

Міністерство освіти і науки України

Запорізька державна інженерна академія  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління  
(назва факультету)

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами  
(повна назва кафедри)

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: „Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємств в умовах ринку (на прикладі ПП „Пан Матрас“)“

Виконав: студент 5 курсу, групи М-14-1мз  
напряму підготовки (спеціальності)

030601 менеджмент  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Ганюбовський О.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник Швець Л.М.  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Мальцев В.О.  
(прізвище та ініціали)

Запоріжжя - 2016 року

Запорізька державна інженерна академія  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту організації та управління проектами

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Напрямок підготовки 030601 менеджмент  
(шифр і назва)

Спеціальність 8.03060101 Менеджмент організації і адміністрування  
(за видами) (шифр і назва) економічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.ф.н., проф.

Ворожкова В.Г.

"19" 05 2015 року

## ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Ганшовському Олексію Андрійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах ринку (на прикладі ПП "Пан Матрас")

керівник проекту (роботи) Швець Любов Миколаївна, к. соц. н., доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "19" 05 2015 року №271-01

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 14 грудня 2015 року

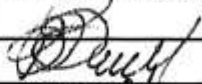

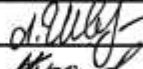
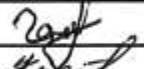
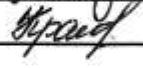

3. Вихідні дані до проекту (роботи) інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники, інформація періодичних видань, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених, звіти, дані відео дослідження ПП "Пан Матрас"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах ринку. 2. Аналітико-дослідницькі висіри маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах ринку (на прикладі ПП "Пан Матрас"). 3. Напрямок удосконалення маркетингової конкурентної стратегії підприємства в умовах ринку.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)




Схема маркетингової діяльності. Етапи формування маркетингової стратегії. Класифікація поширені підходи до класифікації маркетингової конкурентної стратегії. Організаційно-управлінська структура ПП "Пан Матрас". Аналіз конкурентних позицій. Основні маркетингові процеси ПП "Пан Матрас". Матриця SWOT-аналізу. Економ. об'єкти проекту виробництва. Прокі рекомендації.

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I розділ	д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.		
II, III Розділи	к.соц.н., доц. Швець А.М.		
Контроль контролю	к.е.н., доц. Крайнік О.М.		

7. Дата видачі завдання 19.05.2015р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	дослідити теоретико-методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку	01.06.15	вик. 
2	сформулювати поквартально-календарний аспект маркетингових конкурентних стратегій	01.07.15	вик. 
3	проаналізувати зовнішній досвід формування маркетингових конкурентних стратегій	01.08.15	вик. 
4	визначити організаційно-упр. структуру ПП "Пан Матрас"	01.09.15	вик.
5	Провести діагностику поточних маркетингових конкурентних стратегій ПП "Пан Матрас"	20.09.15	вик.
6	провести SWOT-аналіз маркетингових стратегій ПП "Пан Матрас"	15.10.15	вик.
7	сформулювати напрями удосконалення маркетингових конкурентних стратегій на ПП "Пан Матрас" в умовах ринку	07.11.15	вик.
8	Економічно обґрунтувати запропоновані маркетингові стратегії	20.11.15	вик.
9	Надати практичні рекомендації щодо зформування маркетингових конкурентних стратегій підприємства	10.12.15	вик.

Студент

  
(підпис)Ганжовський О.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

  
(підпис)Швець А.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота: 123 с., 7 рис., 24 табл., 65 джерел, 4 додатка.

Актуальність теми магістерської роботи полягає в тому, що процес змін, який спостерігається в Україні, проник в усі сфери економічного життя і у практиці багатьох українських підприємств все частіше виникає питання про ефективне планування та реалізацію маркетингової діяльності. У сформованих умовах зростає роль використання управління маркетинговою діяльністю з метою збільшення результатів підприємств і підвищення ролі маркетингу при формуванні стратегічного планування на підприємстві.

Об'єкт дослідження – це маркетингові конкурентні стратегії підприємства як динамічний процес в умовах ринку.

Предметом дослідження магістерської роботи є детермінанти удосконалення маркетингових конкурентних стратегій приватних підприємства в умовах ринку.

Мета роботи – формування концепції з маркетингових конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних заходів щодо їх удосконалення в умовах ринку.

Методи дослідження – порівняльний аналіз та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз, аналітичний метод, метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань.

МАРКЕТИНГ, КОНКУРЕНЦІЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРУКТУРА, СИСТЕМА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛІЗ, РИНОК, ПІДПРИЄМСТВО, ЦІНА, ЯКІСТЬ, ВИРОБНИЦТВО, ТОВАР.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКА ДЕРЖАВНА ІНЖЕНЕРНА АКАДЕМІЯ

АНОТАЦІЯ

до магістерської роботи

Студент Ганцовський Олексій Андрійович, групи М-14-1мд

Спеціальність 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)».

Тема: «Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку (на прикладі ПП «ПанМатрас»)».

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку. Увага приділяється формуванню маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку, зроблено аналіз організаційно-управлінської структури ПП «ПанМатрас». Дана робота складається із трьох розділів. Перший розділ носить теоретико-методологічний характер, у ньому розглянуті методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства; сформовано наукові підходи щодо визначення поняття «маркетингових конкурентних стратегій підприємства»; розглянуто зарубіжний досвід формування маркетингових конкурентних стратегій.

Другий розділ роботи присвячений вивченню організаційно-управлінської структури ПП «ПанМатрас», а також діагностуванню проблем та виявленню перспектив і недоліків, сильних та слабких сторін маркетингових конкурентних стратегій підприємства.

У третьому розділі запропоновані напрями удосконалення, економічне обґрунтування та практичні рекомендації формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку.

THE MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ZAPORIZHZHYA STATE ENGINEERING ACADEMY

SUMMARY

the master's work

Student Hantsovskiy Oleksii, group M-14-1m

Specialty 8.03060101 «Management of organizations and administration (by the types of economic activities)».

Theme: The Formation of the Company`s Competitive Marketing Strategies (with Private Enterprise [PE] “PanMatras” given as a Model).

Theoretical and methodological principles of marketing strategies are used to analyse the formation of enterprise`s competitive strategies in free market economy. this work consists of three chapters.

The first chapter is of theoretical and methodological character. It forms the scientific approach to the definition of “enterprise`s competitive marketing strategies”. It diagnoses international experience in forming competitive Marketing Strategies of the enterprise management.

The second chapter is devoted to the study of organizational structure and Management of PE “PanMatras”. It diagnoses the problems, Shortcomings strong and weak points of its management and defines prospects to success.

The third chapter sets ways of improving marketing strategies of PE “PanMatras” management. The economic justification and practical recommendations are given in it.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ .....	15
1.1. Методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства .....	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат маркетингових конкурентних стратегій підприємства .....	25
1.3. Зарубіжний досвід формування маркетингових конкурентних стратегій .....	33
Висновок до розділу 1 .....	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ПАНМАТРАС») .....	46
2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «ПанМатрас» .....	46
2.2. Діагностика проблем маркетингових конкурентних стратегій підприємства .....	55
2.3. SWOT-аналіз маркетингових конкурентних стратегій підприємства .....	66
Висновок до розділу 2 .....	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ .....	79
3.1. Процес формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку .....	79
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових конкурентних стратегій підприємства (на прикладі ПП «ПанМатрас») .....	87

3.3. Практичні рекомендації щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку (на прикладі ПП «ПанМатрас»)	99
Висновок до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	112
ДОДАТКИ	119



## ВСТУП

Актуальність обраної теми магістерської роботи обумовлена тим, що процес змін, який спостерігається в даний час на території України, проник в усі сфери економічного життя і у практиці багатьох українських підприємств все частіше виникає питання про ефективне планування та реалізацію маркетингової діяльності. У сформованих умовах зростає роль використання управління маркетинговою діяльністю з метою збільшення результатів підприємств і підвищення ролі маркетингу при формуванні стратегічного планування на підприємстві.

Великого значення набуває здатність утримувати та розвивати рівень конкурентоспроможності підприємства для забезпечення можливості перспективного зростання ринкових часток в певних сегментах. Враховуючи посилення конкурентної боротьби між підприємствами галузі за ринки збуту, за споживачів, актуальним є вибір привабливих для розвитку ринкових сегментів та формування набору маркетингових конкурентних стратегій для досягнення окреслених стратегічних цілей.

Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективною стратегії розвитку підприємства. Стратегія є об'єктивною засадою для формування відповідей на такі важливі для підприємства питання: в якій галузі або на яких ринках повинне функціонувати підприємство; як розподілити найефективніше обмежені ресурси; як вести конкурентну боротьбу.

Економічна реальність розвитку господарства України робить життєво необхідним розроблення всієї ієрархії стратегій розвитку підприємства. Слід особливо виділити важливість формування стратегії розвитку системи

управління конкурентоспроможністю підприємства, як одну з функціональних стратегій, підлеглу загальній стратегії, бізнес-стратегіям підприємства, пов'язану з іншими функціональними стратегіями.

У світі розроблені різні інтегральні підходи до вирішення домінуючих проблем управління. Одна з таких проблем – удосконалення маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві. Це сьогодні особливо актуально для України, де підприємства примушені адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін.

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Реформування української економіки та криза викликали перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому «зверху» середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самотійно приймати довгострокові стратегічні рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі стратегії підприємства повинна мати місце відповідна політика ( певні методи, способи та засоби реалізації), адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

Дослідження свідчать, що результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від комплексної розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, досягнення і реалізації його конкурентних переваг. Таким чином, оволодіння стратегією управління конкурентоспроможністю постає життєво важливою проблемою і необхідною складовою частиною загальної системи управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві, як М. Портер, Ф.

Котлер, А. Літл, І. Ансоффа, А. Томсон, Ж. Ламбена, А. Асселя та інші підкріплює це твердження.

Проблема формування маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: В. Воронкова, О. Мороз, О. Крайнік, З. Шершньова, С. Оборська, Л. Балабанова, В. Герасимчук, І. Решетникова, А. Стасін, А. Істомін, В. Нікольська, О. Зозульова, Ю. Іванова, О. Каніщенко, В. Кардаш, Н. Куденко, А. Старостін, О. Тищенко, В. Холод та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових досліджень в області маркетингової конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, що і визначило мету і завдання дослідження. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Метою магістерської роботи є формування концепції з маркетингових конкурентних стратегій підприємства та розробка практичних заходів щодо їх удосконалення в умовах ринку.

Реалізація цієї мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретично-методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку;
- уточнити понятійно-категоріальний апарат маркетингових конкурентних стратегій підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід формування маркетингових конкурентних стратегій;

- визначити організаційно-управлінську структуру ПП «ПанМатрас»;
- провести діагностику проблеми маркетингових конкурентних стратегій ПП «ПанМатрас»;
- сформувати SWOT – аналіз маркетингових конкурентних стратегій ПП «ПанМатрас»;
- розробити напрями удосконалення маркетингових конкурентних стратегій на ПП «ПанМатрас» в умовах ринку;
- економічно обґрунтувати запропоновані маркетингові конкурентні стратегії підприємства;
- надати практичні рекомендації щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку.

Об'єкт дослідження – це маркетингові конкурентні стратегії підприємства як динамічний процес в умовах ринку.

Предметом дослідження магістерської роботи є детермінанти удосконалення маркетингових конкурентних стратегій приватних підприємства в умовах ринку.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення маркетингових конкурентних стратегій підприємства).

Основні наукові результати, отримані особисто автором, що володіють елементами наукової новизни і виносяться на захист, полягають у наступному:

- дістав розвитку алгоритм процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Висновки та пропозиції, що були зроблені автором у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використані в практичній діяльності ПП «ПанМатрас» для удосконалення стратегії конкурентоспроможності та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники приватних підприємств, дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні документи, звіти, доповіді та дослідження ПП «ПанМатрас».

Апробація результатів дослідження. Проблематика даної магістерської роботи була оприлюднена на конференціях, семінарах. Брав участь у Першому та Другому турі Всеукраїнського конкурса студентських наукових робіт з природничих, технічних та гуманітарних наук у 2015/2016 роках.

За темою магістерської роботи опубліковано:

1. Ганцовський О.А. Методологія формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку / О.А. Ганцовський // Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV. Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів. 20-24 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 246 с. – С. 9.

2. Ганцовський О.А. Вплив духовних цінностей на соціальний розвиток / О. А. Ганцовський // Філософські проблеми сучасності. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19 листопада 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. - Херсон: ХДАУ, 2015. – 221 с. – С. 35-37.

3. Ганцовський О.А. Аналіз наукової дискусії щодо духовних цінностей / О.А. Ганцовський // Роль освіти у формуванні життєвих цінностей молоді. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих учених. 30 жовтня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець

Л.М. – Мелітополь: МДПУ ім. Богдана Хмельницького, 2015. – 288 с. – С. 20-21.

4. Ганцовський О.А. Проблемы досуга современной молодежи как важной социальной группы общества / О.А. Ганцовський // Молодіжний, студентський громадянський рух та його роль в розбудові громадянського суспільства: європейський контекст. Матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції. 18 травня 2015 року / За ред. к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 128 с.

5. Ганцовський О.А. Демографические и социальные проблемы в контексте развития мировой экономики / О. А. Ганцовський // Наука і вища освіта. Матеріали ХХІІІ Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених. 23 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: КПУ, 2015. – 637 с. – С. 69-70.

6. Ганцовський О.А. Areas of improvement of marketing strategies competitive enterprise under market / Hantsovskiy A., Nikitenko V. // Теорія і тактика ефективного управління. Том V. Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрів, аспірантів і викладачів. 20-24 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Никитенко В.А. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015 – 200 с. – С. 181-182.

7. Ганцовський О.А. Историческая эволюция методологических подходов к управлению проектами / О. А. Ганцовський // Філософські проблеми сучасності. Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції (присвяченої Всесвітньому дню філософії). 20 листопада 2014./ За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М.- Херсон: ХДАУ, 2014. – 268 с. – С. 48-50.

8. Ганцовський О.А. Маркетинг ощущают многие, понимают единицы / О. А. Ганцовський // Теорія і тактика ефективного управління. Матеріали ХІХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. 22-25 квітня 2014 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2014. – 178с. – С. 41.

9. Ганцовський О.А. Молодіжні та студентські громадські організації і розвиток місцевого самоврядування / О. А. Ганцовський, Л. С. Банах // Роль молодіжних студентських громадських самоврядних організацій в побудові громадянського суспільства в Україні / ред. В. С. Калюжний. – Запоріжжя, 2014. – 128 с. – С. 77 – 80

10. Ганцовський О.А. Основные понятия определения социального престижа / О. А. Ганцовський // Теорія і тактика ефективного управління. Матеріали XVII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. 17-20 квітня 2012 / За ред. к. держ. упр., доц. Ажажа М.А. – Запоріжжя, ЗДІА, 2012. – 177 с. – С. 53

11. Ганцовський О.А. Мировые интеграционные экономические процессы / О.А. Ганцовський // Қазақ хандығының 550-жыл. және Ұлы Отансоғысы Жеңісінің 70-жыл. арн. студ. мен магістранттардың респ. ғылыми-практ. конф. II Бөлім (қазақша, орысша, ағылшынша) – Орал: Жәңгір ханатын. Батыс Қазақстан аграр.-техн. ун.-ті, 2015 – 393 с. – С. 40-42 ( Казахстан )

Структура магістерської роботи. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Магістерська робота загальним обсягом 123 сторінки, складаються зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаних джерел у кількості 65 найменувань та 4 додатків.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВИХ  
КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

## 1.1. Методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Маркетингові конкурентні стратегії це базові теоретичні та практичні процеси з питань таких дисциплін, як: економіка, логістика, фінанси, менеджмент та маркетинг в цілому. Насамперед маркетингові стратегії складають операційні стратегічні дії за напрямом діяльності фірми на цільових ринках, до яких зазвичай застосовуються елементи комплексу маркетингу. Формування маркетингових стратегій це як творча діяльність менеджера з маркетингу, для якої є необхідним мати широкий кругозір та відповідні фундаментальні наукові знання з питань методології, які насамперед дають перевагу на конкурентному ринку [10, с. 9].

