

Міністерство освіти і науки України
Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт

Шифр «Синтезатор»

Тема: «Удосконалення конкурентноспроможності підприємства за рахунок
врахування поведінки споживачів в умовах пандемії»

Спеціальність: «Менеджмент»

Спеціалізація: «Управління у сфері економічної конкуренції»

2020-2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.....	6
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Суть категорії «конкурентоспроможність» і її взаємозв’язок з іншими економічними категоріями.....	6
1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності під час пандемії.....	8
1.3. Вплив поведінки споживачів на конкурентоспроможність підприємства	9
РОЗДІЛ 2	12
АНАЛІЗ ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ АЗОВБІЗНЕСКОНСАЛТИНГ»	12
2.1 Загальна характеристика фірми та основні напрямки її діяльності.....	12
2.2 Дослідження конкурентного середовища підприємства	14
2.3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства з врахуванням поведінки споживачів.	16
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	21
3.1 Інтегрована модель маркетингу управління конкурентоспроможності підприємства.....	21
3.2. Удосконалення конкурентоспроможності в кризових умовах з врахування поведінки споживача.....	24
3.3 Розробка стратегії маркетингового управління	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	31
ДОДАТКИ	38

ВСТУП

Одним з найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного і динамічного переходу до ринкових відносин. При цьому дуже важливо є врахування поведінки споживачів як одного з головних чинників конкурентоспроможності. У сучасних умовах діяльності, як в Україні так і в світі, гостро постає питання підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до вимог споживача. Виникає необхідність не тільки розробити і обґрунтувати стратегію підприємства на майбутнє, а знайти засоби швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища з метою досягнення сили підприємства. Перед підприємствами стоїть проблема формування стійких конкурентних переваг на основі найбільш повної взаємозв'язки стратегічних можливостей підприємств з внутрішнім потенціалом та невикористаними резервами з метою максимальної синергізації роботи підприємства з вимогаю споживачів

Питаннями конкурентноспроможності підприємства займалися відомі закордонні науковці: Г.Азоев [6], М.Портер [46], Р.Фатхутдінов [59] та інші. Серед праць українських вчених, які аналізували проблеми конкуренції, слід відзначити роботи В. Адаменко [5], Л. Балабанова [9], Т. Омеляненко [43], Н. Тарнавської [53], В.Гончар [69], О.Хаджинової [17], О.Боднарук [18] та інших. Проблематика поведінки споживачів, зокрема в умовах пандемії та кризових явищ, досліджується в роботах Баллантайн[63], Йєн[64], Левенштейн[65], Словіч[66]. Але, незважаючи на велику кількість робіт і досліджень потребує подальшого розвитку методологія конкурентноспроможності підприємства, яка враховує поведінку споживачів в кризових умовах.

Мета та задачі дослідження наукової роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах пандемії.

Для досягнення поставленої мети у науковій роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- визначено основні властивості конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізована зміна чинників конкурентоспроможності під час пандемії;
- досліджено модель поведінки споживачів в умовах пандемії;
- проведено аналіз основних результатів діяльності підприємства з точки зору його конкурентоспроможності;
- здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства з врахуванням поведінки споживачів;
- надано рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є методи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна наукової роботи полягає в розробленні та обґрунтуванні низки теоретичних, методичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення конкурентоспроможності підприємства, що дало можливість отримати теоретичні та практичні результати, які характеризуються науковою новизною:

удосконалено:

- методичний підхід щодо оцінки поведінки споживачів за рахунок дослідження поведінкових мотивів в ряді історичних періодів паніки, що дає можливість зосередження уваги на товарах та послуг найбільш конкурентоспроможних в кризових умовах;
- методологія проведення дослідження конкурентоспроможності на основі аналізу характеристик підприємства з точки зору споживачів, що сприятиме формуванню ключових індикаторів конкурентного успіху;
- концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю, яка спрямована на збереження внутріфінансового

потенціалу підприємства з метою перетворення його в стратегічні чинники успіху в динамічному конкурентному середовищі;

- методика застосування нейромаркетингових технологій для аналізу поведінки споживачів, що дозволяє оцінити соціальний контекст прийняття рішень споживачами;

набули подальшого розвитку:

- методика оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє візуалізувати обґрунтування вибору цільового сегменту, що дає змогу обрати конкурентні переваги на ринку;

- систематизація чинників зовнішнього середовища, яка дозволила відокремити найбільш суттєві для конкурентоспроможності підприємства під час пандемії, що дає змогу сконцентрувати увагу саме на них та більш ефективно впровадити конкурентну боротьбу.

Методика дослідження. В науковому дослідженні при висвітленні методологічних та практичних засад конкурентоспроможності використано такі загальнонаукові і спеціальні методи: теоретичного узагальнення і порівняння – для уточнення наукових визначень економічних категорій; історичного аналізу - при дослідженні поведінкових мотивів споживачів; статистико-економічний – для визначення особливостей та тенденцій розвитку підприємства; системно-цільовий – для розробки механізму формування конкурентоспроможності; експертний – для оцінки поведінки споживачів та якості діяльності підприємства; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення та формулювання висновків.

Теоретико-методологічною і інформаційною основою дослідження є спеціальна монографічна, методична, довідкова література, наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених зі стратегічного управління, стратегічного маркетингу, менеджменту, економіки, економічного і фінансового аналізу; законодавчі і нормативні акти України, дані Держкомстату України, матеріали періодичних видань, а також бухгалтерська, статистична звітність та інші матеріали діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть категорії «конкурентоспроможність» і її взаємозв'язок з іншими економічними категоріями

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані - про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

Конкуренція (від лат. *concurrentia* - стикатися, змагатися) - суперництво між товаровиробниками за найбільш сприятливі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукції [62, с.114]. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому, а постійно самовдосконалюватися, знижувати витрати на виробництво, покращувати якість продукції (послуг), що пропонуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) - змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

На сучасному етапі існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція» (додаток А).

Таким чином, аналіз поняття конкурентоспроможності підприємства в роботах видатних вчених [28, 43, 57, 62] дозволил виокремити основні особливості конкуренції:

- має розвинений принцип діяльності в ринковому середовищі, який носить цилівізований характер змагання;
- в боротьбі за споживача змагаються товари або послуги подібні за функціями та властивостям;
- підприємства має право самостійно обирати переваги своєї продукції та організації діяльності.

Різні науковці по різному визначають сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, тому єдиного, загальноприйнятого визначення цього поняття не існує. Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить із його особливостей, які були виділені в сучасній економічній літературі різними вченими.

Виходячи з аналізу можливо зазначити основні властивості конкурентоспроможності:

1. Як адаптивність не є іманентною якістю підприємства.
2. Взаємопов'язана та взаємозалежна з конкурентоспроможністю товару.
3. Потребує підвищення продуктивності використання його ресурсів.
4. Може виникати і бути оціненою тільки за наявності конкурентів.
5. Відносне поняття і має різний рівень по відношенню до різних конкурентів.
6. Залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, галузі, країни.
7. Залежить від рівня конкурентних переваг і шляхів їх здобуття.
8. Є результатом людського капіталу.

Отже, конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства і саме тому постійно привертає увагу науковців особливо в сучасних умовах ведення бізнесу, коли фактори зовнішнього середовища мінливі, а іноді й непередбачуванні як в умовах пандемії COVID-19.

Таким чином, можна зробити висновки, що конкуренція змушує товаровиробників впроваджувати у виробництво інноваційні процеси та технології для зменшення витрат на виробництво. Тим самим вони підвищують якість товару та привертають увагу нових покупців, а отже й збільшують власні прибутки. В умовах конкуренції завжди проявляється конкурентоспроможність, причому на різних рівнях, які необхідно враховувати при управлінні нею.

1.2. Дослідження факторів конкурентоспроможності під час пандемії

Пандемія 2020 року стала шоком для всіх країн, і жодна економіка не була порушена втратами як з точки зору людських життів, так і засобів до існування. Однак на цьому тлі можна виявити деякі спільні риси, які допомогли підприємствам знайти нові методи та напрями діяльності, що дали змогу бути конкурентоспроможними.

