

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,
освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»*

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О. І. /

Керівник роботи: _____ / Дегтярьова І. Б. /

Виконавець: _____ / Павленко Б. В. /

П.І.Б.

Група: _____ ПТЛ.м-01

шифр

Суми 2021

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування**

_____ **О. І. Карінцева**

« ___ » _____ **20__** р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента групи _____ ПТЛ.м-01 _____, 2 курсу _____ ННІ БіЕМ _____
(найменування інституту)

Спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма 8.076.00.12 «Підприємництво, торгівля та логістика»

_____ Павленко Богдан Вікторович _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від « ___ » _____ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: « _____ » _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: матеріали періодичних видань, статистична та стратегічна звітність, Баланс (форма 1), звіти про фінансові результати (форма 2)

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню): дослідити теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності; проаналізувати процес створення та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності; дослідити конкурентне зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства; внести пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності

Перелік ілюстрацій:

Актуальність та цілі роботи, Конкурентна стратегія, Діяльність ТОВ «Інституту кріогенних технологій», Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз ТОВ «Інституту кріогенних технологій», SO-, WO-, ST-, WT-стратегії, Готовність до реалізації конкурентної стратегії, Рейтинг видів замороженої продукції, Модифікована матриця BCG, Висновки.

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доц. Дегтярьова І.Б.
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____
підпис студента

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності.....	12
1.1 Роль конкурентної стратегії та стратегічне планування.....	12
1.2 Формування конкурентної стратегії.....	15
Розділ 2. Аналіз створення та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності.....	20
2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Інститут кріогенних технологій».....	20
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	25
2.3 Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Інститут кріогенних технологій».....	31
Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.....	34
3.1 Оцінка готовності підприємства до реалізації конкурентної стратегії.....	34
3.2 Пропозиції щодо удосконалення стратегічного дослідження ринку продукції інституту.....	36
3.3 Рекомендації щодо застосування модифікованої матриці BCG	40
Висновки.....	54
Список використаних джерел.....	56
Додаток 1.....	60
Додаток 2.....	62

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається з 55 сторінок тексту, 3 розділів, 13 формул, 7 таблиць, 27 рисунків та списку з 53 використаних джерел.

Актуальність теми роботи полягає у необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств, з урахуванням сучасних кризових умов.

Метою даної роботи є формулювання суті конкурентної стратегії на основі узагальнення існуючого методичного досвіту з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Завданням дослідження є: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Інститут кріогенних технологій», аналіз ставлення споживачів до продукції підприємства, аналіз життєвого циклу продукції та оцінка привабливості стратегічних зон господарювання, розроблення пропозицій щодо підвищення попиту на продукцію та удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є: принципи і засади удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є: конкурентна стратегія підприємницької діяльності.

Наукова новизна дослідження: розроблені пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності, які враховують кризові умови існування та підвищену конкуренцію підприємств.

Практична значущість полягає у покращенні конкурентоспроможності підприємства завдяки удосконаленню конкурентної стратегії.

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності» розглянуто теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

У другому розділі «Аналіз створення та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності» проведений аналіз формування та реалізації

конкурентної стратегії підприємницької діяльності; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; аналіз життєвого циклу продукції та оцінка привабливості стратегічних зон господарювання

У третьому розділі «Пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності» розроблені та запропоновані до застосування рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності ТОВ «Інститут кріогенних технологій».

ANNOTATION

The master's thesis consists of 55 pages of text, 3 sections, 13 formulas, 7 tables, 27 figures and a list of 53 used sources.

The urgency of the topic is the need to increase the competitiveness of domestic trade enterprises, taking into account the current crisis.

The purpose of this work is to formulate the essence of competitive strategy based on the generalization of existing methodological experience, taking into account the industry specifics of enterprises.

The objectives of the study are: analysis of the internal and external environment of the enterprise; analysis of the competitive strategy of LLC «Institute of Cryogenic Technologies», analysis of consumer attitudes to the products of the institute, analysis of the product life cycle and assessment of the attractiveness of strategic areas, development of proposals to increase demand for products and improve competitive strategy.

The object of research is: the principles of improving the competitive strategy of entrepreneurial activity.

The subject of research is the competitive strategy of entrepreneurial activity.

Scientific novelty of the research: developed proposals for improving the competitive strategy of entrepreneurial activity, which take into account the crisis conditions of existence and increased competition of enterprises.

The practical significance lies in the improved competitiveness of the enterprise through the improvement of the competitive strategy.

In the first section «Theoretical bases of formation of competitive strategy of business activity» the theoretical bases of formation of competitive strategy of business activity are considered.

In the second section «Analysis of the creation and implementation of competitive strategy of entrepreneurial activity» analysis of the formation and implementation of competitive strategy of entrepreneurial activity.

In the third section «Proposals for improving the competitive strategy of entrepreneurial activity» developed and proposed recommendations for improving the competitive strategy of entrepreneurial activity of LLC «Institute of Cryogenic Technologies».

ВСТУП

Здорова економіка вимагає економічно ефективного та екологічно збалансованого розвитку підприємницьких структур [61,62,64,65,66,68,69,70,71,72,73,74]. У сьогоденні розроблення конкурентної стратегії є однією з важливих складових підприємницької діяльності. За допомогою конкурентної стратегії можна керувати попитом на продукцію, звертаючи його у бік зростання, спостерігати яку частку ринку займає продукція, вироблена підприємством.

Розроблення конкурентних стратегій складається з: аналізування сильних та слабких сторін фірми; оцінки становища на ринку та його потенціалу; оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища фірми; визначення способів покращення продукції; розроблення плану з маркетингу; моніторинг відношення споживачів та дій конкурентів.

Метою даної роботи є формулювання суті конкурентної стратегії на основі узагальнення існуючого методичного досвіту з урахуванням галузевої специфіки підприємств.

Завданням дослідження є: оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища фірми; аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Інститут криогенних технологій», оцінка ставлення споживачів до продукції, аналіз життєвого циклу продукції та оцінка привабливості стратегічних зон господарювання, розроблення пропозицій щодо підвищення попиту на продукцію та удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

Об'єктом дослідження є принципи і засади удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

Предметом дослідження є конкурентна стратегія підприємницької діяльності.

Наукова новизна дослідження: розроблені пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності, які враховують кризові умови існування та підвищену конкуренцію підприємств.

Практична значущість полягає у покращенні конкурентоспроможності підприємства завдяки удосконаленню конкурентної стратегії.

Методи дослідження: аналітичний; аналіз та синтез статей та монографій; узагальнення.

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності» розглянуто теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

У другому розділі «Аналіз створення та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності» проведений аналіз формування та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

У третьому розділі «Пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності» розроблені та запропоновані до застосування рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії підприємницької діяльності.

Проаналізувавши праці таких авторів: Палматієра Р. В. [47], Ламбена Ж. Ж.[13], МакДональда М. [46], Балабанової Л. В. [4], можна підсумувати, що стратегічний маркетинг являє собою певний спосіб мислення. Щоб досягти ефективності у стратегічному плануванні, процес розробки стратегії завершується затвердженням загальних цілей, дотримання яких повинно сприяти підвищенню результативності бізнесу. Під час формування стратегії майже завжди доводиться працювати з браком інформації, тому обрані цілі розвитку можуть змінюватися. Тому розроблення стратегії завжди протікає з коригуванням цілей обраних на початку та методами їх досягнення.

Для того, щоб утримати лідерство на ринку та освоювати нові території потрібна ретельна підтримка у вигляді чіткого функціонуючого внутрішньо-фірмового механізму.

У своїй праці Хрестів М. М. зазначає, що під час оцінки внутрішнього стану фірми керівництву потрібно з'ясувати: якими внутрішніми ресурсами оперує фірма, які має слабкі сторони, та як може використати зовнішні можливості [28]. Тому під час аналізу функції маркетингу необхідно звертати увагу на 6 областей:

конкурентоспроможність; різноманітність та якість асортименту виробів; оцінка ринкових «трендів»; обслуговування клієнтів; маркетингові заходи щодо товару; прибуток (тому, що він є важливою ланкою для існування фірми у майбутньому).

Саме нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища підвищує значення конкурентної стратегії у діяльності підприємств. Тому вдало сформована конкурентна стратегія дозволить приймати підприємству ефективні управлінські рішення у сфері маркетингу, які будуть пов'язані з його розвитком та зростанням у перспективі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Роль конкурентної стратегії та стратегічне планування.

Конкурентна стратегія посідає важливе місце у стратегічній діяльності фірми та формує її стратегічні цілі[54,55,56,57,58,59,60,63,67]. Але теорія конкурентної стратегії у сьогоденні є недостатньо сильною тому, що відсутній загальноприйняте визначення «конкурентна стратегія підприємства».

Конкурентна маркетингова стратегія має такі характеристики (рис. 1.1).

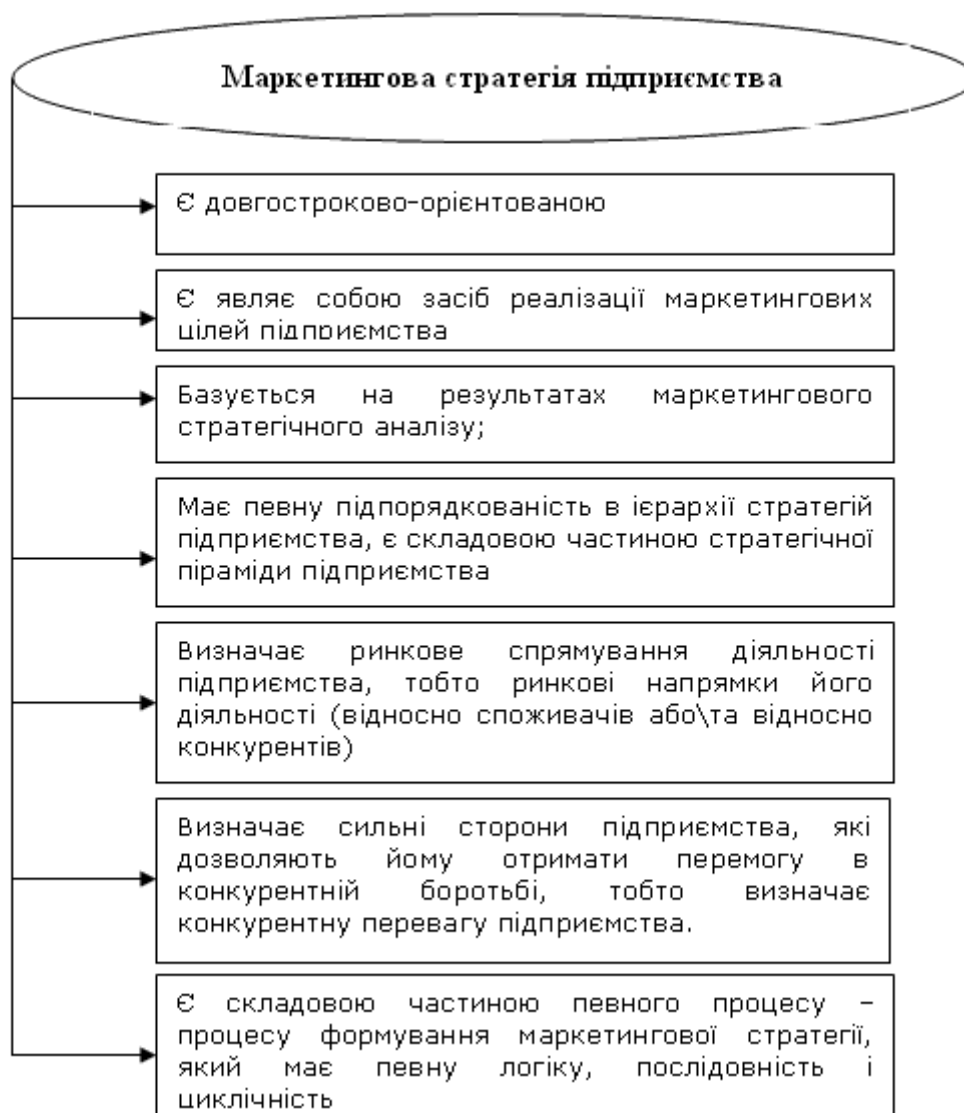


Рисунок 1.1 – Характеристики конкурентної маркетингової стратегії фірми

Джерело: складено на основі [4] .

Конкурентна стратегія підприємства є довгостроковою ланкою діяльності підприємств. Зосередження на прибутку за короткий проміжок часу змушує компанію задовольнятися короткостроковими рішеннями, які не завжди є раціональними на великому проміжку часу, що і є проблемою прибутковості бізнесу [4]. Тому саме конкурентна стратегія має на меті зростання фірми на значному проміжку часу, а не на отриманні прибутку тільки у сьогодні.

Конкурентна стратегія – це метод реалізації цілей підприємства з конкурування. Її метою є вивчення та аналіз маркетингового середовища, тому основною передумовою її формування є маркетинговий стратегічний аналіз.

Маркетингове стратегічне планування містить у собі, як окрему ланку конкурентну стратегію, тому вона потребує узгодження з цілями підприємства та корпоративною стратегією в цілому.

Додаткова мета конкурентної стратегії – побудова вектору дій підприємства на ринку, тому вона містить інформацію про споживачів підприємства (наявних та потенційних) та його конкурентоздатність на ринку, де воно існує.

Рисами конкурентної стратегії є: довгостроковість; втілення цілей підприємства з приводу конкуренції; використання результатів стратегічного аналізу; те, що вона є складовою ланкою у маркетинговому плануванні; ринкова націленість; послідовність та логічність дій.

Виникає необхідність постійного порівняння конкурентного середовища з можливостями фірми. Стратегічний маркетинг має проблему з вхідними даними, які необхідні для прийняття управлінських рішень, що зумовлено певним спотворенням і занадто високою вартістю інформації, та швидкими змінами попиту та пропозиції на ринку. Отже під час формулювання конкурентних стратегій сучасне підприємство вимушене приймати рішення у дефіциті інформації з її низькою якістю. За «нових» умов використання класичних інструментів планування не є ефективним. Тому вони потребують адаптації до сучасних динамічних ринкових умов та об'єднання з новітніми методами, які здатні працювати в таких умовах.

Логіка стратегічного маркетингового планування розглядається багатьма відомими науковцями М. Мак-Дональд [46], Р. В. Палматієр [47] та іншими. Взагалі обрати стратегію для розвитку підприємства є складним завданням. У своїй праці Дж. Лафта [44] повідомляє, що це процес, який містить у собі оцінку вже існуючої стратегії; аналіз продукції, яку виробляє підприємство та вибір нової стратегії розвитку.