Дія освоєння знань, як основа будь-якого наукового пізнання, є багатоетапним і вимагає концептуального підходу на основі певної методології. Походження поняття «методологія» прийшло від грецького слова «methoges» – пізнання і «logos» – вчення. Отже, це вивчення методів дослідження, правил мислення при впровадженні теорії науки. Поняття методології є багатобічним і різні науковці при розгляданні цього питання пояснюють по-різному. Багато зарубіжних наукових джерел поняття методології і методів дослідження не розділяють. Серед вітчизняних науковців методологію розбирають як вчення про наукові методи пізнання і як систему наукових принципів, на основі яких будуються дослідження та проводиться набір пізнавальних засобів, методів і прийомів пізнання. Найбільш вірним є характеризувати методологію як теорію методів



досліджень, побудова наукових концепцій, систематичних знань про теорію науки або системи методів дослідження [32, с. 63].

Методологія – це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною, практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті [8, с. 61-62].

Методологія науки – вчення про принципи побудови, методи, форми і способи наукового пізнання. Її роль полягає не тільки в окресленні того, що повинна досліджувати наука, а й у відшуканні найефективніших способів пізнання суті певного кола явищ. Методологія охоплює принципи і закони певної науки, а також визначає оптимальний рівень узагальнення теоретичних знань.

Методологія розглядається як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої розміщуються філософська методологія, далі – загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах – методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм [8, с. 62].

Методологію маркетингових конкурентних стратегій слід розглядати як транскрипцію специфічної сфери діяльності до конкурентоспроможності підприємства на ринку. Методологія конкурентних стратегій – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. У такому розумінні методологія утворює необхідний компонент управлінської діяльності, оскільки остання стає предметом усвідомлення, навчання і раціоналізації [8, с. 62].

Метод порівняльного аналізу застосовується для порівняння різних видів конкурентної політики, виявлення особливостей її застосування в

умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Порівняльний (компаративістики) метод, відомий з часів Аристотеля, Платона, Ш. Монтеск'є, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Завдяки порівняльному методу можна проаналізувати становлення і розвиток системи конкурентоспроможності підприємства, зіставити однотипні конкурентні явища, системи, виявити спільні та відмінні риси в системах конкурентоспроможності підприємства; з'ясувати загальне і особливе в конкурентних явищах шляхом їх співставлення; виявити схожість і розбіжності, загальні та специфічні риси конкурентоспроможності підприємства в різних політичних режимах. Методологія конкурентоспроможності підприємства дає характеристику об'єкта, предмета аналізу, завдань дослідження (або проблем), формує уявлення про послідовність руху дослідження в процесі вирішення завдань в контексті певного виду діяльності. Серед них можна відзначити, передусім, аналітичну діяльність, діагностику проектування, прийняття управлінських рішень [8, с. 62].

Методологія стратегічного аналізу, базується на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. У стратегічному аналізі використовують ряд загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, абстрагування та ін. [2, с. 11-12].

Аналіз – це розчленування цілого предмету на складові частини (сторони, ознаки, властивості або відносини) з метою їх всебічного вивчення.

Синтез – це з'єднання раніше виділених частин предмету в єдине ціле. Об'єктивною передумовою цих пізнавальних операцій є здібність окремих елементів об'єкту до перегруповування, об'єднання і розділення.

Індукція – метод пізнання, з допомогою якого на підставі знання властивостей, зв'язків чи відношень окремих предметів роблять висновок про

наявність цих властивостей (зв'язків чи відношень) усіх предметів чи явищ відповідної предметної сфери.

Дедукція – метод наукового пізнання, з допомогою якого, виходячи з більш загальних положень, одержують менш загальні, часткові, а то й одиничні.

Аналогія – метод, відповідно до якого на підставі подібності предметів за одними ознаками робиться висновок про їх подібність за іншими ознаками.

Спостереження – це упорядкована, систематизована, цілеспрямована система сприйняття досліджуваних явищ, його властивостей, зв'язків, відношень, яка дає вихідний емпіричний матеріал для пізнання, його властивостей, зв'язків, відношень, відповідні факти.

Порівняння – метод емпіричного рівня наукового пізнання, з допомогою якого робиться висновок про подібність чи відмінність об'єктів пізнання.

Абстрагування – це метод, за допомогою якого мислено відволікаються від неістотних властивостей явищ, що вивчаються [60, с. 303-305]

Методологію можна розглядати і як певну систему основоположних ідей. Сукупність методів, які застосовуються при проведенні наукових досліджень у межах тієї чи іншої науки, складають її методологію. Це поняття має два значення: по-перше, методологія – це сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовують у певній науці, по-друге, це галузь знань, яка вивчає засоби, принципи організації пізнавальної і практично-перетворюючої діяльності людини [32, с. 64].

Теоретичне дослідження з методологічної точки зору належить до вищого рівня наукового знання. Воно розкриває і обґрунтовує більш глибинні і суттєві сторони явищ, які вивчаються [32, с. 66].

На теоретичному рівні дослідження використовуються такі загальнонаукові методи: ідеалізація; формалізація; аналіз; синтез; індукція; дедукція; прийняття гіпотез; створення теорії; узагальнення [32, с. 67].

У сучасних теоріях прийнято виділяти такі основні компоненти: вихідну експериментальну основу у вигляді фактів, що вимагають теоретичного пояснення; вихідну теоретичну основу – ідеалізовану модель найбільш суттєвих зв'язків з реальністю об'єкта теорії, яка створюється на основі сукупності першопочаткових постулатів, аксіом, гіпотез тощо; логіку теорії – багато допустимих у рамках теорії правил логічного висновку і доведень; сукупність теоретично виведених тверджень з їх доведенням, які є основним масивом теоретичного дослідження і теоретичних знань [32, с. 64].

Теоретичні розробки наукового дослідження складають такі основні розділи: вивчення фізичної або економічної суті процесу, явища; формування гіпотези дослідження, вибір, обґрунтування і розробка фізичної чи економічної моделі; математизація моделі; аналіз теоретичних рішень, формулювання висновків [32, с. 64].

Методи значною мірою спрямовують досягнення наукової реальності, визначають можливі шляхи виконання певних наукових завдань. Але їх вибір не може бути безпідставним, бо методи завжди є похідні від предмета й мети дослідження, детерміновані його змістом та умовами проведення, залежні від того, що вивчають [57, с. 38].

Термін «методика» означає сукупність засобів, умов, пов'язаних у систему логікою процесу досягнення потрібного результату. Методика включає стратегію отримання нового наукового знання, її окремі кроки і в цілому визначає програму дослідження, його конкретні завдання. Розробка методики орієнтована на вивчення наукових явищ через накопичення фактів, їх висвітлення і пояснення. Звернемо увагу на відмінності понять «факт» і «науковий факт». Перше з них є елементом емпіричного знання, фіксацією явищ, спостережуваних у науковій реальності. Науковий факт – це вже теоретичне поняття, одиниця вірогідного знання про наукові явища, неодноразово перевірена та доведена за допомогою засобів наукового дослідження. Поява фактів, які виходять за межі існуючих знань, зумовлює необхідність перегляду існуючих теорій або створення нових. Цю

суперечність можна вирішити шляхом побудови гіпотези та її підтвердження, що й становить суть розвитку теоретичного знання [57, с. 39].

Недостатньо просто назвати номенклатуру методів, застосовуваних у дослідженні. Важливою вимогою до вибору методів є передбачення можливості якісного і кількісного аналізу експериментальних даних, способів їх взаємозв'язку. Також доцільно кожний результат одержувати не одним, а кількома методами, які доповнюють та корегують один одного. Таким чином підвищується надійність дослідження, унеможлиблюється поява небажаних помилок, вплив випадкових неврахованих факторів [57, с. 39].

Філософську основу системи методів, що використовуються в управлінні, складає загальнонаукова методологія, яка передбачає системний, комплексний метод, функціональний, структурно-функціональний, інституціональний, антропологічний метод, субстанціональний метод, нормативно-ціннісний, біхевіористський метод, історичний та порівняльний метод до розв'язання проблем. Специфіка управління як виду діяльності має суттєвий вплив на форми, масштаби і результативність застосування загальнонаукових методів.

Системний метод – це упорядкована множина елементів, взаємозалежних між собою й утворюючих деяку цілісну єдність, порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у визначеному зв'язку, у суворій послідовності дій; прийнятий сталий порядок чого-небудь [7, с. 54].

Сутність методологічного принципу функціонального підходу складається в абсолютизації елементів соціальної взаємодії, що підлягає дослідженню, визначенню їхнього статусу і функцій [8, с. 96].

Структурно-функціональний метод – це підхід в описі і поясненні систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках єдиного цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримці і зміні соціальної системи [7, с. 56-57].

Інституціональний метод необхідний для формування цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування політичної й економічної системи в цілому [7, с. 59].

Антропологічний метод широко використовується при аналізі механізмів, соціального контролю переважно в доіндустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем [8, с. 98].

Нормативно-ціннісний метод – передбачає оцінку політичних явищ з точки зору їх відповідності сформованим уявленням про добро і зло, справедливості, загальному благо і тому подібним моральним критеріям [7, с. 61].

Біхевіористський метод – полягає в дослідженні поведінки індивідів і соціальних груп, передбачає широке використання в дослідженнях статистичних даних, кількісних методів, анкетних опитувань, тощо [7, с.62].

Історичний – дозволяє аналізувати неодноразово повторювані в історії явища [7, с. 63].

У вивченні і розв'язанні проблем управління важлива роль відводиться конкретно-історичному підходу, відповідно до якого кожне явище повинне розглядатися в динаміці.

Методи соціологічних досліджень широко використовуються при розв'язанні проблем пов'язаних з працівниками, їх роллю у виникненні відхилень від запланованих цілей, у виборі напрямів дій і зацікавленістю у виконанні наміченого плану [7, с.435-436].

В свою чергу І. М. Парасій-Вергуненко виділяє традиційні методи аналізу (синтез, індукція, дедукція, порівняння), але крім цього вона виділяє і інші групи методів стратегічного аналізу [41, с.39]:

- евристичні методи («мозкового штурму», експертних оцінок, асоціації та аналогії, метод Дельфі, матричний метод, морфологічний метод);
- оптимізаційні методи (сітьові графіки, лінійне програмування, кореляційно-регресійний аналіз).

Як окремі методи цим науковцем виділено графічні прийоми, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-аналіз, методи моделювання (сітьового, матричного та структурного).

Зокрема Г. В. Осовська, здійснювала поділ інструментів на статистичні (регресійний аналіз для побудови тренду, моделювання, факторний аналіз) та економіко-математичні методи (математичне програмування: лінійне, динамічне та цілочисельне) [39, с.171].

А вчений П. Л. Гордієнко здійснює поділ інструментів стратегічного аналізу зовсім за іншими критеріями, а саме [23, с.44]:

– за ланкою управління (керівництво підприємства, менеджери середньої ланки та нижнього рівня управління): інструктивно-описові моделі, які використовуються керівниками підприємств та менеджерами середньої ланки для прийняття загальних рішень, та прогностичні і розрахунково-аналітичні, якими оперують економісти-аналітики, бухгалтери, маркетологи тощо;

– за видом стратегічного аналізу: ситуаційний аналіз, планування стратегії, прогнози та передбачення, аналіз стратегічних операцій і прийняття рішень;

– за ступенем формалізації аналізу: інтуїтивні та формалізовані.

Маркетинг як філософія суб'єктів цивілізованого ринку являє собою систему понять, знань про ринок і методів їх отримання і використання. При цьому в маркетингу реалізуються відомі загальнонаукові методи (індукція, дедукція, аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо), що дозволяють:

1. Накопичувати, систематизувати і аналізувати як первинну, (отриману самостійно або за спеціальним замовленням) інформацію про ринок, так і вторинну (отриману від інших дослідників та джерел) інформацію, насамперед про споживачів, конкурентів, канали просування і збут продукції, стан навколишнього маркетингового середовища та ін.;

2. Синтезувати інформацію, моделювати ситуації, прогнозувати зміни (в т.ч. довгострокові), виробляти експертну оцінку перспективності тих чи інших рішень і дій, включаючи стратегію і тактику;

3. Експериментальним шляхом отримувати ринкові оцінки і шукати оптимальні маркетингові рішення;

4. Відповідно до отриманої інформації формувати, планувати і коригувати маркетингову діяльність, керувати організацією, її ринковою поведінкою, впливати на сприйняття організації та її продукції іншими суб'єктами ринку.

Маркетинг не має власних методів дослідження і використовує методи інших конкретних наук і сфер діяльності, таких як:

1) Статистика (насамперед статистичні дані державних органів і громадських організацій) – для оцінки ємності ринку і його сегментів, величини і тенденцій зміни попиту та ін.;

2) Макро- та мікроекономічний аналіз – для оцінки стану і перспектив розвитку ринку, можливостей конкурентів, каналів просування і продажів, власних можливостей організації та її партнерів;

3) Соціологія – для виявлення й аналізу позицій конкретних споживчих груп і громадських верств (контактних аудиторій) з потрібних питань;

4) Психологія і психофізіологія – в тих же цілях, а також для апробації та підвищення дієвості рекламних та інших прийомів і способів формування попиту, впливу на сприйняття організації суб'єктами ринку, на прийняття ними рішень на користь вибору даної організації;

5) Математика – для обслуговування процесів досягнення зазначених цілей;

6) Теорія управління – для здійснення процесів планування та прогнозування, контролю, регулювання, стимулювання маркетингової роботи і всієї діяльності організації, а також поведінки взаємодіючих з нею суб'єктів ринку [30, с. 336].



Велика частина перерахованих методів – це методи, використовувані безпосередньо в ході маркетингових досліджень. Дослідження займають досить значну частину обсягу (від однієї третини до половини) всієї маркетингової діяльності і, відповідно, її бюджету.

У узагальненому вигляді методологія маркетингу, тобто система принципів і способів побудови теоретичної та практичної маркетингової діяльності може бути представлена у вигляді послідовності етапів: аналіз зовнішнього оточення, планування напрямів розвитку, планування стратегії, здійснення стратегії.

Методологічні підстави маркетингу складаються з: 1) вивчення ринку; 2) збір інформації; 3) емпіричні дослідження; 4) формування визначальних процесів бізнесу; 5) процеси прийняття рішень; 6) розвиток духу підприємництва. 7) бачення довгострокових перспектив; 8) розвиток альтернатив; 9) міждисциплінарність підходів; 10) оптимізація використання ресурсів; 11) реалізація стратегій і контроль [10, с. 9].

Отже, можна зробити висновок, що методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів та підходів до пізнання того чи іншого питання. Методологія несе фундаментальні основи для будь-якого аналізу, дає конкретику при виборі певних методів дій. Методологія конкурентних стратегій – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. Методологія маркетингових конкурентних стратегій, розглядається як перехідний ключ від специфічної сфери діяльності до конкурентоспроможних намірів підприємства на ринку. Тобто, методологія – це невід'ємний компонент управлінської діяльності підприємства, який стає предметом усвідомлення, навчання та раціоналізації. До пізнання маркетингових конкурентних стратегій, можна віднести метод порівняльного аналізу, який застосовується для порівняння різних видів конкурентної політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Оскільки маркетинг водночас є і наукою, і практичною діяльністю, його можна розглядати як систему [50, с. 76].

