

Наукова робота на тему:
МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зміст

Вступ	3
1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства ..	4
2. Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності АТ «Мономах»	9
3. Розробка маркетингового інструментарію формування конкурентних переваг АТ «Мономах».....	20
Висновки	30
Список використаних джерел	31
Додатки	36

Вступ

Актуальність теми. Сучасна економіка України характеризується тим, що в ній формується система відносин на основі принципу свободи конкуренції. При цьому держава виступає на захист економічної конкуренції. Це потребує відповідної модифікації форм і методів конкурентної боротьби українських підприємств та організацій. У період, в якому знаходиться сучасна економіка України, відбуваються зміни у формах і методах конкуренції, принципах та підходах до питань досягнення конкурентних переваг і високої конкурентоспроможності підприємства. Для перемоги у міжнародній конкурентній боротьбі та ефективного включення в світовий економічний простір, українським підприємствам необхідно виробляти конкурентоспроможну продукцію, досягати конкурентних переваг та високої конкурентоспроможності всього бізнесу.

Вагомий внесок у теорію конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності внесли такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені як Г.Л. Азоєв, Г.Я. Гольдштейн, Ф. Котлер, М.І. Круглов, В.Д. Немцов, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та інші.

Мета наукової роботи – розробка заходів і напрямів, які призводять до забезпечення конкурентних переваг виробника на ринку.

Завдання, які було поставлено і вирішено у відповідності до поставленої мети: вивчити теоретичні основи теорії конкуренції; визначити рівень конкурентоспроможності та конкурентну позицію АТ «Мономах» на ринку; розробити заходи з формування конкурентних переваг АТ «Мономах».

Об'єкт дослідження: процеси управління конкурентними перевагами АТ «Мономах». **Предмет дослідження:** сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Наукова новизна полягає в забезпеченні конкурентних переваг підприємства на ринку чаю на основі удосконалення маркетингової роботи.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів з посилення конкурентних переваг на промислових підприємствах на основі використання маркетингових засобів та інструментів.

При написанні наукової роботи було використано такі *наукові методи* як системний підхід, кваліметричні методи, експертні оцінки, методи аналізу господарської діяльності та ін. Окремі графіки та схеми виконано на ПК з використанням середовища EXCEL.

Інформаційними джерелами при написанні наукової роботи були використані законодавчі та нормативні акти, що регламентують діяльність підприємства, статистичні щорічники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності АТ «Мономах».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались на XVII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі» 26-27 квітня 2018 р. і на XV Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених та студентів «Наукові розробки молоді на сучасному етапі» 28-29 квітня 2016; а також були опубліковані у науковому фаховому виданні Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Частина 1. – 2018. – Випуск 28. – С. 75-78, та знайшли своє втілення у практичній діяльності ТЗОВ "Нео Комфорт" (довідка № 1 від 30.01.2019 р).

1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами, тобто відбувається боротьба фірм на доступних сегментах ринку за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [5].

Найпотужнішим чинником, що диктуватиме умови функціонування того чи іншого ринку, є ступінь розвитку в ньому конкурентних відносин.

Термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *concurrere*, яке у буквальному перекладі означає «збігатися», а у переносному значенні – «суперничати, змагатися». Тобто «конкуренція — це економічне змагання за досягнення кращих результатів у області будь-якої діяльності, боротьба товаровиробників за найбільш вигідні умови господарювання, одержання

максимального прибутку» [21]. Основні наукові підходи до визначення сутності конкуренції ряду вітчизняних і зарубіжних науковців представлено у Додатку А.

На нашу думку, найбільш вдалою є трактування поняття «конкуренція» Ю. Рубіном, адже саме його висловлювання найбільш повно і правильно характеризує це поняття, яке буде використовуватися і надалі.

Конкуренція – основний чинник, який доводиться враховувати компаніям для того, щоб досягти успіху на ринку. Саме конкуренція визначає, наскільки доречна вибрана стратегія компанії і такі її компоненти, як інновації, капітал, менеджмент, корпоративна культура та ін.

Широке розсіювання економічної влади, що становить основу конкуренції, регулює використання цієї влади й обмежує можливості зловживання нею. Можна виділити такі види конкуренції: чиста, здійснена, ефективна [53].

Конкуренція це по суті пропозиція конкурентами додаткових можливостей, їх ширший вибір. Конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продавати і яку ціну отримати. Тому в умовах ринку становище фірми об'єктивно залежить від кінцевих результатів її діяльності. Ринок і конкуренція виступають потужними стимуляторами підвищення якості, оновлення продукції та технології, дієвим засобом постійного контролю за рухом витрат виробництва.

Для перемоги у конкурентній боротьбі підприємства повинні мати достатній запас конкурентоспроможності, яка залежить від цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Останнє ускладнює процес управління, спрямованого на забезпечення конкурентоспроможності, підвищує ризики під час формування та розвитку конкурентних переваг цього підприємства.

Основні наукові підходи до визначення поняття конкурентоспроможності ряду вітчизняних та зарубіжних науковців представлено у Додатку Б.

На нашу думку, найбільш вдалим є трактування поняття «конкурентоспроможність» В. Г. Шинкаренко та А. С. Бондаренко, адже саме їх висловлювання найбільш повно і правильно характеризує це поняття.

Як показав аналіз численних інформаційних джерел [1–56], підходи до визначення поняття «конкурентна перевага підприємства» зараз різняться залежно від того, на чому той чи інший науковець акцентує увагу в процесі розкриття його сутності. Проведена систематизація наявного розмаїття дефініцій (Додаток В) свідчить про можливість виділення не менш ніж семи підходів до розкриття сутності конкурентної переваги підприємства, а саме:

- *факторно-результативного*, де акцент зроблено на результатах/ефектах, що підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів;
- *компетентнісного*, у якому увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства;
- *ціннісно-орієнтованого*, де зазначені переваги цілком слушно, на наш погляд, характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами;
- *маркетингового*, в якому конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю його товару (-ів);
- *ресурсного*, де підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами;
- *із позицій оцінки потенціалу підприємства*, в якому акцентується увага на конкурентоспроможності потенціалу підприємства і комбінуванні та розвитку його складових елементів як передумов забезпечення довгострокового існування підприємства на конкурентному ринку;
- *процесного*, де конкурентні переваги розглядають як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища.

Найбільш вдалим з точки зору розкриття сутності конкурентної переваги підприємства як такої вважаємо факторно-результативний та ціннісно-орієнтований підходи, прихильники яких трактують конкурентні переваги як наявність ціннісних властивостей чи сукупності факторів, що дозволяють підприємству посідати та утримувати кращі, порівняно з іншими, конкурентні позиції на ринку.

Ураховуючи вищезазначене, пропонуємо поняттям «конкурентні переваги

підприємства» визначити сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.

Необхідно підкреслити, що для забезпечення стійких конкурентних позицій на світовому ринку, підприємству, перш за все, необхідно володіти конкурентним перевагами на ринку, вправно використовувати всі свої ресурси та можливості [22].

Для того щоб підкреслити особливості формування стратегії управління конкурентними перевагами необхідно зупинитися на найбільш значимих класифікаційних ознаках переваг підприємства на ринку, щоб надалі більш обґрунтовано підходити до проблеми пошуку джерел їхнього формування. Детальна класифікація конкурентних переваг наведена у Додатку Г.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху повинні відповідати наступним вимогам [9]: базуватись на можливостях підприємства, які зобов'язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати; забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі; задовольняти специфічні потреби клієнтів.

У класичній моделі конкурентного середовища професора М. Портера значення й силу впливу кожного з факторів конкуренції змінюється від ринку до ринку й визначає ціни, витрати, розміри капіталовкладень у виробництво й збут продукції й в остаточному підсумку прибутковість бізнесу. Варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності і конкурентних переваг залежить від взаємодії п'яти конкурентних сил, якими виступають: постачальники сировини, потенційні нові конкуренти, товари-субститути, покупці продукції та специфіка галузі [54]. Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів.

Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Існує ціла

ієрархія джерел конкурентної переваги. Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть одержати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер.

Переваги на основі лише рівня витрат, як правило, не такі стійкі, як на основі диференціації. Одна з причин цього полягає в тому, що будь-яке нове джерело зниження витрат, яке би просте воно не було б, може разом позбавити фірму переваги в галузі витрат.

Друга визначальна утримання конкурентної переваги – *кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги*. Якщо фірма опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевшої сировини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадавши на чому-небудь іншому. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, прагнуть забезпечити собі якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжка цінності.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – *постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності*. Якщо лідер, досягши переваги, буде почивати на лаврах, практично будь-яку перевагу згодом скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Головне завдання підприємства – невпинно поліпшувати показники фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, більш ефективно експлуатувати виробничі потужності або організувати більш гнучке обслуговування клієнтів. Тоді конкурентам буде ще сутужніше обійти їх, для цього їм буде потрібно терміново поліпшувати власні показники, на що в них може просто не вистачити сил. Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначати напрями

підвищення конкурентоспроможності.

Важливим питанням у теорії конкуренції є оцінка досягнутого рівня конкурентоспроможності товарів та виробників, адже управляти можна лише тим, що можна виміряти та оцінити. Існує велика кількість методик оцінки конкурентоспроможності (Додаток Д).

2. Аналіз конкурентних переваг та конкурентоспроможності

АТ «Мономах»

На сьогодні чайний ринок – один з тих товарних ринків України, що найбільш стабільно розвиваються. Щорічно експерти фіксують збільшення продажів у 5-10% [23]. Вітчизняний ринок чаю представлено понад 100 чайними торговими марками, що значно ускладнює процес вибору споживачами певної марки чаю та підвищує конкуренцію на даному ринку.

Структура споживання чайної продукції в залежності від його виду наведена на рис. 2.1.

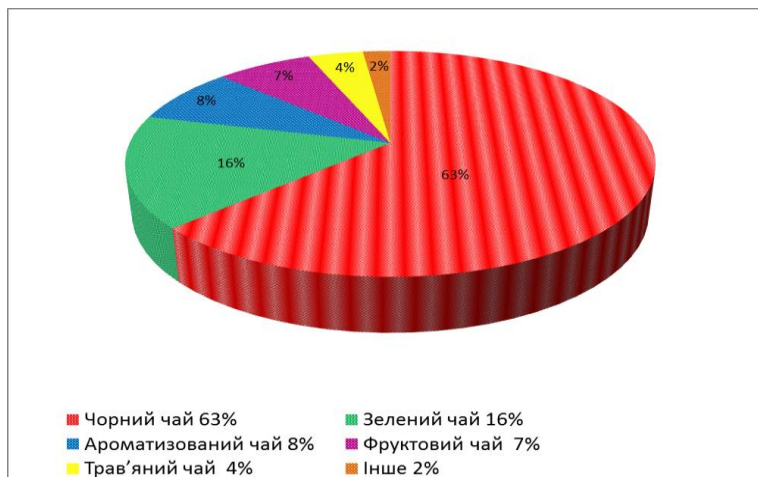


Рис. 2.1. Структура споживання чайної продукції в залежності від його виду

На рис. 2.2. наведена структура чайної продукції в залежності від виду фасування. Формування ринку чаю в Україні почалося в 1991 р. У недалеких радянські часи Укроптбакалія (єдиний оптовий постачальник чаю) продавала близько 15 тис. тонн чаю в рік і часто він був у дефіциті [36]. Щорічний обсяг ринку чаю в Україні становить близько 22-25 тис. тонн. За рік українець в

середньому споживає 500-600 грамів чайного листа. Такий рівень споживання зберігається вже протягом кількох років з деяким пониженням в кризові роки.