Стратегічне маркетингове планування є однією з функцій управління, воно є опорою для управлінських рішень керівництва, і останнім часом набирає актуальність для фірм, які конкурують на міжнародних ринках [42].

Конкурентна стратегія дозволить ТОВ «Інституту кріогенних технологій» досягти таких цілей, як: збільшення частки продукції на ринку; задоволення невиконаних потреб споживачів; підвищення якості продукції; налагодження вчасних термінів постачання; колібровка цін відносно конкурентів.

Цілі конкурентної стратегії визначаються кожною фірмою самостійно, але загалом зводяться до наступного: підвищення прибутку, розширення долі на ринку та облік витрат. Основним завданням є отримання максимального прибутку [6, 11].

Процес впровадження складається з таких етапів: визначення цілей та шляхів їх досягнення; контроль виконання і звірка з результатами, які мають бути отримані.

Стратегію формує та розробляє вище керівництво, а її реалізація включає участь всіх ланок управління.

Маркетингові стратегічні плани потрібно розробляти цілісно для великих часових проміжків, але вони мають мати гнучкість, для здійснення модифікації. Стратегія допускає розроблення планів по досягненню цілей з врахуванням науково-технічного потенціалу та виробничо-збутових потреб фірми.

Найважливішим рішенням планування є вибір мети. Основна мета фірми – це місія, до неї входять завдання з визначення основних потреб споживача та їх вдалого задоволення, щоб створити постійну базу клієнтів підприємства у майбутньому.

Місія деталізує статус підприємства та забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Під час створення місії підприємству треба визначити: цілі, мету, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Після цього керівництво розпочинає етап прогнозування. Проводиться оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища [19].

Існують такі типи загроз і можливостей:

1. Економічні чинники. (температура інфляції, платоспроможність, рівень зайнятості населення і т. д.).
2. Ринкові чинники (розподіл доходів населення, рівень конкуренції, демографічні умови, складність входу в галузь).
3. Технологічні чинники (можливість використання нових технологій).
4. Чинники конкуренції (оцінка стратегій конкурентів, поглиблений аналіз сильних та слабких сторін фірм-конкурентів).

Аналіз зовнішнього середовища дозволить фірмі зафіксувати потенційні загрози та можливості, з якими вона може стикнутися. Тому для успішного планування керівництву потрібно враховувати зовнішні та внутрішні проблеми та можливості фірми.

Процес стратегічного маркетингового планування являє собою цикл, тобто кожен раз коли він закінчується, то відразу починається з початку, як і кожен з його етапів [16, 34].

1.2 Формування конкурентної стратегії

Формування конкурентної стратегії є найважливішим етапом, який містить у собі вхідні та вихідні складові: вхідними є складові, які аналізують перед розробкою стратегії; вихідні – складові такі як: ціна товару, попит та пропозиція, реклама. Саме тому, конкурентна стратегія входить до складу корпоративної. Модифікація стратегії залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, серед яких найсуттєвішими є: характеристика стану галузі, фактори конкуренції, та фактори

оцінки позиції підприємства на ринку та його потенціалу у майбутньому. Під час складання стратегії потрібно враховувати стадію життєвого циклу фірми та величину діяльності конкурентів.

Вивчаючи роботи Армстронга Г. [36], Паламтієра Р. В. [47], Россистера Дж. [50], Лукаса-Алфієрі Д. [45], можна зробити висновок про процес формування конкурентної стратегії, який можна розділити на: вибір цілей та шляхів їх досягнення з відповідним плануванням порядку їх виконання; управління, яке спрямоване на досягнення цих цілей, навіть зі постійно мінливим зовнішнім і внутрішнім середовищем.

За допомогою системи планування стратегія визначає конкурентні завдання, які потрібно досягти за певний проміжок часу, враховуючи прогнозування майбутніх факторів небезпеки.

Формування конкурентної стратегії може відбуватися багатьма різними способами, але з дотриманням такої цілі, як збільшення ефективної діяльності фірми, а саме за допомогою чого, кожне підприємство вирішує само. Автори книг з побудови таких стратегій дотримуються думки, що формування конкурентної стратегії починається з аналізування ринкової привабливості, бо ринок – це «мікс» різних покупців, товарів та потреб. Тому кожному підприємству потрібно визначати сегменти, які дадуть найкращі можливості для досягнення їх цілей. Підбір цих сегментів містить у собі оцінку, щодо привабливості кожного сегменту, який можна освоїти. А після цього визначаються позиції у цих сегментах, які підприємство планує зайняти.

Важливий етап конкурентної стратегії, на думку Янкового О. Г. та Паламтієра Р. В. [31, 47] – це вияв конкурентних переваг, за допомогою яких визначають місце фірми на ринку. На сьогодні, щоб мати успіх, підприємству потрібно закривати потреби цільових покупців ліпше, аніж це робить конкурент. Більшість компаній дійшли висновку, що утримання клієнта, складає значний бюджет, на відміну від його залучення. Високоякісні послуги та товари є просто необхідними у наш час, але все таки недостатні для того, щоб стати лідером ринку. Підприємству потрібно проводити аналіз галузі, визначати місце на

ринку, а після цього приймати рішення, щодо позиціонування своїх конкурентних переваг.

Характеристики конкурентної стратегії також включають у себе стимулювання збуту разом з ціноутворенням. Ці характеристики відносять до одної ланки формування, бо вони зв'язані між собою, і ціноутворення є ланкою стимулювання, націленою на залучення споживачів. Тому, вчені визначились єдиною думкою з тим, що конкурентна стратегія, насамперед, направлена на залучення споживачів.

Але, не всі автори дотримуються однієї думки. Наприклад, Ламбен Ж. Ж. [13] зазначає, що при формуванні конкурентної стратегії велику роль відіграє останній етап – підтримання залучення споживача після втілення стратегії, тобто стимулювати збут, навіть після вдалого продажу. Котлер Ф. [12, 36] звертає увагу на організацію виробництва та робить значний акцент на обслуговуванні з відповідним залученням просування товару. Шинкаренко В. Г. [30] підкреслює важливість унікальності товару та його відмінних рисах. Палматієр Р. В. [47] зазначає важливість етапу «роботи з помилками», на якому встановлюють переваги та недоліків стратегії, яка була обрана на початку.

Тому можна відмітити, що кожен з підходів до формування конкурентної стратегії має як переваги, так і недоліки. Але у них не надана вагомість аналізу внутрішнього середовища фірми. Тобто автори пропонують підприємству підлаштовуватися під смак споживачів та дії конкурентів, не враховуючи внутрішні можливості. Але така манера може нашкодити розвитку підприємства та привести до його закриття, бо саме рівновага між зовнішнім та внутрішнім середовищем дає перспективу для реалізації вдалої конкурентної стратегії.

Дослідивши матеріали, які існують з врахуванням нинішнього стану підприємств, трактовка терміну конкурентна стратегія буде така: визначення та втілення цілей та задач підприємства на певному сегменті ринку та для певного товару протягом визначеного часу, яку розробляють на основі моніторингу кон'юнктури ринку, використовуючи яку керівництво фірми планує вирішити

певні задачі. Опираючись на існуючі підходи з врахуванням специфіки торгової галузі, можна побудувати структурну схему з процесом її розробки (рис. 1.2).

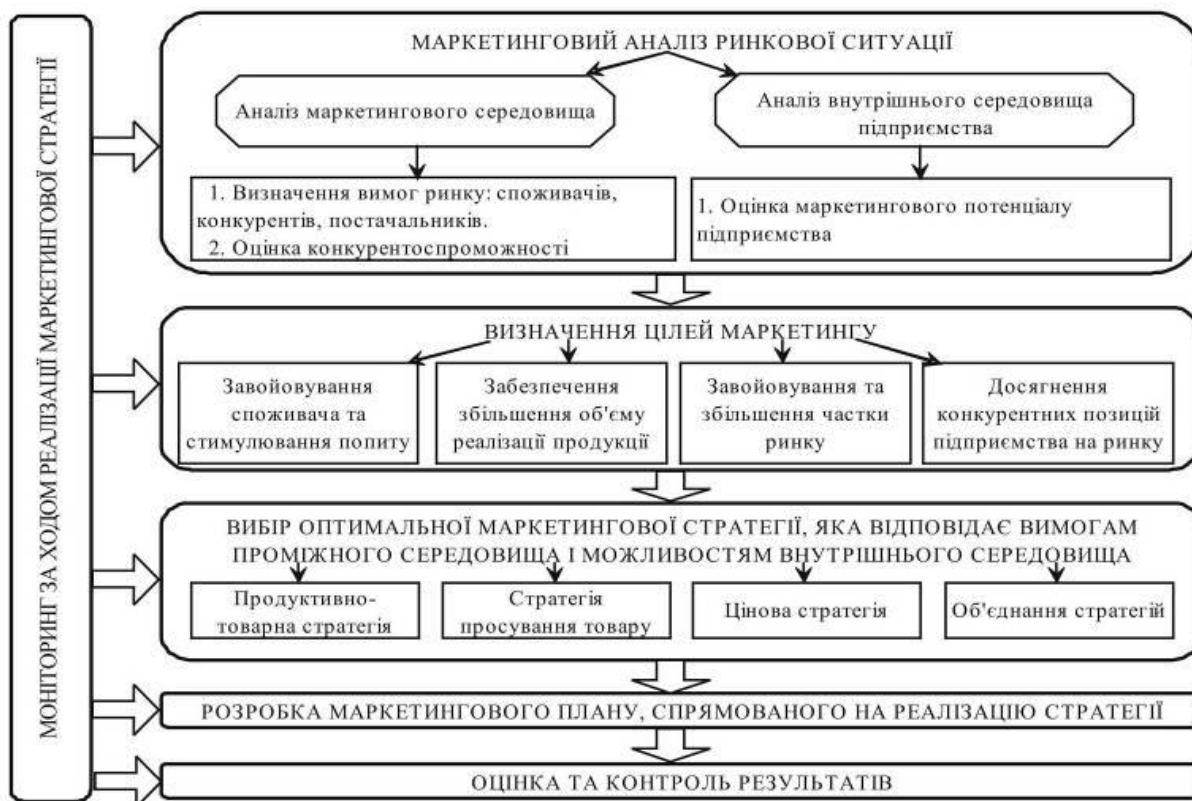


Рисунок 1.2 – Розробка конкурентної маркетингової стратегії фірми

Джерело: складено на основі [4,47]

Формування конкурентної стратегії можна розглянути за допомогою взаємозв'язаних етапів: розроблення конкурентного плану; визначення маркетингових цілей; визначення потрібної конкурентної стратегії; стратегічний аналіз ринку; контролювання результатів, які планують отримати. Етапи у послідовному порядку витікають один з одного, але зворотній вплив є також присутнім – це можливість внесення змін до даних механізмів реалізації стратегії та допрацювання незадовольняючих результатів. Тому при важливим при формуванні стратегії є моніторинг ходу її реалізації, для того, щоб відслідковувати її ефективність та за потреби впровадити щось нове.

Перший процес втілення конкурентної стратегії торгової фірми – це маркетинговий аналіз ринку. Цей процес можна розділити на два цільових:

оцінка потенціалу фірми з точки зору маркетингу та аналіз перехідного середовища. Перехідний аналіз середовища визначає вимоги ринку, споживачів та постачальників, а також вивчає дії конкурентів. Його проводять для оцінки готовності підприємства до майбутніх змін середовища, щоб його реакція була завчасною. На цьому етапі визначають, чи заповнила фірма обрані нею сегменти ринку та досліджують конкурентну позицію за факторами конкурентоспроможності. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства визначають потенціал, якого фірма може досягти дотримуючись конкурентних цілей. На даному етапі оцінюють систему господарювання підприємства загалом, враховуючи підсистеми.

Аналіз перехідного та внутрішнього середовищ дає можливість краще обдумати та сформулювати маркетингові цілі. Тому залежно від того, яке положення фірма займає на ринку та чи володіє вона достатнім ресурсом, основні цілі маркетингу конкретизують, орієнтуючись на: вплив на споживача, підвищення попиту та обсягу реалізації, розширення частки ринку. Досягти цього можна по-різному. Тому для цього на одному з етапів створення стратегії розглядають та обирають вже існуючу конкурентну стратегію. В процесі цього приймають рішення, як саме фірма зможе виконати поставлені цілі та пропонують модифікацію стратегії.

Після вибору необхідного варіанту переходять до наступного процесу – розробки плану з маркетингу, разом з яким розробляють найбільш ефективні шляхи реалізації стратегічних цілей. Під час даного процесу визначають цілі орієнтовані на вдалу організацію умов та підвищення ефективності діяльності підприємства через продуктивне використання ресурсів.

Завершуючим процесом розробки конкурентної стратегії є контролювання отриманих результатів, що відбуваються за допомогою їх порівняння з цілями. Це забезпечує стійкий зворотній зв'язок між процесом досягнення цілей та власне ними самими. Даний механізм використовують для відслідковування та внесення правок до стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТВОРЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Інститут кріогенних технологій»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Інститут кріогенних технологій» має таку фізичну адресу: 61045, м. Харків, вул. Отакара Яроша, 18.

Було засноване 15 листопада 1999 р., ідентифікаційний код – 30654611, з приватною формою власності та юридичною ознакою особи.

Мета діяльності товариства: забезпечення споживачів якісною продукцією з дотриманням норм чинного законодавства.

Предметом діяльності товариства є:

- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук (72.19);
- інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах (47.19);
- оптова торгівля хімічними продуктами (46.75);
- виробництво ефірної олії (20.53);
- виробництво фармацевтики (21.20);
- виробництво інших харчових продуктів (10.89).

Інститут кріогенних технологій має самостійний баланс та можливість укладати договори від свого імені. Статутний фонд підприємства становить 950 тис. гривень.

Устаткування, яке знаходиться на балансі товариства: ємність під рідкий азот, який закачують під тиском, об'ємом до 15 метрів кубічних; кріо-тунель; кріо-дисмембратор; кріо-мельниця; сховувач низькотемпературний; комплекс для виконання робіт з кріо-сублімаційного фракціонування сировини; комплект устаткування з технологією «Кріо Десерт»; додаткове обладнання.

На час формування фірми, були визначені такі цілі:

- розроблення технологій за допомогою яких буде відбуватися замороження такої продукції, як овочі, ягоди та фрукти;

- розроблення технології вироблення ефірних олій;
- отримання прибутку з діяльності підприємства.

Штат робітників налічує кількість з 7-ми осіб.