Маркетинг як система – це комплекс взаємопов'язаних економіко-організаційних, соціально-демографічних, правових, ринкових елементів та інформації щодо діяльності підприємств, які діють відповідно до цілей та принципів маркетингу [50, с. 77].

За визначенням Ф. Котлера, маркетинг – це вид людської діяльності спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну [30, с. 188].

Також існує безліч визначень, наведемо декілька з них:

Маркетинг – це філософія бізнесу, яка визначає стратегію і тактику фірм в умовах конкуренції [55, с. 69].

Маркетинг – це оригінальна єдність суворої науки і вміння ефективно працювати на ринку [58, с.23].

Маркетинг – це виймання прибутку із задоволення споживача [30, с. 244].

Маркетинг – відчуття людиною нестачі чогось вкрай їй потрібного [37, с. 30-31].

Потреба – це нестаток, який набув специфічної форми і виник внаслідок того, що: 1) людина існує сама по собі як біологічна істота; 2) людина є частиною суспільної системи; 3) людина взаємодіє з навколишнім середовищем, тобто суспільством, живою і неживою природою [37, с. 30-31].

Потреби – це відчуття недостатнього задоволення, спрямоване на його зменшення або ліквідацію; це рушійна сила споживання, яка визначає поведінку людини; це поштовх для створення товарів, що задовольняють ці потреби. Вони виникають і існують незалежно від підприємців (виробників), які намагаються їх передбачити, пізнати і задовольнити [37, с. 30-31].

Якщо потреби мають перед-економічне походження, то бажання людей певною мірою залежать від волі та поведінки підприємців (виробників) і навіть можуть бути сформовані ними.

Запити – бажання людини, вартість задоволення яких у більшості випадків вища або нижча за її наявну купівельну спроможність [37, с. 31].

Попит – бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності, тобто забезпечена грошима конкретна потреба в конкретних товарах (послугах), які реалізуються на ринку. Іншими словами, це можливість споживача купити товар або послугу у певний час. Розрізняють попит негативний, відсутній, прихований (латентний), спадний, нерегулярний, повноцінний, надмірний та нераціональний [37, с. 31-32].

Товар – це все, що може задовольнити потребу або бажання і пропонується ринку з метою привертання уваги, придбання, використання чи споживання. Це вироби, послуги, організації, види діяльності, ідеї тощо [37, с. 31-32].

Вартість – комплексне поняття. Це споживча вартість і вартість споживання. Споживча вартість є споживчою оцінкою якості товару, блага, за яке покупець мусить чимось пожертвувати. Грошовим виразом вартості товару є його ціна. Вартість споживання – це витрати на експлуатацію або комерційне використання товару, тобто його технічне обслуговування та ремонт [37, с. 31-32].

Споживча цінність – здатність товару задовольнити потреби покупця, оцінюється покупцем. Цінності – це важливі та значні з погляду кожної людини ідеї, предмети, дії, загальні переконання, стиль життя тощо. Вони визначаються культурою суспільства, організації чи окремої людини і завжди існують у вигляді відповідних систем [37, с. 32].

Задоволеність споживача – ступінь збігу властивостей товару, що суб'єктивно сприймаються клієнтом, з очікуваннями, пов'язаними з цим товаром [37, с. 32].

Задоволення – це вибір споживачем якогось товару з сукупності існуючих. Вибраний товар повинен мати найвище значення функції корисності і забезпечувати досягнення високого рівня задоволення потреб. Розрізняють два типи задоволення потреб – функціональне та психологічне. Функціональне – це задоволення функціональних потреб: захист від голоду, холоду і т. п. Психологічний тип – задоволення психологічних потреб: мода, соціальний статус, імідж тощо [37, с. 32].

Купівля – процес придбання товару або послуги на ринку, що включає дві основні операції: обмін і угоду. Це результат придбання права власності на товар або послугу, що цікавить покупця [37, с. 32-33].

Ринок – сукупність покупців, здатних купити, та продавців, зацікавлених у продажу товарів; це механізм, який об'єднує покупців і продавців товарів або послуг [37, с. 32-33].

Ринок продавця – коли попит на товари перевищує їх пропозицію. Підприємство в таких умовах орієнтується на свої виробничі потужності і випускає товар, не звертаючи особливої уваги на вимоги покупців стосовно якості товару, сервісу, дизайну тощо [37, с. 32-33].

Ринок покупця – коли пропозиція перевищує попит. Підприємство за таких умов має докладати зусилля для реалізації товару, звертати увагу на асортимент, інновацію, якість, умови постачання товару тощо [37, с. 32-33].

При положенні, коли пропозиція перевищує попит, зароджується багатогранне поняття «конкуренція».

Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва та збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку. Одночасно конкуренція - це і механізм автоматичного регулювання пропорцій суспільного виробництва [31, с. 44]. На думку автора, конкуренція – це боротьба бізнесу, головним призом якого є сегменти ринку.

Суть економічної конкуренції полягає в наявності на ринку великої кількості незалежно діючих товаровиробників (продавців) і споживачів (покупців) всіляких товарів, послуг та ресурсів.

Конкуренція продавців – це постійна економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва, за споживачів (покупців), вигідний продаж товарів, отримання прибутку [43, с. 243].

Конкуренція покупців – це боротьба між покупцями (споживачами) за право придбати якісні товари за меншими цінами. Внаслідок цієї конкуренції розпочинається рух ринкової ціни в напрямку до точки рівноваги. А коли ціна стає нижчою точки рівноваги, попит перевищує пропозицію, і посилюється конкурентна боротьба між покупцями. Тут перемагає той покупець, який вчасно запропонував вищу порівняно з ринковою ціну. Отже, конкуренція між покупцями зумовлює зростання цін [43, с. 243].

Конкуренція продавців і покупців – це конкурентна боротьба між продавцями і покупцями, які займають на ринку протилежні позиції щодо рівня цін на товари та послуги. В результаті такої конкуренції на ринку встановлюється загальна ціна на однорідні товари та послуги, які мають однакову якість [43, с. 243].

Залежно від існуючих типів ринку розрізняють досконалу (чисту) і недосконалу конкуренцію.

Досконала (чиста) конкуренція – це означає, що на ринку діють багато продавців і покупців якого-небудь подібного товару, існує вільний доступ товаровиробників до будь-якої економічної діяльності. При цьому кожний окремий продавець чи покупець за цих умов не може істотно впливати на рівень ринкових цін товарів та послуг. Досконала ринкова конкуренція забезпечує економічний успіх тим виробникам, які турбуються про те, щоб розширити виробництво, удосконалити його технічну базу, технологію і організацію, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість продукції, її

асортимент, зменшити витрати виробництва тощо. Така економічна конкуренція може бути внутрігалузевою та міжгалузевою [43, с. 243].

Внутрігалузева конкуренція – це економічна боротьба між різними товаровиробниками, які діють в одній галузі економіки, виробляють і реалізують однакові товари, що задовольняють одну й ту саму потребу, але мають відмінності у виробничих затратах, якості, ціні, тощо. Це конкуренція за більш вигідні умови виробництва, за розширення ринків збуту своїх товарів, за одержання найбільшого прибутку на вкладений капітал. Її результатом є перетворення окремих індивідуальних витрат виробництва, індивідуальних вартостей на єдину ринкову вартість. У процесі внутрігалузевої конкуренції підвищується ефективність всієї галузі, її технічний рівень та конкурентоспроможність, удосконалюється структура виробництва відповідно до нових потреб [43, с. 243-244].

Міжгалузева конкуренція – це конкуренція між товаровиробниками різних галузей економіки за вигідніше вкладання капіталу і привласнення більшого прибутку. Об'єктом такої конкуренції є вища норма прибутку, яка у різних галузях має різну величину. За такої конкуренції капітал намагається перейти з менш прибуткових галузей у більш прибуткові. У результаті переміщення капіталів з одних галузей в інші створюється середня норма прибутку на рівноцінні капітали різних галузей виробництва. Отже, міжгалузева конкуренція – це конкуренція капіталів у боротьбі за більш прибуткове їх застосування [43, с. 243-244].

Недосконала конкуренція – це конкуренція між великими фірмами і середніми та дрібними фірмами. За такої конкуренції лише декілька великих фірм виробляють основну масу певного товару, мають можливість впливати на встановлення ціни, існують жорсткі бар'єри для проникнення на конкретні ринки нових товаровиробників. Недосконала конкуренція виявляється у формах монополістичної та олігополістичної [43, с. 243-244].

Монополістична конкуренція – це конкурентна боротьба між монополіями та економічними союзами товаровиробників у певній галузі

економіки, з метою усунення конкуренції інших, щоб контролювати ринок збуту, й отримання монополюно високого прибутку [43, с. 243-244].

За методами здійснення конкурентної боротьби існують такі види конкуренції, як цінова й нецінова.

Цінова конкуренція – це боротьба між товаровиробниками за споживача (покупця). Така конкуренція передбачає продаж однорідних і приблизно однакових за якістю товарів і послуг за більш низькими цінами ніж у конкурентів з метою залучення більшості покупців, навіть за рахунок тимчасової втрати частини прибутку. У такій конкурентній боротьбі перемагає той товаровиробник, який шляхом зменшення витрат виробництва завдяки впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, підвищенню продуктивності праці домагається нижчої ніж ринкова ціна вартості свого товару без істотної зміни його якості. Цінові методи конкуренції були поширені на ранніх етапах підприємницької діяльності. В сучасних умовах такі методи конкуренції застосовуються дуже рідко. Зустрічається в основному прихована цінова конкуренція, коли впроваджується новий товар зі значно кращими якостями, а ринкова ціна підвищується незначно, що рівноцінно продажу товару за зниженими цінами [43, с. 245].

Нецінова конкуренція – це боротьба між великими товаровиробниками за споживачів (покупців) методами підвищення якості й надійності товарів, поліпшення їх асортименту та сервісного обслуговування споживачів, надання кредиту для покупців, реклами тощо. Така конкуренція ґрунтується на технічних перевагах, впровадженні нововведень, на ефективніших методах збуту товару тощо [43, с. 245].

Конкурентоспроможність підприємства – це перевага підприємства стосовно іншим підприємствам тієї ж галузі як усередині країни, так і за її межами [25, с. 128-129].

Конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми перевагами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції, або до

додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продаж, специфічних для фірми або продукції [35, с. 153].

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [1, с. 11].

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності [40, с. 5].

Маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій [33, с. 13].

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей [42, с. 28].

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань [21, с. 33].

Розглянемо кожен з елементів маркетингу.

Товар – ключовий елемент комплексу маркетингу, складовими якого є характеристики товару (дизайн, колір, упаковка, розмір), сервіс, торгова марка та асортимент [21, с. 33].

Продукт – це інструмент, який сприяє продажу товару на ринку своїм асортиментом. При цьому розрізняють його широту (кількість найменувань продукції) та глибину (кількість видів виробів по кожному найменуванню) [21, с. 33-34].

Ціна – це визначення знижки, націнки, терміна виплати, що є одне із актуальних маркетингових завдань. З одного боку, ціна повинна бути такою, щоб її зміг заплатити потенційний покупець, а з іншого -- забезпечити прибутковість фірми [21, с. 33-34].



Розподіл – це вибір оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (напрямую або через посередників), її реалізація (транспортування, зберігання, оброблення вантажів), а також після-продажне (сервісне) обслуговування споживачів. Важливість цієї складової комплексу маркетингу пояснює така цифра: п'ята частина прибутку від реалізації продукції витрачається європейськими промисловими фірмами середніх розмірів для доведення своєї продукції до споживача [21, с. 34].

Просування – це ефективні контакти виробника з покупцями. До конкретних форм тут можна віднести: реклама; стимулювання збуту; персональний продаж; зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз); прямий маркетинг; синтетичні засоби маркетингових комунікацій (виставки, брендинг, спонсорство, інтегровані маркетингові комунікації на місці продажу) [21, с. 34].

Рекламування – це складова маркетингу, що є не особистісним пред'явленням певній групі людей фактів щодо товарів, послуг та ідей у будь-якій формі [36, с. 19].

Зв'язки з громадськістю (PR – public relations) – це встановлення відносин із громадськістю, спрямованих на просування товарів, формування та захист іміджу компанії [42, с. 277].

Персональний продаж – це особисте спілкування продавця з потенційним покупцем з метою продажу товару. Цим потенційним покупцем може бути як кінцевий споживач продукції, так і торговий посередник. Значення в цьому випадку має не те, хто є покупцем, а як відбувається спілкування з ним [42, с. 286].

Підприємство – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність із метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку [43, с. 322].

Підприємництво – це вільне економічне господарювання в різних сферах діяльності, здійснюване суб'єктами ринкових відносин з метою

задоволення потреб конкретних споживачів і суспільства в товарах або послугах [22, с. 44].

Таким чином, можна виділити основні поняття, такі як: маркетинг – це вид людської діяльності спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; стратегія – це визначення основних цілей та завдань підприємства на визначений період; маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій; конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови збуту товарів.

### 1.3. Зарубіжний досвід формування маркетингових конкурентних стратегій

Стратегії конкурентної поведінки підприємства, розділяють на позиції стратегій, як: наступальні і оборонні. Дії підприємств, спрямовані на досягнення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень [44, с. 88]. Для того, щоб вижити в сучасних умовах на ринку, підприємства мають вірно використовувати наступальні та захисні дії у своїх взаємовідносинах із конкурентами.

Ел Райс та Джек Траут виділяють такі стратегії:

- оборонна війна;
- наступальна війна;
- флангова війна;
- партизанська війна [47, с. 108].

В свою чергу Ф. Котлер розрізняє наступні види наступальних та захисних стратегій:

- фронтальний наступ;

- фланговий наступ;
- контрнаступ;
- оточення;
- позиційна оборона;
- флангова оборона;
- партизанська війна [30, с. 601].

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- одночасний наступ на декількох фронтах;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- упереджуючи удари [52, с. 321].

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.) Головними принципами наступу є:

- знайти слабке місце в силі лідера та атакувати його. Так за свою широку розповсюдженість Kodak платить процесом старіння її плівки. Вдалою наступальною стратегією на Kodak стане виробництво першої в світі замороженої плівки для непрофесійних фотографів.

Розглянемо різновиди наступальних дій за підходом Ела Райса та Джека Траута [46, с. 154]:

Фланговий наступ. Гарний фланговий маневр має бути спрямований на незвідану територію, тактичний сюрприз має стати важливим елементом

плану, а переслідування конкурента також важливе, як і сама атака. Наприклад конкуренти IBM Honeywell в США розгорнули свою діяльність у віддалених штатах, які випали з поля зору лідера. Флангову атаку можна проводити низькою ціною, високою ціною (літаки та годинники Concord, автомобілі Mercedes та ін.), малим калібром (класичний приклад автомобілів «фольксваген-жук», малолітражні автомобілі), великим калібром, формою товару, меншою кількістю калорій.

Оточення. Спроба оточення конкурента має на меті ведення наступальних дій одразу ж по кількох напрямках і по фронту, і з флангів, і з тилу. Коли атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трішечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою. Спроба оточення має місце тоді, коли є достатньо ресурсів, і що несподівана атака придушить волю конкурента до контрнаступу. Seiko, японська компанія-виробник годинників, досягла того, що її продукція представлена на всіх найбільших ринках світу. В США вона представляє 400 моделей годинників, а загальний її асортимент складає 2,3 тис моделей. «Вони враховують кожне віяння моди, найдрібніші деталі, смаки споживачі, і все, що мотивує покупця» – вважає віце-президент конкуруючою кампанії.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує на окрему увагу. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, яка дозволяє маленькій компанії процвітати на землях, де живуть гіганти. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

- знайти достатньо маленький сегмент ринку, який можна захистити;
- якого б успіху ви не досягли, ніколи не поведіть себе як лідер;
- будьте готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан має вміти швидко здатися та піти на нове місце.