Чайний ринок України є на 96% імпортозалежним. Лише незначна частка фруктового та трав'яного чаю вирощується та виготовляється в Україні. Весь обсяг чаю з чайного листа є іноземного походження – українські виробники лише фасують продукцію під своїми торговими марками.

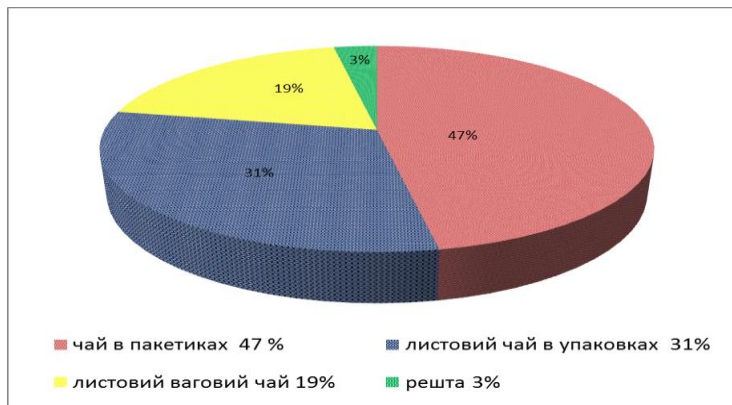


Рис. 2.2. Чайна продукція у залежності від виду фасування

Так, найбільшу кількість фасованого чаю, за результатами дослідження агентства Koloro [14], поставляють до України з Шрі-Ланки (в структурі імпорту ця частка складає близько 50%). Також чай імпортується з Індії (15%), Кенії (15%), Китаю (10%), В'єтнаму, Грузії, Азербайджану та Ірану. Останнім часом спостерігається тенденція збільшення частки поставок з Азії та Африки, адже чай звідти дешевше за цейлонський. Українські чайні компанії займаються переробкою, фасуванням та пакуванням імпортованої сировини. Частка експортованого з України чаю становить близько 1% від усього обсягу імпортованої продукції. Український чай експортують до Молдови (70%), Росії (20%), а також Білорусі, Литви тощо.

Досліджувана компанія «Мономах» – піонер чайного бізнесу в Україні. Акціонерне товариство «Мономах» на початку своєї діяльності імпортувало фасований чай різних виробників зі всього світу. Поступово відбулася переорієнтація на імпорт нефасованої сировини. Основним видом діяльності є імпорт, переробка, фасування та продаж колоніальних товарів (95% чай, приблизно 5% кава, інші колоніальні товари) (табл. 2.1).

Вибір напрямів діяльності обумовлений тим, що чай та кава не можуть культивуватись в Україні, але займають значний сегмент ринку напоїв. Крім того для чайного ринку характерний швидкий оборот капіталу, а попит на них стабільний та має тенденцію до зростання. Крім того, входження в ринок нових фірм обумовлено тривалим процесом встановлення партнерських зв'язків з постачальниками різних країн-експортерів сировини. Це обмежує конкуренцію.

Таблиця 2.1

Структура виробництва продукції на АТ «Мономах» у 2017 р.

Найменування продукції (виду продукції)	Торгові марки, під якими здійснюється збут продукції	Од. виміру	Обсяг виробництва в натуральних одиницях	Обсяг виробництва у грошовому виразі (у діючих цінах) (тис. грн.)	Чистий дохід (виручка від реалізації за звітний період) (тис. грн.)
Чай	«Мономах», «Князь», «Три слона»	тони	5391	168356,5	269549,6
Кава	«Мономах», «Кайф»	тони	425	29612,1	42304,8
Інші товари (послуги):				57192,8	57677,6
Усього:				255161,4	369532

Сьогодні її переробка і фасування здійснюються на власному виробничо-складському комплексі, розташованому під Києвом, у с.м.т. Велика Димерка Броварського району [31]. На чайно-кавовому виробництві задіяно сучасне обладнання, що може забезпечити обсяг до 500 тонн готової продукції за місяць.

На даний час АТ «Мономах» має власне виробництво відомих національних чайних і кавових брендів («Мономах», «Три слони», «Lovare», «Fruits», «Кайф» і «Чайні шедеври»). Компанія сформувала ефективну дилерську мережу, побудувала сучасний виробничо-складський комплекс, укомплектувала його кваліфікованим персоналом. АТ «Мономах» успішно освоює новий напрямок бізнесу – фасування чаю і кави під торговими марками клієнтів (Private label). Запущено виробництво чаю для преміум-сегменту під новим брендом «Lovare» і лінійка вагової чайно-кавової продукції «Чайні

шедеври». Постійно розширюється географія поставок чаю. Поряд з традиційними партнерами з Індії та Шрі-Ланки, налагоджені зв'язки з Індонезією, Китаєм, Аргентиною, Кенією, В'єтнамом.

У Додатку Ж наведено SWOT - аналіз АТ «Мономах». До сильних сторін даного підприємства відносяться висока якість продукції, що реалізується та стабільний попит на неї, сформовані партнерські відносини зі стейкхолдерами, ретельно розроблена збутова політика та налагоджена логістична система та ін. Слабкими сторонами є висока залежність від імпорту, велика кількість чайних брендів на ринку, що викликає низьку впізнаваність та недостатня маркетингова та рекламна підтримка продукції. І якщо на перші дві слабкі сторони АТ «Мономах» підприємство впливати не може, то маркетингову та рекламну діяльність можна і потрібно активізувати. Це забезпечить розширення клієнтської бази даного підприємства, зростання доходу і, відповідно, прибутку та забезпечить зростання позитивного іміджу АТ «Мономах».

Основними конкурентами АТ «Мономах» на ринку чаю є компанії: ТОВ «Орімі Трейд» (Україна), «Ahmad Tea Ltd» (Велика Британія) та «Юнілівер» (Велика Британія та Нідерланди).

1. Ahmad Tea (укр. «Ахмад Ті») – британська сімейна компанія виробник чаю зі штаб-квартирою у Саутгемптоні, Велика Британія. Компанія виробляє дуже широкий асортимент чорного чаю, зеленого чаю і трав'яного чаю. Ahmad Tea продає свій чай у більш ніж 80 країнах світу та нараховує понад 200 найменувань чайної продукції. Дуже часто продукція компанії Ahmad Tea може бути знайдена в деяких ресторанах, чайних магазинах, а також на полицях деяких мереж супермаркетів. Виробничі потужності компанії розміщені у Великій Британії, Шрі-Ланці, Китаї, Ірані, Україні, Росії та ОАЕ.

2. «Юнілівер» (британсько-нідерландська компанія). Штаб-квартири — у Лондоні та Роттердамі. Продукти цього бренда націлені на масовий ринок і в основному представлені як продукти середніх цін із усього спектра пропозицій. Як і більшість брендів, чаї є сумішшю з багатьох різних плантацій

з усього світу, з відомих країн-виробників — таких як Індія, Шрі-Ланка, Кенія, Китай. Окрім чорного листкового чаю, компанія також виготовляє широкий спектр різних чаїв, як листкових, так і готових (холодних), зокрема зелений чай, чорний ароматний чай, чай з молоком тощо. У компанії є власні плантації в Кенії і Танзанії. 1 червня 2016 року компанія відкрила в Україні чайну фабрику потужністю 2 тис. тон чаю в рік в Гостомелі Київська області. На будівництво підприємства площею в 9 тис. м² компанія витратила 8,3 млн євро. На заводі будуть виробляти чай торгових марок Lipton, Brooke Bond та Бесіда.

3. ТОВ «Орімі Трейд» (Україна) - Компанія "Орімі Трейд" почала свою діяльність на ринку з 1996 року з реалізації чаю ТМ "Принцеса Канді". На сьогоднішній день асортимент чаю компанії вже представлений такими торговими марками як: «Принцеса Нурі», «Принцеса Ява», «Принцеса Канді», «Принцеса Гіта» та преміальними торговими марками чаю «Greenfield» і «TESS». Для виготовлення продукції компанія використовує сировину виключно найвищої якості. Географія чайних поставок включає в себе Цейлон, Індію, Китай, Індонезію, Кенію і В'єтнам. Конкурентну карту ринку чорного чаю середньої цінової категорії в Україні наведено в табл. 2.2. Вихідні дані для її побудови наведено у Додатку 3.

Таблиця 2.2

Конкурентна карта ринку чорного чаю середньої цінової категорії в Україні

Класифікація за темпом зростання частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	1. Лідер (більше 20 % ринку)	2. Сильна конкурентна позиція (10-20 % ринку)	3. Слабка конкурентна позиція (4-10 % ринку)	4. Аутсайдер (менше 4 %)
1. Швидке покращення конкурентної позиції (більше 15 % на рік)				
2. Покращення конкурентної позиції (10-15 % на рік)			Brooke Bond Бесіда	»
3. Збереження конкурентної позиції (приріст 5-10 %)		Мономах		
4. Погіршення конкурентної позиції (немає зростання)	Ahmad Tea Lipton	Greenfield	TESS	

На конкурентній карті видно, що на ринку чорного чаю в Україні всі конкуренти приблизно рівні, немає явних лідерів чи аутсайдерів. Слабку конкурентну позицію мають торговельні марки Brooke Bond і Бесіда компанії «Юнілівер» та TESS ТОВ «Орімі Трейд». Проте ТМ Brooke Bond та Бесіда показують значне покращення конкурентної позиції. ТМ Ahmad Tea і Lipton володіють більше за 20% ринку, проте їх ринкові частки не зростають. Мономах та Greenfield мають достатньо сильну конкурентну позицію на ринку, проте вони її тільки зберігають. АТ «Мономах» потрібно розробити заходи, направлені на покращення ринкової позиції та зростання ринкової частки. Цього можна досягти шляхом проведення рекламної компанії, введення активного маркетингу та просування.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності продукції, що реалізує АТ «Мономах» на прикладі чорного листового чаю. Саме фасований чай є основним видом продукції АТ «Мономах». Вибір засновників компанії «Мономах» на користь чайного ринку продиктований наступними причинами: ця культура не культивується в Україні, але займає значний сегмент ринку напоїв; ринок характеризується стійким зростанням; для цього ринку характерний швидкий оборотний капітал (порівняний з оборотом на ринку тютюнових виробів та алкогольних напоїв); чай є товаром масового повсякденного попиту.

Використаємо кількісну методику оцінки конкурентоспроможності продукції А.Н. Литвиненко, М.А. Тат'янченко. Для проведення оцінки конкурентоспроможності на об'єкті дослідження створено групу експертів. Необхідну кількість експертів визначимо за формулою 2.1:

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{\Delta^2 x} \quad (2.1)$$

p – питома вага абсолютно кваліфікованих експертів; q – питома вага менш кваліфікованих експертів; t – довірчий коефіцієнт; $\Delta^2 x$ – похибка вибіркового спостереження.