Керівництво товариства покладено на плечі директора. Інститут має лінійну структуру управління, яка реалізована таких чином:

1. Заступник директора, який проводить переговори з постачальниками сировини, займається процесом підписання договорів з ними, та контролює виробничий процес.

2. Головний інженер, який є відповідальним лицем за підтримання у робочому стані обладнання, контролює роботу структурних підрозділів.

3. Бухгалтерський відділ, який розробляє річні, місячні та квартальні звіти; визначає план з виконання технічних та економічних показників; звіряє фактичні показники з плановими; нараховує заробітну платню працівникам.

Відділ проводить облік роботи фірми по таким напрямкам:

- контроль за використанням основних виробничих фондів;
- проведення робіт з інвентаризації;
- забезпечення вчасної звітності;
- облік витрат, які йдуть на виробництво;
- розрахунки по зарплаті;

На протязі кожного року відділ бухгалтерії використовує для вчасного оновлення та підтримання актуальності інформації журнал «Податки України» та посібник «Збірник бухгалтерської справи». Також 4 рази на рік головний бухгалтер проходить курси для підвищення кваліфікації, що сприяє ефективній роботі всього відділу.

У ТОВ «ІКТ» відсутня чітка конкурентна стратегія, товариство ніколи не проводило маркетингових досліджень ринку продукції, яку воно виробляє та SWOT-аналізу. Саме тому підприємство не може збільшити долю, яку займає ринку. Можна провести аналіз показників рентабельності та ліквідності, на занести їх у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники рентабельності ТОВ «ІКТ». Джерело: складено на основі [53]

Показники	Умовні позначення	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1. Коефіцієнт рентабельності продажу	ПР/В	0,239	-0,168	-0,993
2. Коефіцієнт рентабельності всього капіталу підприємства	ПР/ ІБср	0,125	-0,994	-0,067
3. Коефіцієнт рентабельності основних засобів та інших необоротних активів	ПР/А1ср	0,237	-0,169	-0,121
4. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	ПР/П1ср	0,188	-0,139	-0,077
5. Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	ПР/(А2ср+А3ср)	0,303	-0,236	-0,127

З результатів видно, що з кожним роком коефіцієнт рентабельності продажу падає, це свідчить про спадання попиту. Значення цього показника у 2019-2020 рр. з мінусом, що свідчить про отримання збитків від продажу продукції.

Коефіцієнт рентабельності всього капіталу теж спадає з кожним роком, що свідчить про не ефективне використання майна. Показник протягом 2 років отримує позначку мінус, тому кошти фірми, вкладені у майно не приносять прибутку. Щоб більш детально це розглянути, аналізуємо зміну цього коефіцієнта зі зміною коефіцієнта рентабельності продажу.

Коефіцієнт рентабельності необоротних активів теж піддається тенденції спаду, що є наслідком неефективного використання основних засобів товариства. Зниження коефіцієнта вказує на тенденцію негативного розвитку та зменшення віддачі від одиниці обладнання (спад виробництва) з відповідним зменшенням прибутку.

Коефіцієнт власного капіталу спадає, на що вказує не ефективно вкладання власного капіталу у різні види активів. Його зменшення свідчить про зниження спроможності фірми купувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу має аналогічну тенденцію спаду, це є наслідком неефективного використання оборотного капіталу та вказує на збільшення бракованої продукції з меншим обсягом виробництва з одиниці сировини.

У таблиці 2.2 проведений аналіз показників ліквідності, за допомогою яких можливо визначити здатність фірми платити за своїми короткостроковими зобов'язаннями на протязі звітного періоду.

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності 2018-2020 рр. Джерело: складено на основі [53]

Назва показника	Нормативне значення	Порядок розрахунку	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6
1. Абсолютної ліквідності	> 0,25	Анл/ПЗ	0,995	0,997	0,997
2. Термінової ліквідності	> 1	А3/ПЗ	0,327	0,319	0,416
3. Загальної ліквідності	> 2	(А2+А3)/ПЗ	1,53	1,46	1,51

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
4. Власні оборотні кошти	> 0	(A2+A3)- ПЗ	73,16	65,28	75,27
5. Поточні фінансові потреби	< 0	(A2+A3)- ПЗ - Ден. Ср-ва	59,28	- 69,73	-65,88

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, яку частину заборгованості фірма спроможна погасити за рахунок дійсних коштів. З таблиці видно, що товариство може погасити свою заборгованість.

Платіжну спроможність фірми за умови вчасних дебіторських платежів визначає коефіцієнт термінової ліквідності. З отриманих даних видно, що у товариства існує дебіторська заборгованість, тому через це фірма не може погасити свою заборгованість своєчасно.

Коефіцієнт загальної ліквідності (к-т покриття, к-т платоспроможності; к-т ліквідності оборотного капіталу) вказує на платіжні можливості підприємства за умови вчасних розрахунків, вдалої реалізації товару, та продажу за потреби частини матеріалізованих оборотних коштів. Він знаходиться у межах нормативного значення за 2018-2020 роки.

Чистий оборотний капітал – це величина оборотних коштів фірми, які вона має можливість використати на виробничі потреби. Він необхідний підприємству, щоб підтримувати стандартний виробничий цикл. Тому, що при перевищенні оборотних коштів над кредиторською заборгованістю підприємство зможе вчасно погасити заборгованість по кредиту та має довгострокові пасиви для фінансування частини оборотних активів. Після розрахунку можна сказати, що у ТОВ «ІКТ» є кошти, які воно може використати для виробничих потреб та забезпечити виробничий цикл.

Поточні фінансові потреби показують, скільки потрібно коштів залучити додатково для фінансування оборотного капіталу. Протягом останніх 2 років показники поточних фінансових потреб показують від'ємні значення, що є результатом незадіяних у виробництві оборотних коштів, результатом чого є зниження рентабельності. Щоб досягти максимального ефекту товариство повинно намагатись звести поточні фінансові потреби до обсягу чистого оборотного капіталу.

Підсумовуючи фінансову діагностику ТОВ «ІКТ» можна зробити висновки, що у 2020 році знизилась рентабельність продажу товару, наслідком є зменшення попиту на продукцію.

Також падає коефіцієнт рентабельності капіталу, що є неефективним вкладанням власних коштів у виробництво товару. Коефіцієнт нематеріальних активів підтримує цю тенденцію. Як наслідок відбувається спад виробництва, пов'язаного зі зменшенням віддачі від одиниці обладнання.

Аналіз ліквідності балансу показав, що товариство не зможе погасити свої зобов'язання протягом довгострокового періоду, що зв'язано з ростом дебіторської заборгованість, і саме через це фірма не може погасити власну заборгованість.

У цілому фінансовий стан підприємства оцінюється як нормальний. Для покращення потрібно коректувати конкурентну стратегію зі значним акцентом на маркетингу щодо продукції.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Відмінністю технології крио-сублімаційного фракціонування, яка була розроблена в Інституті криогенних технологій є можливість повністю зберігати та концентрувати вітаміни у біологічній сировині та розділяти їх по класам якості. Даний комплекс є одним з тих, який забезпечений де-субліматором, який дозволяє захищати воду, яка використовується у виробництві від технічних домішок та збагатити її активними фрагментами вітамінів.

Після цього продукція потрапляє до кріо-сушки, де повністю проходить відповідну обробку. А потім у дисперсійному вигляді пакується до спеціальної упаковки і потрапляє на склад з готовою продукцією.

Частина кріо-порошків з ягід та фруктів, які потрапляють у накопичувач «Кріо Десерт» використовують для виробництва морозива та десертів вищого гатунку з застосуванням унікальних технологій. Кріо-порошок під впливом низьких температур підвищує свою ефективність використання, бо існують технології, де початкове охолодження продукту є обов'язковим. Технологія дрібнодисперсійної, яка використовують під час кріо-помолу забезпечує відповідно потрібну однорідність продукту зі збереженням природного смаку та кольору, що важливо при виробництві морозива та десертів.

У таблиці 2.3 наведемо орієнтовну структуру цін перераховану на 1 кг продукції.

Таблиця 2.3 – Орієнтовна структура цін продукції у 2018-2020 рр.

Статті затрат	Фрукти та ягоди заморожені «швидким» методом	Фрукти та ягоди заморожені за технологією «Вакуум»
1	2	3
1. Сировина (усереднена ціна різних видів продукції)	14,45	17,31
2. Таро-матеріали та транспорт	0,24	0,24
3. Технічні потреби	6,44	11,54
4. Заробітна платня працівників	4,94	6,76
5. Соціальне страхування	2,4	3,38
6. Витрати на експлуатацію обладнання	6,1	7,7
7. Орендна плата приміщень	1,53	2,4
8. Господарські затрати	0,81	1,97

Продовження табл. 2.3

1	2	3
9. Витрати на рідкий азот	4,81	15,39
10. Собівартість	41,6	66,7
11. Прибуток (30% до собівартості)	12,53	20,02
12. Ціна	54,18	86,68
13. ПДВ 20%	10,81	17,31
14. Відпускна ціна	65	104

З даної таблиці видно, що на ринку органічних продуктів вартість якісної переробки з початкової сировини досягає можливої 90% вартості від кінцевого продукту. Тому харчові добавки, які привозять з-за кордону часом можуть містити компоненти заморожених фруктів та овочів, які були сублімовані. Такі добавки містяться у різних видах трав, їх легко можна висушити за допомогою сонячних променів, бо вони практично не потребують додаткових витрат на обробку. Компанії, які цим займаються мають на меті не користуватися дешевою обробкою з відходів виноробства, бо це знижує їх репутацію, а відповідно і прибуток. Отже, щоб бути освідомленим у цінах на продукти, які отримують за допомогою методів криогенної переробки з використанням криогенного обладнання за технологією «Вакуум», був проведений аналіз структури цін на деякі види продукції товариства.

Клієнтами ТОВ «ІКТ» є підприємства, магазини, аптеки, ресторани, фізичні особи (ФОПи), які ведуть свою діяльність на території м. Харкова та області.

З інститутом укладені договори на постійне постачання продукції приблизно з 10 замовниками. До клієнтів, які є найбільш важливими для фірми відносять: торгову мережу супермаркетів з назвою «Восторг» та «Ріст», ресторан «Шато», продуктові магазини, які знаходяться поблизу підприємства та мережі кафе по місту.

Основні споживачі продукції товариства – це «середній» клас населення, з якого можна виділити значну ланку – «молодих мам», які купують продукцію для дітей. Споживачі Інституту кріогенних технологій задоволені якістю продукції, але мають мало інформації про процес її розроблення та користь.

Головним конкурентом ТОВ «ІКТ» є фірма «Арктика», розташована у с. Руські Тишки, Харківської області. Ціни на продукцію коливаються у межах 63-65 грн. за 480 грам заморожених ягід та 35-45 грн. за 470 грам фруктово-ягідної суміші та є приблизно однаковими у 2-х фірм.

В супермаркети та магазини постачання відбувається 1 раз в місяць, обсягом 40 упаковок. Ресторани та кафе замовляють поставку 1 раз в тиждень, обсягом 15 кг заморожених овочів та 20 кг заморожених фруктів з ягодами.

Постачальниками є різні фірми. Такий вид фруктів як: суниця, малина, абрикос, смородина та овочі постачають підприємства Харківської області, 1 раз на тиждень з обсягом 120 кг. Підприємство розташоване у Житомирі є постачальником чорниці, підприємства з Одеської області – персики та сливи, які привозять на протязі літа 2 рази на тиждень з обсягом 100 кг.

Попит на продукцію ТОВ «ІКТ» не змінюється, що обумовлено відсутністю маркетингових досліджень та рекламних компаній. Отже, щоб оцінити як буде функціонувати підприємство у найближчій час, потрібно розглянути сильні та слабкі сторони. Тому проведемо SWOT-аналіз, який структурно складається з: можливостей; загроз; сильних та слабких сторін фірми. Результати наведемо на рисунку 2.1.

Сильні сторони (внутрішні стратегічні фактори) – S	Слабкі сторони (внутрішні стратегічні фактори) – W
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід в організації персонального продажу. 2. Високий рівень організації управлінського обліку. 3. Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу. 4. Налагоджена система постачання сировини, матеріалів та обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність системи стратегічного планування. 2. Середня позиція на ринку. 3. Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва та структури компанії. 4. Недостатній рівень розвитку каналів руху товарів. 5. Недостатній рівень клієнтського сервісу.
Можливості фірми (зовнішні стратегічні фактори) – O	Загрози для фірми (зовнішні стратегічні фактори) – T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку заморожених продуктів за рахунок підвищення цін на свіжі овочі, ягоди та фрукти. 2. Зміна суспільних стереотипів відносно реклами. 3. Збільшення кількості домогосподарок у зв'язку зі зниженням зайнятості серед жінок. 4. Збільшення споживчої здатності населення. 5. Збільшення кількості дітей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уповільнення темпів економічного розвитку. 2. Збільшення податкового збору. 3. Зріст цін на свіжі овочі, ягоди та фрукти, у зв'язку зі скороченням садів та господарств та зміною екологічної ситуації. 4. Розвиток нової технології заморозки продуктів.

Рисунок 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Інституту криогенних технологій». Джерело: складено автором

На основі складеної матриці SWOT можна сформулювати першочергові стратегії, які потрібно провести фірмі для стратегічного розвитку та підвищення потенціалу. На рисунку 2.2 наведемо SO-стратегію, WO-стратегію, ST-стратегію WT- стратегію.

SO – стратегія	WO – стратегія
1. Розширення номенклатури товарів. 2. Розвиток системи персонального продажу для оптових покупців продукції. 3. Збільшення виробничих потужностей по виготовленню заморожених ягід, фруктів та овочів.	1. Збільшення ринкової долі підприємства за рахунок удосконалення реклами, виготовлення нових товарів та захоплення нових сегментів ринку. 2. Розвиток каналів руху товарів.
ST – стратегія	WT – стратегія
1. Створення системи обліку та зниження витрат 2. Самостійне вирощування фруктів та овочів. 3. Створення системи електронного продажу.	1. Створення єдиної служби маркетингу на підприємстві 2. Створення зворотного зв'язку з клієнтами підприємства. 3. Розвиток технологій більш дешевої заморозки продуктів.

Рисунок 2.2 – SO-, WO-, ST-, WT- стратегії для ТОВ «Інституту криогенних технологій». Джерело: складено автором

За результатами SWOT-аналізу можна відмітити такі недоліки в організації управління:

- відсутність чітко визначених стратегічних цілей на підприємстві;
- відсутність єдиного методологічного підходу до конкурентної концепції управління підприємством;
- використання керівництвом фірми застарілих конкурентних стратегій;
- відсутність маркетолога або відділу маркетингу;
- слабка діяльність в рекламних компаніях для підвищення попиту;
- відсутність «зворотного» зв'язку з споживачами;
- відсутність чітко затвердженої політики розвитку фірми.