Прикладом є американська марка пива Coors, яка була успішним партизаном. Це пиво пили знаменитості: Пол Ньюмен, Клінт Іствуд, з кожної поїздки в Каліфорнію вони привозили пару ящиків цього пива. Але

коли Coors вирішили наступати на національний ринок, їх стратегія з тріском провалилась.

На конкурентних ринках всі підприємства можуть бути об'єктами атаки суперників. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, що бажають вийти на ринок, так і з боку підприємств, що вже працюють та прагнуть посилити свої позиції. Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо декілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу. Серед них:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Принцип оборонної (захисної) стратегії № 1 – оборонна стратегія тільки для ринкового лідера. Мова йде про справжнього лідера. Наприклад в комп'ютерній індустрії лідерів багато, але тільки один з них є справжнім лідером, – компанія IBM.

Принцип захисту №2 – це мужність атакувати самого себе. Іншими словами, лідер має випускати з кожним роком такі товари та послуги, які роблять їх минулі товари застарілими. Так робить всім відома компанія Gillette. Випустивши систему для гоління з трьома лезами, вона майже дискредитувала систему з двома, а тим більше з одним лезом.

Принцип захисту № 3 – сильні кроки конкурентів завжди треба блокувати. Багато лідерів відмовляється це робити, їм заважає власне самолюбство. Втім, слід пам'ятати, що конкурентам набагато складніше справити враження своїм новим продуктом, для цього потрібен час, який грає в такий ситуації на лідера. Наприклад, відомо, що лідером автомобільного ринку Америки є компанія General Motors. Але Ford був піонером практично

на кожному новому ринку. Chrysler представляв такі новинки, як: посилювач руля, гальм, генератор змінного току тощо. І всім цим користується звісно ж General Motors [54, с. 311].

У ринкових економічних умовах підприємства організують виробництво і збут продукції з метою задоволення потреб ринку і отримання прибутку. При обґрунтуванні проектних рішень, пов'язаних з маркетинговими конкурентними стратегіями переважним елементом на який робиться наголос це ціна продукції та найвища якість виробництва. Також необхідною умовою розвитку виробничої сфери є безперервне удосконалення матеріально-технічної бази на основі впровадження новітніх досягнень науки та техніки [5, с. 211].

Американський маркетолог Артур Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій.

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція. Лідируюча домінуюча позиція – означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм [3, с. 52].

Сильна позиція Дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція Означає, то фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція Передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна Позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна Позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі [3, с. 52]:

1. стратегія цінового лідерства;
2. стратегія диференціації;
3. стратегія концентрації.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм [3, с. 52].

Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

1. маркетингові стратегії ринкового лідера,
2. маркетингові стратегії челенджера,
3. маркетингові стратегії послідовника,
4. маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості на підміну від челенджерів, а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств використовують стратегію ринкової ніші.

Стратегія захисту позицій – важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту.

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій.

Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма Тайленол обігнала фірму Байєр, яка була винахідником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма Дженерал Моторс залишила сегмент малих автомобілів на ринку США, як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США.



Таким чином, ринковий лідер інколи свідомо повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера, а вони роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Характерна риса діяльності ринкових лідерів полягає в тому, що вони зосереджують увагу не на окремій сфері маркетингової діяльності, а на всіх аспектах маркетингу. Тобто ринковий лідер повинен оптимізувати маркетинговий комплекс взагалі та окремі елементи маркетингу зокрема.

Найбільш загальні фактори, які сприяють утриманню позицій ринкового лідерства, такі:

1. Орієнтація всієї діяльності фірми на дослідження і задоволення потреб споживачів.

2. Орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку. Наприклад, фірма Procter Gamble розробляла нову протикарієсну зубну пасту Крест протягом десяти років, і ця паста тривалий час була світовим лідером на ринку зубних паст.

3. Активна інноваційна діяльність. Ринковий лідер, як правило, є законодавцем інноваційного процесу на певному ринку збуту. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то згодом втрачає лідерство на ринку взагалі.

4. Спрямованість на високу якість товарів. На відміну від компаній, які використовують стратегію зняття вершків, успішно діючий ринковий лідер, розробивши і впровадивши на ринок високоякісний товар, постійно працює над його вдосконаленням з метою підвищення якості.

5. Розширення товарного асортименту. Ринковий лідер повинен постійно поповнювати товарний асортимент новими різновидами товарів.

6. Активна рекламна діяльність. Дослідження показують, що ринковий лідер, як правило, посідає перші місця у переліку витрат на рекламу.

7. Надання значної уваги торговельним посередникам, формуванню та управлінню каналами розподілу товарів.

8. Використання системи франчайзингу з метою територіального розширення ринку збуту своїх товарів.

9. Ефективне сервісне обслуговування. Наприклад, фірма Catterpillar постачає запчастини до свого обладнання протягом 24 год. До будь-якої країни світу.

10. Конкурентна стійкість, активна охорона своїх ринкових позицій шляхом першочергового використання стратегії упереджувального захисту. Тобто ринковий лідер витрачає значні кошти на те, щоб не допустити появи серйозних конкурентів.

11. Постійне підвищення виробничої ефективності з метою зниження собівартості своїх товарів. Як правило, звання найкраща маркетингова компанія супроводжується званням найкраща виробнича компанія на певному ринку збуту. Ринковий лідер витрачає значні кошти на модернізацію свого виробничого процесу.

Челенджер може атакувати три види фірм [3, с. 53]:

- ринкового лідера;
- аналогічну фірму-челенджера;
- меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма Pepsi Cola – відносно Coca Cola. Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але Coca Cola досі не втрачає ринкової першості.

Іншими відомими парами челенджер-лідер є такі:

Canon – Xerox, Ford – General Motors, Colgate – Procter Gamble, Виггер King – Mc Donalds, Fuji – Kodak.

Історичний досвід підвищення якості, як основного показника конкурентоспроможності підприємства на прикладі Японії.

Досвід Японії переконливо показує, що підвищення якості – робота, яка ніколи не закінчується і не може кінчатися, вона постійна.

На передових фірмах Японії з найбільшою повнотою і послідовністю впроваджені комплексний підхід і принципи управління якістю.

Японський підхід до управління якістю має ряд відмінних рис. Однак порівняльний аналіз показує, що теоретичні положення мають універсальний, інтернаціональний характер. Системи управління якістю передових фірм, де ці концепції знайшли найбільш повну та практичну реалізацію, подібні за своїм характером; сам механізм впровадження та розвитку систем за своєю суттю також універсальний. Особливостями японського підходу до управління якістю є:

- орієнтація на постійне вдосконалення процесів і результатів праці в усіх підрозділах фірми;
- орієнтація на запобігання можливості допущення дефектів;
- ретельне дослідження і аналіз виникаючих проблем за принципом висхідного потоку, від наступної операції до попередньої;
- культивування принципу «Твій споживач – виконавець наступної виробничої операції»;
- повне закріплення відповідальності за якість результатів праці за безпосереднім виконавцем;
- активне використання людського фактора, розвиток творчого потенціалу робітників і службовців, культивування моралі: «Нормальній людині соромно погано працювати» [34, с. 133-134].

Серед зарубіжного досвіду США, висвітливо один з найвідоміших та найефективніших методів сучасності – це використання бенчмаркінгу. Цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Вперше цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у

момент важкої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими. В даний час бенчмаркінг вважається найефективнішим напрямом консалтингу [27].

Бенчмаркінг має на меті дати відповідь на запитання: чому інші підприємства (організації, установи) працюють успішніше, ніж наше. У ході використання інструментів бенчмаркінгу в центрі уваги перебувають такі питання: «хто, яка фірма знаходиться на вершині інвестиційної привабливості»; «чому власне підприємство не є кращим»; «що може бути змінено чи збережено на підприємстві, щоб воно стало кращим»; «як запровадити відповідну стратегію, щоб стати кращим з кращих» [56].

Процес вибору підприємств-партнерів (підприємств-еталонів) при бенчмаркінгу є різновидом конкурентного аналізу, який доцільно здійснювати у такий спосіб: визначення кращих компаній галузі; дослідження споживчих оцінок щодо найкращих продуктів галузі порівняно із звичайними продуктами; визначення лідера галузі на основі узагальнення попередніх параметрів аналізу [27].

Організації, які найбільш активно займаються бенчмаркінгом [28, с. 208]:

- Bank of America;
- American Express;
- Xerox;
- TRW;
- U.S. Army;
- Eastman Kodak;
- U.S. Department of veterans affairs;
- Internal revenue service;
- Nasa;
- U.S. Navy.

Отже, можна зробити висновок, що при аналізі зарубіжного досвіду підприємств, пов'язаних з маркетинговими конкурентними стратегіями

переважними елементами на які робиться наголос – це ціна продукції та найвища якість виробництва. Серед ефективних прикладів зарубіжного досвіду, виділимо бенчмаркінг – систематичний, безперервний пошук передового досвіду конкурентів і гравців суміжних галузей за допомогою якого йде успішне вивчення основних переваг та інновації конкурентів. Також зарубіжні спеціалісти з конкурентної поведінки підприємства, розділяють позиції стратегій на: наступальні і оборонні.

### Висновок до розділу 1

Таким чином, за результатами першого розділу магістерської роботи, можна сформулювати наступні висновки.

1. Дослідивши методологію бачимо, що методологія розглядається як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання різнобічних питань. Методологія конкурентних стратегій – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. До пізнання маркетингових конкурентних стратегій, можна віднести метод порівняльного аналізу, який застосовується для порівняння різних видів конкурентної політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Також, серед ефективних методів є метод аналогій та порівнянь, що дає змогу впроваджувати схожий досвід від інших підприємств.

2. При розробці понятійно-категоріального апарату були виявлені основні поняття, такі як: маркетинг – вид людської діяльності спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; стратегія – як визначення основних цілей та завдань підприємства на визначений період; маркетингова стратегія – як вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій; конкуренція – як суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови збуту товарів.

3. Дослідивши зарубіжний досвід, було виявлено, що з маркетинговими конкурентними стратегіями переважними елементами на які робиться

наголос – це ціна продукції та найвища якість виробництва. Серед ефективних прикладів зарубіжного досвіду, можна виділити бенчмаркінг – систематичний, безперервний пошук передового досвіду конкурентів і гравців суміжних галузей за допомогою якого йде успішне вивчення основних переваг та інновації конкурентів. Також зарубіжні спеціалісти з конкурентної поведінки підприємства, розділяють позиції стратегій на: наступальні і оборонні.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ПАНМАТРАС»)

#### 2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «ПанМатрас»

«ПанМатрас» – сучасна компанія, яка прагне досконалості, що визначає динаміку й розвиток. Продані матраци присутні в домівках більше десяти тисяч співвітчизників.

Підприємство «ПанМатрас» було створено для того, щоб принести знання про виняткову важливість сну для здорового та повноцінного життя кожної людини. Всі товари і послуги, які пропонує компанія, покликані значно поліпшити якість сну покупців.

Компанія «ПанМатрас» заснована в 2005 році.

Вже 10 років компанія продає ексклюзивні і класичні моделі виробів для сну, які демонструють цінності марки – найвищу якість і прихильність інтересам споживачів. Мета всіх пропозицій і розробок – підбір продукції, що оптимально враховує індивідуальність людини, забезпечує кращі умови для повноцінного відпочинку.

Головна діяльність ПП «ПанМатрас» спрямована на оптовий та роздрібний продаж матраців. Підприємство у місті Запоріжжя є офіційним оптовим представником таких українських фабрик матраців, як: «Соме-фор», «Dolce-Sonno» та ТМ «Соната». Роздрібна торгівля підприємства, представлена в офіційному виставочному салоні та на Інтернет просторі у вигляді Інтернет-магазину, який є ланкою структури Е-матрас – яка діє на всій Україні. У виставочних салонах надані матраци більш ніж від 15 фабрик, серед яких є як вітчизняні, так і зарубіжні виробники, загальна площа салонів

від 60 м<sup>2</sup> до 300 м<sup>2</sup>. Підприємство «ПанМатрас» має свої філії салонів з матрацами у м. Запоріжжя та у м. Дніпропетровськ.

На сьогоднішній день асортимент ортопедичних матраців перевищує 1000 різних моделей. Також з потребою клієнтів росте й номенклатура продукції, насамперед, це: меблі для спальні, ліжка, текстиль тощо.

Головний офіс та склад знаходиться у м. Запоріжжі, на Набережній магістралі, що зручно для основних замовників та партнерів у місті.

Організаційна структура ПП «ПанМатрас» відбиває упорядковане розташування його управлінських елементів та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

Організаційна структура – це сукупність ланок і впорядкованих потоків ресурсів у системі, а також органів управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [38, с. 33].

Структура має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури відбувається рух потоків інформації і прийняття управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації [45, с. 189].

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог [59, с. 402]:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних.
3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління.
4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління.



5. Ефективність, через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації.

6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління.

7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Організаційні структури формуються відповідно до вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства для забезпечення координації й контролю діяльності підрозділів фірми та її співробітників [38, с. 33].

Організаційно-управлінська структура становить сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію та регулювання діяльності організації з досягнення її цілей. Основою організаційно-управлінської структури є відносини ієрархічної співвідпорядкованості. Вони, у свою чергу, впливають на організаційно-управлінські відносини безпосередньої взаємодії, як на вертикальні – між вищими і нижчестоящими ланками управління, так і на горизонтальні [25, с. 122].

Організаційно-управлінська структура є інформаційною. Основні інформаційні потоки такі:

– по вертикалі «згори – вниз» – це планова, нормативна, інструктивна, керівна інформація;

– по вертикалі «знизу – нагору» – це аналітична, рекомендаційна, обліково-статистична інформація тощо;

– по горизонталі – це інформація, що забезпечує взаємну координацію і горизонтальну інтеграцію діяльності [25, с. 122].

Діюча організаційно-управлінська структура на ПП «ПанМатрас» являє собою лінійну організаційну структуру (див. рис. 2.1).

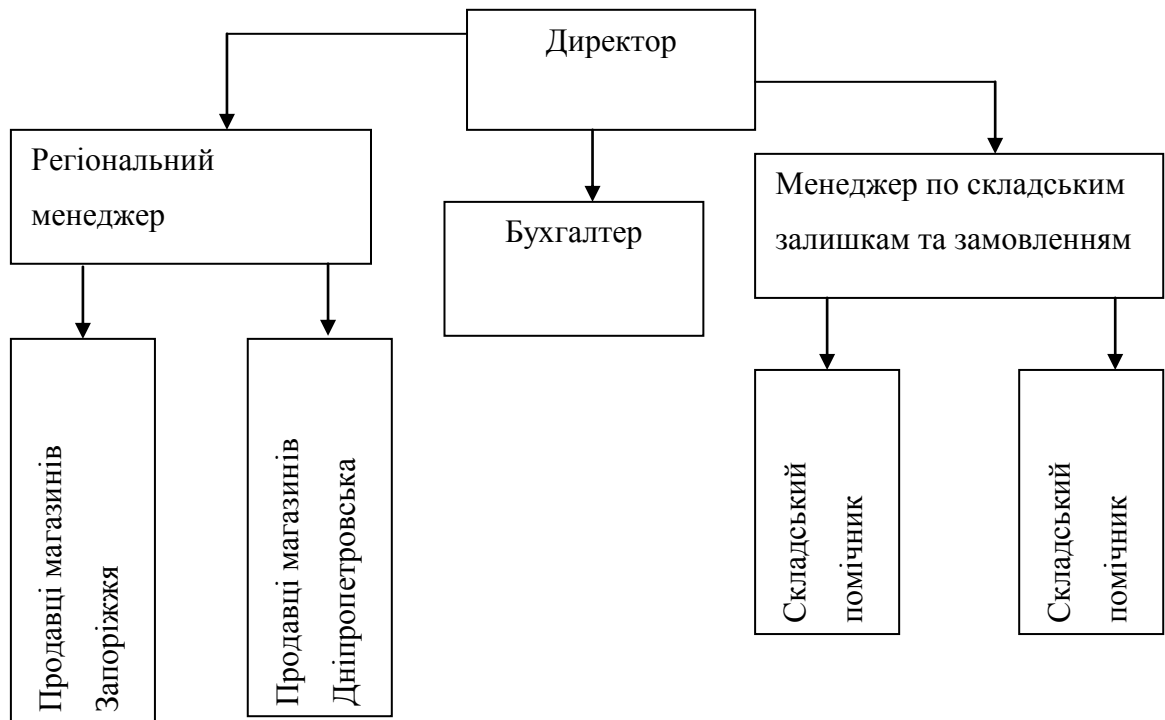


Рисунок 2.1. Організаційно-управлінська структура ПП «ПанМатрас»

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Сутність лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдиноначальності керівництва). Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику збирати та обробляти інформацію, аналізувати господарську діяльність, готувати управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не надають [9, с. 31].