Підставивши всі значення, отримаємо значення кількості експертів:

$$n = \frac{2^3 \times 0,9 \times 0,1}{(0,19)^2} = 10 \text{ (експертів)}$$

Експерти оцінювали показник чорного чаю чотирьох компаній за 100 - бальною шкалою. У Додатку К відображені оцінки десяти експертів.

Необхідно перевірити узгодженість думок експертів (Додаток Л). Коефіцієнт конкордації: $X_{\text{розрахункове}}^2 = 23,251$; $X_{\text{табличне}}^2 = 0,352$, тому коефіцієнт конкордації значимий. Отже, думки експерти узгоджені.

Далі проведена оцінка індивідуальних, групових та інтегральних показників конкурентоспроможності чорного листового чаю АТ «Мономах» порівнюючи з трьома конкурентами, вихідні дані наведені у таблиці 2.3. За даними маркетингових досліджень частка продукції конкурентів на ринку складає: «Ahmad Tea» – 0,43; «Юнілівер» – 0,35; ТОВ «Орімі трейд» – 0,22.

Оцінимо індивідуальні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності чорного чаю АТ «Мономах» відносно зразка, а саме, чорного чаю «Ahmad Tea».

Таблиця 2.3

Зведена таблиця споживчих та економічних параметрів чорного чаю

АТ «Мономах»

№ п/п	Показник	Од. вим.	Питома вага параметру	Значення показника			
				№1 АТ«Мономах» ТМ «Мономах»	№2 «Ahmad Tea» ТМ «Ahmad Tea»	№3 «Юнілівер» ТМ Lipton	№4 ТОВ «Орімі трейд» ТМ Greenfield
1	Аромат і смак	Бал	50	86	78,5	74,5	51
2	Настій	Бал	20	86	81	83	96
3	Надійність упаковки	Бал	15	80	55	75	82
4	Колір розвареного листя	Бал	10	88	82	93	98
5	Зовнішній вигляд листового чаю	Бал	5	72	71	81	88
6	Ціна	грн./ 200 грам	100	65	40	74	80

Індивідуальні показники споживчих параметрів якості та конкурентоспроможності розраховуються за формулою 2.2:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\sigma}} \quad (2.2)$$

де: q_i - одичний показник конкурентоспроможності; P_i - значення параметру виробу, що оцінюється; $P_{i\sigma}$ - значення параметру зразка.

$$q_{i.a.c.} = \frac{86,0}{78,5} = 1,09; \quad q_{i.n.} = \frac{86}{81} = 1,06; \quad q_{i.n.y.} = \frac{80}{55} = 1,45;$$

$$q_{i.k.p.l.} = \frac{88}{82} = 1,07; \quad q_{i.z.v.l.ch.} = \frac{72}{71} = 1,01$$

Індивідуальні показники економічних параметрів конкурентоспроможності розраховуємо за формулою 2.2:

$$q_{i.c.} = \frac{65}{40} = 1,63$$

Груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами розраховуємо за формулою 2.3:

$$I_{c.n.} = \sum_{i=1}^n a_i q_i \quad (2.3)$$

де: a_i – вага і-го споживчого параметра

Підставивши всі значення, отримаємо:

$$I_{c.n.} = 1,09 \cdot 0,5 + 1,06 \cdot 0,2 + 1,45 \cdot 0,15 + 1,07 \cdot 0,1 + 1,01 \cdot 0,05 = 1,132$$

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами розраховуємо за формулою 2.3. Оскільки в даній задачі тільки один економічний параметр – ціна, груповий показник за економічними параметрами співпадає з індивідуальним показником за економічними параметрами.

$$I_{c.n.} = q_{i.c.} = 1,63$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою 2.4:

$$K = \frac{I_{c.n.}}{I_{e.n.}} \quad (2.4)$$

Якщо $K > 1$ виріб, що оцінюється, випереджає зразок за конкурентоспроможністю, якщо $K < 1$ - поступається йому. При $K = 1$

конкурентоспроможність виробу і зразка є однаковими.

$$K = \frac{1,132}{1,63} = 0,69 < 1$$

Отже, чай АТ «Мономах» поступається аналогічному чаю виробництва «Ahmad Tea» за конкурентоспроможністю.

Аналогічні розрахунки конкурентоспроможності відносно інших конкурентів наведено у Додатку М.

Розрахуємо загальний показник конкурентоспроможності (формула 2.5) чорного чаю АТ «Мономах» на ринку як середньоарифметичне значення із інтегральних показників відносно кожного зразка:

$$K_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^m K_j b_j \quad (2.5)$$

де: m – кількість підприємств-конкурентів; b_j - питома вага виробництва сувенірів j -го виробника; K_j - інтегральний показник конкурентоспроможності j -го виробника. Тож, підставивши значення, отримаємо:

$$K_{\text{заг}} = 0,69 \cdot 0,43 + 1,23 \cdot 0,35 + 1,6 \cdot 0,22 = 1,079 > 1$$

Результати оцінки конкурентоспроможності чорного листового чаю АТ «Мономах» показали, що він випереджає конкурентів за якістю, бо $K_{\text{заг}} = 1,079 > 1$. Такий чай випереджає аналогічну продукцію ТОВ «Орімі Трейд» та «Юнілівер». Проте він поступається продукції «Ahmad Tea».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності АТ «Мономах» на ринку чаю з використанням експертного методу (Додаток Н). На основі отриманих даних складемо ранжирування конкурентів АТ «Мономах» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ранжирування конкурентів АТ «Мономах»

Компанія	Підсумкова оцінка	Ранг
«Юнілівер»	4	1
«Ahmad Tea Ltd»	3,16	2
«Мономах»	3,15	3
ТОВ «Орімі Трейд»	2,73	4

За результатами отриманого рейтингу конкурентів АТ «Мономах»

знаходиться на третьому місці поступаючись конкурентними перевагами компаніям «Юнілівер» та «Ahmad Tea Ltd» і випереджаючи ТОВ «Орімі Трейд».

Після проведених досліджень можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства на ринку чаю. Як чинники конкурентних переваг виробників чаю було обрано чотири групи показників, які характеризують: організацію та управління; маркетинг; фінанси; виробництво. Представлена схема наочно демонструє конкурентні переваги АТ «Мономах» перед іншими підприємствами на рис. 2.3 у багатокутнику конкурентоспроможності, з якого видно, що АТ «Мономах» має переваги перед конкурентами у організації та управлінні, у процесах виробництва, проте необхідно досягти провідних позицій у маркетингу та фінансах.



Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності виробників чаю

Складемо профіль конкурентних переваг досліджуваного підприємства порівнюючи його з компанією «Ahmad Tea Ltd» (Додаток П). На основі отриманих даних можна зробити висновок, що сильними сторонами для конкурентоспроможності АТ «Мономах» є кваліфікація і використання вищого менеджменту, існування системи стратегічного планування на підприємстві, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Поряд з перевагами АТ «Мономах» існують і недоліки в діяльності даної компанії, порівняно з конкурентами. Це – частка ринку, що займає підприємство, стан рекламної діяльності, ціни на продукцію, репутація компанії, інвестиційна політика та обсяги виробництва.

Проведемо портфельний аналіз основного асортименту АТ «Мономах», який базується на побудові матричних моделей, зокрема матриці Бостонської

консультативної групи (БКГ). Цей аналіз дасть змогу виявити сильні та слабкі позиції в асортименті АТ «Мономах» (рис. 2.4). Вхідні дані для побудови матриці БКГ наведено у Додатку Р.

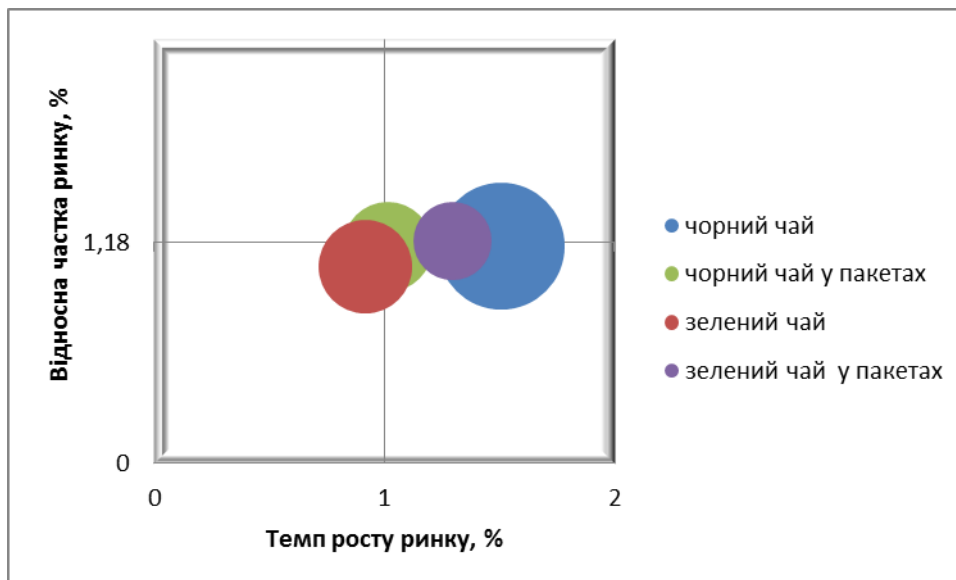


Рис. 2.4. Матриця БКГ АТ «Мономах»

Чорний чай в упаковках та у пакетах, зелений чай у пакетах відносяться до товарів-«зірок», які перебувають на етапі зростання ЖЦТ, є лідерами на чайному ринку. Проте для їх підтримки необхідні значні фінансові ресурси та контроль менеджерів. Для підходить стратегія «збільшення частки ринку». Проте їх можна віднести і до «дійних корів». «Дійні корови» - найбажаніші позиції товарного асортименту, оскільки вони приносять більше коштів, ніж у них вкладають. Від дійних корів залежить фінансове становище на промисловому підприємстві.

Зелений чай може бути віднесений до позиції «собаки». Це продукт з невеликою ринковою часткою й низькими темпами зростання ринку. Вони не приносять багато доходу, проте потребують вкладання коштів компанії. Від них рекомендується позбутися або мінімізувати їх присутність в товарному асортименті підприємстві.

3. Розробка маркетингового інструментарію формування конкурентних переваг АТ «Мономах»

У процесі дослідження діяльності АТ «Мономах» виявлено необхідність подальшого підсилення його конкурентних на ринку шляхом активізації маркетингової роботи. Основні пропозиції посилення конкурентних переваг підприємства стосуватимуться напрямів:

- реструктуризація відділу маркетингу підприємства;
- розробка програми заходів щодо удосконалення рекламної діяльності підприємства: розробка та реалізація.

Основною функцією маркетингу на АТ «Мономах» є стимулювання збуту. Чіткої структури відділ маркетингу не має. Умовно її можна назвати лінійною. Схематично діючу структуру відділу маркетингу АТ «Мономах» можна зобразити так (рис. 3.1).