Можна зробити припущення, що причина наведених вище недоліків – це відсутність чіткої конкурентної стратегії та маркетингових заходів на підприємстві. Основним заходом для подолання кризової ситуації є: створення

відділу маркетингу або хоча б прийому на роботу маркетолога, який зможе розробити підходящу для підприємства конкурентну стратегію.

2.3 Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Інститут криогенних технологій»

Продуктивна діяльність підприємств завжди зв'язана з ефективною організацією структури управління, а на сьогодні навіть маркетингових заходів насамперед.

Відділ маркетингу є координатором та зв'язуючою ланкою у процесі збуту та розподілу. Він збирає та оброблює велику кількість інформації, займається промоутом та рекламою товару фірми, надає рекомендації щодо удосконалення продукції та прогнозує коливання на ринку. А також здійснює управління діяльністю підприємства у даній галузі. Такий відділ в Інституті криогенних технологій відсутній.

Однією з найважливіших задач, яка постає перед відділом маркетингу – це формування «портфелю» замовлень. Під час вибору конкурентної стратегії велике значення має вид продукції, яку випускає підприємство – індивідуалізовану або стандартну. Проведемо аналіз товарної політики ТОВ «ІКТ», щоб оцінити її продуктивність. У таблиці 2.4 наведемо номенклатуру продукції та динаміку змін за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4 – Номенклатура продукції ТОВ «ІКТ» за 2018-2020 рр. Джерело: складено на основі [53]

№ п/п	Вид продукції	2018 рік, тис. грн. (%)	2019 рік, тис. грн. (%)	2020 рік, тис. грн. (%)
1	2	3	4	5
1	Заморожені овочі	147,5 (31,2%)	163 (32,5%)	187,4 (33,3%)
2	Заморожені фрукти	96,3 (30,2%)	139,1 (31,4%)	194,6 (34,4 %)

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
3	Заморожені ягоди	19,5 (6,1%)	19,7 (6,6%)	18,1 (5,6%)
4	Заморожена фруктована суміш	90,2 (16,1%)	84,4 (16,3%)	108,3 (17,4%)
5	Заморожена ягідна суміш	72,1 (16,4%)	64,8 (13,2%)	18,5 (9,3 %)
	Всього	425,6 (100%)	471 (100%)	526,9 (100%)

Виконаємо поглиблений аналіз однієї з асортиментних груп – заморожених фруктів та запропонуємо заходи щодо підвищення ефективності для неї та товарної політики загалом.

Визначимо основні показники товарної номенклатури (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Продаж заморожених фруктів за 2018-2020 рр.

Найменування продукції	Ціна, грн.	2018 рік, шт. / грн.	2019 рік, шт. / грн.	2020 рік, шт. / грн.
Заморожені фрукти	45	2140 (96300 грн.)	3091 (139100 грн.)	4324 (194600 грн.)

Висновок: номенклатура у цілому налічує кілька тисяч товарних одиниць та є гармонійною за призначенням, технологіями виготовлення та методами збуту.

Проаналізуємо частку кожної товарної лінії у загальних обсягах продажу. Видно, що основну роль відіграють заморожені овочі та фрукти. Разом вони забезпечують (у 2020 р.) 67,7% виручки. При цьому на протязі трьох років відбулося зростання частки продажу заморожених овочів – з 31,2% до 33,3%,

заморожених фруктів – з 30,2% до 34,4%, замороженої фруктової суміші – з 16,1% до 17,4%.

Дані тенденції говорять про зростання частки 2-х з 3-х найважливіших асортиментних груп, які забезпечують основну частину виручки підприємству (заморожені овочі та фрукти), але значне зниження частки продажу замороженої ягідної суміші з 16,4% до 9,3% є негативним фактом, причину якого потрібно досліджувати більш детально. Але в цілому обсяги продажу у вартісному вираженні протягом 3-х років зросли на 12,4%.

Стратегічні рішення, які приймає фірма відповідно до конкурентної стратегії та процес управління є наслідком впливу зовнішнього середовища та співвідношення попиту та пропозиції, які треба досліджувати. Тому, що продати та купити по вигідній ціні не буде можливим. Продукт даних умов маркетингу – це прогноз ситуації на ринку, різний за строками та ступенем достовірності. Якщо фірма буде швидко реагувати на змінну рівня попиту та пропозиції і використовувати результати прогнозів за короткий період, то прийде до занепаду. Маркетинг же навпаки намагається передбачити довгострокові тенденції та перспективу існування з дотриманням ринкового світового курсу.

При цьому за допомогою маркетингу можна детально слідкувати за конкурентами на ринку, виявляти їх переваги та недоліки, прогнозувати конкурентоспроможність власного виробництва та товару. Використовуючи дані аналізу, можна сказати, що підприємство використовує конкурентну стратегію для забезпечення ефективного управління результатами діяльності.

Отже, на підприємстві ТОВ «Інститут кріогенних технологій» на протязі аналізованого періоду спостерігається стабільне зменшення загального рівня затрат продажу і певних статей витрат.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Оцінка готовності підприємства до реалізації конкурентної стратегії

Перед розробкою конкурентної стратегію потрібно провести оцінку готовності фірми до її впровадження.

Щоб виявити підготовленість товариства до застосування методів стратегічного управління та планування, можна використати метод Delphi.

Тому менеджерам запропонували оцінити ступінь вияву певних характеристик діяльності ТОВ «ІКТ» та проставити оцінки, які відповідають ступеню їх прояву: «5» - характеристика має повний прояв; «4» - прояв є не повним; «3» - прояв слабкий; «2» - прояв відсутній.

Оцінка ступеню готовності фірми виконується за формулою (3.1):

$$S = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m K_i \sum_{j=1}^n S_{ij}, \quad (3.1)$$

де S_{ij} – оцінка в балах j -го експерта з ступенем прояву i -ої ознаки;

n – кількість експертів;

m – число ознак, які було розглянуті;

K_i – коефіцієнт важливості i -ої характеристики з такою послідовністю:

$$K_i = \begin{cases} 1 - \text{«і-та» характеристика є «менш важливою»}; \\ 2 - \text{«і-та» характеристика є «важливою»}; \\ 3 - \text{«і-та» характеристика є «дуже важливою»}. \end{cases}$$

Що спростити процес буде вважати, що всі характеристики будуть з однаковою важливістю тому $K = 1$.

В оцінці приймали участь десять експертів, таким чином, $n = 10$, а $m = 12$.

Тепер розраховуємо за формулою (3.1) такі граничні числа:

$b_{\min} = 0,2$ – якщо характеристики не проявляються взагалі;

$b_{\text{сл}} = 0,3$ – якщо характеристики проявляються слабко;

$b_{\text{нп}} = 0,4$ – якщо не всі характеристики мають прояв;

$b_{\text{макс}} = 0,5$ – якщо характеристики проявляються у повній мірі;

Тепер за формулами (3.2-3.4) розрахуємо b_1 , $b_{\text{ср}}$, b_2 :

$$b_1 = b_{\text{мін}} + 0,75(b_{\text{сл}} - b_{\text{мін}}), \quad (3.2)$$

$$b_1 = 0,275;$$

$$b_{\text{ср}} = 0,5(b_{\text{мін}} + b_{\text{макс}}), \quad (3.3)$$

$$b_{\text{ср}} = 0,35;$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0,25(b_{\text{макс}} - b_{\text{нп}}), \quad (3.4)$$

$$b_2 = 0,425.$$

Ступінь готовності фірми буде дуже високим, якщо результат знаходиться у діапазоні: $b_2 - b_{\text{макс}}$; високим у діапазоні: $b_{\text{ср}} - b_2$; помірним у діапазоні: $b_1 - b_{\text{ср}}$; низьким у діапазоні: $b_{\text{мін}} - b_1$.

У таблиці 3.1 наведемо результати оцінки готовності ТОВ «ІКТ» до впровадження конкурентної стратегії за визначеними характеристиками.

Таблиця 3.1 – Готовність ТОВ «ІКТ» до прийняття конкурентної стратегії.

Джерело: розроблено автором

№	Характеристики	Оцінка ступеню їх прояву
1	Визначеність місії	прояв слабкий
2	Визначеність цілей та стратегії	прояв слабкий
3	Наявність механізму збору, аналізу та обробки конкурентної інформації	прояв не повний
4	Робота з підвищення конкурентоспроможності	прояв не повний
5	Адаптація фірми до нових можливостей	прояв слабкий
6	Орієнтованість управління на виконання стратегії фірми	прояв відсутній
7	Організаційна стійкість цілей управління	прояв відсутній
8	Наявність штабних підрозділів, здійснюючих внутрішнє консультування з питань розвитку	прояв відсутній
9	Оцінка сторонніх консультантів з приводу вирішення неспецифічних задач	прояв не повний
10	Інформування персоналу про стратегічні цілі та плани фірми	прояв слабкий
11	Високий рівень корпоративної культури	прояв не повний
12	Наявність відділу маркетингу	прояв слабкий
	Підсумковий рейтинг	0,308

Підрахований рейтинг, що дорівнює 0,308 винесемо на рисунок 3.1

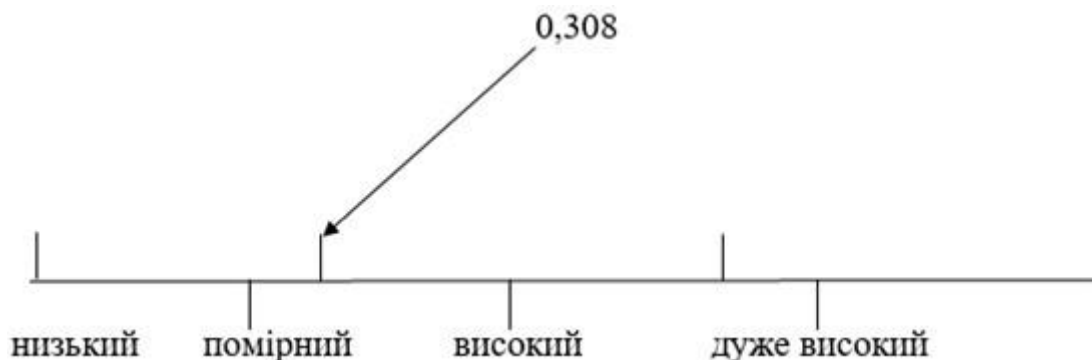


Рисунок 3.1 – Оцінка готовності ТОВ «ІКТ» до впровадження конкурентної стратегії

Отже, за отриманою оцінкою робимо такий висновок: ТОВ «Інститут кріогенних технологій» готовий до впровадження конкурентної стратегії, основним етапом якої є створення відділу маркетингу або хоча б прийняття на роботу маркетолога, який буде займатись її розробкою та коригуванням.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення стратегічного дослідження ринку продукції інституту

Конкурентна стратегія, з обраною моделлю, якої постійно дотримується фірма у ТОВ «Інституті кріогенних технологій» відсутня, як і маркетингові заходи. Що призводить до спаду попиту на товари та зменшення частки ринку, яку вона займає. Тому, пропонується провести маркетингове дослідження ринку продукції та виявити відношення до неї споживачів.

Дослідження ринку проводилось у мережі супермаркетів «Восторг» з кількістю опитаних 200 покупців, віком від 20 до 65 років.

Використана вибірка з квотним методом відбору респондентів на останній ступені – є індивідуальною [32].

На рисунку 3.2 наведемо кількість опитаних, які споживають або не споживають продукцію даного виду.

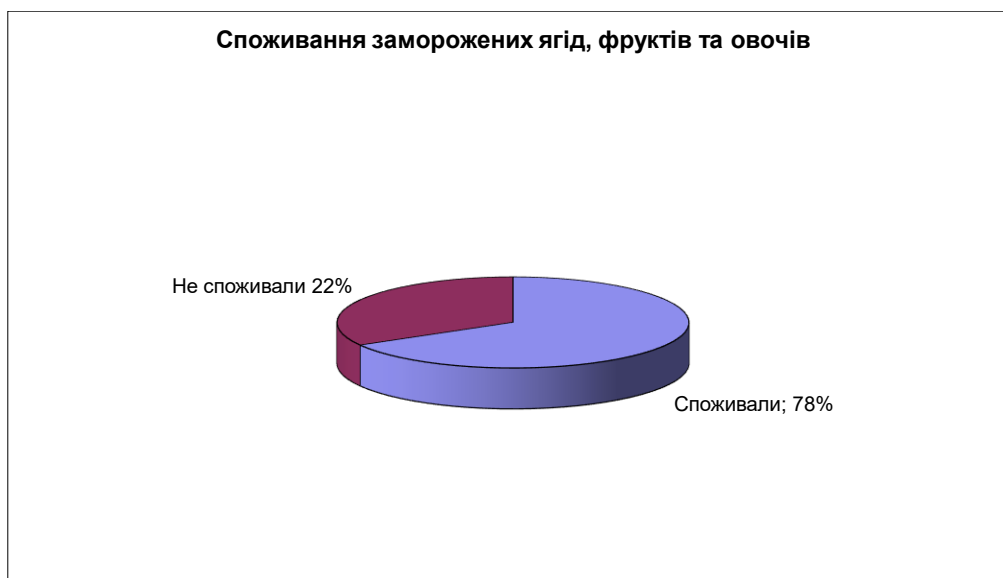


Рисунок 3.2 – Результати опитування споживачів продукції за період осінь-зима 2021 р.

Після цього проведемо наступне опитування серед тим хто купує продукцію ТОВ «ІКТ» та винесемо результати на рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 – Частота споживання продукції ТОВ «ІКТ» за період осінь-зима 2021 р.

Після проведення опитування частоти споживання продукції інституту

проведемо аналіз переваг даних видів продукції. Результати наведемо на рисунку 3.4.