Лінійна управлінська структура являє собою модель прямого підпорядкування з усіх питань нижчестоящих підрозділів вищестоящим.

У лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», сам керівник нижньої ланки управління підпорядкований керівнику більш високого над ним рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної організації. Система управління організацією компонується за виробничою ознакою з урахуванням ступеня концентрації виробництва, технологічних особливостей, асортименту продукції і т.п.

Лінійна структура управління є логічно більш стрункою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою. Кожен з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликими можливостями рішення функціональних проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Елементарні організаційні структури мають невелику кількість виконавців, що посилює відповідальність кожного з них за свою роботу, та керівника, який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи. Такі структури управління дають змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників [4, с. 88].

Лінійна структура управління має свої переваги і недоліки (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Переваги і недоліки лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності
2. Єдність і чіткість розпоряджень	2. Перевантаження інформацією, великий потік документації
3. Узгодженість дій виконавців	
4. Оперативність у прийнятті рішень	

Лінійна структура на ПП «ПанМатрас» будується за принципом «керівництво – підпорядкування» на основі віддачі наказів, розпоряджень і вказівок. Структура ієрархічна, має високий рівень централізації і використовується в управлінні малими групами людей в невеликих організаціях, наприклад структура індивідуального приватного підприємства.

Переваги лінійної структури: єдність і чіткість розпорядництва, узгодженість дій виконавців, чітка система взаємних зв'язків між керівником і підлеглим; швидкість реакції на вказівки; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати.

Проаналізувавши, також було виявлено, що для ПП «ПанМатрас» підходить використання лінійно-функціональної структури.

Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності [38, с. 34].

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури зведемо у таблицю 2.1.1 [38, с. 34].

Таблиця 2.1.1 – Переваги і недоліки лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
1	2
1. поєднує переваги лінійних та функціональних структур	1. складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників
2. оперативне прийняття рішень	2. в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників

## Продовження таблиці 2.1.1.

1	2
3. персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності	3. можливе дублювання управлінських функцій
4. професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб	4. розпорошення відповідальності
5. забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності	5. надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних

Порядок приймання рішень на підприємстві «ПанМатрас» – є одноосібним типом управлінських рішень, які здійснюється в межах компетенції директора підприємства. Це зазвичай оперативні рішення з добре передбачуваними наслідками. Колегіальні рішення приймаються, відповідно, групою осіб на нарадах чи засіданнях і стосуються складних непередбачуваних ситуацій.

Також до компетенції Директора підприємства, відносять:

- 1) визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- 2) визначення організаційної структури підприємства;
- 3) визначення умов оплати праці посадових осіб підприємства;
- 4) визначення порядку покриття збитків;
- 5) затвердження річних результатів діяльності підприємства;

Щодо зовнішніх комунікацій на підприємстві, то тут слід зауважити, що особливості діяльності та її основного виду продукції – матраців – певним чином віддзеркалюються й на зовнішніх комунікаціях. Розглянемо більш детально комунікації зі споживачами. Продавець-консультант свій продукт може розглядати, наприклад, матраци без пружинні – як основні найвигідніші в сфері продукти, але споживач може не прийняти такий підхід, порахувати його занадто корисливим, якщо його розглядають лише як «мішень» для продажу. Взаємодії в цьому випадку не відбудеться і клієнт буде втрачений, оскільки споживач споконвічно хоче купити реальний практичний для життя товар.

Для більш повного розуміння сутності сфери продажів матраців і її впливу на результати діяльності ПП «ПанМатрас» необхідно підкреслити, що продаж матраців це не просто надання консультації та її приймання замовлення, а підбір та продаж індивідуального для кожного товару, котрий задовольняє потреби людей у безпеці здоров'ї та профілактиці недугів, а також і в екологічній безпеці. У зв'язку із цим воно має специфічну методологічну основу: не пристосування загального товару до потреб кожної людини, а захист цих потреб та вшанування кожної індивідуальної думки.

Зовнішні комунікації містять в собі не тільки такі очевидні елементи, як реклама і заходи щодо стимулювання збуту, але й враховують інші аспекти іміджу, наприклад: місце та умови розташування ПП «ПанМатрас», фірмовий стиль, форму письмових звернень, добродійну діяльність і т.д.

Специфіка діяльності підприємства полягає в тому, щоб організувати за допомогою особливих маркетингових інструментів ефективну взаємодію з клієнтом, яка б задовольняла його індивідуальну потребу.

Отже, основним призначенням системи комунікацій ПП «ПанМатрас» є забезпечення правильного і достатнього інформаційного обміну та донесення до лінійних елементів підприємства. При цьому її організація забезпечує достатню швидкість та простоту обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Таким чином, з одного боку комунікації є обслуговуючим елементом, а з іншого – об'єктом управління та складовою ринкової конкурентною перевагою ПП «ПанМатрас»

Інформаційна система ПП «ПанМатрас» присутня у офіційних салонах, на складі, де зосереджується великий обсяг інформації про товарні списки, товарно-транспортні рухи, фінансові оплати, накладні з продажу та доставки. Для опрацювання цієї інформації використовуються комп'ютери. Існує тісний зв'язок між директором та менеджерами. Завдяки високій швидкості роботи факсів, комп'ютерів, принтерів, ксероксів, електронної пошти

прискорилося оформлення затвердження необхідних виписів та документів. Відпала потреба в рутинній ручній роботі, що її виконували різні службовці.

Основною платформою якою здійснюється ведення документацій та ведення виписів, прайс-листів тощо, з боку директора та менеджерів є Microsoft Office, а саме Word та Excel.

Базою програмного забезпечення для бухгалтера є 1С Бухгалтерія, на основі якої здійснюють бухгалтерські операції з обліку та нарахування.

Організація праці апарату управління. Охорона праці, техніка безпеки ПП «ПанМатрас».

Режим роботи менеджерів ПП «ПанМатрас» – 9:00-17:00, вихідні – субота та неділя.

Режим роботи продавців-консультантів у салон-магазинах ПП «ПанМатрас» у ТЦ «Афина Palace» – 10:00-19:00, без вихідних, а у ТРЦ «Аврора» – 10:00-22:00, без вихідних.

Режим роботи Директора ПП «ПанМатрас» визначається вільно. У зв'язку з виробничою необхідністю Директора виїжджати в службові відрядження (зокрема місцевого значення). Директор підприємства відноситься до категорії працюючих з ненормованим робочим днем, тривалість його робочого дня визначається необхідністю виконання виробничих і громадських обов'язків.

В цілому організація праці апарату управління є на досить високому рівні і дозволяє ефективно виконувати усі необхідні завдання. Графік роботи салон-магазинів дозволяє охоплювати клієнтів, які працюють по ненормованому робочому графіку але мають потребу у здійсненні задоволення їх потреб, тобто придбання товару або консультація.

Основними документами, що регламентують охорону праці та техніку безпеки на підприємстві є:

- Закон України «Про охорону праці»;
- Кодекс законів про працю;
- Закон України «Про пожежну безпеку»;

- нормативно-правові акти (міжгалузеві, галузеві, нормативні акти підприємства);
- Державні стандарти України з питань охорони праці;
- Санітарні норми та інше.

Під технікою безпеки мається на увазі комплекс заходів технічного та організаційного характеру, спрямованих на створення безпечних умов праці та запобігання нещасним випадкам на підприємстві.

Отже, головна діяльність підприємства спрямована на оптовий та роздрібний продаж матраців і товарів для сну. Підприємство є офіційним представником таких українських фабрик матраців, як: «Come-for», «Dolce-Sonno» та ТМ «Соната. Співробітничає з структурою Е-матрас – яка діє по всій Україні. При роздрібному продажі у виставкових салонах надані матраци більш ніж від 15 фабрик, серед яких є як вітчизняні, так і зарубіжні виробники. Організаційно-управлінська структура на ПП «ПанМатрас» є – лінійна, яка будується за принципом «керівництво – підпорядкування» на основі віддачі наказів, розпоряджень і вказівок. Структура ієрархічна, має високий рівень централізації.

## 2.2. Діагностика проблеми маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Незважаючи на уповільнення темпів зростання українського фінансового ринку, ПП «ПанМатрас» продовжує розвивати бізнес, зберігаючи провідні позиції на ринку матраців Запоріжжя. З 2013 року ПП «ПанМатрас» має провідні позиції у пошукових системах України, таких як: Google та Yandex, незважаючи на складну економічну ситуацію, рейтинги були збереженими й по сьогодні (див. додаток А).



Підприємство «ПанМатрас» є офіційним оптовим представником української фабрик виробника матраців «Come-for» (або «Ком-фор») у місті Запоріжжя (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Інформація про компанію виробника фабрики «Come-for»

Показник	Детальна інформація
Діяльність	Виробництво ортопедичних матраців, наматрачників, ковдр, подушок.
Рік заснування	2005
Головний офіс	Харків
Виробництво	Виробництво повного циклу
Площа фабрики	18 000 м <sup>2</sup>
Площа виробничої зони	4700 м <sup>2</sup>
Партнерська мережа	Більше 1500 магазинів
Членство	Член European Business Association
Країни постачальники	Бельгія, Словенія, Англія, Чехія, Туреччина
Сертифікати	Добровільна сертифікація: Технічні умови на матеріали, виробництво, зберігання і транспортування продукції; Сертифікат УкрСЕПРО відповідності продукції високим вимогам нормативних документів; Система менеджменту якості, стандарт ISO 9001
Досягнення	Переможець Всеукраїнського конкурсу якості продукції «100 кращих товарів України» в номінації «Промислові товари для населення» в 2013 р. та 2012 р.; Переможець обласного конкурсу якості «Краща продукція Харківщини» в номінації «Промислові товари для населення» в 2013 р. та 2012 р.; Переможець конкурсу Укрстандартметрології «Краща продукція року» в 2012 р.

Протягом останніх років ПП «ПанМатрас» приділяло значну увагу розвитку роздрібного каналу продажів через Інтернет мережу (див. рисунок 2.2). Наладивши стосунки з Інтернет структурою «Е-Матрас», яка була заснована у 2006 р. та має філії та представництва по всій Україні, а саме в

Києві, Харкові, Львові, Дніпропетровську, а від тепер й в Запоріжжі, компанія посідає лідируючі позиції на ринку роздрібного продажу товарів для спальні та сну у місті. Причинами такого динамічного розвитку зазначеного каналу продажів є співпраця з якісними виробниками продуктів та професіоналізм команди спеціалістів підприємства.



Рисунок 2.2. Структура рівня роздрібних продажів ПП «ПанМатрас»

Однією з головних ознак, які впливають на прийняття рішень з управління ПП «ПанМатрас» в тому числі й управління її маркетинговою діяльністю, є її конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Стратегічний фактор конкурентної переваги ПП «ПанМатрас – конкретний компонент середовища компанії (зовнішнього або внутрішнього), за яким вона може випередити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначатимуть перевагу за даним компонентом у порівнянні з іншими торгівельними підприємствами.

Цінова стратегія є важливою частиною маркетингової політики ПП «ПанМатрас», що впливає на організацію збуту та стимулювання продажів продукції, а відповідно, і досягнення основної мети підприємства.

Цінова політика охоплює систему цінових ринкових стратегій. Розробляючи цінову стратегію, підприємство враховує:

- ефективне використання ринків;

- урахування впливу на ціни всіх можливих наслідків процесу інтернаціоналізації ринків;
- забезпечення гнучкого підходу до процесу ціноутворення залежно від зміни фаз розвитку ринку та характеру продукції, що реалізується;
- розроблення ефективної цінової стратегії та вибір найбільш доцільних методів ціноутворення залежно від цілей та реальних ринкових умов;
- розроблення цінової тактики з урахуванням постійно змінюваних ринкових стратегій.

При визначенні основних конкурентів, та суміжних товарів-конкурентів, було вироблено порівняльну характеристику та цінове співвідношення товарів конкурентів до товарів ПП «ПанМатрас» (див. таблиця 2.2.1).

Таблиця 2.2.1 – Порівняльна характеристика передових виробників матраців на суміжні товари 2015 р.

Виробник	Модель / Ціна (грн.) матраца за розмір 160x200 см.			
Соме-фор	Лайт / 1750	Акцент-2 / 2382	Практик / 3498	Делай Софт / 4433
Соната	Марго / 1968	Диана / 2549	Софія / 4237	Шарлотта / 4740
ЕММ	Еко-52 / 1800	Стандарт / 2646	Эпсилон / 3678	Дейли 2в1 / 4801
Matroluxe	Мехико+ / 2246	Токио+ / 2975	Венеція / 4803	Софія / 4243
Велам	Хит / 1980	Мираж / 2484	Кристалл / 4008	Агат / 4530

Отже, проаналізувавши порівняльну характеристику цінової ситуації серед конкурентів, бачимо, що фабрика «Соме-фор» має найпривабливіші ціни на суміжні товари ніж у конкурентів, були порівняні загальні моделі матраців по сегментам: економ варіант, стандарт серія, середній клас та люкс клас відповідно.

Взаємодія ПП «ПанМатрас» з клієнтами відбувається з використанням різних каналів збуту: прямі та непрямі канали збуту. Для реалізації продуктів за прямими каналами ПП «ПанМатрас» проводить консультування з питань

індивідуального підбору матраца для людини та за його критеріями або побажаннями. Цей спосіб продажів є вельми ефективним, та на підприємстві він розвинений, тому що є два виставочних салону-магазину в місті.

Крім того, до каналів прямого збуту матраців та суміжної продукції, що застосовуються в ПП «ПанМатрас» необхідно віднести замовлення його клієнтом на адресу, придбання полісу через Інтернет тощо. Ці канали прямого збуту ефективні при продажу продукції, яку людина вже підбрала самостійно та знає який матрац хоче (наприклад, замовлення матрацу «Практик» фабрика Come-for, розмір 140x190 см.). При цьому, компанія модифікує стандартні умови договору відповідно до виявлених потреб клієнта, але й до індивідуального (під конкретного клієнта) розрахунку величини розміру матраца та знижки тощо.

Непрямі канали реалізації матраців у ПП «ПанМатрас» забезпечуються посередниками, які відіграють важливу роль в просуванні матраців та суміжних продуктів, консультаційному супроводженні підбору необхідного матрацу, приймання замовлення на етапах їх укладання, виконання, модифікації та припинення дії. За характером і обсягами діяльності з просування, продажу продукції і консультаційного супроводження споживача ПП «ПанМатрас» оптово-роздрібних посередників поділяють на дві групи:

1) спеціалізовані, для яких операції зі посередництва у сфері матраців та суміжних товарів для сну є основним видом діяльності – матрацні посередники;

2) підприємства, які при обслуговуванні клієнтів за своїм основним видом діяльності не пов'язані напряму із матрацами, але можуть одночасно пропонувати матраци або суміжні товари як додаткову, супутню продукцію при реалізації своїх товарів (мебельні салони, текстильні магазини, підприємства спорту та відпочинку, та ін. не матрацні посередники).

