність утримувати і збільшувати свою частку на ринку порівняно з конкурентами завдяки швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища і використанню наявних і потенційних конкурентних переваг, які характеризують ключові напрямки діяльності підприємства і створюються в результаті ефективного використання природних ресурсів, фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних.

Конкурентна стратегія компанії – це план дій для отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підвищити привабливість компанії для споживачів, знизити витрати на залучення та утримання клієнтів і отримати більш високу норму рентабельності продажів. Управління конкурентоспроможністю підприємства трактується як напрямок управління, сукупність заходів, заходів, впливів, сукупність важелів і методів впливу, процес або певна функція управління.

Встановлено, що під організаційно-економічними чинниками досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дозволяють підприємству займати стійке становище на ринку, залучати та утримувати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати: аналіз макро- та мікросередовища підприємства; дослідження елементів

конкурентоспроможності підприємства; комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій компанії; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування діяльності, спрямованої на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства; організація та контроль виконання запланованих заходів із забезпечення конкурентоспроможності; оцінка результатів проекту.

Виявлено, що серед загальної різноманітності методів оцінки конкурентоспроможності підприємства об'єктивно не можна виділити найбільш прийнятні. Кожна організація обирає методологію, виходячи з потенційних можливостей, напрямів і специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і досягнень у галузі оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто використовуваними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки – вони досить прості та надають візуальну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широко використовуються розрахунки статистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунку основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період часу оцінити результати його діяльності.

Встановлено, що зовнішнє середовище ФОП Марчук Ольга Яківна має нейтральний вплив на діяльність компанії, але водночас із певним зсувом у бік негативного впливу. На основі проведеного аналізу встановлено, що на діяльність ФОП Марчук Ольга Яківна впливають такі фактори: недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно впливає на надання послуг. Рівень безробіття також негативно впливає на реалізацію послуг; підвищення цін на сировину є однією з найбільш істотних загроз для організації; податкове законодавство постійно змінюється, що стосується регулярних перевірок, додаткових штрафів за фіскальні правопорушення; зростання інфляції негативно позначається на діяльності

підприємства. Інфляція знецінює накопичення компанії та грошові надходження. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів і заощаджень, обмежує коло джерел фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамкіна В. В. Значення та роль зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств для України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_11_46 (дата звернення: 07.10.2024).
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 17–21.
3. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. *Розвитком*. Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. 2013. №6. С. 85
4. Боб Ю. В., Недбалюк О. П. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. КНТЕУ. С., 2009.
5. Босак А.О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. / відп. ред. О.Є. Кузьмін*. Л.: Видво Львів. політехніки, 2010. С. 26-35.
6. Брояка А.А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки*. Полтава, 2012. Випуск 5. Том 2. С. 46-51.
7. Бужинський А.І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства. Л.: Фінанси і статистика, 2015. 116 с.
8. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка»*. № 2. 2018. С. 12-18.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.

- 10.Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. № 8. С. 3–6.
- 11.Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Львів: Афіша, 2014. 140 с.
- 12.Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
- 13.Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансовогосподарської діяльності підприємств. К.: Кондор, 2004. 180 с.
- 14.Гальчинський А.С. Основи економічної теорії. К.: Вища школа, 2008. 198 с.
- 15.Гарагонич О.В. Теоретичні питання державного регулювання господарської діяльності. Збірка матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю СНУ ім. В. Даля «Правові проблеми взаємодії держави і бізнесу». Луганськ, 3-10 лютого 2010 року. С. 35-40.
- 16.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. К.: КНЕУ, 2010. 392 с.
- 17.Гофман Н.Ф., Маховікова Г.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Знання, 2016. 208 с.
- 18.Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. К.: Центр учбової літератури, 2008. 432 с.
- 19.Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77– 90.
- 20.Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 29–31.
- 21.Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. №3. С. 59.
- 22.Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.10.2024).

- 23.Дідківській М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч посібник. К.: Знання, 2016. 462 с.
- 24.Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
- 25.Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник Астраханського державного технічного університету*. 2010. № 2. С. 65-71.
- 26.Дунська А.Р. Вибір способу виходу підприємства на зовнішній ринок. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції*, 26 листопада, 2015 р. – Харків: ФОП Павлов М.Ю., 2015. С. 67-68.
- 27.Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.). К.: ВУ – Академія. 2002. с.952
- 28.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.
- 29.Ємець Ю.Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 76. С. 156-160.
- 30.Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 16. С. 256-259.
- 31.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 (зі змінами та доповненнями) у редакції від 01.01.2017р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T095900.html (дата звернення: 07.10.2024).
- 32.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / за ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України Ю.Г. Козака. 2-ге вид.; перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.

- 33.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. 4-те вид., перероб. та доп. К.: Освіта України, 2012. 272 с.
- 34.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для ВУЗів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; за редакцією д-ра економічних наук професора Багрової І.В. Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2012. 585 с.
- 35.Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник / Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С. та ін. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Центр навчальної літератури, 2014. 608 с.
- 36.Історія економіки та економічної думки: навч. посібник / Д.П. Богиня, Н.М. Краус, О.В. Манжура та ін. Хмельницький: ХНУ, 2010. 428 с.
- 37.Кизим М.О., Зінченко В.А. Якість життя населення і зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 184 с.
- 38.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2008. 386 с.
- 39.Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(66). С. 7–15.
- 40.Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія / Ю.Г. Козак, Н.В. Притула, О.А. Єрмакова та ін. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.
- 41.Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини. Навчальний посібник. К.: Знання, 2008. – 406 с.
- 42.Коротенко Н.П. Порівняльна характеристика ДРЕ в Україні та країнах ЄС. Державне регулювання підприємництва. Розвиток підприємництва // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2. – С. 4-13.

- 43.Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – № 3. – С. 117-128.
- 44.Кудлай В.Г. Особливості експортно-імпортової діяльності у зовнішньоекономічної діяльності України // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №3. – С. 3-9.
- 45.Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: Університетська книга, 2014. – 592 с.
- 46.Манаєнко І.М., Прсяник І.С. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Випуск № 18. – 2018. – С. 11-15.
- 47.Мельник Л.Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці: енциклопедичний словник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 384 с.
- 48.Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
- 49.Ніколаєв В. Міжнародна конкуренція та можливості України в боротьбі за ринки збуту // Україна-business. – 2012. – № 12. – С. 12-15.
- 50.Панухник О. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів / О. Панухник, Н. Голич // Галицький економічний вісник. – ТНТУ, 2019. – Том 58. – № 3. – С. 90- 97.
- 51.Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2016. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.
- 52.Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

- 53.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с.
- 54.Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3. – С. 19
- 55.Стельмашук А.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2010. – 315 с.
- 56.Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.
- 57.Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2017. – №24. – С. 304-307.
- 58.Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства /І. І. Хмеленко// Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 60. — С.47-52.
- 59.Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис. ...докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2001. – 32 с.
- 60.Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 3 (19). – С. 251- 253.