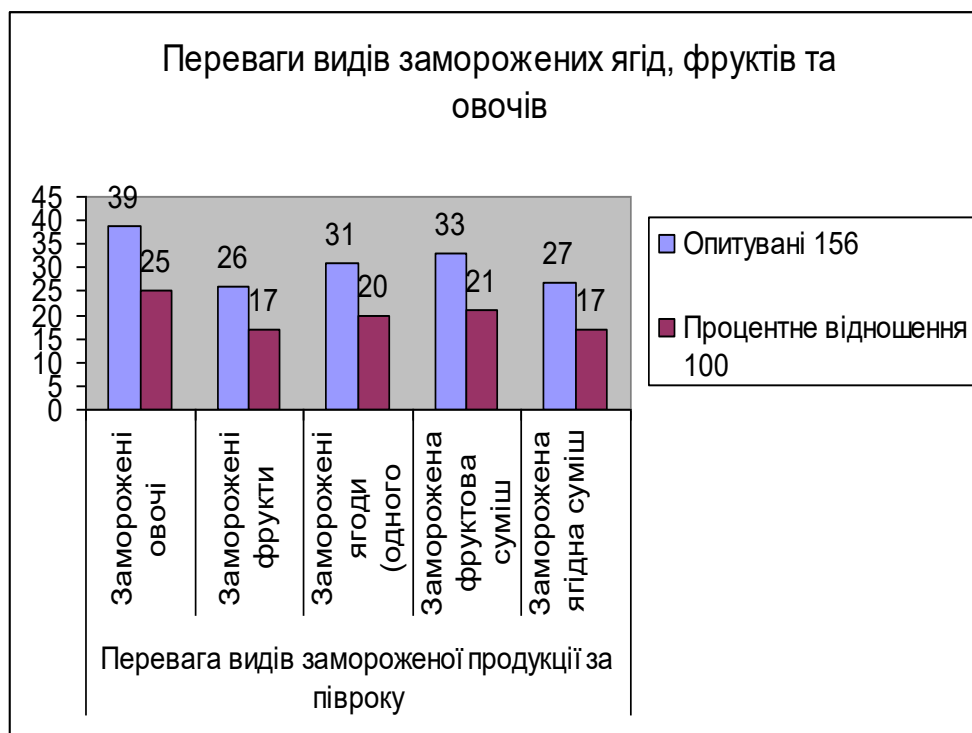


Рисунок 3.4 – Переваги видів продукції ТОВ «ІКТ»

Після проведення досліджень виявлено, що 78% опитаних споживають продукцію інституту з частотою споживання 2-3 рази в місяць. Перевагу у споживання отримали такі види продукції як: заморожені овочі та заморожена фруктова суміш. Також з 156 опитаними було проведено анкетування (Додаток 1 та Додаток 2) для використання параметричного методу у конкурентних дослідженнях. Такого роду дослідження проводяться для визначення рейтингу різних видів заморожених продуктів.

Перевагою параметричного методу є об'єктивна оцінка серед певної вибірки споживачів, яких відбирають за квотами [15]. Ціллю дослідження було виявити найпопулярніші види продукції. Споживачам пропонувалось оцінити типові для всіх сегментів ринку параметри продукції за 5-ти бальною шкалою (Додаток 2).

Критерії для оцінки були такими: вага продукту; якість заморозки; упаковка;

смакові властивості.

У таблиці 3.2 наведемо структуру квотної вибірки дослідження.

Таблиця 3.2 – Структура квотної вибірки дослідження

Вид товару	Заморожені овочі	Заморожені фрукти	Заморожені ягоди	Заморожена фруктована суміш	Заморожена ягідна суміш	Заморожена суміш
Кількість споживачів	38	27	31	34	26	
Кількість анкет, шт.	37	24	29	31	26	

За результатами опитування признано для обробки 145 анкет. Рейтинг з бальною оцінкою наведемо на рисунку 3.5 у вигляді гістограми.

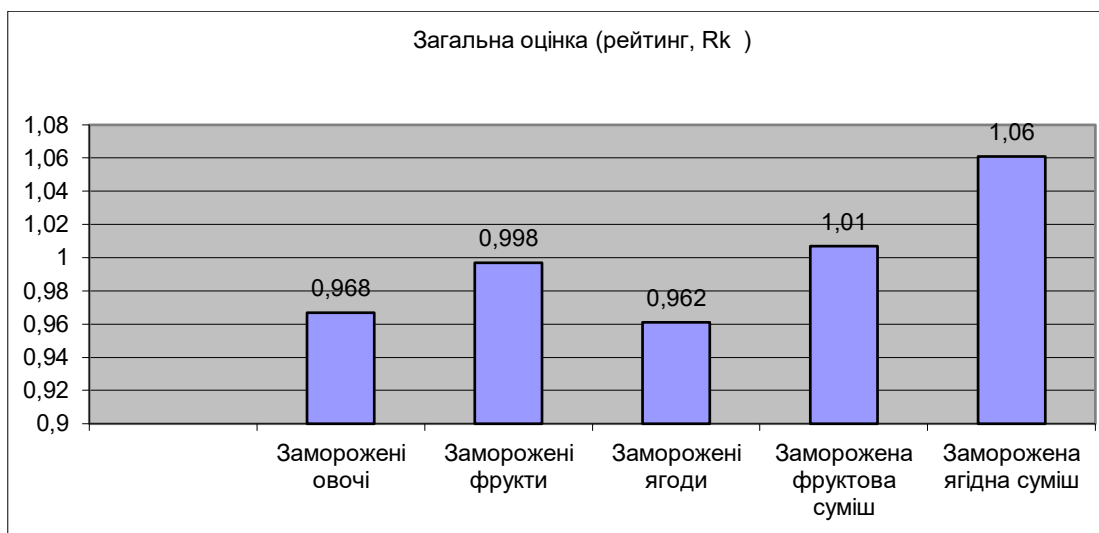


Рисунок 3.5 – Рейтинг кожного виду продукції ТОВ «ІКТ»

Найголовнішим критерієм виявлено «Смакові якості», після нього – «Якість заморозки», потім – «Вага продукту», і на останньому – «Упаковка».

Рейтинг видів продукції ТОВ «ІКТ» наведемо на рисунку 3.6.

№	Критерії для оцінки продукту	Загальна оцінка (рейтинг, Rk)	Вага продукції		Якість заморозки		Упаковка продукції		Смакові якості	
			Ср. бал P1k	З урах. важливості	Ср. бал P2k	З урах. важливості	Ср. бал P3k	З урах. важливості	Ср. бал P4k	З урах. важливості
1	Заморожені овочі	0,968	3,118	0,720	4,121	1,112	4,233	0,847	3,980	1,190
2	Заморожені фрукти	0,998	4,061	0,885	3,981	0,999	3,871	0,855	4,022	1,247
3	Заморожені ягоди	0,962	4,124	0,944	3,190	0,766	3,201	0,746	4,655	1,387
4	Заморожена фруктована суміш	1,01	3,43	0,750	4,131	1,198	4,570	0,932	4,001	1,148
5	Заморожена ягідна суміш	1,06	3,76	0,876	4,007	1,029	4,311	0,927	4,784	1,411

Рисунок 3.6 – Рейтинг видів продукції ТОВ «ІКТ». Джерело: складено на основі додатка 2 (анкета 2).

3.3 Рекомендації щодо застосування модифікованої матриці BCG

Перевагами матриці BCG (Boston Consulting Group) є:

- визначення системи координат «доля ринку – зростання ринку», яка є важливою для просування продуктів на ринку;
- внутрішня інтеграція цільових концепцій конкурентоздатності за допомогою маркетингових засобів;
- гарний спосіб візуалізації положення стратегічних господарчих підрозділів (СПП);

- вдала назва основних категорій СГП, що робить їх запам'ятовуючими.

Поряд характерних для фірми внутрішніх причин, також існують об'єктивні – невдале користування або взагалі його відсутність матриці BCG для визначення стану підприємств [16]. Найбільш суттєвими також є такі:

- рідке використання концепції СГП вітчизняним менеджментом, бо більша частина українських підприємств використовує лінійно-функціональну схему, на заході перехід до нових структур практично завершений.

- навіть за умов дефіциту ринкової інформації результати побудова матриці BCG є якісними та доступними для оцінки.

Посилаючись на дані причини можна стверджувати, що рідке використання матриці BCG для побудови конкурентної стратегії зумовлено малою кількістю інформації щодо економічного стану України на теперішньому етапі розвитку економічної системи.

Методика, яку ми будемо використовувати дозволить провести модифікацію матриці BCG так, щоб зберегти її переваги, включаючи простоту візуального сприйняття, та використати при побудові кількісну інформацію про внутрішній стан фірми [33].

Для розгляду та подальшого аналізу визначимо базову одиницю – введемо таке поняття, як «група товару» (заморожені фрукти, овочі, ягоди). Орієнтовану на задоволення схожої за природою потреби та розраховану на споживання визначеним сегментом ринку.

При реалізації, виділення груп товару у виробничому асортименті фірми потребує від аналітика певного досвіду, бо важливо витримати певний баланс для уникнення зайвої деталізації, щоб не втратити важливий сегмент ринку.

Комбінація матричного представлення та каскадного підходу є оптимальним варіантом для визначення груп товару. Під час використання каскадного підходу весь асортимент послідовно ділять по схожим задоволенням потреб на ієрархічні рівні з назвою до потрібної глибини проникнення (рис. 3.7).

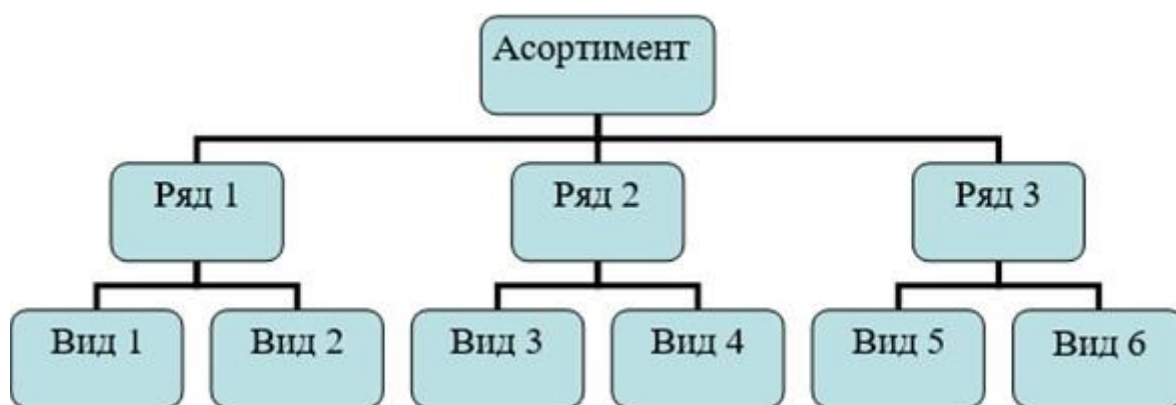


Рисунок 3.7 – Приклад каскадного підходу

Джерело: складено на основі [33]

Ряд 1 – заморожені овочі: вид 1 – заморожені овочі одного виду; вид 2 – заморожена овочева суміш;

Ряд 2 – заморожені фрукти: вид 3 – заморожені фрукти одного виду; вид 4 – заморожена фруктова суміш;

Ряд 3 – заморожені ягоди: вид 5 – заморожені ягоди одного виду; вид 6 – заморожена ягідна суміш.

Отримані асортиментні одиниці нижчого рівня складуть лівий вертикальний стовбець матриці (рис. 3.8).

	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	Сегмент 4	Сегмент 5
Вид 1	Група 1				
Вид 2			Група 2		
Вид 3				Група 3	
Вид 4		Група 4			
Вид 5			Група 5		
Вид 6					Група 6

Рисунок. 3.8 – Матриця визначення груп товару

Джерело: розроблено автором

Сегменти ринку, в яких споживачі певного виду товару групують по значимим для фірми параметрам складуть верхню строку матриці. На перетині стовбців та строк матриці (вид товару та сегмент ринку) отримаємо визначення групи товару : сегмент ринку 1 – ресторан «Шато»; сегмент ринку 2 – дитячі

садки; сегмент ринку 3 – супермаркет «Восторг»; сегмент ринку 4 – супермаркет «Ріст»; сегмент ринку 5 – супермаркет «Клас».

Після цього визначимо значення параметрів, які характеризують кожну групу товару та будемо використовувати далі для модифікації матриці BCG.

Параметр К можна взяти у якості характеристики кожної групи товару (горизонтальної осі) – «питома вага групи товару у загальному об'ємі збуту» протягом базового періоду.

Обґрунтуємо це тим, що:

- кількісно та точно розрахувати долю ринку дуже важко, якщо взагалі є можливим;

- фактичний об'єм збуту фірми є об'ємом його ринку у базовий період;

- для кожної фірми ключова ціль – це абсолютний зріст власних об'ємів збуту, навіть при скороченні долі ринку;

- у динамічних умовах змін об'ємів ринку, які інколи не прогнозуються доля ринку може зростати навіть при спаді об'ємів збуту.

А у параметрі «К» відсутні вище вказані недоліки, що і надає йому можливість бути придатним для стратегічного аналізу значимості груп товару в загальному асортименті продукції фірми.

Для кожної групи товару параметр «К» розраховують за формулою (3.10):

$$K_i = (Y_i / Y_o) * 100\%, \quad (3.10)$$

де Y_o – сумарний об'єм збуту в грошовому розмірі за базовий період;

Y_i – об'єм збуту продукту i -ї групи за той же період, при $Y_o = \sum Y_i$.

На рисунку 3.9 приведемо розрахунки параметру «К» для кожної групи товару.

Група продукту	Y ₀ , тис. грн.	Y _i , тис. грн.		K _i ,%
Група 1	31620	7560		23,9
Група 2		2520		7,9
Група 3		6120		19,4
Група 4		5040		15,9
Група 5		4860		15,4
Група 6		5520		17,5

Рисунок 3.9 – Розрахунки параметра K

Тепер у вигляді діаграм наведемо щомісячний об'єм збуту кожної групи товарів. На рисунку 3.10 приведемо щомісячний об'єм збуту заморожених овочів за 2020 рік.

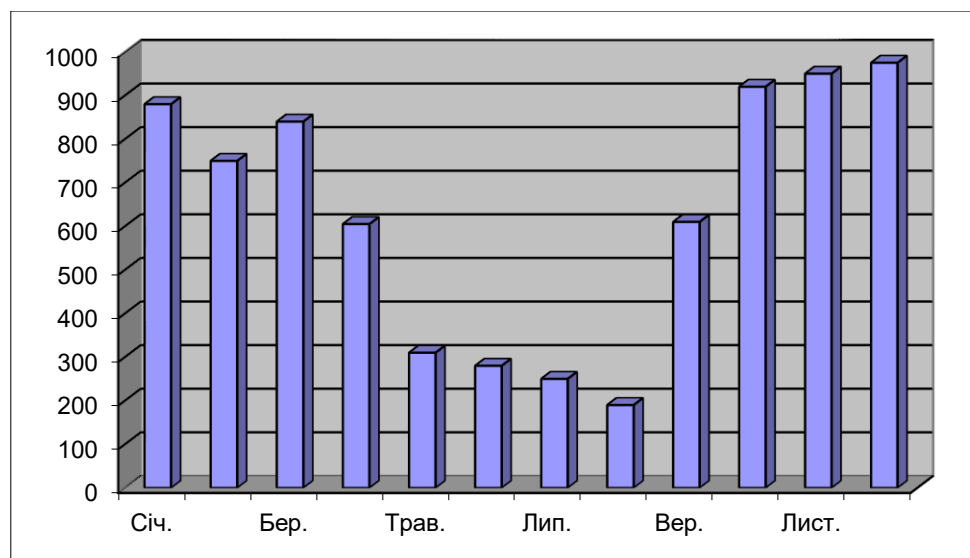


Рисунок 3.10 – Динаміка збуту заморожених овочів за 2020 рік, тис. грн.