Аналіз діяльності підприємств у 2020 році з попередніми роками, показує що спостерігається: 1) помітне зниження конкуренції в послугах (мережеві, професійні та роздрібні послуги); 2) скорочення співпраці між компаніями, можливо, пов'язане із блокуваннями, які зменшили обмін та рух людей; та 3) пошук кваліфікованих працівників ускладнився, головним чином тому, що розрив у навичках, необхідних на цій фазі (спрямованих на цифрову економіку), ще більше посилюється під час пандемії.

На ринках, що розвиваються, досліджуються наступні тенденції: 1) збільшення комерційних витрат, пов'язаних зі злочинністю та насильством,. Однак ці зміни відображають зміну позитивної тенденції у 2018 та 2019 роках, і тому їх слід трактувати як частковий крок назад у поточному прогресі в цих аспектах. Окрім цих аспектів, також відзначається 2) зменшення незалежності судової влади, що є негативною тенденцією, що спостерігалася ще до пандемії; 3) подальше зменшення конкуренції; та 4) стагнація довіри до політиків.

З іншого боку, криза COVID-19 викликала позитивну реакцію різних зацікавлених сторін у деяких аспектах. У розвинених економіках: 1) керівники підприємств оцінювали реакцію урядів на зміни вище, ніж до кризи, проте починаючи з низької бази; 2) співпраця всередині компаній зросла, оскільки компанії повинні були краще використовувати внутрішні ресурси в цьому контексті (зокрема, це контрастує зі скороченням співпраці з іншими компаніями; 3) доступність венчурного капіталу продовжувала покращуватись (у продовження з попередньою тенденцією), проте знову починаючи з низької бази; 4) керівники підприємств вважали, що мережі соціального захисту, хоч і не є оптимальними, все ж сприяли реагуванню на кризу; та 5) надійність банків продовжувала покращуватись у цьому році, продовжуючи попередні тенденції, можливо, також завдяки швидкій реакції політики.

У сукупності ці оцінки показують, що підприємств турбує потенційне збільшення конкуренції та динаміки управління. Крім того, у країнах, що перебувають на технологічному кордоні, керівники підприємств стурбовані відсутністю належних навичок. Ці результати також показують, що всі зацікавлені сторони адаптують свою поведінку, щоб справлятися з поточним контекстом.

1.3. Вплив поведінки споживачів на конкурентоспроможність підприємства

Одним з основних чинників конкурентоспроможності підприємства є споживачі продукції. В період кризи виробникам необхідно дослідити питання щодо того, чи можна краще освітити споживачів, щоб зберегти конкурентоспроможність у випадках неминучих майбутніх шоків та криз.

Дослідження дозволило встановити чотири ключові фактори, що викликають панічні покупки і необхідно підприємствам враховувати при розробці заходів для збереження конкурентоспроможності: (1) сприйняття, (2) страх перед невідомим, (3) подолання поведінки та (4) соціальна

психологія. Доведено, що коли споживачі сприймають високу ймовірність та наслідки зараження хворобою, їх спонукають до самозахисту, включаючи панічні покупки, щоб мінімізувати сприйнятий ризик. Більше того, панічні покупки можуть заохочуватися, коли споживачі очікують, що товар стане недоступним і, отже, обмежує їхні особисті свободи, не володіючи ним; або, як альтернатива, коли вони можуть передбачити почуття жалю, не здійснивши певної поведінки чи покупки, що змушує їх просувати ці заплановані покупки. Страх перед невідомим відображається в панічній поведінці, коли споживачі скеровують свою недостатню обізнаність про кризи у поведінку, яка сприймається як втішаюча, що забезпечує безпеку або полегшує стрес. Це відображається на основі досліджень, які показують, що роздрібні покупки історично зростали під час підготовки до майбутніх катастроф. Способи подолання, включаючи компенсаційну покупку паніки, виникають тоді, коли джерело дискомфорту не може бути підконтрольний людині, оскільки вони звертаються в інше місце, щоб знайти контроль або зняття стресу з інших доменів. Нарешті, соціально-психологічні фактори, включаючи соціальний вплив та довіру, можуть спричинити панічну поведінку при купівлі, оскільки споживачі реагують на думки та ставлення більших груп, громад та урядів, щоб керувати їхньою поведінкою. Коли певна поведінка здійснюється або публічно відображається (наприклад, у ЗМІ), споживачі можуть відчувати рівень соціальної недовіри.

У часи невизначеності теорії поведінки споживачів демонструють, як люди намагаються здобути почуття контролю за допомогою придбання продукції та панічної покупки. Хоча результати коронавірусу та заходи із стримування залишаються в основному невідомими, споживання практичних та регулярно купуваних продуктів, таких як засоби для чищення, є розумним. Однак, оскільки паніка продовжує зростати, споживчі міркування часто переважають почуття тривоги, а не робляться обґрунтовані когнітивні висновки. Раціональні споживачі оцінюють бажаність та ймовірність результату та інтегрують цю інформацію для формування рішення однак

теоретична перспектива «ризик як почуття» описує тенденцію до ірраціонального споживання під час сприйманих випадків високого ризику, таких як криза. Стрес і невизначеність, які виникають у споживачів під час прийняття рішення, можуть призвести до панічного придбання. Емоційні реакції на стресові події часто відрізняються від розумної когнітивної оцінки, де теорія «ризик як почуттів» пояснює надмірне споживання певних товарів, які споживачі могли б вважати розумними у той час, зокрема, тих, які можуть бути необгрунтовано накопичені. Отже, теорія ризику як почуттів може бути використана як основа для концептуалізації панічної поведінки при купівлі, така що страх під час кризи або шокової події спонукає споживачів перекосити свої традиційні схеми витрат на покупки, які в іншому випадку можуть здійснюватися на різних разів, в різних обсягах або, можливо, взагалі не виготовляється.[67]

Дослідження доводять, що відразу після події, тобто протягом першого тижня, споживачі покупки прагнули до продуктів, які відповідають основним фізіологічним потребам на виживання (тобто води, продуктів, що не псується, догляду за немовлятами, тепла та світла), товарів, що надають послуги зв'язку (тобто телефони, радіоакумулятори) та засоби для очищення та відновлення нормального життя (наприклад, паперові рушники, гумові рукавички). Така модель поведінки може мати експоненціальний ефект, оскільки накопичення ресурсів від панічної покупки може стати трансмісивним. По суті, різке збільшення попиту на товар призводить до широкого дефіциту, в свою чергу, створюючи додаткову паніку при купівлі та подальше збільшення попиту.

Очевидно, що основним рушієм панічної поведінки при купівлі, особливо утилітарних товарів, є відчутна відсутність контролю та невизначеність навколо певної кризи. Це, в поєднанні з трансмісивним аспектом панічної покупки, може створити надзвичайно ірраціональну поведінку споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМПАНІЯ АЗОВБІЗНЕСКОНСАЛТИНГ»

2.1 Загальна характеристика фірми та основні напрямки її діяльності

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» засновано на базі Маріупольського регіонального орендного підприємства торгово-виробничої фірми «АзовБізнесКонсалтинг» відповідно до Установчого договору та рішення установчих зборів згідно з законами, законодавчими актами і нормативними документами України. Товариство є самостійним господарюючим суб'єктом, що володіє правами юридичної особи та здійснює виробничу і комерційну діяльність з метою одержання прибутку.

Місію підприємства можна визначити як: найбільш повно задовольнити потреби суспільства у меблевих товарах, супутніх товарах, за рахунок нового рівня обслуговування у сфері торгівлі та надання продукції найвищої якості і споживчої цінності.

Товариство засновано з метою отримання прибутку в результаті господарсько – фінансової діяльності, а також забезпечення виробничого і соціального розвитку товариства та підвищення конкурентної позиції товариства на споживчому ринку.

Задачі діяльності товариства: забезпечення високого рівня торгового обслуговування; підвищення рівня якості товарів; підвищення професіоналізму у працівників товариства; забезпечення достатній економічності здійснення торгово – господарських процесів на підприємстві; максимізація суми прибутку, який залишається в розпорядженні торговельного підприємства та забезпечення його ефективного використання; мінімізація рівня господарських ризиків, пов'язаних з

діяльністю підприємства; забезпечення повсякчасного збільшення ринкової вартості підприємства.