Якісна характеристика каналів збуту ПП «ПанМатрас» наведена в таблиці 2.2.2.

Таблиця 2.2.2 – Якісні характеристики каналів збуту матрацної продукції на ПП «ПанМатрас»

Характеристика системи збуту матрацних товарів Непрямі канали збуту продукції	Активність збуту продукції	Можливість надання додаткових послуг	Поглиблений аналіз ризику	Широкий доступ та дешевизна каналу збуту
Продавці матраців у виставкових салонах, магазинах	++	+	-	-
Інтернет продавці матраців	++	+	+	-
Не матрацні посередники	+	-	-	+

Примітки:

++ – характеристика, притаманна каналу збуту та має високу інтенсивність;

+ – характеристика, притаманна каналу збуту;

-- характеристика, непритаманна каналу збуту.

Проведений аналіз комунікаційної політики показав, що ПП «ПанМатрас» завжди дотримується активної позиції у сфері комунікацій. Будучи клієнтоорієнтованим, підприємство відкрито для клієнтів та партнерів. Місія компанії: «грамотний підбір за всіма критеріями клієнта, якісного ортопедичного матрацу, а також різноманітних аксесуарів для міцного та здорового сну від найкращих світових та вітчизняних виробників».

Розуміючи наскільки важлива інформаційна обізнаність населення щодо міцного та здорового сну, компанія намагається бути інформативною та легкою у сприйнятті. Керуючись цим ПП «ПанМатрас» у своєму Інтернет-магазині публікує в окремому розділі статті щодо правильності підбору матраца, як правильно лежати, про вибір розміру матраца тощо (див. Додаток Б, Додаток В та Додаток Г).

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як здатність підприємства (реальна чи потенційна) проектувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим оточенням.

О. Кендюхов визначає, що при оцінці маркетингової стратегії підприємства береться за основу її вибору ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження [28].

Для діагностування беремо наступні показники оцінки ринкової частки підприємства ефективності маркетингової стратегії ПП «ПанМатрас»: 1) конкурентних переваг (згідно теорії М. Портера); 2) роздрібнення конкурентів по долі ринку; 3) оцінка конкурентів за критеріями.

У своїй теорії М. Портер виділив чотири детермінанти («ромб національних переваг») – складові успіху, які визначають стан середовища, всередині якого формуються конкурентні переваги галузей і фірм, а саме [44, с. 221]:

1. Параметри факторів виробництва. Це насамперед фактори, пов'язані з науково-технічним прогресом, інформаційна, наукова і технічна забезпеченість та стан ринкової, виробничої і соціальної інфраструктури, а також, крім того, традиційні фактори виробництва – праця, земля, капітал, підприємницька активність.

2. Стратегія фірми. Вона має відповідати становищу фірми у галузі і стану ринку. Правильно обрана стратегія передбачає формування прогресивної бізнес-структури, заснованої на ефективному менеджменті.

3. Параметри попиту. Це насамперед місткість ринку, його динаміка, диференціація, рівень вимог покупців до якості товару.

4. Споріднені і підтримуючі галузі. Вони забезпечують експортні галузі необхідними матеріалами, комплектуючими виробами, інформацією. Це єдність взаємопов'язаних галузей – кластер.

Розглянемо ромб переваг М. Портера за такими ознаками, як: фактори виробництва; конкурентна стратегія фірми на ринку; параметри попиту та орієнтація на сегмент ринку; споріднені і підтримуючі галузі їх взаємопов'язаність; та проведемо бальну оцінку за шкалою від 1 до 10 балів, на прикладі підприємства «ПанМатрас» і їх конкурентів (див. табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3 – Теорія конкурентних переваг по М. Портеру на прикладі ПП «ПанМатрас»

Детермінант	«ПанМатрас»	«ЕММ»	«Велам»
Фактори виробництва (X)	Виставочний салон-магазин, великий склад у регіоні, Інтернет-магазин.	Два виставочних салон-магазину, Інтернет-магазин.	Вісім магазинів – представників у регіоні, Інтернет-магазин.
Бальний показник	8	5	6
Стратегія фірми (Y)	Оптово-роздрібна торгівля, представництво фабрик матраців на регіональному рівні.	Оптово-роздрібна торгівля, орієнтація на масово-кількісний продаж.	Оптово-роздрібна торгівля, кредо фірми: стабільність, якість та гарантії.
Бальний показник	6	7	7
Параметри попиту (Z)	Орієнтація на партнерів з роздрібною торгівлі матраців у регіоні.	Сегмент ринку низький та середній клас споживачів.	Орієнтація на клієнтів усіх рівнів, за принципом «ціна-якість»
Бальний показник	6	7	8
Споріднені і підтримуючі галузі (T)	Взаємопов'язані галузі меблі для спальень і дитячих від вітчизняних виробників. Матеріали для матраців, такі як: пінополіуретан, латекс та ін.	Взаємопов'язана галузь це спальні аксесуари. Матеріали для матраців, такі як: спанбонд, пінополіуретан, латекс, волокневі листи та ін.	Взаємопов'язана галузь це спальні аксесуари. Матеріали для матраців, такі як: спрут, латекс, койра та ін.
Бальний показник	8	7	6

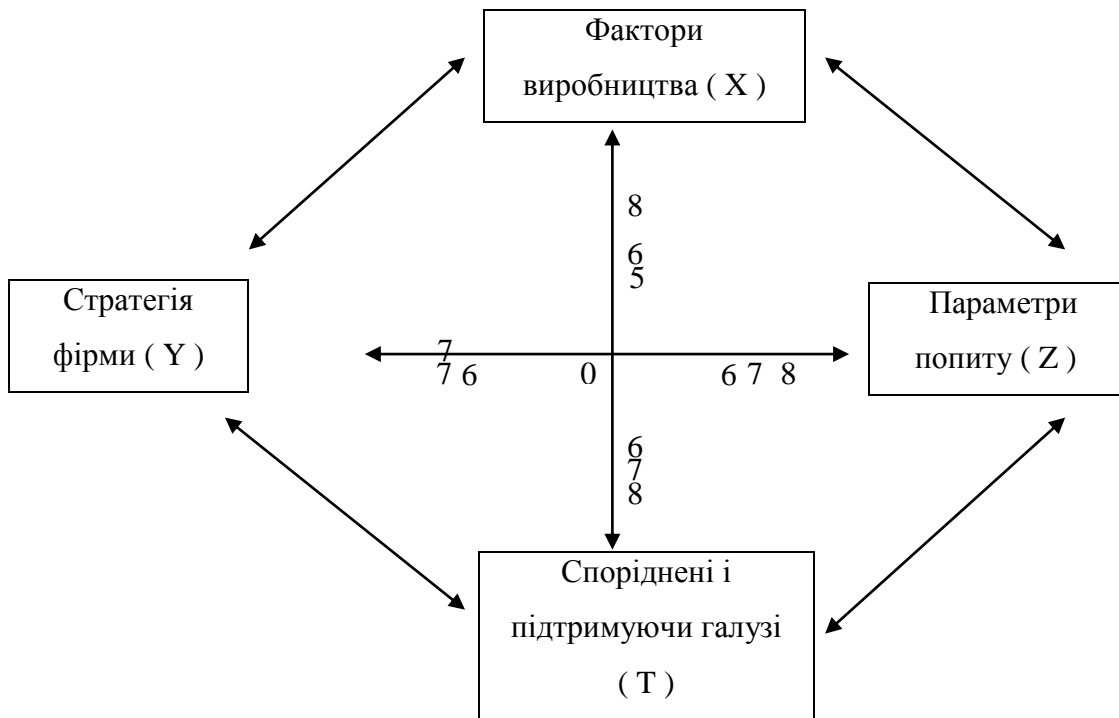


Рисунок 2.2.1. Ромб переваг М. Портера на прикладі ПП «ПанМатрас»

Отже, кожен з представлених конкурентів виробляє вітчизняні матраци та їх реалізує на ринку, тобто складає конкуренцію сумісністю товарів, ПП «ПанМатрас» має перевагу в тому, що здійснює оптову торгівлю в ролі представників в регіоні, що є відмінністю від «ЕММ» та «Велам», які не мають своїх оптових представників в регіоні, а здійснюють оптову торгівлю через заводські-склади, або на замовлення. Також бачимо, що фірми «ЕММ» та «Велам» є безпосередніми виробниками і працюють з регіоном дистанційно.

Розглянемо ринок Запоріжжя з оптових конкурентів ПП «ПанМатрас» на круговій діаграмі (див. рисунок 2.2.2). Перелік конкурентів ПП «ПанМатрас» наведемо у таблиці по ступені значимості до підприємства та по долі займання сегменту ринку в місті Запоріжжя (див. табл. 2.2.4).



Таблиця 2.2.4 – Данні конкурентів по долі ринку

Конкуренти	Доля ринку
1. Екатеринославські меблеві майстерні (ЕММ)	30 %
2. Велам	19 %
3. Матролюкс	15 %
4. Латона Прайм	5 %
5. ДонСон	3 %

Отже, бачимо, що маємо великого конкурента – це ЕММ, також декілька середніх конкурентів – це Велам та Матролюкс, за ради яких ПП «ПанМатрас» має вдосконалюватися.

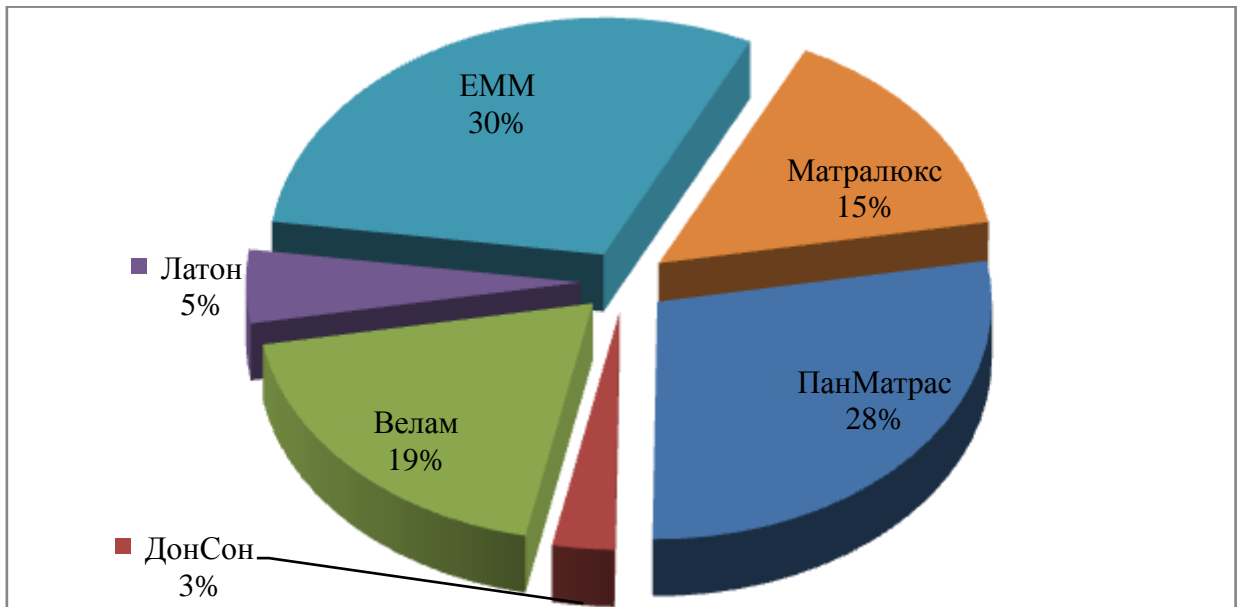


Рисунок 2.2.2. Роздроблений ринок оптових конкурентів м. Запоріжжя

Отже, діаграма дала наглядний розбір ринку на долі стосовно оптових торговців у м. Запоріжжі. Підприємство «ПанМатрас» має добру частку ринку у місті, основним конкурентом є Екатеринославські меблеві майстерні.

Зробимо діагностування й оцінку положень основних конкурентів на ринку регіону, та дослідницького підприємства «ПанМатрас», оцінювання робимо по певним критеріям, данні наведені в таблиці 2.2.5.

Таблиця 2.2.5 – Оцінка конкурентів за критеріями

Критерій	«ПанМатрас»	«ЕММ»	«Велам»
Умови поставки	передплата/в борг	передплата/в борг	передплата/в борг
Складська програма	склад в місті Запоріжжя	склад з фабрикою	склад з фабрикою
Доставка	безкоштовна	безкоштовна	безкоштовна
Наявність товару	основні моделі та розміри	на замовлення	на замовлення
Строки поставки	від 5 до 10 днів	від 2 до 7 днів	від 7 до 14 днів
Оптові знижки	відсутні	наявні	наявні
Виставочний зал	безкоштовно	з передплатою	з передплатою
Зразки та буклети	безкоштовно	безкоштовно	безкоштовно
Спосіб електронних замовлень	відсутній	наявний	наявний

Таким чином, в ході дослідження можна виділити наступні складності:

- відсутність маркетингової політики знижок;
- відсутність вагової переваги перед конкурентами;
- відсутня можливість електронних замовлень.

До основних маркетингових проблем ПП «ПанМатрас» можна віднести:

1) відсутність застосування цінових конкурентних стратегій на підприємстві, які залежать від задач ціноутворення та тих цілей, які підприємство прагне досягти за допомогою ціноутворення, у своїй ціновій стратегії. Серед яких бувають – активні чи пасивні, цінові політики;

2) низька ступінь лояльності до потреб клієнтів, а саме не приділення уваги ефективності задоволення клієнтів та чіткого орієнтування на клієнта, створення певної цінності для клієнтів;

3) недостатня кількість офіційних магазинів представництв у регіоні, що не дає певних конкурентних переваг перед фірмами, які не ігнорують такий підхід;

4) відсутність проведенень досліджень по Запорізькій області, тобто аналіз ринків крупних міст області, опрацювання потенційних партнерів у містах області тощо;

5) невідповідне розташування офіційного виставкового салону, де відсутня велика кількість проходження людей;

6) напружений психологічний клімат у колективі та спостереження невідповідальності до виконання обов'язків з боку менеджерів, що має руйнівний характер на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

### 2.3. SWOT-аналіз маркетингових конкурентних стратегій підприємства

Для прийняття рішень щодо вибору та реалізації стратегій організації необхідно знати, наскільки її стратегічний потенціал відповідає умовам, що визначаються зовнішнім середовищем. Сьогодення диктує власні умови, а вміння швидко оцінити зміни економічної ситуації та вчасно відреагувати на них дозволить продовжувати власну діяльність на ринку. Найважливішими цілями підприємства є поліпшення рентабельності, забезпечення ліквідності і підвищення ефективності роботи. Для досягнення вище зазначеного необхідно систематично проводити дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства є PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу; виходячи з абрєвіатури англійських слів: p – policy; e – economy; s – society; t – technology – тобто групи основних факторів – політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію.

Метою PEST-аналізу є моніторинг змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень. Розберемо детально по кожному напрямку [24, с. 54].

Економічні фактори пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії. Дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Політичні фактори, впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду. Також, вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Соціальні фактори впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію. Спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів.

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

Процедура проведення оцінки таким методом складається з декількох етапів. Спочатку створюється список факторів, що впливають на діяльність організації за чотирма раніше зазначеними групами.