Джерело: складено на основі [53]

З рисунку робимо висновок, що протягом року щомісячний об'єм збуту змінюється, а зимою реалізується товару більше, аніж літом.

На рисунку 3.11 приведемо щомісячний об'єм збуту замороженої овочевої суміші за 2020 рік.

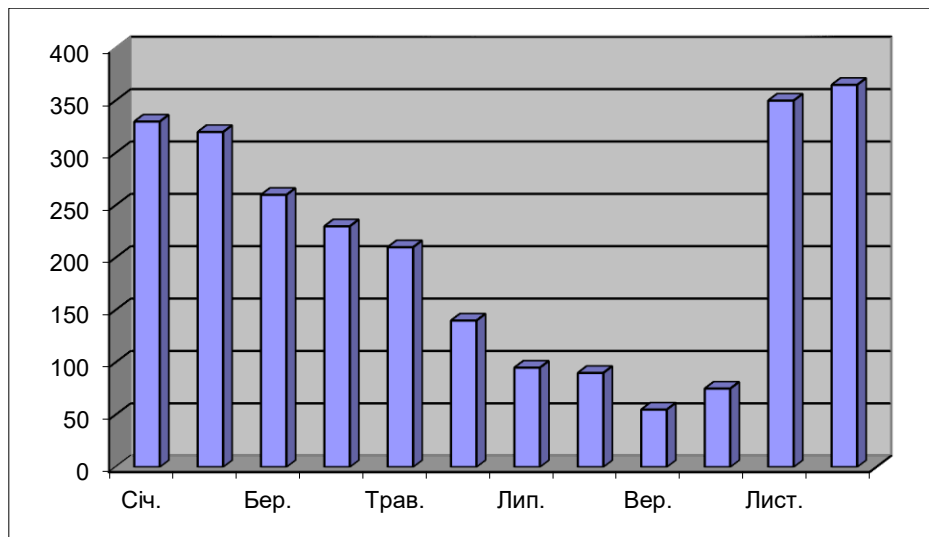


Рисунок 3.11 – Динаміка збуту замороженої овочевої суміші за 2020 рік, тис. грн. Джерело: складено на основі [53]

Даний вид продукту також більше продається зимою, аніж літом.

На рисунку 3.12 приведемо щомісячний об'єм збуту заморожених фруктів суміші за 2020 рік.

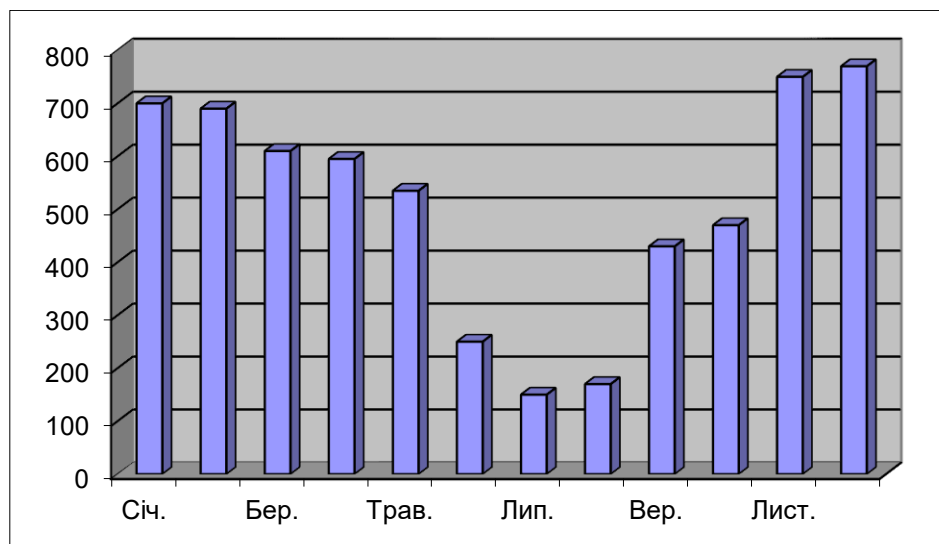


Рисунок 3.12 – Динаміка збуту заморожених фруктів за 2020 рік, тис. грн. Джерело: складено на основі [53]

На рисунку 3.13 приведемо щомісячний об'єм збуту замороженої фруктової суміші за 2020 рік.

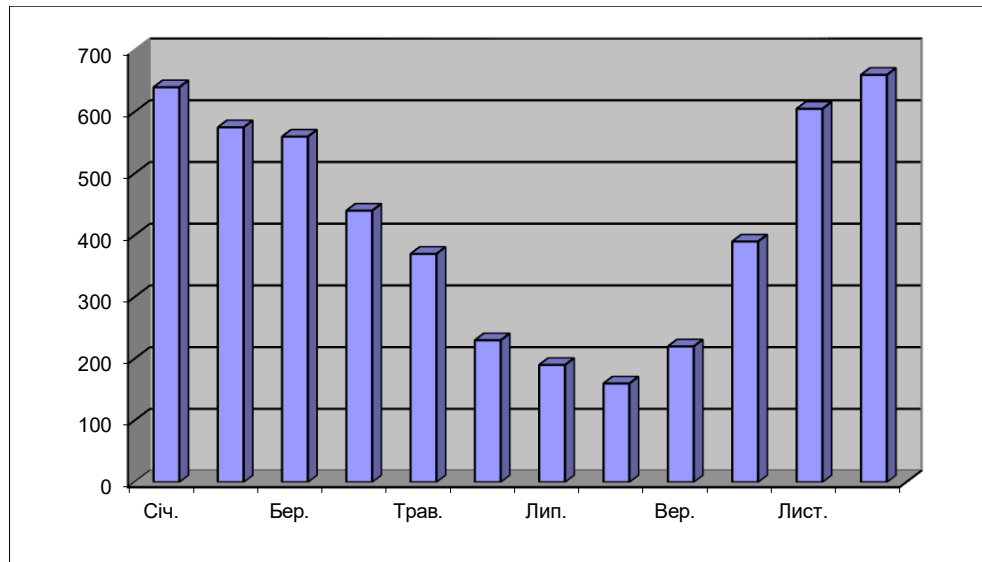


Рисунок 3.13 – Динаміка збуту замороженої фруктової суміші за 2020 рік, тис. грн. Джерело: складено на основі [53]

На рисунку 3.14 приведемо щомісячний об'єм збуту заморожених ягід за 2020 рік.

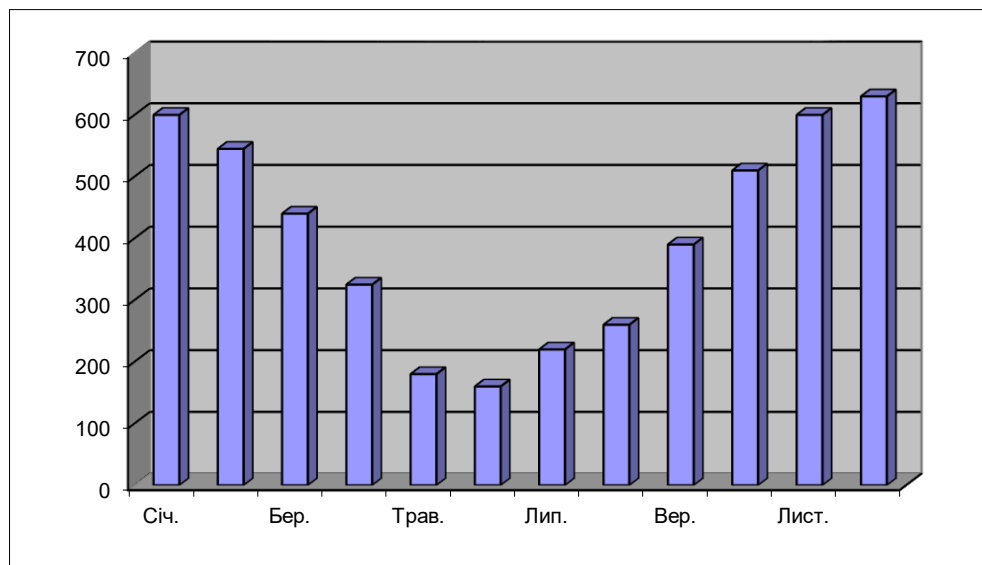


Рисунок 3.14 – Динаміка збуту заморожених ягід за 2020 рік, тис. грн. Джерело: складено на основі [53]

Проаналізувавши динаміку збуту заморожених ягід видно, що попит на них залежить від пори року. Зимом – зростає, а весною та протягом літа – падає.

На рисунку 3.15 приведемо щомісячний об'єм збуту замороженої ягідної суміші за 2020 рік..

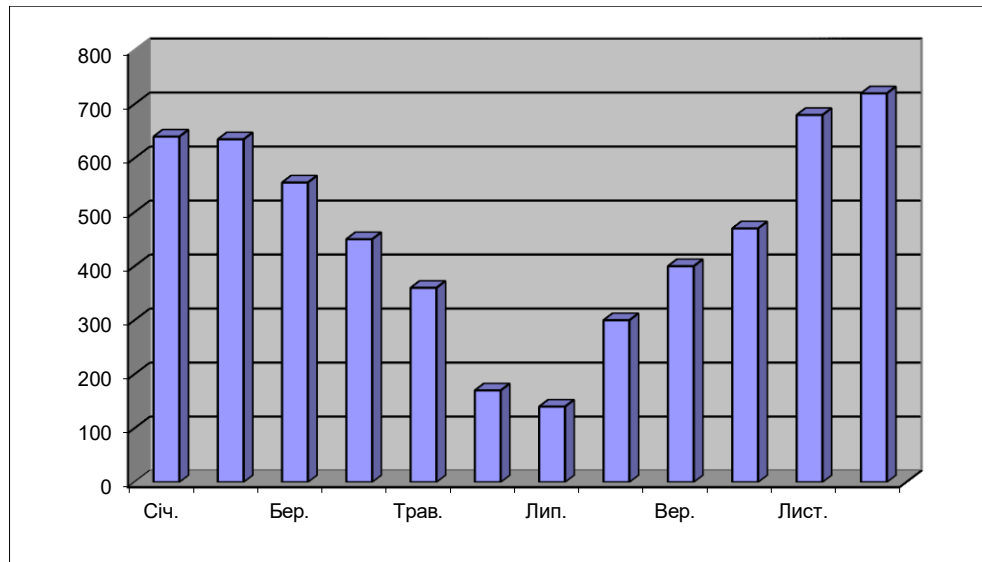


Рисунок 3.15 – Динаміка збуту замороженої ягідної суміші за рік, тис. грн.

Джерело: складено на основі [53]

Аналізуючи динаміку збуту замороженої ягідної суміші, видно аналогічну ситуацію з видом товару – заморожені ягоди.

Параметр T можна взяти у якості другої характеристики групи товару (вертикальної осі матриці) – «питома вага групи товару темпу зміни об'ємів збуту» на протязі базового періоду з лінійним трендом. Тепер розглянемо суть поняття «лінійний тренд», який є частиною динамічного аналізу функції збуту від часу.

Лінійний тренд може надати відповідь про напрямок руху фірми на протязі базового періоду, у математичному вигляді він є лінійною функцією, відновленою по її дискретним значенням з мінімальними відхиленнями фактичних значень. Також він є тенденцією розвитку функції у загальному від виді.

Лінійна функція не є єдиною для використання при моделюванні функції збуту. Вибір функції тренду, його розділення на складові та визначення базового періоду для побудови разом з використанням для прогнозування об'ємів збуту – є окремим розділом конкурентного аналізу. Але лінійний тренд, завдяки своїй простоті використовують найбільш часто, бо він є відправною точкою для деталізації надалі.

Формула лінійного тренду функції збуту – це традиційне рівняння полінома 1-го рівня (3.11):

$$Y_0 = A_0 * X + B_0, \quad (3.11)$$

де Y_0 – розрахунковий об'єм збуту, X – розрахунковий період, A_0 – розрахунковий приріст або спад збуту порівняно з попереднім періодом.

Коефіцієнти прямої A та B розраховують за методом найменшого квадратичного відхилення.

Таку ж процедуру проводимо для кожної групи товару, з сумарного об'єму щомісячного збуту виділяємо дані про помісячний збут кожної групи товару. Тоді рівняння тренду для кожної i -ої групи матимуть такий вигляд (3.12):

$$Y_i = A_i * X + B_i, \quad (3.12)$$

$Y_0 = \Sigma Y_i$, тому відповідно до властивості адитивності лінійної функції $A_0 = \Sigma A_i$, тобто одиничний приріст сумарного збуту є складом з одиничних приростів збуту всіх груп товарів з асортименту фірми.

На рисунках 3.16 – 3.21 наведемо динаміку збуту кожної групи товару та лінійний тренд.

На рисунку 3.16 представимо динаміка збуту заморожених овочів до ресторану «Шато» та її лінійний тренд.

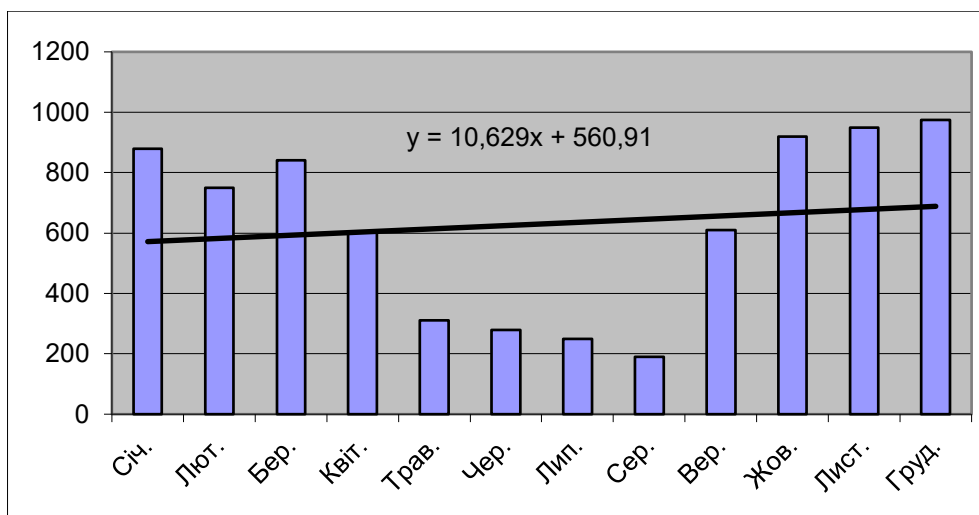


Рисунок 3.16 – Динаміка збуту заморожених овочів до ресторану «Шато» та її лінійний тренд

Лінія тренду показує, що попит на заморожені овочі, які направляють у ресторан «Шато» зростає за період з серпня по грудень.