Роздрібна торгівельна мережа ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» складається з:

- 1 Маріупольський філіал – 5 спеціалізованих магазинів з продажу меблі та супутніх товарів
- 2 Дніпровський філіал – 3 спеціалізованих магазину.

Характеризуючи складське господарство треба сказати, що база розташована у Донецької області, загальна її площа складає 1356,8 м².

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність усіх внутрішніх змінних параметрів підприємства, визначають процеси його життєдіяльності. Воно постійно і прямо впливає на функціонування підприємства й складає систему ситуаційних факторів усередині підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства складається з таких елементів: організація управління, маркетинг, персонал, фінанси, імідж підприємства, технологія, дослідження та розробки.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, представлені у додатку Б

Проаналізувавши основні техніко – економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» були зроблені наступні висновки:

- у 2019 році дохід від реалізації продукції збільшився на 49,5% відносно 2018 року, що склало 10000,6 тис. грн.;

- у 2019 році середньосписочна чисельність робітників збільшилась на 30 чоловік (тобто на 7,6 відсотків);

- також треба відзначити суттєве збільшення продуктивності праці, майже на 40 відсотків;

- середньомісячна заробітна плата у 2019 році теж зазнала змін у більшу сторону. Зростання становить 15% відносно показників 2018р.;

- у 2019 році збільшилась фондівдача на 8,7 відсотків, що свідчить про більш ефективне використання основних фондів.

При суттєвому зростанні об'єму реалізації продукції (49,5 %), витрати на 1 грн. реалізованої продукції також збільшились, але лише на 4 відсотки. Позитивним показником діяльності підприємства ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» є те, що прибуток від звичайної діяльності у 2019 році збільшився на 40,6 відсотків (835,9 тис. грн.). Аналізуючи показники ефективності використання трудових ресурсів треба зазначити, що на 40 відсотків, тобто на 19,85 тис.грн. у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилась продуктивність праці. Також збільшився прибуток на одного робітника, але усього на 3,2 відсотки. Проаналізувавши усі ці показники можна зробити висновок, що взагалі у 2019 році ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» здійснювало свою діяльність більш ефективно ніж у 2018 році, про що свідчать значні збільшення основних показників діяльності, проте, окрім сильної сторони, є такі показники, величина яких зменшилась, а це негативна тенденція, тому на них керівництву підприємства треба звернути особливу увагу та проаналізувати причини зменшення цих показників.

2.2 Дослідження конкурентного середовища підприємства

Основним завданням стратегічного маркетингу в системі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю є забезпечення максимально гнучкого й ефективного використання всіх наявних маркетингових інструментів, ресурсів, науково-технічного потенціалу, інноваційної діяльності та підприємницької ініціативи, розробка динамічної моделі пристосування підприємств до змін конкурентного маркетингового середовища за допомогою системи його стратегічного моніторингу.

Таким чином, стратегічний моніторинг конкурентного середовища в системі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю

представляє розгляд проблем і аналіз факторів, пов'язаних із зовнішнім стратегічним аудитом конкурентного маркетингового середовища і внутрішнім стратегічним аудитом конкурентного потенціалу підприємств, що в цілому являє собою конкурентний маркетинговий ситуаційний аналіз (конкурентний SWOT-аналіз).

Для ідентифікації і детального вивчення цільового ринку підприємств необхідно, перш за все, здійснити сегментацію ринку.

Необхідність проведення сегментації ринку для підприємств у сучасних умовах зумовлена тими перевагами, які вона дає: створює більш повне і конкретне уявлення про покупців; виявляє можливість конкретизувати торговельні пропозиції, підвищувати ефективність ринкових проектів у сфері збуту своєї продукції; полегшує процес планування і організації збуту товарів з орієнтацією на чітко визначені цільові сегменти ринку; скорочує витрати на просування товарів на ринок; виявляє потенційні сприятливі можливості на підставі ретельного визначення покупців; формує переваги перед конкурентами, які не здійснюють сегментацію ринку.

Спочатку визначимо потенційний цільовий ринок підприємства, потім виявимо привабливі неохоплені цільові сегменти.

Оскільки цільовий ринок підприємства – це сукупність ринкових сегментів, які ним обслуговуються, то для його вибору підприємству необхідно, перед усім, здійснити оцінку ринкових сегментів для визначення їхньої потенційної привабливості для підприємств ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес». Обґрунтування вибору цільового ринку здійснюється на основі аналізу оцінка привабливості ринкового сегменту підприємств ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес» (додаток В) та оцінка спроможності підприємств ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес» до ефективного функціонування на ринковому сегменті (додаток Г). На основі даного аналізу складається карта обґрунтування вибору цільового ринку (рис 2.1). ВАТ «Прогрес» є головним конкурентом нашої фірми в галузі.



Рис. 2.1 – Карта обґрунтування вибору цільового сегменту

Карта обґрунтування вибору цільового сегменту показує, що обидва підприємства знаходяться у зоні доцільності вибору ринкового сегменту та гарної спроможності підприємства до ефективного функціонування в ринковому сегменті.

2.3. Аналіз конкурентноспроможності підприємства з врахуванням поведінки споживачів.

Аналіз здійснюється на основі оцінки ролі підприємства у конкурентній боротьбі з точки зору споживачів на основі методу «асоціативного опитування споживачів».

Як предмет опитування рекомендуються п'ять загальних характеристик діяльності підприємств з точки зору споживачів (табл.2.1), які за своєю суттю є ключовими індикаторами конкурентного успіху.

Таблиця 2.1

Рекомендовані загальні характеристики діяльності підприємств

ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Індикатори Успіху	Підприємства	ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг»	ВАТ «Прогрес»
Рівень інформованості споживачів		5	4
Доступність товарів		5	5
Якість і диференціація товарів, що реалізуються		5	4
Якість і диференціація послуг, що надаються		4	5
Професійний рівень торговельно-оперативного персоналу		4	4
Загальна оцінка конкурентної сили		23	22

Характеристику ключових індикаторів конкурентного успіху доцільно скласти на основі бальної оцінки конкурентів споживачами згідно наступної шкали:

- 1 бал – негативна оцінка споживачами;
- 2 бали – незадовільна оцінка споживачами;
- 3 бали – задовільна оцінка споживачами;
- 4 бали – добра оцінка споживачами;
- 5 балів – відмінна оцінка.

Для оцінки використовується наступна шкала:

19 – 25 балів – підприємства, які володіють відносно високою конкурентною силою та конкурентний успіх яких базується на диференціації конкурентних переваг (переможці);

12 – 18 балів – підприємства, які володіють помірною конкурентною силою та конкурентний успіх яких сконцентрований на декількох стандартних конкурентних перевагах (позиціонери);

5 – 11 балів – підприємства, які володіють незначною конкурентною силою та конкурентний успіх яких базується на одній-двох або декількох незначних конкурентних перевагах (аутсайдери).

З аналізу видно, що і ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» і ВАТ «Прогрес» являються переможцями, тому що вони набрали відповідно 23 і 22 бали, а це відноситься до першої категорії підприємств.

За результатами оцінки конкурентоспроможності за кількісними та якісними показниками та аналізу «профіля полярності» додаток Е можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» за більшістю показників переважає підприємство ВАТ «Прогрес», але за такими показниками як: доля товарів "ринкової новизни"; ціна товарів; система збуту; якість обслуговування; стимулювання співробітників воно поступається своєму конкуренту. Взагалі майже всі показники знаходяться у інтервалі від –2 до +2, що свідчить про те, що підприємства працюють майже однаково.

Для оцінки конкурентоспроможності товарів ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес» використовуємо параметричний метод . Для цього будемо використовувати експертну оцінку, яка коливається від 1 до 5 балів, де 1 - не виражено, 2 – слабо виражено, 3 – помірно виражено, 4 – добре виражено, 5 – дуже добре виражено. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Фактори конкурентного потенціалу	Експертна оцінка, бали	
	ТОВ АзовБізнесКонсалтинг	ВАТ «Прогрес»
1. Організація управління	24	30
2. Маркетинг	29	32
3. Технології	11	10
4. Персонал	27	24
5. Фінанси	38	30
6. Організаційна культура та імідж підприємства	16	17
Загалом	145	143

Проаналізував дані, наведені у табл.2.2 можна зробити висновки, що найбільший внутрішній конкурентний потенціал має ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг», тому що має 145 балів, тоді як підприємство ВАТ «Прогрес» – має 143 бали з 235 можливих.