Подальші дії передбачають визначення експертним шляхом тих факторів, котрі впливають на діяльність організації найбільше, тобто із числа певного – стандартного набору факторів обираються лише суттєві. Наступний етап представляє собою побудову чотиривимірної матриці, в котру і заносять найбільш впливові елементи по окремим напрямкам. Для ПП

«ПанМатрас» на основі експертної оцінки було визначено суттєві фактори. Результати такого відбору визначені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця PEST аналізу для ПП «ПанМатрас

Політико-правові фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність політичного стану країни.</li> <li>2. Партнерські відносини з країнами-сусідами.</li> <li>3. Неузгодженість українського законодавства з оподаткування.</li> <li>4. Розвиток військових дій в країні.</li> <li>5. Бюрократизація і високий рівень корупції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень ВВП України.</li> <li>2. Курс національної валюти.</li> <li>3. Проблеми банківського сектору.</li> <li>4. Інфляція та динаміка її зміни.</li> <li>5. Попит у галузях споживання продукції ПП «ПанМатрас».</li> </ol>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабкий розвиток працевлаштування населення.</li> <li>2. Вплив переваг споживача відповідно до стандартів якості.</li> <li>3. Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень інновацій та технологічного розвитку матрацної галузі.</li> <li>2. Технологічні можливості для виконання замовлень.</li> </ol>

Отже, розглянувши експертним методом низку факторів, що впливають на ПП «ПанМатрас», можемо стверджувати, що лиш окремі з них дійсно мають вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Так із групи політико-правових факторів найбільш важливим на сьогодні є політична нестабільність всередині країни. Це спричиняє негативні тенденції в інших сферах не тільки власне підприємства, проте й країни в цілому. Така нестабільність призводить до погіршення партнерських відносин та певного роду невизначеності великих за своїми масштабами міжурядових партнерських домовленостей. Для досліджуваного об'єкту це може значити втрату постачальників матеріалів для партнерів тощо.

Значний податковий тиск розглядається також як один з пріоритетних факторів, на який варто звертати увагу. Віддаючи значну частину отриманих доходів, підприємство зменшує власні можливості щодо розширення діяльності та нових розробок. Високий рівень бюрократії вимагає додаткової уваги через те, що цей елемент затримує можливості підприємства швидко

впроваджувати інновації. Втрачається той час, котрий надав би інноваціям можливості стати конкурентними перевагами перед закордонними виробниками.

Економічний квадрант представляє собою набір ключових компонентів, що мають пряме відношення до ефективної діяльності підприємства як суб'єкту господарювання. Найважливішим у цьому контексті було прийнято вважати рівень ВВП України та його динаміку. Оскільки цей показник відображає стан справ у країні, то, відповідно, його негативна динаміка свідчатиме про негаразди, що можуть очікувати підприємство. Валютний курс має пряме відношення до здійснюваних підприємством операцій з продажу товарних позицій, а тому його важливість теж була відзначена. Проблеми, що несе за собою нестабільність національної валюти (особливу в сторону послаблення її позицій), спричиняють значні підвищення цін на продукцію, тому що закупівля сировини та матеріалів здійснюється за іноземну валюту.

Останні події світової фінансової кризи не пройшли безслідно і для вітчизняної банківської системи. Наслідком таких подій стали проблеми з ліквідністю банківського сектору. Як результат – збільшення ставок за кредитами та посилення вимог по забезпеченню кредитів. Для досліджуваного підприємства така ситуація означає проблеми із залученням додаткових коштів. Інфляція, особливо її стрімкий характер в рамках національної економіки значно погіршує можливість вдало здійснити планування витрат та закупівлю необхідних матеріалів.

Соціальні фактори по важливості не поступаються попереднім. Особливостями є специфіка роботи з клієнтами інших регіонів. Численні публікації показують, що різні народи мають власну модель поведінки як у повсякденному житті, так і в бізнесі. Вміння враховувати дані аспекти у перемовинах з приводу замовлень та співпраці може принести очікувані результати.

Технологічна складова у матрацному секторі виробництві. Сучасні споживачі прагнуть отримати не тільки дешевий продукт, але й такий, що відповідає критеріям якості та витримано технологічні норми. Проблеми, що можуть виникнути при оформленні нових патентів та – ноу-хау призводять до значних затримок впровадження новинок у виробництво, а це призводить до зменшення конкурентних позицій підприємства. Звичайно, такий метод не враховує динамічності середовища, проте надав можливість визначити пріоритетні елементи для постійного моніторингу в рамках роботи над конкурентною позицією партнерів-виробників ПП «ПанМатрас».

Варто розуміти, що організація постійно знаходиться у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Такий процес є взаємним. Підприємство, перебуваючи під впливом дії середовища, має постійно виробляти відповідну реакцію, тим самим стабілізуючи власне положення. Сильні внутрішні складові можуть дозволити скористатися можливостями зовнішнього середовища, а слабкі – вказують на можливу небезпеку з боку зовнішнього оточення при відсутності дій з боку керівництва по їх виявленню та нейтралізації.

У такому випадку ефективним інструментом аналізу впливу зовнішнього середовища на стан організації є ситуаційний аналіз, що отримав назву SWOT-аналіз. Даний вид аналізу можна використовувати як для оцінки стану організації в цілому, так і для окремих видів його діяльності.

SWOT-аналіз, один із найбільш поширених видів аналізу. SWOT-аналіз дає змогу виявити і структурувати сильні й слабкі сторони підприємства, і навіть потенційні можливості та загрози для неї [49].

Термін «SWOT» походить від скорочення перших літер англійських слів:

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей [49].

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (переваги) і слабостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища [48, с. 109].

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку, SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю [48, с. 111].

Основні завдання SWOT-аналізу [48, с. 113]:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;



- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Даний вид аналізу може здійснюватися стосовно всього підприємства, його структурних підрозділів, а також у розрізі окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо: усунення наявних слабких місць; ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін) [51, с. 443].

У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища виявляється позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього виробляються пропозиції стосовно: нейтралізації можливих ризиків; використання додаткових шансів [51, с. 442].

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток [24, с. 52].

На основі результатів SWOT-аналізу розробляються рекомендації щодо: усунення слабких сторін; ефективного використання сильних сторін; нейтралізація або мінімізація збитків від загроз; використання можливостей для підприємства.

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; зі всього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства. До сильних сторін підприємства, можна віднести, то у чому воно досягло успіхів або якась особливість. До

слабких сторін підприємства, відносить відсутність чогось важливого для функціонування або щось, що поки не вдається в порівнянні з конкурентами [49].

До сильних сторін підприємства можуть належати: прихід молодих та енергійних співробітників фінансових служб; низькі витрати на заробітну плату; кваліфікований інженерно-технічний персонал. Відповідно слабкі сторони можуть включати: неефективну діяльність служби збуту; інертність і зловживання керівництва підприємства; застарілий асортимент продукції; неефективне використання ресурсів підприємства [51, с. 443].

2. Визначення ринкових можливостей і ризиків. Це своєрідна «розвідка місцевості» – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися [51, с. 445].

Наприклад, до можливостей підприємство може віднести такі аспекти: іноземні інвестори проявляють значний інтерес до галузі, до якої належить підприємство; ринок сформований в основному за рахунок імпорту. А ризики можуть включати: ризик зміни податкового законодавства та накладання фінансових санкцій; ризик неплатоспроможності чи банкрутства контрагентів; збільшення рівня конкуренції в галузі [51, с. 445].

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT.

Побудуємо SWOT-матрицю у декілька етапів. На початковому етапі складаємо перелік сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз на прикладі ПП «ПанМатрас» (див. табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності ПП «ПанМатрас»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відома торгівельна марка.</li> <li>2. Офіційне представництво та регіональна оптова торгівля.</li> <li>3. Регулярні акції та знижки.</li> <li>4. Безкоштовна доставка партнерам на точку продажу.</li> <li>5. Мається склад та магазин з торговою виставкою матраців.</li> <li>6. Наявність власного Інтернет-магазину.</li> <li>7. Співпраця з Інтернет структурою Е-Матрас.</li> <li>8. Високі рейтинги у пошукових системах на запити.</li> <li>9. Велика мережа представництв.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Фіксована цінова політика (відсутність «торгу»).</li> <li>2. Низька ступінь лояльності до потребам клієнтів.</li> <li>3. Низька ступінь відповідальності з боку менеджерів.</li> <li>4. Мала кількість офіційних магазинів-представництв у регіоні.</li> <li>5. Відсутність досліджень в Запорізькій області.</li> <li>6. Напружений психологічний клімат у колективі.</li> <li>7. Невигідне розташування виставкового салону.</li> </ol>
Потенційні можливості	Потенційні загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добра репутація на ринку.</li> <li>2. Впровадження та розвиток соціально значущих програм.</li> <li>3. Приєднання до представництва невеликих фабрик-виробництв.</li> <li>4. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, ярмарки, спонсорство).</li> <li>5. Активізування роздрібних продавців матраців.</li> <li>6. Пошук методів зниження податкових ставок.</li> <li>7. Нові ринки збуту, вихід на область.</li> <li>8. Власне виробництво товару.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Погіршення політичної та економічної ситуації в країні.</li> <li>2. Недосконалість нормативно-правової бази для підприємств.</li> <li>3. Низька платоспроможність потенційних покупців товару.</li> <li>4. Збільшення конкуренції в виробництві матраців.</li> <li>5. Поява нових стандартів якості з боку асоціації з ЄС.</li> <li>6. Зростання цін на сировину та матеріали, внаслідок й цін на продукцію.</li> </ol>

Отже, можна виділити групу основних переваг та недоліків підприємства, це такі як:

- + офіційне представництво в регіоні;
- + регулярні акції, безкоштовна доставка;
- + наявність складу, Інтернет-магазину;
- слабка ступінь лояльності до потреб партнерів;
- наявність безвідповідальних дій з боку персоналу;
- відсутність контролю за витратами.

Для встановлення зв'язків і парних комбінацій між сильними і

слабкими сторонами та можливостями й загрозами складаємо матрицю SWOT – аналізу (див. табл. 2.3.2).

Матриця SWOT-аналізу – це поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність організації [48, с.130].

В ліву частину матриці вписуються виявлені сильні та слабкі сторони, в яких відповідно вписуються всі виявлені на попередньому етапі сторони підприємства, а в верхню частину – можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для організації [48, с. 132].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози позиціонуються на матриці SWOT – аналізу, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, які треба врахувати при розробці певних стратегій. На кожному полі потрібно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які мають бути враховані при розробці стратегії поведінки підприємства. Фактично полями перетинів є набори можливих сценаріїв розвитку події. При розробці парних комбінації необхідно, щоб сильні сторони, отримали віддачу від можливосте; можливості подолали наявні слабкі сторони; сильні сторони для подолання загроз; та позбавитись від слабких сторін й запобігти наслідкам над нею загрози [48, с. 132].

Недоліки SWOT - аналізу, заключаються у наступному:

- SWOT-аналіз показує тільки загальні фактори. Конкретні заходи для досягнення поставлених цілей треба розробляти окремо;

- результати SWOT-аналізу, як правило, представлені у вигляді якісного опису, в той час як для оцінки ситуації часто потрібні кількісні параметри;

- для якісного SWOT-аналізу необхідно залучення великих масивів інформації з самих різних сфер, що вимагає значних зусиль і витрат [24, с. 58].

Зовнішнє середовище          Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	2. Впровадження та розвиток соціально значущих програм; 3. Представництва нових виробництв; 4. Розширення засобів комунікаційної політики (виставки, ярмарки, спонсорство); 5. Активізування роздрібних продавців матраців; 6. Пошук методів зниження податкових ставок; 7. Нові ринки збуту, вихід на область; 8. Власне виробництво товару.	1. Погіршення політичної та економічної ситуації в країні; 2. Недосконалість нормативно-правової бази для підприємств; 3. Низька платоспроможність потенційних покупців товару; 4. Збільшення нових конкуренції в виробництві матраців; 6. Зростання цін на сировину та матеріали, внаслідок й цін на продукцію.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Відома торговельна марка; 2. Офіційне представництво та регіональна оптова торгівля; 4. Безкоштовна доставка партнерам на точку продажу; 5. Мається склад та магазин з торговою виставкою матраців; 6. Наявність власного Інтернет-магазину; 7. Співпраця з інтернет структурою Е-Матрас; 8. Високі рейтинги у пошукових системах на запити; 9. Велика мережа представництв;	1. Відкриття спеціалізованих виставкових магазинів від фабрик; 2. Застосування програми дисконтового накопичування для оптових партнерів; 4. Співпраця з благодійними фондами; 5. Започаткування власного виробництва текстилю;	1. Застосування акції та систем знижок на певні товари; 2. Впровадження маркетингових цінових, аксесуарних прийомів в Інтернет-магазині; 3. Активізування Інтернет торгівлі на місцевому ринку матраців, поширення корисних статей про виробників.
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Фіксована цінова політика (відсутність «торгу») 2. Слабка ступінь лояльності до потреб клієнтів; 3. Низька ступінь відповідальності з боку менеджерів; 4. Мала кількість офіційних представництв у регіоні; 5. Відсутність досліджень в області; 7. Невигідне розташування салону.	1. За рахунок нових ринків збуту та репутації на ринку, мінімізуємо слабку цінову політику 2. Проведення ярмарок та виставок на обласних ринках Запорізької обл.. 3. Впровадження соціальних програми та заходів (семінари, тренінги, свята); 4. Переоснащення салону, новий дизайн.	1. Застосування додаткової знижки при купівлі на потрібну суму; 2. Співпраця з новими виробниками матраців країн ЄС, офіційне представництво.

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності ПП

«ПанМатрас»

Таким чином, можна виділити основні проектні рішення для маркетингової діяльності ПП «ПанМатрас», а саме:

- розробка маркетингової стратегії взаємовідносин з партнерами;
- інтеграція та розробка напрямів стосовно благодійної діяльності у місті з існуючими фондами та допомога реалізації соціальної політики на рівні самоврядування;
- впровадження маркетингових цінових та товарних стратегій на просторі Інтернет-магазину по всій Україні;
- пошук нових виробників матраців з боку ЄС для їх представництва;
- започаткування власного виробництва текстилю.

Отже, в результаті проведеного аналізу можна запропонувати ПП «ПанМатрас» використовувати поле «СіМ» («сильні сторони і можливості») як основу для розробки стратегії розвитку маркетингової діяльності підприємства в цілому, тому що фактичний потенціал для розвитку знаходиться саме на перетині показників «сильні сторони» та «можливості». При цьому не можна ігнорувати і факторів, визначених в результаті аналізу в полях матриці: «СіЗ» («сильні сторони і загрози»), «СліМ» («слабкі сторони і можливості»), а також поля «СліЗ» («слабкі сторони і загрози»).

## Висновок до розділу 2

1. Дослідивши організаційно-управлінську структуру ПП «ПанМатрас» та охарактеризувавши головну діяльність підприємства, було визначено, що діяльність спрямована на оптовий та роздрібний продаж матраців і товарів для сну. Підприємство є офіційним представником таких українських фабрик матраців, як: «Come-for», «Dolce-Sonno» та ТМ «Соната. Працює з структурою Е-матрас – яка діє на всій Україні. При роздрібному продажі у виставкових салонах надані матраци більш ніж від 15 фабрик, серед яких є як вітчизняні, так і зарубіжні виробники. Організаційно-управлінська структура на ПП «ПанМатрас» є – лінійна, яка будується за принципом «керівництво –

підпорядкування» на основі віддачі наказів, розпоряджень і вказівок. Структура ієрархічна, має високий рівень централізації.

2. При діагностуванні маркетингових конкурентних стратегій підприємства, були виявлені такі проблеми, як: відсутність застосування цінових стратегій; низька ступінь лояльності підприємства; малий охоплення ринку з роздрібною торгівлю у місті Запоріжжя тощо.