На рисунку 3.17 представимо динаміку збуту замороженої овочевої суміші у дитячі садки.

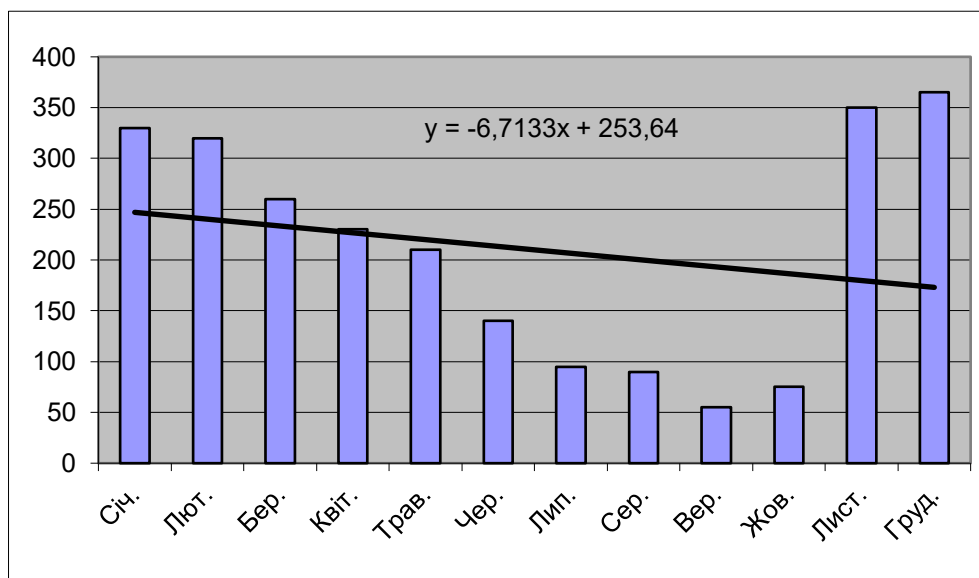


Рисунок 3.17 – Динаміка збуту замороженої овочевої суміші у дитячі садки

З рисунку видно, що об'єм збуту на протязі року проявляє тенденцію спаду, що зумовлено відносно дорогою ціною замороженої овочевої суміші саме для дитячих садків, тому вони надають перевагу значно дешевшим видам продукції.

На рисунку 3.18 представимо динаміку збуту заморожених фруктів у супермаркет «Ріст».

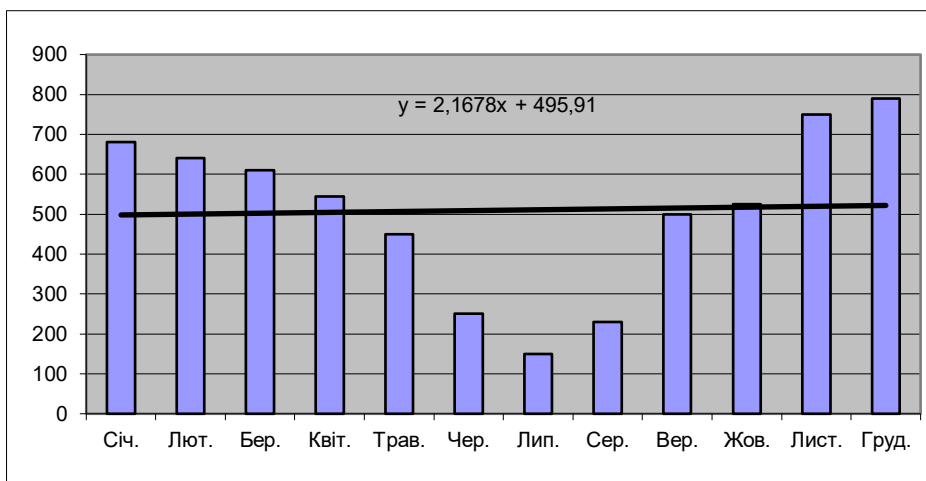


Рисунок 3.16 – Динаміка збуту заморожених фруктів до супермаркету «Ріст»

Лінія тренду свідчить про ріст на протязі року, тому відповідно зростає і попит на заморожені фрукти.

На рисунку 3.19 представимо динаміку збуту замороженої фруктової суміші до дитячих садків.

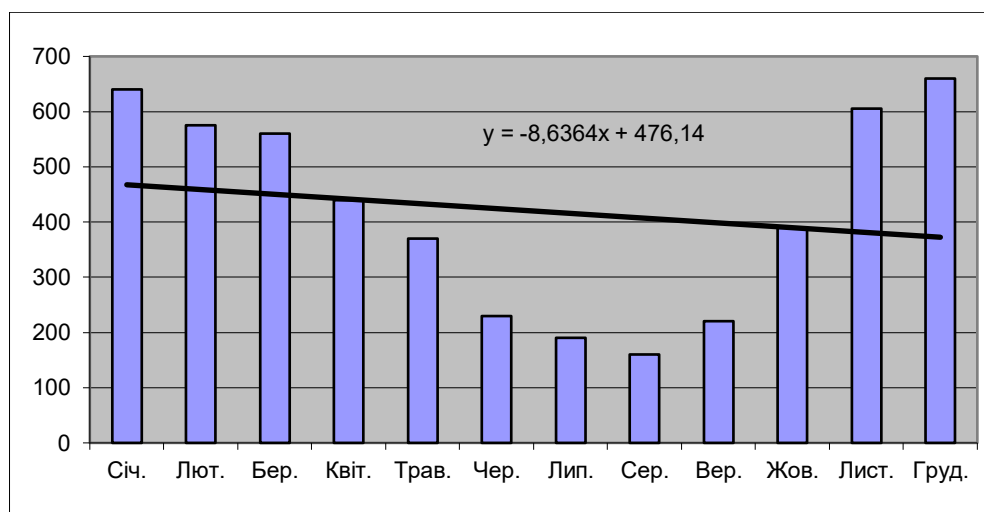


Рисунок 3.17 – Динаміка збуту замороженої фруктової суміші до дитячих садків

З рисунку 3. 17 видно тенденцію спаду, бо ціна для них є відносно високою, тому вони надають перевагу іншим дешевшим видам продукції.

На рисунку 3.20 представимо динаміку збуту заморожених ягід до мережі супермаркетів «Восторг».

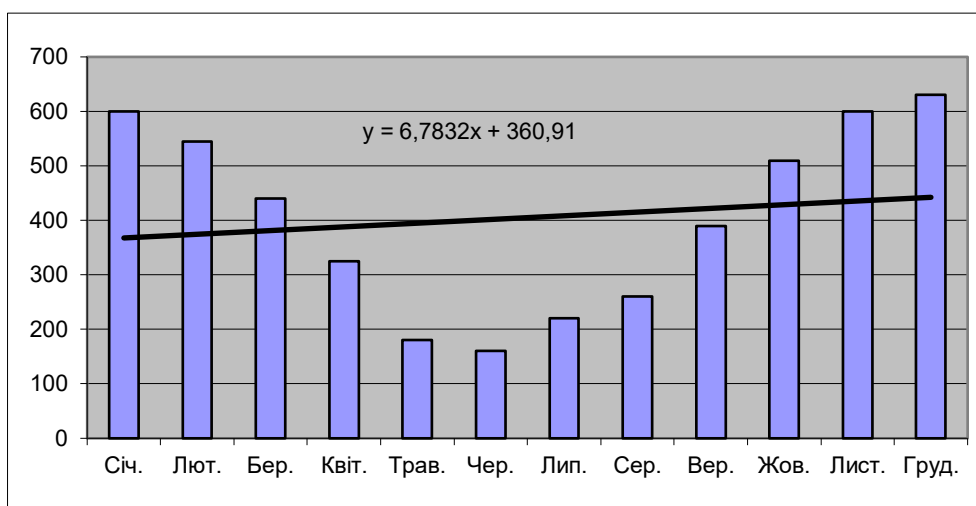


Рисунок 3.20 – Динаміка збуту заморожених ягід до мережі супермаркетів «Восторг»

На рисунку 3.20 спостерігається тенденція деякого зросту, що свідчить про підвищення попиту на заморожені ягоди.

На рисунку 3.21 представимо динаміку збуту замороженої ягідної суміші у супермаркет «Клас».

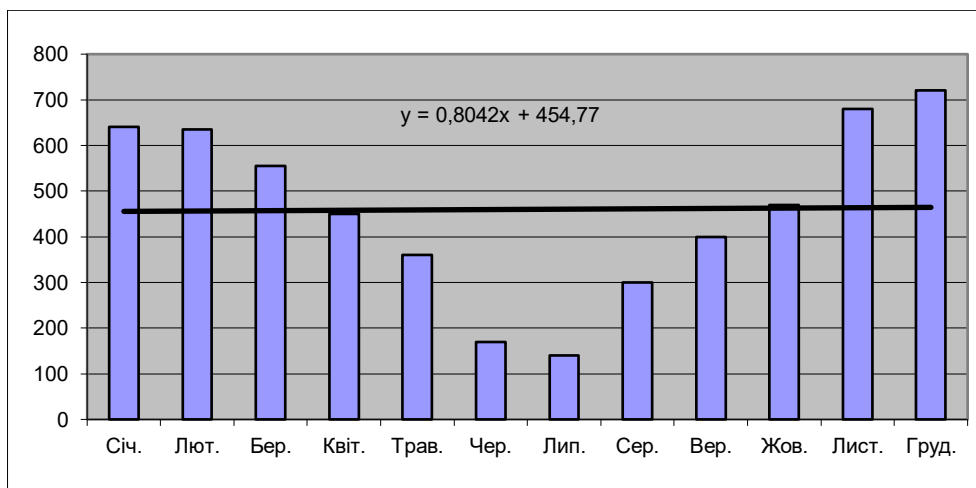


Рисунок 3.21 – Динаміка збуту замороженої ягідної суміші до супермаркету
«Клас»

З рисунку бачимо, що на протязі року об'єм збуту замороженої ягідної суміші до супермаркету «Клас» практично не міняється.

Параметр «Т» є характеристикою вкладу кожної групи товару до змін загального темпу об'ємів збуту, тому розрахуємо його для кожної групи за такою формулою (3.13):

$$T_i = A_i / A_0 * 100\%, \quad (3.13)$$

де A_i – коефіцієнт тренду i -ої групи продукту протягом базового періоду;

A_0 – коефіцієнт тренду загального збуту за той же період.

На рисунку 3.22 наведемо розрахунки параметру T для кожної групи товару.

Група продукту	A_i	A_0	T_i
Група 1	10,629	560,91	1,89
Група 2	- 6,713	253,64	- 2,65
Група 3	2,167	495,91	0,44
Група 4	- 8,636	476,14	- 1,81
Група 5	6,783	360,91	1,88
Група 6	0,804	454,77	0,18

Рисунок 3.22 – Розрахунки параметру T

Ось так, отримуємо для кожної групи товару координати параметру «К», який характеризує долю кожної групи у об'ємі збуту («долю ринку») та параметру «Т» – доля у темпі зміни об'єму збуту («зріст ринку»).

Розрахувавши значення та представивши їх графічно, отримуємо параметричний графік, який є характеристикою кожної групи товару, побудований на основі внутрішньої інформації товариства.

На рисунку 3.23 приведемо модифіковану матрицю BCG.

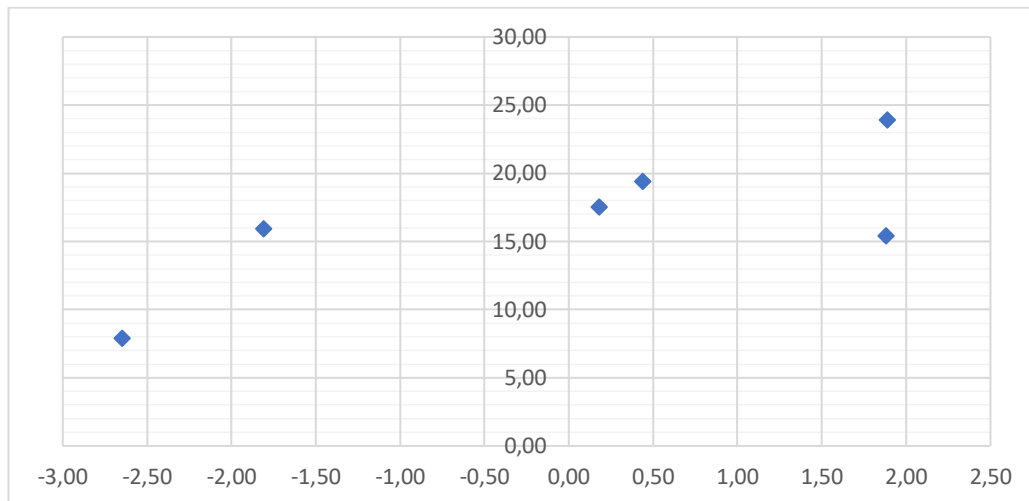


Рисунок 3.23 – Модифікована матриця BCG

К – питома вага у збуті.

Т – питома вага у тренді.

Групи 1,3,5 та 6 потрапили у зону «Зірок», вони є лідерами у портфелі компанії. Це означає, що компанія повинна підтримувати та зміцнювати ці види продукції, і відповідно збільшувати інвестиції у дані види товарів. На них мають бути виділені одні з найкращих ресурсів компанії: персонал, наукові розробки та кошти. Тому, що вони є стабільним постачальником коштів для підприємства зараз і у майбутньому відповідно. Інші групи потрапили у зону «Проблем», вони мають схожий вид товару.

Групи 2 та 4, це заморожена фруктова та заморожена овочева суміші, які займають слабе положення на ринку, малий об'єм збуту та потребують високого рівня інвестицій для того, щоб зміцнювати своє становище. Вони потребують достатніх ресурсів компанії для розвитку. Для початку можна спробувати провести рекламні заходи з висвітленням їх переваг, але якщо після проведення таких заходів товари так і залишаться у даній зоні, то їх потрібно буде виключити з асортименту. Також дані види товару можна спробувати поставляти до мережі супермаркетів, що можливо збільшить їх прибуток.