Для аналізу конкурентної сили товариства ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес» треба визначити вплив конкурентних сил на конкурентну позицію цих підприємств. Було проведено оцінка конкурентного середовища наведеного у додатку Е.

З аналізу результатів дослідження, що надано в додатку Е ми бачимо, що такі сили як: поява нових конкурентів, інтенсивність конкуренції, наявність товарів – замінників – дуже сильно, негативно впливають на конкурентні позиції підприємств. Вплив покупців оказує помірний негативний вплив на підприємства. Лише сила постачальників позитивно впливає на конкурентні позиції даних підприємств. Це свідчить, що загалом конкурентні сили на підприємство впливають негативно.

Відзначимо, що при дослідження маркетингового, фінансового й економічного аспектів варто використовувати шкалу експертних оцінок, що дозволяє зіставити отримані результати аналізу. Дослідження кожного аспекту конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу повинне завершатися розрахунком рівня використання даного аспекту конкурентоспроможності (групового показника) по наступній формулі:

$$Y_{ВПj} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{max}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де $Y_{ВПj}$ – рівень використання j-го аспекту конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу підприємства;

K_i - експертна оцінка критеріїв j-го аспекту конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу підприємства;

K_{max} - максимальне значення використання j-го аспекту конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу підприємства.

Розрахунки для підприємства надано у додатку Є

На підставі проведеного дослідження всіх аспектів внутрішнього

потенціалу підприємств-конкурентів і розрахунку рівня їхнього використання варто побудувати «багатокутник конкурентоспроможності» (рис2.2).



Рис.2.2 – Многокутник конкурентоспроможності підприємств ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

З аналізу внутрішнього конкурентного потенціалу можна визначити що ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» має такі позитивні аспекти: фінансовий, кадровий та технологічний, а негативні аспекти: організаційна культура та імідж і організація управління. Позитивними аспектами ВАТ «Прогрес» є маркетинг та організація управління, негативні: організаційна культура підприємства та імідж.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

3.1 Інтегрована модель маркетингу управління конкурентноспроможності підприємства

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби підприємствам необхідно розробити реальний механізм стратегічного маркетингового управління конкурентноспроможністю з метою підвищення конкурентного статусу на ринку.

В основі удосконалення стратегічного маркетингового управління конкурентноспроможністю сучасних торговельних підприємств, таких як ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» лежить концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентноспроможністю, яка забезпечує здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу та стратегічного маркетингу – аналітичного аспекту, що завершується вибранням стратегій конкурентної переваги [40]. Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентноспроможністю підприємств – це сукупність взаємопов'язаних та розподілених за рівнями управління підприємством (стратегічним, тактичним, оперативним) елементів маркетингової діяльності, які забезпечують довгострокову конкурентну перевагу підприємствам через задоволення конкретних потреб та запитів споживачів, і являють собою органічний процес інтеграції всіх управлінських механізмів щодо підвищення конкурентноспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. Для впровадження стратегічного маркетингового управління конкурентноспроможністю на сучасному етапі розвитку підприємства ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» потрібне виконання наступних вимог (рис. 3.1)



Рис. 3.1 - Вимоги до стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю

Розроблена схема концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю представлена наступними рівнями:

1-й рівень – стратегічний (корпоративний) рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств (комплексна система стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств);

2-й рівень – тактичний рівень (бізнес-рівень) маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств (операційна система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств);

3-й рівень – оперативний (функціональний) рівень маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств (операційна система маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств).

Блок-схема концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю наведена у додатку Ж.

Концептуальна модель містить у собі три функціональних рівня, кожен з яких об'єднує маркетингові елементи, що дозволять підприємству створити конкурентний потенціал успіху, тобто забезпечити ефективне функціонування і постійний розвиток підприємства у конкурентному середовищі, досягнення конкурентних цілей підприємства і володіння певними конкурентними перевагами на ринку.

На стратегічному рівні управління конкурентоспроможністю підприємствам необхідно розробити та впровадити комплексну систему стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Від обґрунтованого стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю залежать всі аспекти функціонування підприємств: від результатів поточної діяльності функціональних підрозділів до загальної ефективності діяльності торговельних підприємств і завоювання довгострокових конкурентних переваг на основі розробки і впровадження конкурентних маркетингових стратегій їх перспективного розвитку.

Підсистема організації маркетингової діяльності підприємства включає наступні елементи: організацію служби маркетингу; укомплектування служби відповідними кадрами; встановлення функціональних прав, обов'язків та відповідальності робітників служби маркетингу; встановлення ефективної системи взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства.

Основним завданням маркетингових досліджень є створення умов для пристосування всієї комерційної діяльності підприємства до змін попиту та розробка системи організаційно-технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства і, в першу чергу, його товарів.

Підприємству ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» необхідно продумати організацію системи збору інформації про конкурентів, потурбуватися про її ефективність. Кожен співробітник підприємства повинен не тільки розуміти, обслуговувати і намагатися задовольнити покупців, він повинен бути зацікавлений в одержанні інформації про дії конкурентів.

Основна задача концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю – не тільки створення внутріфінансового потенціалу успіху підприємства, але й перетворення його в стратегічні чинники успіху в динамічному конкурентному середовищі.

Таким чином, концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства конвергує теоретичні і методологічні основи усього циклу економічних, управлінських і маркетингових дисциплін, якими повинен володіти кожен сучасний менеджер для того, щоб ефективно працювати в умовах ринкової економіки.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» рекомендуємо впровадити систему менеджменту якості на цих підприємствах.

3.2. Удосконалення конкурентоспроможності в кризових умовах з урахування поведінки споживача

Результати дослідження вказують на те, що бізнес може використовувати поведінку ментальності толпи як ділові можливості. Поведінка споживачів протягом періоду COVID-19 продемонструвала зміну у споживанні основних потреб та нетривалих товарів, надаючи пріоритет базовому шару ієрархії потреб Маслоу. У міру зростання невизначеності ріст заробітної плати в індивідуальному порядку падає, а витрати ставляться до пріоритетних основних потреб. Цей зсув у поведінці споживачів відповідає

попереднім періодам економічної кризи та демонструє, як споживачі рухаються спочатку для задоволення своїх основних потреб.

Другий рівень ієрархії Маслоу - потреби в безпеці - застосовується до періоду COVID-19 як викладення почуття захищеності та захисту людини від спалаху вірусу. Сюди входить потреба фізичної особи в товарах, які можуть посилити їхнє почуття захищеності, включаючи дезінфікуючі засоби для рук, маски, дезінфікуючі засоби та інші предмети гігієни. Споживче споживання змінилося, щоб відобразити цю потребу, як із споживанням медичних потреб. Як і очікувалося, споживачі перенесли споживання, щоб задовольнити більш важливі та практичні потреби внизу піраміди Маслоу, перш ніж досягти потреб самореалізації.

Нейроекономічний аналіз споживачів підкреслює, що соціальний контекст є головним рушієм прийняття рішень споживачами. Аналіз довів п'ять ключових тенденцій у поведінкових змінах, що виникають внаслідок впливу COVID-19: 1.Посилення цифрового прийняття: люди переходять на цифрові платформи для повсякденних потреб. 2. Зміна моделей мобільності: менше користування громадським транспортом, більш віддалена робота тощо. 3.Зміна купівельної поведінки: перехід до закупівлі, заснованої на вартості, та покупок в Інтернеті. 4.Підвищена обізнаність щодо здоров'я: носіння масок, підвищення гігієни, здорове харчування тощо. 5. Зміни в міжособистісній поведінці: збільшення розлучень, посилення усиновлення домашніх тварин тощо. Ці тенденції взаємопов'язані та перекриваються.