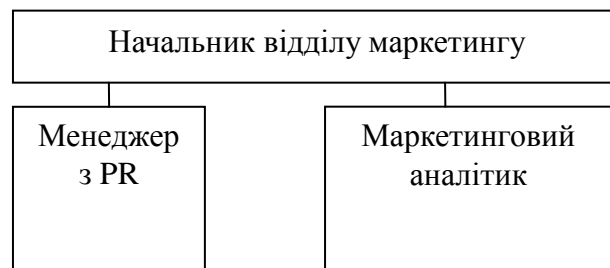


Рис. 3.1. Існуюча структура відділу маркетингу АТ «Мономах»

Мета роботи маркетингового відділу – підпорядкованість всієї господарської та комерційної діяльності підприємства законам існування і розвитку ринку. Відділ маркетингу АТ «Мономах» повинен займатися: аналізом ринкової ситуації; вивченням тенденції розвитку ринку; прогнозуванням обсягів продажу; вивченням покупців; вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажів; підготовкою рекомендацій для підрозділу щодо просування; визначенням часу, коли необхідно виводити на ринок нові послуги; контролем діяльності підприємства, яке впливає на споживчу поведінку; розробленням бюджету маркетингу; плануванням заходів по впровадженню іміджу підприємства. Можна запропонувати наступну схему побудови відділу маркетингу АТ «Мономах», яка б відповідала встановленим вимогам (рис. 3.2).

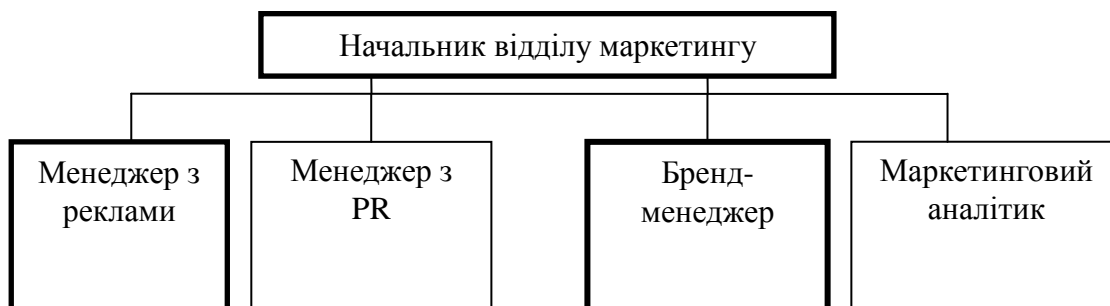


Рис. 3.2. Запропонована схема відділу маркетингу АТ «Мономах»

Необхідно розширити функціональні обов'язки відділу. Для цього створити дві додаткові посади: менеджера з реклами та бренд-менеджера. Також необхідно забезпечити широку функціональну взаємодію в середині відділу та з іншими відділами підприємства. Тільки так можна досягти очікуваного ефекту від проведених змін в організаційній структурі відділу маркетингу АТ «Мономах».

Можна запропонувати АТ «Мономах» для підсилення його конкурентних переваг проведення рекламної кампанії для створення позитивного іміджу у споживачів. Вибір конкретних засобів та носіїв реклами залежить від фінансових можливостей підприємства, його цілей, а також від номенклатури товарів, які воно реалізує, форми організації торгівлі, регіону тощо.

Серед рекламних каналів вирішено обрати такі інструменти: реклама в Інтернеті; реклама в ЗМІ; участь у виставках; презентація на конференціях, бізнес-семінарах; піар-заходи; заходи стимулювання збуту; зовнішня реклама.

Потрібно відмітити, що у АТ «Мономах» вже має власний промосайт, який рекламує продукцію компанії. Тому найпершим заходом щодо реклами в інтернеті – буде удосконалення, редизайн офіційної сторінки АТ «Мономах». На сайті буде розміщена інформація про продукт, а також клієнт зможе зробити замовлення. Наявність сайту збільшить можливості щодо використання інструментів інтернет-маркетингу (банерна та контекстна реклама, пошукова оптимізація тощо).

Бізнес в Інтернеті характеризується трьома головними рисами: по-перше, ключові види економічної діяльності мають глобальний характер; по-друге, основними джерелами продуктивності й конкурентоспроможності є нові ідеї,

нові знання й обробка інформації; по-третє, в основі цієї структури лежать мережеві фінансові потоки.

Витрати на реалізацію заходів щодо покращення маркетингової діяльності АТ «Мономах» в мережі Інтернет наведено у табл. С.1 Додатку С. Одноразово планується витратити в першому кварталі 200000 грн. на створення сайту.

Далі складемо медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет АТ «Мономах» у 2019 році (табл. С.2 Додатку С). На просування продукції АТ «Мономах» в Інтернеті планується витратити 60000 грн.

Для рекламних повідомлень у друкованих ЗМІ було запропоновано наступний графік (Додаток С, табл. С.3). Запропоновано 6 друкованих видань, що мають більше 50% потенційної аудиторії споживачів. Переважно, це тематичні журнали. Медіаплан друкованої реклами АТ «Мономах» у 2019 році наведено у табл. С.4 Додатку С. Загальний бюджет на друковану рекламу у ЗМІ становитиме 560 тис. грн.

Великі можливості для ознайомлення потенційних клієнтів з продукцією АТ «Мономах» дає участь у спеціалізованих виставках. Затрати на таку рекламу невеликі, включають тільки внесок організаторам, рекламні матеріали та стенд. Участь АТ «Мономах» у спеціалізованих виставках може дати йому можливість розширити коло споживачів та посередників, а також інформувати про асортимент продукції та її переваги. На цих виставках доцільно роздавати сувенірну продукцію, а також рекламні буклети та проспекти. Участь у виставках матиме графік, наведений у табл. С.5 Додатку С. Було обрано три виставки на території України, які будуть проходити протягом року. Загальні витрати АТ «Мономах» на участь у виставках будуть становити 107 тис. грн. (вартість участі). Крім того, 20% від цієї суми будуть становити супутні витрати (вартість стенду, оплата відрядження, тощо. Тобто, в цілому, витрати на участь у виставках будуть становити $107000 * 1,2 = 128400$ грн.

Для презентації на конференціях, бізнес-семінарах було запропоновано наступний графік (табл. С.6 Додатку С). У цілому, на презентації на конференціях, бізнес-семінарах у 2019 році планується витратити 226 тис. грн.

З метою розробки стратегії піар-діяльності, АТ «Мономах» планує звернутися до спеціалізованого агентства. Послуги цього агентства з розробки стратегії піар-діяльності та її супроводження протягом 2019 року коштують 200 тис. грн. Витрати на впровадження розробленої стратегії будуть становити ще 200 тис. грн. АТ «Мономах» необхідно в другій половині 2019 році залучити в штат піар-фахівця, це буде коштувати ще 40 тис. грн., тобто загальні витрати будуть становити $200+200+48=448$ тис. грн.

Заходи стимулювання збуту АТ «Мономах» на 2019 рік наведено в табл. С.7 Додатку С. Медіаплан заходів стимулювання збуту АТ «Мономах» у 2019 році показано в табл. С.8 Додатка С.

Крім цього, в 2019 році АТ «Мономах» планує витратити 3134000 грн. на зовнішню рекламу.

Загальний бюджет медіа-стратегії АТ «Мономах» у 2019 році зведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Загальний бюджет медіа-стратегії АТ «Мономах» у 2019 р., тис. грн.

Місяць	Витрати на рекламу у ЗМІ	Витрати на Інтернет-рекламу	Витрати на піар	Витрати на виставки	Витрати на стимулювання збуту	Витрати на презентації	Зовнішня реклама	Всього
Січень	40	55	200	0	0	19	262	576
Лютий	50	55	0	0	0	18	261	384
Березень	70	55	0	0	0	18	261	404
Квітень	70	55	0	50	47	19	261	502
Травень	80	5	0	0	45	19	261	410
Червень	40	5	0	0	47	19	261	372
Липень	30	5	200	0	45	19	261	560
Серпень	30	5	0	0	47	19	261	362
Вересень	30	5	48	50	47	19	262	461
Жовтень	30	5	0	29	0	19	261	344
Листопад	40	5	0	0	0	19	261	325
Грудень	50	5	0	0	0	19	261	335
Усього	560	260	448	129	278	226	3134	5035

Як бачимо з табл. 3.1, більшість заходів стимулювання АТ «Мономах» використовує в період коли попит на продукцію зменшується (період з травня по серпень). У 2019 році бюджет медіа-стратегії АТ «Мономах» буде складати

5035 тис. грн., що на 30% більше, ніж у 2018 році. Як бачимо з таблиці, найбільше в структурі рекламного бюджету приходиться на витрати на зовнішню рекламу – 62%. Ця реклама є традиційною для АТ «Мономах» і в подальшому підприємство планує її активно використовувати. Найменше приходиться на участь у виставках.

Визначимо економічну ефективність запропонованих заходів. Спочатку розрахуємо ефективність реорганізації відділу маркетингу на підприємстві. При розрахунку ефективності створення відділу маркетингу виходимо з наступних умов. Необхідні початкові інвестиції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Початкові інвестиції за проектом

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Переобладнання приміщення	70,80
Офісне обладнання (комп'ютери та офісні засоби)	65,12
Усього	135,92

Для відділу маркетингу заплановані поточні (щомісячні) витрати складуть 45,14 тис. грн.

Таблиця 3.3

Запланований фонд заробітної плати для відділу маркетингу

Заробітна плата персоналу	Заробітна плата, грн./місяць	Кількість осіб	ФЗП, грн./місяць
Керівник підрозділу	9000	1	9000
Маркетолог 1	7000	1	7000
Маркетолог 2	7000	1	7000
Маркетолог 3	7000	1	7000
Маркетолог 4	7000	1	7000
Нарахування	-	-	8140
Усього	-	5	45140

Заплановані поточні витрати за рік відділу маркетингу складуть 565,68 тис. грн. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заплановані адміністративні витрати

Поточні витрати	Щомісяця, тис. грн.	За рік, тис. грн.
Заробітна плата з нарахуваннями	45,14	541,68
Адміністративні витрати	2,0	24,000
Усього	47,14	565,68

При розрахунку показників, припускаємо те, що збільшення виручки відбулося виключно за рахунок удосконалення управління маркетингом. Прогнозна собівартість збільшиться на суму витрат на утримання відділу маркетингу, прогнозна виручка збільшиться на 18% (оптимістичний варіант).

Запланований грошовий потік за 3 роки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Запланований грошовий потік на 2019–2021 роки, тис. грн.

Показник	2018 р. (0 період)	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Інвестиції, тис. грн.	701,6			
Виручка від реалізації, тис. грн.	50864	57734	59621	61602
Собівартість продукції (у т.ч. амортизація)	26975	28096	29060	32062
Чистий прибуток	7548	8678	10294	14028
Чистий грошовий потік (приріст чистого прибутку)		1130	1616	3734

Отже, чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за реалістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.6.).

Таблиця 3.6

Заплановані грошові потоки за проектом (реалістичний варіант)

Показник	2018 р. (0 період)	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Усього
Інвестиції за проектом	701,6	-	-	-	701,6
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. Дисконт. 18%	1	0,85	0,71	0,6	-
Дисконтований грошовий потік	-	960,5	1147,36	2240,4	4348,3
Дисконтовані інвестиції	701,6				

Оскільки в 2019–2021 роках інвестицій не передбачається, то маємо тільки первісну суму інвестицій = 701,6 тис. грн.

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = 4348,3 - 701,6 = 3646,7 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності = 1 рік. Дисконтований термін окупності: = 0,22 року.

Дисконтований індекс доходності = $4348,3 / 701,6 = 6,2$.

Чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за оптимістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заплановані грошові потоки за проектом (оптимістичний варіант)

Показник	2018 р (0 період)	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Усього
Інвестиції за проектом	701,6	-	-	-	701,6
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. дисконт. 16%	1	0,86	0,74	0,64	-
Дисконтований грошовий потік	-	971,8	1195,84	2389,76	4557,4
Дисконтовані інвестиції	701,4				

$NPV = 4557,4 - 701,6 = 3855,8$ тис. грн.

Дисконтований термін окупності: = 0,22 року.

Дисконтований індекс доходності = $4557,4 / 701,6 = 6,5$.

Чисті грошові потоки (ЧГП) для дисконтування за песимістичним сценарієм будуть наступними (табл. 3.8.).

Таблиця 3.8

Заплановані грошові потоки за проектом (песимістичний варіант)

Показник	2018 р (0 період)	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Усього
Інвестиції за проектом	701,6	-	-	-	701,6
ЧГП до дисконтування		1130	1616	3734	6480
Коеф. Дисконтування 24%	1	0,8	0,65	0,52	-
Дисконтований грошовий потік		904	1050,4	1941,7	3896,1
Дисконтовані інвестиції	701,6				

$NPV = 3896,1 - 701,6 = 3194,5$ тис. грн.

Дисконтований термін окупності: = 0,24

Дисконтований індекс доходності: $3896,1 / 701,6 = 5,6$

Підсумкові дані показані в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Підсумкові дані

	16%	18%	24%
NPV	4348,3	4557,4	3896,1
DPI	6,2	6,5	5,6
Строк окупності інвестицій	0,22	0,22	0,24

Таким чином, на основі проведених розрахунків, проект є доцільним тому, що чисте сучасне значення NPV при ставках дисконту 16%, 18% та 24% виявилось більше нуля. Термін окупності при ставках дисконту 16%, 18% і 24% відповідно 0,22 року, 0,22 року та 0,24 року.

Для проведення економічної оцінки та визначення ефективності запропонованих маркетингових заходів АТ «Мономах», проведемо обчислення їх вартості та економічної доцільності.

Розрахуємо прогностні показники діяльності АТ «Мономах» на 2019 рік. Основним методом планування доходів та витрат на підприємстві є метод екстраполяції. Метод екстраполяції є найбільш простим методом планування. Він заснований на результатах трендового аналізу показників діяльності підприємства за ряд попередніх періодів і полягає у виявленні «лінії тренда», яка дає змогу спрогнозувати обсяги даних показників.

У 2019 році, за прогнозами збільшення доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства на 20%, прогнозна сума чистого доходу (виручки) від реалізації підприємства становитиме: $148905 \times 1,2 = 178686$ тис. грн.

Собівартість продукції склала в 2017 році 63322 тис. грн. Планується підвищення цих витрат на 15%. Вони складуть: $63322 \times 1,15 = 72820,3$ тис. грн.

Підвищення витрат на рекламу буде складати 30%. Вони складуть 5035 тис. грн. Планується також підвищення адміністративних витрат за рахунок створення відділу маркетингу.

Валовий прибуток (збиток) становить: чистий дохід від реалізації імпортованих товарів – собівартість.

У 2019 році прогностний валовий прибуток становить:

$178686 - 72820,3 = 105865,7$ тис. грн.

Прибуток (збиток) від реалізації продукції становить:

Валовий прибуток – Витрати на збут – Адміністративні витрати – Інші витрати.

Таким чином, він складе в 2019 році:

$105865,7 - 5035 - 65850,6 - 5200 = 29780$ тис. грн.

Наступним етапом планування результатів діяльності є визначення податку на прибуток. Ставка податку на прибуток = 18%. В 2019 році, згідно запропонованих змін АТ «Мономах» повинно сплатити:

$29780,1 \times 0,18 = 5360$ тис. грн.

Отже, чистий прибуток складе в 2019 році:

$29780 - 5360 = 24420$ тис. грн.

Результати розрахунків внесемо до таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок прогнозних показників діяльності АТ «Мономах» у 2019 р. з урахуванням запропонованих заходів, тис. грн.

№ з/п	Показники	2017	2019	Відхилення 2019/2017, +/-	Відхилення 2018/2017, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	148905,0	178686	29781,0	120,0
2	Собівартість продукції	63 322,0	72820,3	9498,3	115,0
3	Валовий прибуток	85 583,0	105865,7	20282,7	123,7
4	Витрати на збут	713,0	5035	4322,0	706,2
5	Адміністративні витрати	65 149,0	65850,6	701,6	101,1
6	Інші витрати	3 107,0	5200,0	2093,0	167,4
7	Прибуток (збиток) від реалізації продукції	21 742,0	29780	8038,0	137,0
8	Податок на прибуток	4 100,0	5360	1260,0	130,7
9	Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	17 627,0	24420	6793,0	138,5
10	Рентабельність діяльності %	11,8	13,7	0,0	115,4

Отже, внаслідок впровадження запропонованих заходів формування конкурентних переваг підприємства за допомогою маркетингового

інструментарію, бачимо, що прогнозована виручка в 2019 році складе 178686 тис. грн.

За рахунок підвищення собівартості та постійних витрат, очікуваний прибуток підприємства від реалізації в 2019 році складе 105865,7 тис. грн., що вище показника 2017 року на 23,7%.

Таким чином, розрахунок прогнозних показників діяльності АТ «Мономах» на 2019 р. з урахуванням запропонованих заходів показав позитивну динаміку до розширення діяльності підприємства.

На рисунку 3.3 покажемо графічно прогнозовану динаміку виручки та чистого прибутку АТ «Мономах».

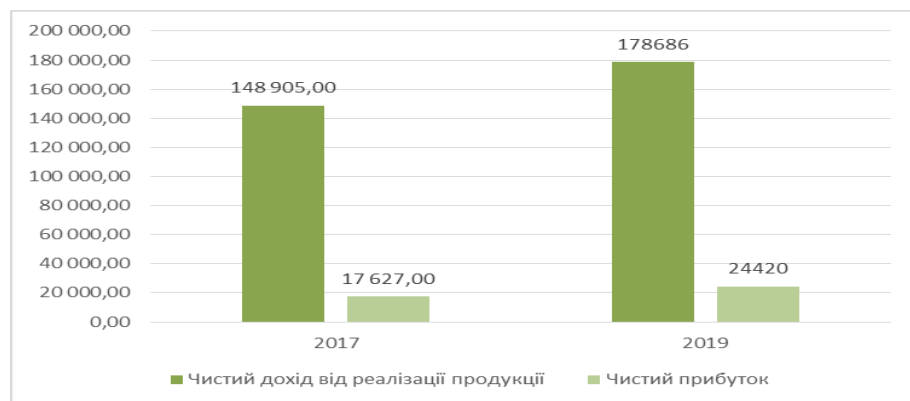


Рис. 3.3. Прогнозна виручка та чистий прибуток АТ «Мономах»

При цьому планується зростання показників рентабельності діяльності (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Прогнозний рівень рентабельності діяльності АТ «Мономах»

Отже, слід використовувати запропоновані маркетинговий інструментарій формування конкурентних переваг, оскільки вони покращують результати діяльності підприємства АТ «Мономах».

Висновки

1. Для перемоги у міжнародній конкурентній боротьбі та ефективного включення в світовий економічний простір, українським підприємствам необхідно виробляти конкурентоспроможну продукцію, досягати конкурентних переваг та високої конкурентоспроможності всього бізнесу. Вітчизняні виробники повинні мати достатній запас конкурентних переваг та конкурентоспроможності, які залежать від цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників.

2. Вітчизняний ринок чаю представлено великою кількістю чайних торгових марок, що значно ускладнює процес вибору споживачами певної марки чаю та підвищує конкуренцію на даному ринку. Найбільш відомі гравці на ринку чаю в Україні – АТ «Мономах», Ahmad Tea, Юнілівер, ТОВ «Орімі трейд».

3. АТ «Мономах» протягом останніх років стрімко нарощувала обсяги продажів чаю, освоєно виробництво смаженої та меленої кави. На сьогоднішній день компанія зберігає стійкі позиції на чайному ринку України. АТ «Мономах» володіє брендами «Мономах», «Князь» та «Три слона» та ін.

4. За результатами оцінки рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства АТ «Мономах» знаходиться на третьому місці поступаючись, конкурентними перевагами компаніям «Юнілівер» та «Ahmad Tea Ltd» і випереджаючи ТОВ «Орімі Трейд».

5. Для підсилення конкурентних переваг і забезпечення високої конкурентоспроможності АТ «Мономах» запропоновано використання маркетингового інструментарію, а саме реструктуризацію відділу маркетингу та розробку програми заходів удосконалення рекламної діяльності досліджуваного підприємства. Проведений розрахунок економічного ефекту та ефективності запропонованих маркетингових заходів на АТ «Мономах» показав їх економічну ефективність та окупність.

Список використаної літератури

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2000. – 208 с.
3. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія / О. М. Анісімова ; Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 280 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2006. – 294 с.
5. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства / Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. – N 12. – С. 40-44.
6. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – к.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Ученик. - 2-е изд. - М.: Гардарики, 2000. – 296с.
8. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.
9. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.
10. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 94 с.
11. Голік В. В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління / В. В. Голік // Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту:

Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013 : матеріали. – Сімферополь, 2013. – С. 26–29.

12. Голоднюк О. С. Конкурентні переваги підприємства як результат впровадження інновацій / О. С. Голоднюк // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць / ПДТУ. – Маріуполь, 2012. – Вип. 1, т. 1. – С. 197–201.

13. Елин К. В. Модель управления конкурентными преимуществами в концепции контроллинга / К. В. Елин // Вестник ТОГУ. – 2012. – № 1 (24). – С. 207–212.

14. Исследование рынка чая в Украине. Режим доступа: <https://koloro.ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-chaja-v-ukraine.html>.

15. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства / Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8 (501). – С. 33–38.

16. Иванов А.П. Хрусталёв Е.Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. // Финансовый менеджмент. - 2005. - № 5. - С. 3-14

17. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [Клименко С. М., Омельяненко Т. В., Барабась Д. О. та ін.]. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.

18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

19. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. - 2-е изд. - М.: Прогресс, 2000. – 736 с.

20. Коллис Д. Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход : [пер. с англ.] / Д. Дж. Коллис, А. С. Монтгомери.– М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.

21. Політична економія: Навч. посібник / К.Т. Кривенко, В.С. Савчук, О.О. Беляєв та ін.; За ред. д-ра екон. наук, проф. К. Т. Кривенка. — К.: КНЕУ, 2001. — 508 с.

22. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – N 6. – С. 59-69.

23. Корнієнко А.А. Чайний ринок і тенденції його розвитку в Україні / А.А. Корнієнко // Інформаційні технології : наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2017. Ч. IV – С. 220.
24. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.
25. Мандро Н. С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні / Н. С. Мандро, В. С. Кудлай // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–5.
26. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
27. Міценко Н. Г. Конкурентні переваги кооперативних підприємств сучасного типу / Н. Г. Міценко, Р. Л. Лупак // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 40 – С. 31–40. – (Серія економічна).
28. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
29. Немцов В.Д. Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. - К.:УВПК, 2002. – 559с.
30. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
31. Офіційний сайт компанії «Мономах» [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://monomakh.com.ua/istoriya-3/>.
32. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер с англ. . – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715с.
33. Портер М. Конкуренция / Майкл Портер; пер. с англ. – С.Пб.: Вильямс, 2002. — 495 с.
34. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. – М.: Международные отношения, 2000. – 896 с.
35. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А. Олійник, Р.