Отже, запропонована методика дозволила отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу та планування та контролю конкурентної стратегії.

ВИСНОВКИ

У сьогоднішній актуальною є тема розроблення конкурентної стратегії підприємницької діяльності, бо саме вона формулює стратегічно-ринкові орієнтири. Вона являє собою комплекс з заходами щодо організації розвитку підприємства використовуючи найбільш ефективні принципи виробництва та реалізації продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності, активного впливу на кон'юнктуру ринку. Конкурентна стратегія контролює ринкові ціни та утримує їх на рівні, який забезпечить оптимальний прибуток фірмам.

Нестабільність зовнішньої та внутрішньої середовища збільшило її важливість для підприємницької діяльності. Тому вдало сформована конкурентна стратегія дозволяє підприємству приймати ефективні рішення у сфері управління та маркетингу, які зв'язані з його розвитком у майбутньому.

У першій частині кваліфікаційної роботи магістра розглянуті роль конкурентної стратегії, стратегічного планування та її формування у підприємницькій діяльності. Стратегічне планування стає все більш актуальним тому, що дозволяє конкурувати з більшою кількістю фірм за його належного використання.

У другій частині кваліфікаційної роботи магістра було проведено аналіз формування та реалізації конкурентної стратегії підприємницької діяльності. Проведено аналіз економічних та технічних показників діяльності ТОВ «Інституту криогенних технологій». Та виявлено, що фірма має лінійну структуру управління.

Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та виявлено, що у фірми відсутня чітка конкурентна стратегія та не використовують маркетингові заходи. Був наданий перелік основних постачальників сировини, перераховано клієнтів – торгова мережа супермаркетів з назвою «Восторг» та «Ріст», ряд кафе, ресторан «Шато» та дитячі садки. Виявлено основного

конкурента – фірма «Арктика», з розташуванням у с. Руські Тишки, Харківської області.

Основні споживачі продукції товариства – це «середній» клас населення, з якого можна виділити значну ланку – «молодих мам», які купують продукцію для дітей. Споживачі Інституту кріогенних технологій задоволені якістю продукції, але мають мало інформації про процес її розроблення та користь. Попит на продукцію інституту не змінюється, що обумовлено відсутністю маркетингових досліджень та рекламних компаній.

Було проведено SWOT-аналіз підприємства та виявлено такі недоліки як: відсутність чітко визначених стратегічних цілей на підприємстві; відсутність єдиного методологічного підходу до конкурентної концепції управління підприємством; використання керівництвом фірми застарілих конкурентних стратегій; відсутність маркетолога або відділу маркетингу; слабка діяльність в рекламних компаніях для підвищення попиту; відсутність «зворотного» зв'язку з споживачами; відсутність чітко затвердженої політики розвитку фірми.

У третій частині кваліфікаційної роботи магістра була проведена оцінка готовності товариства до використання нової конкурентної стратегії і виявлено, що ТОВ «Інститут кріогенних технологій» готовий до її впровадження, основним етапом якої є створення відділу маркетингу або хоча б прийняття на роботу маркетолога, який впровадить зміни. Було проведено анкетування про відношення споживачів до продукції інституту, у якому споживачам було запропоновано критерії для оцінки товару, найголовнішим виявився – «Смакові якості», найменш важливим – «Упаковка продукції».

В кінці третьої частини представлено спосіб модифікації матриці BCG за умов дефіциту інформації про конкурентів та за її допомогою виявлено, що продукцію фірми краще реалізовувати у супермаркетах тому, що там спостерігається ріст попиту на неї, і за допомогою цього можна розширити свою частку на ринку. Виявлено, що найменший попитом має овочева суміш та фруктова суміш, яку постачають в основному до дитячих садків. Вона потребує високого рівня інвестицій та має малий об'єм збуту. Отже, запропонована методика дозволила

отримати досить простий та ефективний інструмент стратегічного аналізу та планування та контролю конкурентної стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчікова О. Н. Інформаційні системи в економіці [Текст:] / А. В. Андрейчіков, О. Н. Андрейчікова – М.: Фінанси та статистика, 2016. – 368 с.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія. [Текст:] / Г. Ассель – М.: ИНФРА-М, 2016. – 804 с.
3. Багієв Г. Л. Маркетинг. Підручник для вузів [Текст:] / Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич - СПб.: Наука, 2016. – 702 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг [Текст:] / Л. В. Балабанова, В. В. Холод – К.: Центр учбової літератури, 2019. — 612 с.
5. Васильєв Г. А. Поведінка споживачів. Навчальний посібник [Текст:] / Г. А. Васильєв – М.: Инфра-М, 2017. – 296 с.
6. Герчикова І. Н. Менеджмент: підручник для вузів [Текст:] / І. Н. Герчикова – М.: ЮНІТІ, 2016. – 367 с.
7. Голубкова Е. Н. Маркетингові комунікації [Текст:] / Е. Н. Голубкова – 5-е вид., перероб. та доп. М.: Видавництво «Фінпрес», 2016. – 256 с.
8. Діброва Т. Г. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник [Текст:] / Т. Г. Діброва, С. О. Солнцев, К. В. Бажеріна – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. – 300 с.
9. Іванова Л. О. Маркетинг послуг: навчальний посібник [Текст:] / Л. О. Іванова, Б. Б. Семак, О. М. Вовчанська – Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – 508 с.
10. Карпенко Н. В. Конкурентна діяльність підприємств [Текст:] / Н. В. Карпенко – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
11. Кодін В. Н. Як працювати над управлінським рішенням. Системний підхід [Текст:] // В. Н. Кодін Питання методології, №1-2 – К.: Скарб, 2018.– с. 114-130
12. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Експрес-курс [Текст:] / Ф. Котлер – 7-е вид. СПб.: Наука, 2017. – 422 с.
13. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива [Текст:] / Ж. Ж. Ламбен – СПб.: Наука, 2018. – 590 с.
14. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент. Підручник для вузів [Текст:] / Л. О. Лопатенко — К.: МАУП, 2017. — 228 с.
15. Лук'янець Т. І. Конкурентна політика комунікацій: навчальний посібник [Текст:] / Т. І. Лук'янець — 4-те вид., доп. і перероб., К.: КНЕУ, 2017. — 524 с.
16. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент [Текст:] / Т. І. Лук'янець – 4-те вид., доп., К.: КНЕУ, 2017. – 440 с.
17. Морозов Ю. В. Маркетинг в галузях та сферах діяльності [Текст:] / Ю. В.

- Морозов, В. Т. Гришина – М.: ІТК «Дашков і К», 2018. – 321 с.
18. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія [Текст:] / А. П. Наливайко – 4-те вид., доп., К.: КНЕУ, 2018. – 235 с.
 19. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни [Текст:] / В. П. Нечаєв – Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
 20. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник [Текст:] / О. О. Орлов – К.: Скарб, 2017. – 336 с.
 21. Пономаренко І. Методика оцінки ефективності системи управління маркетингом на підприємстві [Текст:] // В. Похабов Маркетинг, № 9 – Х.: Право, 2017. – 130 с.
 22. Приймак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Навчальний посібник [Текст:] / Т. О. Приймак – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2017. – 387 с.
 23. Ромат Є. В. Основи реклами: навчальний посібник [Текст:] / Є. В. Ромат – К.: Студцентр, 2016. – 288 с.
 24. Рюмін М. Комунікаційна концепція маркетингу та її методичне забезпечення [Текст:] // Н. Моїсеєва Маркетинг, №10 – К.: Скарб, 2016 – с. 110-119
 25. Слухай С. В. Довідник базових термінів і понять з мікроекономіки [Текст:] / С. В. Слухай — К.: Аграр Медіа Груп, 2016. — 374 с.
 26. Токарев Б. Є. Маркетингові дослідження: Підручник [Текст:] / Б. Є. Токарев – М.: Економіст, 2017. – 451 с.
 27. Тульчинська С. О. Інтегрована система конкурентних комунікацій у галузі транспорту [Текст:] / С. О. Тульчинська – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 210 с.
 28. Хрестів М.М. Організація маркетингу на підприємстві: практичний посібник [Текст:] / М. М. Хрестів – М.: Юрист, 2018 – 96 с.
 29. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М. Менеджмент: навчальний посібник – Х.: Право, 2017. – 216 с.
 30. Шинкаренко В. Г. Маркетинг: навчальний посібник [Текст:] / В. Г. Шинкаренко, И. А. Дмитрієв, О. Н. Криворучко – Х.: ХПІ, 2017. – 307 с.
 31. Янковий О. Г. Конкурентоздатність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення [Текст:] / О. Г. Янковий – Одеса: Атлант, 2018. – 470 с.
 32. Журнал «Маркетингові дослідження в Україні», - №4 (2), червень 2020.
 33. Журнал «Маркетингові дослідження в Україні», - №2 (2), червень 2020.
 34. Akkaya В. Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0 [Text:] / В. Akkaya – U. K.: Emerald Publishing Limited, 2020. – 356 p.
 35. Ambler T. Financial Times Guide to Competitive: From Advertising to Zen [Text:] / T. Ambler – USA: Michigan State Pitman Pub, 2016. – 400 p.
 36. Armstrong G. M. Principles of Competitive [Text:] / P. Kotler, G. M. Armstrong – USA: Prentice Hall, 2018 – 613 p.
 37. Blackwell R. D. Consumer Behavior [Text:] / R. D. Blackwell, P. W. Miniard,

- J. F. Engel – USA: Thomson South-Western, 2017 – 774 p.
38. Ferguson M. Segmentation, Revenue Management and Pricing Analytics [Text:] / M. Ferguson, T. Bodea – U. K.: Routledge, 3d edition, 2018 – 256 p.
 39. Hoyer W. A. Consumer Behavior [Text:] / W. A. Hoyer – U. K.: Machinery Industry Press, 14th edition, 2017. – 318 p.
 40. Hunt F. Competitive theory: foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory [Text:] / F. Hunt, D. Shelby – U. K.: Shelby D. Hunt., 2017. – 512 p.
 41. Hussey D. E. Strategy and Planning: A Manager's Guide [Text:] / D. E. Hussey – USA: Wiley, 2016. – 296 p.
 42. Jobber D. Principles and Practice of Competitive [Text:] / D. Jobber – USA: McGraw Hill, 2018. – 946p.
 43. Krogerus M. The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking [Text:] / M. Krogeus – U. K: W. W. Norton and Company, 2018. – 176 p.
 44. Lafta J.K. Management: teach. Manual [Text:] / J. K. Lafta – U.K.: T.K. Welbee, 2017. – 592 p.
 45. Lucas-Alfieri D. Competitive the 21st Century Library [Text:] / D. Lucas-Alfieri – USA: Chandos Publishing, 2nd edition – 2018. – 126 p.
 46. MacDonald M. Strategic Competitive Planning [Text:] / M. MacDonald – U.K.: Kogan P., 2016 – 256 p.
 47. Palmatier R. W. Competitive Strategy: Based on First Principles and Data Analytics [Text:] / R. W. Palmatier, S. F. Sridhar – USA: Red Globe Press, 2nd edition, 2021. – 350 p.
 48. Rai A. Consumer Behavior on Social Media Competitive [Text:] / A. Rai, S. Tripathi – USA: Walnut Publication, 2019 – 255 p.
 49. Rohlander D. Management Skills [Text:] / D. Rohlander – USA: Alpha, 2018. – 342 p.
 50. Rossiter J. Competitive Communications: Objectives, Strategy, Tactics [Text:] / J. Rossiter, L. Percy, L. Bergkvist – USA: SAGE Publications Ltd., 2018. – 584 p.
 51. Schmidt R. A. Financial aspects of competitive [Text:] / R. A. Schmidt, H. I. Wright – USA: Red Globe Press, 2017 – 320 p.
 52. Trout J. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition [Text:] / J. Trout, S. Rivkin – USA: Wiley, 2016. – 272 p.
 53. YouControl - <https://youcontrol.com.ua/>
 54. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
 55. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
 56. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-

- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>
57. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
58. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf
59. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
60. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
61. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
62. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
63. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
64. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
65. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnik V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
66. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

67. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
68. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>
69. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
70. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. Economic Annals-XXI, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
71. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>
72. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1
73. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // Journal of Environmental Management and Tourism. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>
74. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. J. International Journal of Global Environmental Issues, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

ДОДАТОК 1

Анкета 1

1. На протязі якого часу Ви купуєте заморожену продукцію?
 Кілька місяців
 Півроку
 Приблизно рік
 1 – 2 роки
 Більше 4 років
2. Який вид продукції Ви споживаєте частіше за все?
 Заморожені фрукти
 Заморожені ягоди
 Заморожені овочі
 Заморожену ягідну суміш
 Заморожену фруктову суміш
3. Що ви очікували від якості продукту?
 Якість повністю задовольняє
 Якість частково задовольняє
 Якість не задовольняє взагалі
4. За яку ціни ви купили даний вид продукту? _____
5. Ціна продукту задовольняє Ваші очікування? _____
6. З якою частотою Ви купляєте продукт?
 Раз у тиждень
 Раз у місяць
 Менше разу в місяць
7. Чи споживали Ви дані види продуктів інших виробників на протязі останнього року, якщо так вкажіть яких? _____
8. Інформацію про даний вид продукту Ви отримуєте через?

ТВ

Інтернет

Рекламу з бігбордів супермаркетів

9. При виборі даного виду продукту найбільш вагомим чинником є?

Ціна

Статус фірми, яка виробляє продукт

Якість

10. Назвіть фактори, через які Ви відмовитесь від покупки даного продукту?

Швидке подорожчання продукту

Зниження якості продукту

Зміна упаковки

Свій варіант _____

11. Чи плануєте Ви продовжувати купувати дану продукцію?

12. Ваш розмір доходу в місяць?

мінімальна заробітна плата

6000-7000 грн.

8000 – 12000 грн.

більше 12000 грн.

13. Вкажіть вік _____ та стать _____

Примітки – що на Ваш погляд необхідно поліпшити у якості заморожених ягід, фруктів та овочів.

ДОДАТОК 2

Анкета 2

1. Розташуйте у порядку важливості критерії оцінки даного виду продукту:

1.1. Якість _____

1.2. Вага продукту _____

1.3. Упаковка продукту _____

1.4. Смакові якості _____

2. Надайте оцінку кожному критерію продукту за допомогою 5-ти бальної

шкали:

1.1. Якість _____

1.2. Вага продукту _____

1.3. Упаковка продукту _____

1.4. Смакові якості _____