Споживачі в переходять більше до закупівлі , заснованої на вартості , що має пріоритет у отриманні максимальної вартості для споживача за витрачені гроші. Споживачі зосередились на найнеобхідніших і зменшили дискреційні витрати. Ще одне спостереження - шок для лояльності . Споживачі випробовують нові бренди, коли їх звичайна модель закупівель порушується, і якщо вони приносять кращу цінність, є велика ймовірність, що вони залишаться з новою маркою. Нарешті, спостерігається любов до місцевого : бажання робити покупки на місцевому рівні, що відображається

як на куплених продуктах (наприклад, місцеві, кустарні), так і на способі здійснення покупок споживачів (наприклад, підтримка громадських магазинів). [67]

Таким чином, підприємствам, які прагнуть скористатися ментальністю толпи протягом періоду COVID-19, можливо, змінити або розширили свої бізнес-моделі. В першу чергу необхідно допомагати у виробництві та розподілі продуктів, які вважаються дефіцитними в пропозиції або з високим попитом через панічне придбання продуктів. Основні потреби мають пріоритет під час лиха або тривоги, і споживачі переносять свою поведінку, щоб зосередитись на "панічних покупках" нетривалих товарів, які допомагають вижити, включаючи їжу, воду та ліки як найосновніші приклади. Отже, на сьогоднішній день поведінка споживачів COVID-19, мабуть, наслідує приклад історичних шоків та криз, коли споживачі перевизначають пріоритети витрат відповідно до наявного доходу та потреб. Тому рекомендовано при формуванні програм щодо збереження конкурентоспроможності підприємства зосереджувати увагу саме на предметах первинної потреби.

Невизначеність і страх будуть продовжувати проявлятися в нестабільних та реактивних схемах витрат, прийняття інвестиційних рішень та ціни акцій. За результатами дослідження можливо зробити висновок, що на сьогоднішній день поведінка споживачів у формі панічних закупівель, ментальності толпи та дискреційних витрат, як передбачається ієрархією потреб Маслоу, схоже, відповідає поведінці, виявленій під час шоків та криз минулого. Підприємствам необхідно вивчати бізнес-моделі попередніх кризових періодів, що буде сприяти швидкому реагуванню на економічну ситуацію та дозволить зберегти конкурентоспроможність.

3.3 Розробка стратегії маркетингового управління

На підставі проведеного у другому розділі роботи дослідження стану

та процесу стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю, для розробки різних видів стратегій, підприємству ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» рекомендуємо впровадити систему стратегічних цілей, яку надано у додатку 3.

Підприємству ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» доцільно застосовувати корпоративну стратегію обмеженого росту, що дозволить йому утримати позиції на ринку, та поступово розширювати межі ринку. Напрями дій надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрями дій, спрямовані на удосконалення конкурентоспроможності підприємства під впливом поведінки споживачів в період пандемії

Мета	Чинники поведінки споживачів	Напрями дій
Постійно зростаюча увага до здоров'я	Підприємства повинні прислухатися до цієї зміни та зробити пріоритетом підтримку здорового способу життя споживачів, покупців та працівників.	Наявність «стратегії охорони здоров'я» буде стратегічним диференціатором на найближче майбутнє
Зростання свідомого споживання	Споживачі більш уважно ставляться до того, що купують. Вони прагнуть обмежити харчові відходи, робити покупки свідомішими і купувати більш стійкі варіанти.	Підприємствам потрібно буде зробити це ключовою частиною своєї пропозиції (наприклад, шляхом вивчення нових бізнес-моделей).
Вирощування любові до місцевого	Бажання робити покупки на місцевому рівні відображається як на продуктах, які споживачі купують (наприклад, місцеві, власне виробництво), так і на способі їх здійснення (наприклад, підтримка громадських магазинів).	Підприємствам потрібно буде вивчити способи локального зв'язку - будь то через виділення місцевого походження, налаштування відповідно до місцевих потреб або залучення місцевих релевантних способів.

Підприємства можуть пристосуватися до цих змін, вживаючи заходів щодо реагування, скидання та оновлення, щоб стати більш конкурентоспроможними в майбутньому: виділити багатofункціональний командний центр із відстеженням KPI, переформуйте маркетинговий план з урахуванням нового попиту та мети бренду; визначити відносини зі споживачами, замовниками та працівниками; переосмислити та

перевизначити відносини з екосистемними партнерами; переглянути асортимент товарів та послуг; прискорити перехід до інтелектуальної операційної моделі, керованої даними; дослідити ринок на можливість злиття та поглинання.

Підприємству необхідно застосовувати стратегію розширення місткості ринку за рахунок, по-перше, пошуку нових споживачів, бо кожен товар має своїх потенційних споживачів, які ще не знають про його існування, або їх не влаштовують його властивості. По-друге, пошук нових потреб, який орієнтує підприємство на виявлення нових сфер застосування свого товару. Необхідно вивчати методи і шляхи використання товару споживачами. По-третє, збільшення обсягів споживання товару шляхом активної рекламної діяльності.

ВИСНОВКИ

У роботі вирішено наукове завдання обґрунтування напрямів дій щодо удосконалення конкурентоспроможності підприємства в період пандемії. Результати проведеного наукового дослідження дають можливість зробити наступні висновки:

1. В результаті вивчення теоретичних аспектів стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств було виявлено, що проблема конкурентоспроможності носить універсальний, всесвітній характер. Вона охоплює практично усі країни світу, усіх товаровиробників. У ринкових умовах проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства висувається на перше місце. Оцінка конкурентних можливостей підприємства показує, що однією з основних причин падіння конкурентоспроможності підприємств є недооцінка змін, що відбулись в останні роки у характері купівельного попиту і незадовільна, заснована на застарілих концепціях, практика керування виробничою діяльністю.

2. Встановлено чотири ключові фактори, що викликають панічні покупки та необхідно підприємствам враховувати при розробці заходів для збереження конкурентоспроможності: (1) сприйняття, (2) страх перед невідомим, (3) подолання поведінки та (4) соціальна психологія. Основним рушієм панічної поведінки при купівлі, особливо утилітарних товарів, є відчутна відсутність контролю та невизначеність навколо певної кризи. Це, в поєднанні з трансмісивним аспектом панічної покупки, може створити надзвичайно ірраціональну поведінку споживачів.

3. Аналіз чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства та на його конкурентоспроможність під час пандемії дозволив їх виокремити за типами ринків, на яких здійснюють свою діяльність підприємства. Головні риси, які притаманні різним типам ринків є помітне зниження конкуренції в послугах, скорочення співпраці між компаніями,

нестача кваліфікованих працівників з цифровими навиками.

4. Аналіз конкурентоспроможності підприємства довів, що ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» має такі позитивні аспекти: фінансовий, кадровий та технологічний, а негативні аспекти: організаційна культура та імідж і організація управління. З метою підвищення конкурентоспроможності рекомендовано наступні заходи: впровадити концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю, яка забезпечує здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу та стратегічного маркетингу – аналітичного аспекту, що завершується вибранням стратегій конкурентної переваги.

5. Підприємству ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» доцільно застосовувати корпоративну стратегію обмеженого росту, що дозволить йому утримати позиції на ринку, та поступово розширювати межі ринку. За матрицею Ансоффа підприємству ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» необхідно використовувати стратегії “глибокого проникнення на ринок» та “розвитку товару», тому що підприємства мають певний рівень популярності серед населення на визначеному ринку.

6. За результатами дослідження доведено, що на сьогоднішній день поведінка споживачів у формі панічних закупівель, ментальності толпи та дискреційних витрат, як передбачається ієрархією потреб Маслоу, схоже, відповідає поведінці, виявленій під час шоків та криз минулого. Підприємствам необхідно вивчати бізнес-моделі попередніх кризових періодів, що буде сприяти швидкому реагуванню на економічну ситуацію та дозволить зберегти конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року №2210.-14 (Редакція від 11.08.2013, підстава 406-18 // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 12. - С. 64.
2. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993.- №3659-ХІІ.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»// Відомості Верховної Ради. -1996. - №36.- С.164
4. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 18.02.1992.- № 2132 -ХІІ.
5. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В. Адамик, Г. Вербицька // Вісник ТНЕУ. - 2008. - № 1. - С. 69-78.
6. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. - 260 с.
7. Арнаут І.П., Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І.П. Арнаут // Інноваційна економіка. - 2012. - № 3. - С. 111-114.
8. Балабанова І. Конкурентна компетенція підприємства: сутність і методика діагностики / І. Балабанова // Вісник ТНЕУ. - 2008. - № 1. - С. 79-86.
9. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. - К. : ВД «Професіонал», 2009. - 256 с.
10. Борисенко З. Конкурентна політика держави // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. - 2004. - № 1. - С. 169-175.
11. Валітов С.С. Конкурентне право України : навч. посібник / С.С. Валітов. - К. : Юрінком Інтер, 2006. - 432 с.

12. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2010. - № 2. - С. 88-95.

13. Вашків О.П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці / О.П. Вашків // Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспро - можності, інноваційності та сталості [текст] : матеріали Міжнародної науково- практичної конференції 14-15 лютого 2014 р. // Національний гірничий університет. - Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. - С. 22-24.

14. Воронкова, А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика / А.Е. Воронкова // Економіка промисловості. - 2009. - №3. - С. 133-137.

15. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. - 2007. - № 8. - С. 14-17.

16. Воронкова, А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект [Текст]: монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 512 с.

17. Khadzhyanova, O. V. Peculiarities of the Production Programs Planning of Network Enterprises [Electronic resource] / O. V. Khadzhyanova, V. V. Gonchar, Yu. A. Zaika // Innovations in the development of socio-economic systems : microeconomic, macroeconomic and mesoeconomic levels : collective monograph. – Kaunas, 2016. – Vol. 3. – P. 327–341. – Mode of access: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/26373>

18. Воскресенська Т.К. Використання латерального маркетингу при формуванні попиту на інноваційні товари/ Т.К. Воскресенська, О. В. Боднарук//XIII Регіональна студентська науковотехнічна конференція «Наука

- перші кроки»: тези доповідей: в 4 т. Т.2.- Маріуполь: ПДТУ,2019.-С.163-164.

19. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. - К. : Центр навчальної літератури, 2007. - 307 с.

20. Довбенко, В. І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. - Львів : Львівська політехніка, 2010. - 232 с.

21. Должанський І.З. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 384 с.

22 . Драган О.І. Управління конкуреноспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія / Драган О.І. - К. : ДАКККіМ, 2006. - 160 с.

23. Єрмакова, О. А. Підвищення конкуреноспроможності приморських регіонів України на основі кластерної моделі [Текст] : монографія / О. А. Єрмакова. - Одеса : ІПРТЕЕД, 2011. - 200 с.

24. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. посібник / Ю.В. Журик. - К. : ЦУЛ, 2011. - 272 с.

25. Журба І.О. Сутність і значення конкуреноспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>.

26. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посібник / Т.О. Загорна. - К. : ЦУЛ, 2007. - 400 с.

27. Захарчин Г.М. Забезпечення конкуреноспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух. - Львів : Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2009. - 440 с.

28. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. - Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. - 352 с.

29. Кіндзерський Ю., Паламарчук Г. Проблеми національної

конкуренентоспроможності та пріоритети конкурентної політики в Україні // Економіка України. - 2006. - № 8. - С. 19-29.

30. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : монография / Л.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.Л. Шутенко. - Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. - 240 с.

31. Конкуренентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія] / за заг. ред. О.Г. Янкового. - Одеса : Атлант, 2013. - 470 с.

32. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. - К. : Зовнішня торгівля, 2003. - 304 с.

33. Кириченко Л., Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. Кириченко // Вісник КНТЕУ. - 2009. - №1. - С. 62 - 67.

34. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства : монография / Е.И. Кузнецова. - М. : Изд-во Юнити-Дана, 2012. - 239 с.

35. Левшина О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве / О.Н. Левшина. - М. : Изд-во Юриспруденция, 2011. - 171 с.

36. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И.М. Лифиц. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. - 460 с.

37. Лозинська М. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник Тернопільської академії народного господарства. - Тернопіль: Економічна думка, 2002. - № 7/3. - С. 193-196.

38. Мазилкина Е.И. Основы управления конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - М. : Омега-Л, 2009. - 418 с.

39. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - М. : Омега-Л, 2009. - 328 с.

40. Малярець, Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики

конкурентоспроможності підприємства [Текст] : монографія / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. - Х. : ХНЕУ, 2009. - 216 с.

41. Муромцев Д.Ю. Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учеб. пособие / Д.Ю. Муромцев, Ю.Л. Муромцев, В.М. Тютюнник, О.А. Белоусов.- Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 96 с.

42. Овчинников В.В. Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики / В.В. Овчинников. - М. : Институт экономических стратегий; Международная Академия исследований будущего, 2011. - 153 с.

43. Омеляненко Т.В. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2006. - 270 с.

44. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический поход / Дж. О'Шонесси. - М. : СПб. : Питер, 2001. - 864 с.

45. Пасічник В.Г. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб./ В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 112 с.

46. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.

47. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. : уч. пособ. / М. Портер. - М. : Издательский дом "Вильямс», 2001. - 495 с.

48. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / Майкл Портер. - К. : Основи, 1998. - 390 с.

49. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибаківа О.В. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.

50. Смирнов Є. М., Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства / Є.М. Смирнов // Європейський вектор економічного розвитку. - 2010. - № 2. - С. 190 -198.

51. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства [Текст] : навч. посібник

/ І.І. Стец. - Тернопіль : Економічна думка, 2010. - 674 с.

52. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах) : учеб.-метод. пособие / Ю.В. Тарануха. - М. : «Дело и Сервис», 2008. - 272 с.

53. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. - Тернопіль: Економічна думка, 2008. - 570 с.

54. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К. : КНЕУ, 2008. - 520 с.

55. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібник / За ред. І.Ю. Сіваченка. - К. : ЦУЛ, 2003. - 186 с.

56. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку [Текст] : монографія : у 2-х т. Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. - К. : КНЕУ, 2006. - 816 с.

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. - С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. - К. : КНЕУ, 2006. - 527 с.

58. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. - 892 с.

59. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. - 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Изд-во Эксмо, 2005. - 544 с.

60. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська; [за ред. проф. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ]. - К.: Освіта України, 2010. - 315 с.

61. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учеб. пособие / В.В. Царев, А.А.

Кантарович, В.В. Черныш. - М. : Изд-во, Юнити-Дана, 2011. - 799 с.

62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / Шершньова З. Є. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : КНЕУ, 2004. - 699 с.

63. Ballantine, Paul W. 2013. Changes in retail shopping behaviour in the aftermath of an earthquake. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 1: 28–42.

64. Yuen, Kum F., Xueqin Wang, Fei Ma, and Kevin X. Li. 2020. The psychological causes of panic buying following a health crisis. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17: 3513.

65. Loewenstein, George F., Elke U. Weber, Christopher K. Hsee, and Ned Welch. 2001. Risk as feelings. *Psychological Bulletin* 127: 267–86.

66. Slovic, Paul, Melissa L. Finucane, Ellen Peters, and Donald G. Macgregor. 2004. Risk as analysis and risk as feelings: Some thoughts about affect, reason, risk, and rationality. *Risk Analysis* 24: 311–22.

67. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / М. В. Медведєв; наук. керівник М. С. Кравченко // Наука – перші кроки : тези доп. XIV регіон. студент. наук.-техн. конф. (Маріуполь, 21–24 квітня 2020 р.) : в 4 т. / ДВНЗ «ПДТУ». – Маріуполь, 2020. – Т. 2. – С. 102–104.

68. Проблеми підприємництва в умовах невизначеності : матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (Маріуполь, 07 листопада 2020р.) / ДВНЗ «ПДТУ»; редкол. Л.Г. Капранова [та ін.]. – Маріуполь: ПДТУ, 2020. - 119 с.

69. Gonchar, V. Segmentation and positioning in the marketing practice of the company [Электронный ресурс] / V. Gonchar, T. Gorokhova, A. Ponomarenko // *Journal of Modern Economic Research*. - 2019. - Vol. 1 (1). - P. 39-53.