Сільський. - К.: Основи, 2000. – 390 с.

36. Ринок чаю в Україні. Режим доступу:
https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00560454_0.html.

37. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: [учеб. для студ. вузов] / Рубин Ю. Б. – [7-е изд.]. – М.: Маркет ДС, 2008. – 608 с.

38. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка Фінанси Право. – 2005. – №11. – С. 17– 20.

39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб для вузов: Пер с англ./ Под ред.. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2000. – 576 с.

40. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2005. – 928 с.

41. Труніна І. М. Підходи до дослідження конкурентних переваг підприємства / І. М. Труніна // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (І). – С. 113–118.

42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Уч пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 321с.

43. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пос. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2005. – 544 с.

44. Хайек Ф. О свободе / Ф. Хайек, М. Фридмен. — М.: Соци – ум; Три квадрата, 2003. — 182 с.

45. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : [пер. с англ.] / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 485 с.

46. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 188 с.

47. Шлюсарчик Б. Стратегии конкуренции предприятия на современном рынке.// Академічний огляд. - 2001. - № 2. - С.66-75.

48. Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС», 2000. - 272с.
49. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
50. Ansoff, H. I. Strategic Management of Technology [Електронний ресурс]: EBSCOhost / H. I. Ansoff, P.H. Antoniou // Technology Analysis&Strategic Management. – 2004. – Vol. 16, No. 2. – P. 275 -291. – Режим доступу: <http://search.ebscohost.com>. – Загол. з екрану.
51. Ball, D, International Business. The Challenge of Global Competition / D. Ball, W. McCulloch. – New York: Mc Graw-Hill,Inc, 2000. – 773 P.
52. Bateman, T., Management. Building Competitive Advantage / T. Bateman, S. Snell. – New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2000. – 588 P.
53. Hamel, G., Prahalad, C.K. (2000), «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, 71, May – June, pp. 79–91.
54. Porter, M.E. How competitive forces shape strategy [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2000. – March-April. P. 133-145. – Режим доступу: <http://search.ebscohost.com>. – Загол. з екрану.
55. Porter, M.E. Industry structure and competitive strategy: keys to profitability [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // Financial Analysts Journal. – 2000. – July-August. – P. 30-41. – Режим доступу: <http://search.ebscohost.com>. – Загол. з екрану.
56. Porter, M.E. The competitive advantage of Nations [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // Harvard Business Review. – 2000. – March-April. P. 73-93. – Режим доступу: <http://search.ebscohost.com>. – Загол. з екрану.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анотація наукової роботи під шифром «Мономах»

Для перемоги у міжнародній конкурентній боротьбі та ефективного включення в світовий економічний простір, українським підприємствам необхідно виробляти конкурентоспроможну продукцію, досягати конкурентних переваг та високої конкурентоспроможності всього бізнесу. Вітчизняні виробники повинні мати достатній запас конкурентних переваг та конкурентоспроможності, які залежать від цілої низки внутрішніх і зовнішніх чинників, тому тема наукової роботи є актуальною.

Метою наукової роботи є розробка заходів і напрямів, які призводять до забезпечення конкурентних переваг виробника на ринку.

Завдання, які було поставлено і вирішено у відповідності до поставленої мети: вивчити теоретичні основи теорії конкуренції; визначити рівень конкурентоспроможності та конкурентну позицію АТ «Мономах» на ринку; розробити заходи з формування конкурентних переваг АТ «Мономах».

При написанні наукової роботи було використано такі наукові методи як системний підхід, кваліметричні методи, експертні оцінки, методи аналізу господарської діяльності та ін.

Вітчизняний ринок чаю представлено великою кількістю чайних торгових марок, що значно ускладнює процес вибору споживачами певної марки чаю та підвищує конкуренцію на даному ринку. Найбільш відомі гравці на ринку чаю в Україні – АТ «Мономах», Ahmad Tea, Юнілівер, ТОВ «Орімі трейд». АТ «Мономах» протягом останніх років нарощувала обсяги продажів чаю, освоєно виробництво смаженої та меленої кави. АТ «Мономах» володіє брендами «Мономах», «Князь» та «Три слона» та ін. За результатами оцінки рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства АТ «Мономах» знаходиться на третьому місці поступаючись, конкурентними перевагами компаніям «Юнілівер» та «Ahmad Tea Ltd» і випереджаючи ТОВ «Орімі Трейд». Для підсилення конкурентних переваг АТ «Мономах» запропоновано використання маркетингового інструментарію, а саме реструктуризацію відділу маркетингу та розробку програми заходів удосконалення рекламної діяльності. Проведений розрахунок економічного ефекту та ефективності запропонованих маркетингових заходів на АТ «Мономах» показав їх економічну ефективність.

Загальний обсяг роботи 30 сторінок, у тому числі 14 таблиць, 8 рисунків, 56 найменувань списку використаних джерел, 14 додатків.

Ключові слова: конкуренція, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підприємство, чай, маркетинг, реклама.

Додаток А

Таблиця А.1

Наукові підходи до визначення конкуренції

Автор, наукова праця	Теоретичні підходи до визначення конкуренції
М. Фрідмен, Ф. Хайек «Про свободу» [44]	Найефективніша процедура відкриття, яка веде до виявлення найкращих способів досягнення цілей.
М. Портер «Конкуренція» [32]	Суперництво серед існуючих конкурентів часто зводиться до прагнення усіма засобами досягти вигідного положення, використовуючи тактику цінової конкуренції, просування товару на ринок та інтенсивну рекламу.
А. Юданов «Конкуренція: теорія та практика» [48]	Боротьба фірми за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться фірмами на доступних їм сегментах ринку.
Р.Фатхутдінов «Управління Конкурентоспроможністю організації» [42]	Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для отримання перемоги чи досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб в рамках законодавства чи в природних умовах.
Г. Азоєв «Конкуренція: аналіз, стратегія і практика» [2]	Суперництво між окремими юридичними та фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені у досягненні однієї і тієї ж мети. З точки зору підприємства такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання уподобань споживачів.
С. Клименко, Т. Омеляненко, Д. Барабась, О. Дуброва, «Управління конкурентоспроможністю підприємства» [17]	Прояв об'єктивних процесів у господарській діяльності: зниження витрат виробництва або задоволення потреб споживачів. Суперництво при цьому виступає як видима її частина, предмет розгляду в економічних доктринах.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності

№	Автор, наукова праця	Теоретичні підходи до визначення конкуренції
1	Г.Л. Азоев [2]	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Це результат її конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією.
2	М. Портер [32]	Конкурентоспроможність – це здатність країни підтримувати високі показники зростання та зайнятості протягом тривалого проміжку часу.
3	В. О. Василенко [6]	1) Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. 2) Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу.
4	Р.Фатхутдінов [42]	1) Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку. 2) Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
5	А.В. Войчак [8]	Поняття конкурентоспроможності «визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби».
6	Г. Азоев, А. Челенков [1]	Можливість фірми ефективно розпоряджатись власними й залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми.
7	В. Шинкаренко, А. Бондаренко [46]	Такий стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечуються його домінуючі переваги перед конкурентами на даному ринку протягом певного періоду часу та в довгостроковій перспективі.

Додаток В

Таблиця В.1

Погляди на визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор	Конкурентні переваги підприємства – це:
<i>Факторно-результативний (або цільовий) підхід</i>	
М. Портер [54]	1) сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо; 2) головна мета й результати господарської діяльності підприємства, що проявляються або менших, ніж у конкурента, витратах, або у спроможності вимірювати й контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації.
Г. Азоев, А. Челенков [1]	1) концентроване виявлення переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, яке можна виміряти економічними показниками; 2) ті переваги, які визнали покупці, а не ті, які підприємство вважає за переваги.
І. Труніна [41]	1) відображення властивостей або атрибутів переваги товару, послуг або підприємства в цілому порівняно з конкурентами; 2) основа конкурентної бізнес-стратегії підприємства; 3) переваги, специфічний досвід роботи і навички, професіоналізм персоналу підприємства.
В. Голік [11]	концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства.
О. Янковий [49]	перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів.
К. Єлін [13]	фактор (або сукупність факторів), що прямо або опосередковано визначають (стабільний або зростаючий) вибір учасників ринку на користь підприємства, який дозволяє отримувати певний економічний ефект, що збільшує чи стабілізує прибуток.
<i>Ціннісно-орієнтований підхід</i>	

Продовження таблиці В.1

Л. Балабанова, В. Холод [4], Р. Фатхутдінов [43]	ексклюзивна цінність, яку має об'єкт/система, що дає йому/їй перевагу над конкурентами.
А. Войчак, Р. Камишніков [8]	характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами.
<i>Компетентнісний підхід (або підхід з позиції оцінки основних носіїв конкурентних переваг)</i>	
Д. Колліс, С. Монтгомері [20]	наслідки наявності у підприємства ключових або відмітних компетенцій.
Г. Хемел, К. Прахалад [51]	функція ресурсів підприємства та компетенцій, які воно має.
В. Шинкаренко, А. Бондаренко [46]	переваги, висока компетентність підприємства порівняно зі своїми конкурентами, заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності ефективності використання конкурентного потенціалу.
<i>Маркетинговий або товарний підхід</i>	
Ф. Котлер [18]	переваги, яких досягає підприємство шляхом розробки пропозицій, що задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів.
Ж.-Ж. Ламбен [24]	характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами.
О. Анісімова [3]	1) усі позитивні чинники, які забезпечують конкурентоспроможність економічних суб'єктів та виявляються під час реалізації товарів (послуг) або у взаємодії із суб'єктами конкурентного середовища; 2) не потенційні можливості об'єктів чи суб'єктів, а приведені в рух і зафіксовані дані в результаті реального споживчого попиту.
<i>Ресурсний підхід</i>	

Продовження таблиці В.1

В. Маркова, С. Кузнецова [26]	унікальні осяжні та неосяжні ресурси, якими володіє суб'єкт господарювання, а також стратегічно важливі для нього сфери бізнесу, що дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі; становище на ринку, яке дозволяє долати сили конкуренції та залучати покупців.
Н. Мандро, В. Кудлай [25]	наявність у підприємства певних ресурсів, властивостей, які роблять його більш конкурентоспроможним порівняно з іншими підприємствами, що функціонують у тій самій сфері.
А. Наливайко [28]	оцінені та підтвержені ринком «козири», що формуються, виходячи з основних аналітичних характеристик конкурентного контексту, і зводяться до розміщення ресурсів підприємства в такий спосіб, щоб різні етапи виробничо-комерційного ланцюга формування вартості були збалансовані та ефективно доповнювали один одного, забезпечуючи загальний синергійний ефект.
О. Голоднюк [12]	динамічна система ресурсів, яка гарантує підприємству стратегічну стійкість шляхом створення ексклюзивної цінності для споживача і тим самим забезпечуючи отримання переваги перед прямими та непрямими конкурентами, базуючись на інноваційному типі розвитку.
<i>Підхід з позицій оцінки потенціалу підприємства</i>	
Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пірсі [45]	унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяє виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої суб'єкт господарювання здатен забезпечити своє існування в довгостроковій перспективі.
Н. Міценко, Р. Лупак [27]	відображення ступеня розвиненості елементів конкурентного потенціалу підприємства, напрямів впливу й ефективності використання підприємством умов конкурентного середовища.
<i>Процесний підхід</i>	
А. Зозульов [15]	сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища.
В. Павлова [30]	діяльність підприємства, пов'язана зі зміцненням ринкової позиції, пристосуванням видів його діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин до конкурентів, швидкою реакцією на зміни в конкурентному середовищі діяльності.