Наукові підходи до визначення сутності поняття «конкуренція»

Вчений	Визначення поняття «конкуренція»
Азоєв Г.Л., [6]. Захарчин Г.М. [27] Пасічник В.Г. [45]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Іванов Ю.Б. [28]	Процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його
Лифиц И.М. [36]	Процес управління суб'єктом власними конкурентними перевагами для досягнення своїх цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах.

Додаток Б

Основні техніко – економічні показники діяльності підприємства

ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг»

№	Показники	Од.вимір	2017	2018	Відхил. (+;-)	Темп зміни (%)
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції					
	у поточних цінах	тис.грн	20195,3	30195,9	10000,6	149,5
	у порівняних цінах	тис.грн	20607,4	30812,1	10204,7	149,5
2	Середньосписочна чисельність робітників	Чол.	397	427	30,0	107,6
4	Продуктивність праці	тис.грн.	50,87	70,72	19,85	139,0
5	Середньомісячна заробітна плата	грн.	4500	5200	700,0	115,5
6	Фондовіддача	грн.	2,94	3,20	0,26	108,7
7	Витрати на 1грн реалізованої продукції	Грн.	0,24	0,25	0,01	104,1
8	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування					
	у сумі	тис.грн	1221,3	2057,2	835,9	40,6
	рівень прибутку(збутку)від звичайної діяльності до оподаткування	%	6,0	6,8	0,8	

Додаток В

Оцінка привабливості ринкового сегменту підприємств
ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Критерії оцінки	Значимість критерію	Бали			Загальна оцінка
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
1. Стан сегменту	1	сегмент зменшується	сегмент зростає	Сегмент стійкий	3
2. Конкурентна стійкість сегменту	1	значна привабливість сегменту для конкурентів	помірна привабливість сегменту для конкурентів	слабка привабливість сегменту для конкурентів	1
3. Ступінь мінливості потреб покупців	2	потреби покупців значно змінюються	потреби покупців змінюються незначно	потреби покупців відносно постійні	6
4. Ступінь мінливості переваг і смаків покупців по відношенню до товарів, які входять до номенклатури підприємства	2	Переваги та вкуси покупців значно змінюються	переваги та вкуси покупців змінюються незначно	переваги та вкуси покупців відносно постійні	6
5. Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін на товари	3	Покупці дуже чутливі до зміни рівня цін на товари	покупці чутливі незначно до зміни рівня цін на товари	покупці не чутливі до зміни рівня цін на товари	3
6. Ступінь чутливості покупців до СТИЗ	1	Покупці дуже чутливі до СТИЗ	покупці чутливі незначно до СТИЗ	покупці не чутливі до СТИЗ	2
Разом	10				21

Додаток Г

Оцінка спроможності підприємств ТОВ «Компанія
АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Проград» до ефективного функціонування
на ринковому сегменті

Критерії оцінки	Значимість критерію	Бали			Загальна оцінка	
		1	2	3	ТОВ Компанія АзовБізнес Консалтинг	ВАТ «Проград»
		1	2	3	4	5
1. Рівень інформованості покупців про товари, ціну, режим роботи підприємства	1	немає оповіщення	недостатній рівень інформованості	широке оповіщення	2	3
2. Ступінь залежності продавця від покупця	1	покупці мають велику можливість вибору інших продавців	покупці мають обмежену можливість вибору інших покупців	покупці не мають можливості вибору інших продавців	1	1
3. Прихильність покупців до товарів підприємства	2	покупці дуже рідко купують товари в даному підприємстві	покупці нерегулярно купують товари в даному підприємстві	покупці регулярно купують товари в даному підприємстві	4	6
4. Відповідальність асортименту товарів вимогам покупців	2	асортимент товарів в основному не відповідає вимогам покупців	асортимент товарів частково відповідає вимогам покупців	асортимент товарів цілком відповідає вимогам покупців	6	4

5. Прийнятність ціни товарів	2	ціни на товари не прийнятні для покупців	ціни на товари частково прийнятні для покупців	ціни на товари цілком прийнятні для покупців	4	4
6. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам покупців	2	якість товарів в основному не відповідає вимогам покупців	якість товарів частково відповідає вимогам покупців	якість товарів цілком відповідає вимогам покупців	6	4
Разом	10				23	22

Додаток Д

Оцінка конкурентоспроможності за кількісними та якісними показниками

Оцінку діяльності конкурентів необхідно проводити по обмеженому колу показників. Варто використовувати кількісні і якісні показники в комплексі. Кількісні показники це: ринкова частка підприємства, прибуток, рівень рентабельності, обсяг реалізації товарів, продуктивність праці. Оцінка кількісних показників здійснюється на основі шкали оцінок кількісних показників (табл. 3.6,3.7,3.8). З якісних показників доцільно використовувати широту асортименту, ціну товару, систему збуту, рівень сервісу, рівень послуг та інше (табл.3.9).

Додаток Д

Система кількісних показників конкурентоспроможності
ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Показники	Од. виміру	ТОВ Компанія «АзовБізнесК онсалтинг»	ВАТ «Прогрес»	Відхилення
1. Ринкова доля	%	0,97	0,71	-0.26
2. Дохід від реалізації без ПДВ	тис. грн.	25163,3	21457,8	-3705.5
3. Прибуток від операційної діяльності	тис.грн.	2372,2	1759,3	-612.9
4. Рівень прибутку від операційної діяльності	%	7,9	6,8	-1.1
5. Обсяг продажів	тис. грн.	30195,9	25749,36	-4446.54
6. Прибуток на 1 робітника	тис. грн.	5,29	6,2	0.91
7. Продуктивність праці	тис. грн.	70,72	71,2	0.48
8. Рівень витрат	%	15,7	38,07	22.37

Додаток Д

Шкала оцінок кількісних показників конкурентоспроможності

Показники	Од. вим.	Шкала балів				
		1	2-4	5-7	8-9	10
1. Ринкова частка підприємства	%	до 0,5	0,5-1,0	1,0-3,0	3,0-5,0	Свише 5,0
2. Дохід від реалізації без ПДВ	тис.грн	до 5000	5000-10000	10000-15000	15000-20000	Свише 20000
3. Прибуток від операційної діяльності	тис.грн	до 500	500-1000	1000-1500	1500-2000	Свише 2000
4. Рівень прибутку від операційної діяльності	%	до 3	3-5	6-8	8-9	Свише 9
5. Обсяг продаж	тис.грн	До 15000	15000-20000	20000-25000	25000-30000	Свише 30000
6. Прибуток на 1 робітника	тис.грн	до 5	5-6	6-7	7-8	Свише 8
7. Продуктивність праці	тис.грн	до 10	10-20	20-40	40-70	Свише 70
8. Рівень витрат	%	свише 50	50-40	40-30	30-20	до 20

Додаток Д

Експертні оцінки кількісних показників конкурентоспроможності підприємств - конкурентів

№	Показники	Бали	
		ТОВ Компанія «АзовБізнесКонсалтинг»	ВАТ «Прогрес»
1	Ринкова доля	4	3
2	Обсяг продажів	10	9
3	Дохід від реалізації без ПДВ	10	10
4	Прибуток від операційної діяльності	10	9
5	Рівень прибутку від операційної діяльності	7	6
6	Рівень витрат	10	6
7	Прибуток на 1 робітника	2	5
8	Продуктивність праці робітників	10	10
	Разом	63	58