Додаток Г

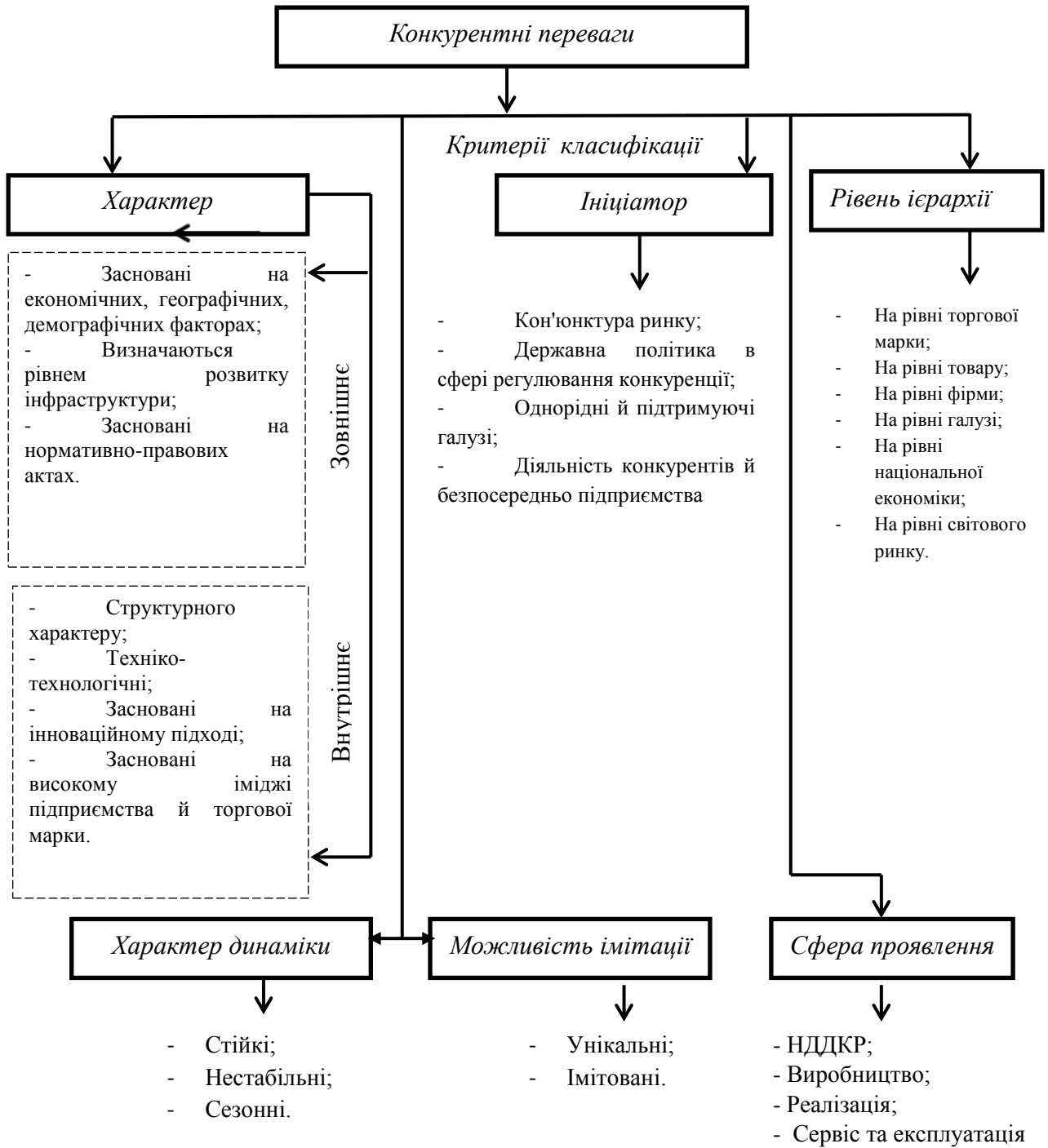


Рис. 1.2. Класифікація конкурентних переваг

Додаток Д

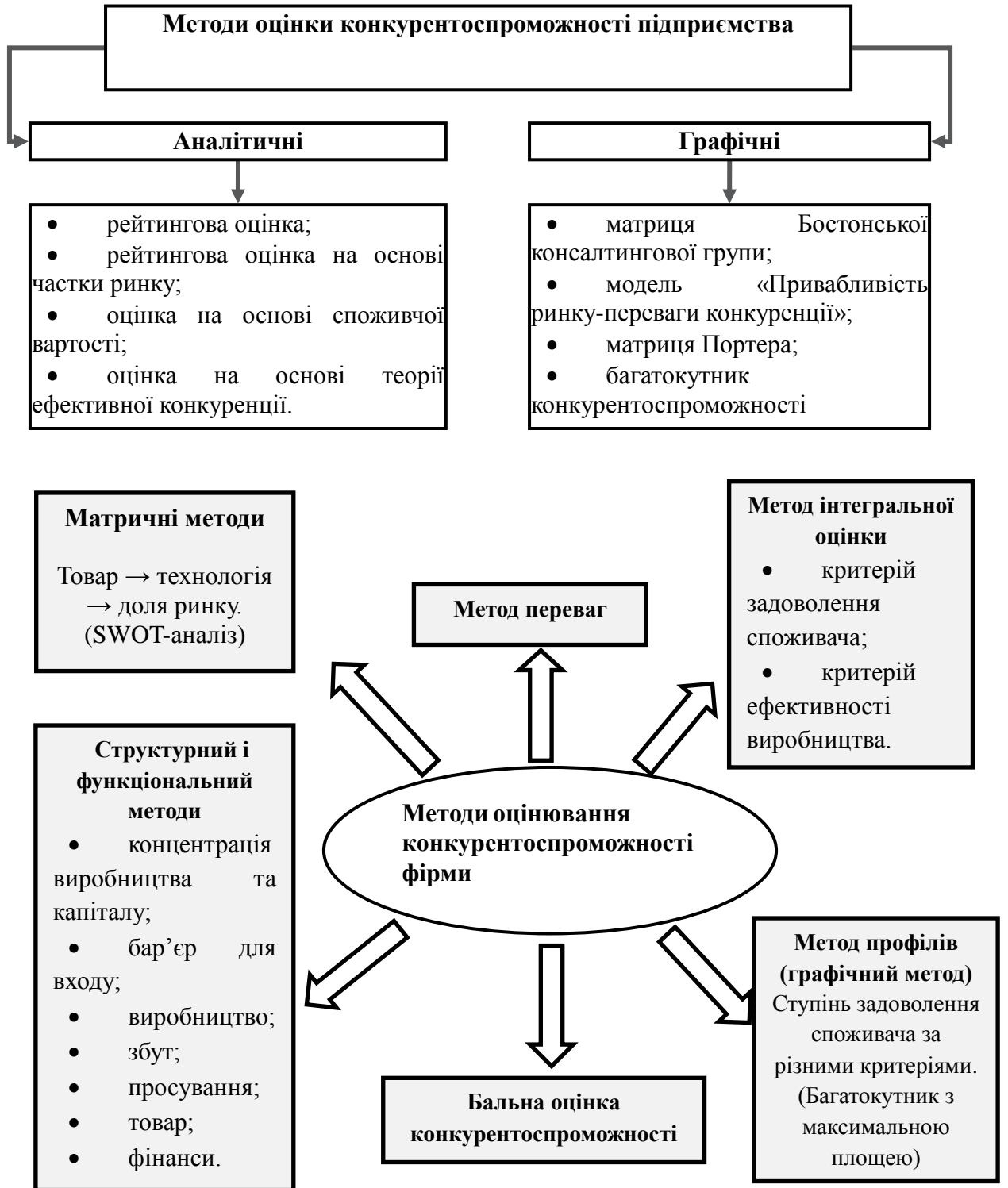


Рис. Д.1. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Матриця SWOT - аналізу АТ «Мономах»

<p>Внутрішні чинники</p> <p>Зовнішні чинники</p>	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сильні ринкові позиції; • позитивний імідж продукції; • висока якість продукції; • стабільний попит на продукцію; • сформовані партнерські відносини; • ретельно розроблена збутова політика; • налагоджена логістична система; • доступність для споживача; • висококваліфікований та спеціально навчений персонал. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • велика кількість брендів, що викликає низьку впізнаваність; • недовіра споживачів; • незнання торгової марки кінцевим споживачем; • недовірливе ставлення до новинок; • плинність кадрів; • залежність від імпорту; • можливі помилки маркетингу; • недостатня маркетингова та рекламна підтримка товару.
<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розвинена дистрибуторська мережа по всій Україні; • авторитет компанії на вітчизняному ринку; • створення новинок для задоволення потреб; • переваги у витратах внаслідок масштабу виробництва; • збільшення доходу населення. 	<p>SO-стратегії</p> <p>Розвиток збутової системи та позитивний імідж продукції призведуть до збільшення частки ринку. Збільшення асортименту продукції призведе до збільшення споживачів.</p>	<p>WO-стратегії</p> <p>Низька собівартість продукції додасть переваг над конкурентами. Концентрація на одному сегменті ринку дасть можливість витіснити конкурентів. Підтримка позитивного іміджу завдяки креативним ідеям буде утримувати компанію на ринку.</p>
<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • велика кількість конкурентів; • помилки в просуванні нового товару на ринок; • відсутність власних ресурсів; • збільшення вимог споживачів. 	<p>ST-стратегії</p> <p>Зосередження на одному сегменті для закріплення на ринку. Розробка нової продукції та експорт якої є для задоволення потреб споживачів та витіснення конкурентів. Зниження витрат на виробництво. Створення системи електронних продаж.</p>	<p>WT-стратегії</p> <p>Через відсутність власних ресурсів компанія витрачає кошти для збереження свого місця на ринку. Компанія повинна акцентувати свою увагу на виготовленні або покращенні продукції для задоволення вимог споживачів, а також розробити чітку маркетингову політику для просування нового товару. Отримання дослідів європейських центрів та сертифікатів якості продукції для зменшення кількості конкурентів</p>

Додаток 3

Таблиця 3.1

**Дані для побудови конкурентної карти ринку чорного чаю середньої
цінової категорії в Україні**

Торговельна марка	Виробник	Частка ринку		Темпи приросту ринкової частки
		2017	2016	
Мономах	АТ «Мономах»	0,16	0,14	7,14
Ahmad	Ahmad Tea Ltd	0,21	0,22	-0,23
Lipton,	Юнілевер	0,24	0,25	-2
Brooke Bond	Юнілевер	0,07	0,06	8,33
Бесіда	Юнілевер	0,05	0,04	12,5
Greenfield	ТОВ «Орімі Трейд»	0,19	0,20	-2,5
TESS	ТОВ «Орімі Трейд»	0,08	0,09	-5,6

Додаток К

Таблиця К.1

Експертна оцінка аромату і смаку чаю

Експерти	Конкуренти			
	№1 АТ«Мономах» ТМ «Мономах»	№2 «Ahmad Tea» ТМ «Ahmad Tea»	№3 «Юнілівер» ТМ Lipton	№4 ТОВ «Орімі трейд» ТМ Greenfield
1	87	81	78	50
2	91	76	74	53
3	85	80	76	50
4	86	79	75	52
5	78	76	73	51
6	87	83	77	48
7	88	76	73	49
8	85	78	70	50
9	89	80	75	53
10	84	76	74	54
Сума	860	785	745	510
Середнє	86,0	78,5	74,5	51,0

Додаток Л

Таблиця Л.1

Перевірка узгодженості думок експертів (статистичні характеристики)

Конкуренти	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,98	0,00	0,00
2	0,68	0,42	0,15
3	0,88	0,52	0,15
4	1,00	0,52	0,15

Суперечливих думок у експертів немає.