Додаток Е

Оцінка конкурентного середовища підприємств
ТОВ «Компанія АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Показники	Вага показника	Оцінка в балах		Оцінка ступеня впливу	
		ТОВ АзовБізнесКонсалтинг	ВАТ Прогрес	ТОВ АзовБізнесКонсалтинг	ВАТ Прогрес
1	2	3	4	5	6
Рівень "вхідного бар'єру"					
1. Ефективність масштабів збуту	0,22	3	2	0,66	0,44
2. Обсяг необхідних капвкладень	0,20	4	3	0,80	0,6
3. Стадія життєвого циклу підприємства	0,20	3	2	0,60	0,4
4. Прихильність покупців	0,15	3	3	0,45	0,45
5. Консерватизм уснуючої системи постачання	0,10	2	3	0,20	0,3
6. Державні міри і політика	0,13	5	5	0,65	0,65
Разом:	1,0			3,36	2,84
Інтенсивність конкуренції					
1. Зрілість ринку	0,15	3	3	0,45	0,45
2. Кількість конкурентів	0,13	5	5	0,65	0,65
3. Відмінності в пріоритетах, стратегіях і ресурсах підприємств	0,10	3	3	0,30	0,3
4. Однорідність продукції, що реалізується на ринку	0,07	2	3	0,14	0,21
5. Зростання попиту на товари підприємства	0,12	3	4	0,36	0,48
6. Високі постійні затрати	0,08	2	1	0,16	0,08
7. Використання незаконних засобів ведення конкурентної боротьби	0,09	2	2	0,18	0,18
8. Наявність конкурентних переваг	0,12	4	3	0,48	0,36
9. Ділова активність	0,14	3	3	0,42	0,42
Разом:	1,0			3,14	3,13
Сила впливу постачальників					
1. Наявність крупних компаній постачальників	0,11	4	2	0,44	0,22
2. Відсутність замінників товарів, які поставляються підприємству	0,14	2	2	0,28	0,28

3. Різноманітність і якість товарів, що поставляються	0,12	4	2	0,48	0,24
4. Цінова політика постачальників	0,15	3	3	0,45	0,45
5. Надання вигідних умов продажу товарів	0,12	3	4	0,36	0,48
6. Концентрованість групи постачальників	0,10	2	2	0,20	0,2
7. Вартість переходу до інших постачальників	0,14	1	3	0,14	0,42
8. Важливість запропонованого постачальником товару для підприємства	0,12	3	2	0,36	0,24
Разом:	1,0		2,71	2,53	
Сила впливу покупців					0,15
1. Прихильність покупців до товарів підприємства					
2. Ступінь важливості товарів для покупця	0,15	3	3	0,45	0,45
3. Відношення покупців до товарів підприємства	0,13	3	2	0,39	0,26
4. Наявність постійних покупців	0,13	3	3	0,39	0,39
5. Чутливість покупця до цін товарів підприємства	0,11	4	3	0,44	0,33
6. Рівень інформованості покупця	0,09	3	3	0,27	0,27
7. Наявність товарів - замінників	0,09	2	3	0,18	0,27
8. Вартість для покупця переходу до іншого продавця	0,08	1	1	0,08	0,08
Ступінь організації споживачів	0,07	3	3	0,21	0,21
Разом:	1,0		2,86	2,86	
Наявність товарів - замінників					
1. Глибина асортименту товарів – замінників					
2. Політика ціноутворення на товари - замінники	0,16	3	3	0,48	0,48
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	0,15	4	3	0,60	0,45
4. Форми і засоби продажу товарів - замінників	0,15	3	4	0,45	0,6
5. Доступність товарів - замінників для споживачів	0,14	4	5	0,56	0,7
6. Цінова конкуренція	0,12	4	5	0,48	0,6
7. Політика просування товарів - замінників	0,10	2	3	0,20	0,3
Разом:	1,0		3,67	4,03	

0,18

Вплив конкурентних сил на конкурентну позицію підприємств ТОВ
Компанія «АзовБізнесКонсалтинг» та ВАТ «Прогрес»

Конкурентні сили	Оцінка ступеня впливу, бали						Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	ТОВ «Стиль»			ВАТ «Прогрес»			
	Слабке (нижче 2)	Помірне (2 – 3)	Сильне (3 і вище)	Слабке (нижче 2)	Помірне (2 – 3)	Сильне (3 і вище)	
1. Поява нових конкурентів			3,36		2,84		Негативне
2. Інтенсивність конкуренції			3,14			3,13	Негативне
4. Сила впливу постачальників		2,71			2,53		Позитивне
3. Сила впливу покупців		2,86			2,86		Негативне
5. Наявність товарів-замінників			3,67			4,03	Негативне

Додаток Є

Аналіз аспекту конкурентноспроможності внутрішнього потенціалу.

$$Y_{\text{ВП}j} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{K_{\text{max}}} \times 100\%,$$

де $Y_{\text{ВП}j}$ – рівень використання j -го аспекту конкурентноспроможності внутрішнього потенціалу підприємства;

K_i - експертна оцінка критеріїв j -го аспекту конкурентноспроможності внутрішнього потенціалу підприємства;

K_{max} - максимальне значення використання j -го аспекту конкурентноспроможності внутрішнього потенціалу підприємства. Розрахунки для підприємства надано у додатку Є

Розрахунок для ТОВ «Команія АзовБізнесКонсалтинг»

$$Y_{\text{ВП1}} = 24/50 * 100\% = 48\%; \quad Y_{\text{ВП2}} = 29/50 * 100\% = 58\%;$$

$$Y_{\text{ВП3}} = 11/15 * 100\% = 73,3\%; \quad Y_{\text{ВП4}} = 27/50 * 100\% = 54\%;$$

$$Y_{\text{ВП5}} = 38/45 * 100\% = 84,4\%; \quad Y_{\text{ВП6}} = 16/25 * 100\% = 64\%.$$

Розрахунок для ВАТ «Прогрес»:

$$Y_{\text{ВП1}} = 30/50 * 100\% = 60\%; \quad Y_{\text{ВП2}} = 32/50 * 100\% = 64\%;$$

$$Y_{\text{ВП3}} = 10/15 * 100\% = 66,6\%; \quad Y_{\text{ВП4}} = 24/50 * 100\% = 48\%;$$

$$Y_{\text{ВП5}} = 30/45 * 100\% = 66,6\%; \quad Y_{\text{ВП6}} = 17/25 * 100\% = 68\%.$$

Додаток Ж



Рис.3.2 - Блок-схема концептуальної інтегрованої моделі маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Додаток 3

Система стратегічних цілей підприємства ТОВ «Компанія
АзовБізнесКонсалтинг»

Корпоративні цілі	Цілі розвитку бізнесу	Функціональні цілі
<p>1. Підвищити частку ринку на 0,2% до 2021 року.</p> <p>2. Освоїти до 2021 року новий сегмент ринку (покупці з рівнем доходу нижче середнього).</p> <p>3. Збільшити прибуток від реалізації на 15% до 2021 року.</p> <p>4. Збільшити чистий прибуток на 10% до 2021 року</p>	<p>1. Підвищити частку ринку на 0,2% до 2021 року.</p> <p>2. Посилити конкурентні переваги в області асортиментної політики за 2 роки.</p> <p>3. Залучити нових споживачів за 2 роки.</p> <p>4. Збалансувати товарний портфель за 3 роки.</p>	<p>1. Збільшити обсяг збуту на 10% за 2 роки.</p> <p>2. Впровадити сучасні методи збуту за 2 роки.</p> <p>3. Підвищити ефективність використання збутового потенціалу на 15% за 3 роки.</p> <p>4. Впровадити заходи мерчендайзингу до 2021 року.</p> <p>5. Підвищити рівень поінформованості споживачів про підприємство і асортимент товарів до 2021 року.</p> <p>6. Розробити програму управління комунікаційною політикою підприємства за 2 роки.</p> <p>7. Впровадити систему заходів СТИЗ покупців до 2021 року.</p> <p>8. Підвищити кваліфікацію персоналу до 2021 року.</p> <p>9. Проаналізувати причини плинності кадрів та нівелювати їх в 2021 році.</p> <p>10. Підвищити продуктивність праці на 10% до 2021 року</p>

ТОВ «АЗОВ – ЦЕНТР ПЛЮС»

Ідентифікаційний код юридичної особи: 43836181

Україна, 87515, Донецька обл., м. Маріуполь, пр. Миру, 4

**Довідка про використання
результатів наукового дослідження**

Основні положення та результати наукової роботи щодо практичного використання концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю, виконаного Медведєвим М. В., було апробовано та рекомендовано до впровадження в діяльності підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності рекомендовано наступні заходи: впровадити концептуальну модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю, яка забезпечує здійснення операційного маркетингу, тобто активного аспекту інтегрованого маркетингу та стратегічного маркетингу – аналітичного аспекту, що завершується вибранням стратегій конкурентної переваги.

Директор ТОВ «Азов – Центр Плюс»



Голик О.В.