Коефіцієнт конкордації: $X_{\text{розрахункове}}^2 = 23,251$; $X_{\text{табличне}}^2 = 0,352$

Коефіцієнт конкордації значимий: узагальнена оцінка.

У таблиці 3.3 наведені середні нормативні оцінки експертів.

Таблиця Л.2

Середні нормовані оцінки, вага параметрів

1	2	3	4
0,900	0,600	0,700	0,800

Найбільшу перевагу отримав параметр 1.

Далі розглянемо метод ранжування, дані наведені у таблиці Е.3:

Таблиця Л.3

Метод ранжування, вага параметрів

1	2	3	4
0,830	0,620	0,735	0,815

З таблиці Г.3 можна зробити висновок, що найбільшу перевагу отримав параметр 1.

Оцінимо метод попарних порівнянь (табл. Е.4):

Таблиця Л.4

Метод парних порівнянь, нормована відносна вагомість оцінок, вага параметрів

1	2	3	4
0,341	0,175	0,183	0,301

Найбільшу перевагу отримав параметр 1. Максимальне відхилення – 0,480. Три середніх відхилення – 0,652.

Додаток М

Оцінимо індивідуальні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності чорного чаю для АТ «Мономах» відносно зразка, чорного чаю «Юнілівер».

Визначаємо індивідуальні показники споживчих параметрів якості та конкурентоспроможності:

$$q_{i.a.c.} = \frac{86,0}{74,5} = 1,15$$

$$q_{i.k.p.l.} = \frac{88}{93} = 0,95$$

$$q_{i.n.} = \frac{86}{83} = 1,04$$

$$q_{i.z.v.l.c.} = \frac{72}{81} = 0,89$$

$$q_{i.n.y.} = \frac{80}{75} = 1,07$$

Індивідуальні показники економічних параметрів конкурентоспроможності розраховуємо за формулою 2.2:

$$q_{i.c.} = \frac{65}{74} = 0,88$$

Груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами розрахуємо за формулою 2.4:

$$I_{c.n.} = 1,15 \cdot 0,5 + 1,04 \cdot 0,2 + 1,07 \cdot 0,15 + 0,95 \cdot 0,1 + 0,89 \cdot 0,05 = 1,083$$

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами розрахуємо за формулою 2.4:

$$I_{c.n.} = q_{i.c.} = 0,88$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою 2.5:

$$K = \frac{1,083}{0,88} = 1,23 > 1$$

Отже, чай АТ «Мономах» випереджає аналогічний чай виробництва «Юнілівер» за конкурентоспроможністю.

Оцінимо індивідуальні, групові та інтегральний показники конкурентоспроможності чорного чаю для АТ «Мономах» відносно зразка, чорного чаю ТОВ «Орімі трейд».

Визначаємо індивідуальні показники споживчих параметрів якості та конкурентоспроможності:

$$q_{i.a.c.} = \frac{86,0}{51,0} = 1,69$$

$$q_{i.k.p.l.} = \frac{88}{98} = 0,89$$

$$q_{i.n.} = \frac{86}{96} = 0,89$$

$$q_{i.z.v.l.c.} = \frac{72}{88} = 0,82$$

$$q_{i.n.y.} = \frac{80}{82} = 0,98$$

Індивідуальні показники економічних параметрів конкурентоспроможності розраховуємо за формулою 2.2:

$$q_{i.c.} = \frac{65}{80} = 0,81$$

Груповий показник конкурентоспроможності за споживчими параметрами розрахуємо за формулою 2.4:

$$I_{c.p.} = 1,69 \cdot 0,5 + 0,89 \cdot 0,2 + 0,98 \cdot 0,15 + 0,89 \cdot 0,1 + 0,82 \cdot 0,05 = 1,3$$

Груповий показник конкурентоспроможності за економічними параметрами розрахуємо за формулою 2.4:

$$I_{c.p.} = q_{i.c.} = 0,81$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою 2.5:

$$K = \frac{1,3}{0,81} = 1,6 > 1$$

Отже, чай АТ «Мономах» випереджає аналогічний чай виробництва «Орімі трейд» за конкурентоспроможністю.

Додаток Н

Таблиця Н.1

Оцінка конкурентоспроможності АТ «Мономах»

Фактори конкурентоспроможності	Питома вага	«Мономах»		«Ahmad Tea Ltd»		«Юнілівер»		«Орімі Трейд»	
		рейтинг	оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ									
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	0,1	4	0,4	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Система стратегічного планування	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Всього за розділом			0,8		0,6		0,9		0,6
МАРКЕТИНГ									
Частка ринку	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Організація збуту	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Ціни	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Репутація	0,03	4	0,12	4	0,12	5	0,15	4	0,12
Всього за розділом			0,75		0,82		1,00		0,75
ФІНАНСИ									
Рентабельність	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Інвестиційна політика	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Співвідношення залучених та власних засобів	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Всього за розділом			0,55		0,55		0,7		0,55
ВИРОБНИЦТВО									
Використання виробничої потужності	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Система контролю якості продукції	0,07	3	0,21	5	0,35	4	0,28	2	0,14
Обсяг виробництва	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Собівартість виробництва	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Всього за розділом			1,05		1,19		1,4		0,83
ВСЬОГО	1		3,15		3,16		4		2,73

Додаток П

Таблиця П.1

Профіль конкурентних переваг з найближчим конкурентом

Фактори конкуренто-спроможності	Питома вага	Оцінка					Підсумкова оцінка
		гірше, ніж у конкурента		Однакова	краще, ніж у конкурента		
		-2	-1	0	1	2	
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ							
Кваліфікація та здібності вищого менеджменту	10				+1		+10
Система стратегічного планування	5				+1		+5
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	5				+1		+5
МАРКЕТИНГ				0			0
Частка ринку	7		-1				-7
Організація збуту	7			0			0
Реклама	3			0			0
Ціни	5			0			0
Репутація	3			0			0
ФІНАНСИ							
Рентабельність	10			0			0
Інвестиційна політика	5			0			0
Співвідношення залучених та власних засобів	5			0			0
ВИРОБНИЦТВО							
Використання виробничої потужності	5			0			0
Система контролю якості продукції	7		-1				-7
Обсяг виробництва	8			0			0
Собівартість виробництва	15			0			0
ВСЬОГО	100						+6

Додаток Р

Таблиця Р.1

Дані для побудови матриці БКГ АТ «Мономах»

Назва	Обсяг виробництва АТ «Мономах»		Обсяг виробництва конкурента	Темп росту ринку	Відносна частка ринку
	2016 р.	2017 р.			
Чорний чай	1953	2265	1501	1,16	1,509
Чорний чай у пакетах	976	1132	1014	1,16	1,016
Зелений чай	1178	1239	1348	1,05	0,919
Зелений чай у пакетах	717	855	659	1,19	1,297
Всього	5124	5391			

Додаток С

Таблиця С.1

Бюджет медіа-стратегії у мережі Інтернет для АТ «Мономах» у 2019 р.

№ з/п	Пропозиція	Вартість (грн.)	Періодичність
1	Редизайн сайту	150000	Одноразово
2	Покращення юзабіліті сайту	15000	Одноразово
3	Розробка форми автоматичного замовлення з сайту	35000	Одноразово
6	Всього	200000	

Таблиця С.2

Медіаплан рекламної кампанії в мережі Інтернет АТ «Мономах» у 2019 р.

Інструменти	Таргетинг	Покази				Бюджет грн.
		І кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Google Display Network (GDN)	Всі сайти мережі (Київ-25+)	35000	30000	33000	46000	21000
Контекст-на-реклама	За ключовими словами	4500	4500	4000	4500	12000
Поведінковий таргетинг	Маркетологи, рекламисти	9100	8500	9000	8500	15000
Ремаркетинг	Всі хто клікнув на банер	37000	30000	32 000	45000	12000
Кількість показів		85600	73000	78000	104000	60000

Таблиця С.3

План-графік заходів друкованої реклами у ЗМІ АТ «Мономах» на 2019 р.

Цільова аудиторія, ЦА	Журнали, газети	№	Частка ЦА в загальній аудиторії	Тираж	СРТ
Чоловіки та жінки 18-45 років	Фокус	1	69%	32 000	1,3
	Бізнес	5	76%	33 800	0,9
	Ділова столиця	3	81%	60 000	2,6
	Food UA	4	57%	100	2,3
	Мир продуктів	6	62%	140	0,9
	Харчовик	2	73%	500	1,7

Таблиця С.4

Медіаплан друкованої реклами АТ «Мономах» на 2019 р.

Журнали, газети	Кількість матеріалів				Бюджет, грн.
	І кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Фокус	18	21	20	23	97000
Бізнес	23	23	24	24	100000
Ділова столиця	8	7	10	9	95000
Food UA	12	12	12	12	95000
Мир продуктів	3	3	3	3	75000
Харчовик	3	3	3	3	98000
Всього	76	81	88	95	560000

Таблиця С.5

План-графік участі у виставках АТ «Мономах» на 2019 рік

№ з/п	Виставка	Місце проведення	Період проведення	Вартість участі грн.
1	Міжнародний форум харчової промисловості та упаковки IFFIP	Київ	10-12 квітня 2019	42000
2	Виставка устаткування та технологій для харчової та переробної промисловості Inprodmash в Asco International	Київ	10-12 вересня 2019	42000
3	WorldFood Ukraine	Київ	23-25 жовтня 2019	23000
Всього				107000

Таблиця С.6

План-графік презентацій АТ «Мономах» на 2019 р.

Заходи	Вартість, грн.
І квартал	55000
2 квартал	57000
3 квартал	57000
4 квартал	57000
Всього	226000

Таблиця С.7

План-графік заходів стимулювання збуту АТ «Мономах» у 2019 р.

№ з/п	Заходи	Період
1	Знижка у відсотках на продукцію	Раз у квартал
2	Подарунки	Періодично
3	Знижка за обсяг закупівель	Протягом року

Таблиця С.8

Медіаплан заходів стимулювання збуту АТ «Мономах» у 2019 р.

Заходи	І кв	2 кв	3 кв	4 кв	Бюджет, грн.
Знижка у відсотках на продукцію	-	5%	5%	-	150500
Подарунки	-	+	+	-	65000
Знижка за обсяг закупівель	-	+	+	-	62500
Всього					278000