Також в ході дослідження були виявлені наступні складності:

- відсутність маркетингової політики знижок;
- відсутність вагомої переваги перед конкурентами;
- відсутня можливість електронних замовлень.

3. Розробивши матрицю SWOT-аналізу, було виділено групу основних переваг та недоліків підприємства, до яких відносяться:

- + офіційне представництво в регіоні;
- + відома торгівельна марка, високі рейтинги у пошуковиках;
- + наявність складу та Інтернет-магазину;
- слабка ступінь лояльності до потреб партнерів;
- наявність безвідповідальних дій з боку персоналу;
- відсутність досліджень в області.

В результаті проведеного аналізу було запропоновано ПП «ПанМатрас» загальні проектні рішення, такі як:

- впровадження маркетингових цінових та товарних стратегій на просторі Інтернет-магазину по Україні;
- пошук нових виробників матраців з боку ЄС для їх представництва;
- започаткування власного виробництва текстилю.

Маркетингові конкурентні стратегії розроблені при аналізі SWOT-матриці дають орієнтацію для розвитку маркетингової діяльності підприємства при застосуванні сильних сторін та можливостей підприємства, а також запобіганню та нейтралізації слабких сторін та загроз.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

#### 3.1. Процес формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку

Процес розробки маркетингової конкурентної стратегії підприємства здійснюється через послідовне виконання етапів. Можна узагальнити три етапи формування маркетингової конкурентної стратегії, а саме: проведення дослідницьких дій, розробка та, реалізація маркетингової стратегії. Кожний наступний є логічним продовженням попереднього.

На етапі дослідження ринку аналізують ринкове середовище, що передбачає кількісні (місткість, насиченість, темпи зростання, стабільність попиту) та якісні характеристики (структура потреб споживачів, мотиви здійснення покупки, процес купівлі, інтенсивність конкуренції).

Маркетингове дослідження базується на сукупності методів отримання інформації [21, с. 539]. Процес маркетингового дослідження складається з декількох етапів, а саме: формування цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація його, обробка та аналіз даних, розробка рекомендацій [30, с. 481]. У процесі маркетингових досліджень застосовують різні методи та прийоми інших наук.

На етапі розробки плану дослідження розглядають усі методи дослідження та обирають оптимальні. У таблиці 3.1 класифіковано методи залежно від того, яким чином збирають інформацію.

Під час маркетингових досліджень виникає питання про обсяг вибірки. Спочатку розраховують генеральну сукупність та обирають метод



формування вибірки. Найпоширенішими методами визначення обсягу вибірки є:

- 1) «правило великого пальця» (розмір вибірки становить 5% сукупності);
- 2) з огляду на вартість дослідження;
- 3) із урахуванням заданих умов;
- 4) розрахунок довірчих інтервалів [21, с. 540].

Розробку індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства починають із визначення місії підприємства.

Таблиця 3.1 – Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства

Етап	Зміст етапів	Сутність
Дослідження ринку	аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринків, широкий спектр маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку
	аналіз внутрішнього середовища	позиціонування, товарообіг, окупність, структура
Розробка індивідуальної маркетингової стратегії	формування цілей	філософія підприємства, місія, позиція на ринку
	сегментування	вибір методів сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів
	комплекс маркетингу	товар, ціна, просування, місце
Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	планування реалізації	оперативне планування маркетингу та плану
	оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів, оцінка відповідності та потребам комплексу

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб зіставити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів,

використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Процес формування маркетингової стратегії ілюструється на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Процес формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Алгоритм формування маркетингових конкурентних стратегій, починається з визначень, оцінки та характеристики галузі; наступний етап проведення різноманітних аналізів; та розробка конкурентних дій на ринку.

Важливий етап для підприємства, що намагається досягти переваги на ринках є розроблення конкурентних стратегій.

Стратегічна орієнтація в конкуренції суттєво відрізняється залежно від того, яке конкурентне становище посідає підприємство – лідирує на ринку чи дає змогу домінувати іншим [3, с. 77].

У цілому маркетингові конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками (див. табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1 – Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Автор	Класифікаційні ознаки	Різновид маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та можливості щодо їх підвищення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
І. Ансофф	Джерело конкурентної переваги підприємства	Стратегія максимізації ринкової частки
		Стратегія диференціації товарів
		Стратегія диференціації ринку
		Стратегія росту

До конкурентних переваг торгівельного підприємства відносять матеріально-технічний потенціал, його зовнішнє та внутрішнє оформлення, методи продажу, місце розташування, систему товаропостачання, режим роботи, персонал підприємства та рівень його кваліфікації, організаційно-правову форму, асортимент товару, фінансово-економічні показники, результативні показники, імідж тощо [53, с. 5].

З метою отримання стійких конкурентних переваг ПП «ПанМатрас» змушено шукати нові форми організації свого бізнесу. Одним з головних елементів, щодо забезпечення маркетингових конкурентних стратегій підприємства виступає впровадження інноваційних маркетингових рішень, що створюють конкурентні переваги на найближчу і середньострокову перспективу, прищеплення нових потреб, що створює конкурентні переваги на віддалену перспективу. Для формування маркетингових конкурентних стратегій, які виступають, як цілеспрямований процес змін, що створюють позитивні передумови для стійкого функціонування та розвитку

підприємства під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідне покращення показників діяльності, підвищення конкурентного статусу, проведення маркетингового аналізу, щодо рівня управління операційною діяльністю, цінової політики, збутової політики та комунікаційної політики підприємства.

Формування маркетингової стратегії – це програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

По суті маркетингові стратегії є планом досягнення маркетингових цілей і передбачає:

- сегментування ринку, виділення окремих груп споживачів;
- вибір цільових ринків, визначення цільових сегментів, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність;
- позиціонування товару на ринку, визначення місця товару серед товарів конкурентів;
- визначення конкурентів-мішеней;
- визначення конкурентних переваг.

Перші три елементи стратегії відображають сутність так званого STP-маркетингу (segmenting – сегментування; targeting – вибір цільового ринку; positioning – позиціонування). Сформуємо рішення про те, на які сегменти орієнтуватиметься у своїй діяльності ПП «ПанМатрас», що дасть зрозумілість, які саме фірми мають стати об'єктом особливої уваги, своєрідною мішенню на конкурентному полігоні, – ті, що також обслуговують, як і ПП «ПанМатрас» цільові сегменти. У конкурентній боротьбі фірма може використати маркетингові конкурентні стратегії, які були розглянуті в цьому розділі.

ПП «ПанМатрас» базується на ринку матраців та товарів для сну на певних конкурентних перевагах, а саме:

- якість пропонованих матраців від фабрики виробника Come-for;
- нижча ціна на матраци схожих моделей;

- охоплення ринку міста Запоріжжя;
- ефективність реклами в Інтернеті;
- широта асортименту матраців та товарів для сну;
- частота поставок матраців з фабрики виробника;
- рекламний бюджет;
- ефективна стратегія розподілу (охоплення збутової мережі, кількість торгівельного персоналу, кількість партнерів посередників).

Під час формування маркетингової стратегії варто взяти до уваги кілька альтернативних варіантів, оцінка яких дозволить виявити оптимальний варіант.

Розробка програми маркетингу – цей етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного з «4Р» маркетингу: товару (розміру упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей. Діагностика комплексу маркетингу була проведена у розділі 2.2.

Організація і реалізація маркетингу – тобто реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням ніж планування, оскільки план це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів [21, с. 276].

Контроль маркетингу – є завершальний етап процесу маркетингового планування, якій має дати відповідь на запитання, чи правильно обрано шлях досягнення цілей [21, с. 281].

Серед маркетингових стратегій росту, підприємство може використати у своїй діяльності, три напрями – інтенсифікація наявних можливостей, об'єднання зусиль з іншими фірмами і вихід фірми в інші сфери діяльності. Вибір напрямку росту обумовлює і вибір маркетингової стратегії, це:

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

Стратегія інтенсивного росту передбачає досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Стратегію може використати підприємство, яке не вичерпала можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками.

У своїй матриці «товар-ринок» І. Ансофф зазначає три стратегії інтенсивного росту:

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку товару.

Завдяки стратегії глибокого проникнення на ринок можна досягти:

- зниженню витрат виробництва та збуту;
- активізацію рекламної діяльності;
- залучення до споживання товару нових споживачів;
- визначення нових можливостей використання товару;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі;
- створення спільного підприємства.

Переважна більшість названих стратегій безпосередньо сприяють проникненню товару на ринок, деякі є формою захисту позицій фірми, але всі вони пов'язані з наявними товарами і реалізуються в межах наявних ринків.

Стратегія розвитку ринку також є формою збільшення обсягів продажу частки ринку і прибутку, але передбачає проникнення фірми на нові ринки завдяки:

- виявленню нових сфер використання товару;
- виходу на нові сегменти ринку через репозиціонування товару;
- виходу на нові територіальні ринки збуту;
- пропонуванню товару через нові канали збуту.

Наступна стратегія інтенсивного розвитку є стратегія розвитку товару, яка спрямована на вдосконалення або розробку нових товарів для наявного кола споживачів і передбачає:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів;
- розширення асортименту.

Стратегії інтегративного росту передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником – стратегія прямої інтеграції; з постачальником матеріально-технічних ресурсів – стратегія зворотної інтеграції. Стратегії диверсифікації

Стратегії диверсифікації передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу. Варіанти стратегій диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломеративна диверсифікація.

Концентрична (вертикальна) диверсифікація – фірма починає виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами (виготовлення пінополіуретану фабрикою матраців, фурнітури – меблевим підприємством). З одного боку, ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, з іншого – негативно позначається на стані підприємства в разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Саме ця обставина пояснює тенденцію щодо зниження рівня концентрації диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами.

Маркетингова конкурентна стратегія – це програма маркетингової конкурентної діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення конкурентних цілей.

Маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей і передбачає [21, с. 301]:

- сегментування ринку, виділення окремих груп споживачів;

- вибір цільових ринків та визначення цільових сегментів, на які фірма орієнтуватиме свою діяльність;
- позиціонування товару на ринку, визначення місця товару серед товарів конкурентів;
- визначення конкурентів-мішеней;
- визначення конкурентних переваг.

Отже, можна зробити висновок, що процес формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку, здійснюється через послідовне виконання етапів, а саме: проведення дослідницьких дій, розробка маркетингової стратегії та реалізація. В залежності до конкретного етапу проводиться ще: аналіз середовища; формування цілей; сегментування; розробка комплексу маркетингу тощо.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових конкурентних стратегій підприємства (на прикладі ПП «ПанМатрас»)

На сьогоднішній день важливим напрямом конкурентоспроможності підприємств є наявність власного виробництва. Оцінивши у попередніх розділах можливість підприємства «ПанМатрас», реальним буде розробка проекту по започаткуванню власного виробництва текстилю, а саме наматрацників.

Основна діяльність являє собою виробництво текстильної продукції для матраців, а саме це: наматрацники та підматрацники. Виробництво буде розташоване на базі складських приміщень за адресою вул. Чубанова 1, на Набережній магістралі м. Запоріжжя.

Історія виникнення потреби у наматрацнику була дуже давно. Раніше люди використовували для цього додаткові простирадла або тканину, але це було не дуже зручно, та весь час розкривалось. Тому був придуманий



спеціальний атрибут, який би захищав матрац від стирання, та виконував би гігієнічну функцію.

Сфера діяльності – виробництво; сектор ринку – аксесуари товарів до сну, текстиль; спеціалізація – виробництво наматрацників (класичних, повних, натуральних, зносостійкий, водонепроникний, легкий, теплий, різнобічний) та захисних підматрацників. Згідно КВЕД – це розділ 13 Текстильне виробництво, клас 13.99 Виробництво інших текстильних виробів, що включає виробництво виробів текстильних стьобаних [61].

Товар задовольняє потреби покупців у захисті спального місця. Переваги – захист може бути, як: від дітей (водонепроникний наматрацник); від домашніх тварин (зносостійкий, повний); від холоду/спеки (теплий, різнобічний, легкий); від алергії (натуральний).

Сегменти ринку та групи споживачів, це: місто та область Запорізька; розраховане на людей з різним достатком; які мають свою квартиру, дім, кімнату, власне майно, та є платоспроможні, переважно старше 18 років; люди які мають родину, дітей або людей похилого віку; люди які мають домашню тварину.

Конкуренція: компанії виробники, які існують на даному ринку, у м. Запоріжжя, прямих конкурентів-виробників немає. Продукція – наматрацники, у місті представлена продукція виробників з м. Харків та м. Миколаїв. Прямі конкуренти-виробники – це ТМ Ecostyle (м. Харків). Опосередковані конкуренти – це фабрики-виробники матраців та аксесуарів для сну, фабрика Come-for (м. Харків), фабрика Велам (м. Миколаїв) та невеликий опосередкований конкурент фабрика Матролюкс (м. Дніпропетровськ).

Проведемо ситуаційний аналіз проекту з власного виробництва.

За основу буде використано метод SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін діяльності бізнесу та можливостей і ризиків щодо зовнішнього середовища.

Аналіз сильних і слабких сторін характеризує дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Побудуємо таблицю SWOT-аналізу бізнес–виробництво на матрацників (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз бізнесу виробництва на матрацників. .

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) місцеве виробництво 2) виготовлення індивідуальних розмірів 3) широкий асортимент 4) вигідне розташування виробництва	1) мала популярність виробника 2) великі початкові витрати 3) підбір персоналу, відсутність злагодженості команди 4) відсутність налагоджених каналів постачання матеріалів
Можливості	Загрози
1) розширення ринку збуту 2) підбір якісної команди персоналу та їх взаємодії 3) відкриття більше представництв та пунктів продажу 4) відкриття Інтернет-магазину 5) налагодження зв'язків з постачальників матеріалів	1) велика конкуренція виробників 2) низька платоспроможність населення 3) нестабільна політична ситуація у країні 4) поява нових виробництв у місті 5) втрата багато часу на підбір персоналу та постачальників

Отже, загальні переваги виробництва, це: широкий асортимент та місцеве виробництво у Запоріжжі. Серед основних загроз, які треба врахувати, це: велика конкуренція виробників, та складка економічна ситуація в Україні.

Проведемо аналіз ринку – де об'єкт дослідження та його характеристика: приватне підприємство з виробництва на матрацників.

Тенденція розвитку ринку: удосконалення технологій виробництва; розвиток та використання сучасних маркетингових та логістичних систем; зростання роздрібних посередників та точок продаж.

Аналіз конкурентного середовища: зазвичай виготовленням на матрацників займаються фабрики виробники матраців. В Україні великих фабрик виробників матраців близько 8-ми, але не всі з них повноцінно виробляють аксесуари для сну – на матрацники. Також, є торгівельні марки,

які займаються безпосередньо виготовленням товарів для сну та домашнім текстилем. Проаналізувавши основних конкурентів зведемо до загальної форми (див. рисунок 3.2). Серед основних конкурентів виробників матраців є: Come-for та Велам.



Рисунок 3.2. Конкуренти з виготовлення наматрацників на ринку м.  
Запоріжжя

Конкурент №1 – фабрика матраців Come-for, м. Харків, широкий асортимент продукції, усі типи продукції наматрацників, у м. Запоріжжі є офіційний представник, товар присутній у кожній роздрібній точці продажу.

Конкурент №2 – виробник наматрацників ТМ Ecostyle, м. Харків, асортимент продукції представлений широко, з усіма типами наматрацників, у м. Запоріжжя є офіційне представництво оптового продажу наматрацників, товар присутній у кожній точці продажів.

Аналіз насиченості ринку: ринок м. Запоріжжя, з продажу наматрацників від виробників, насичений середньо для ринку матраців міста, це близько 3х виробництв конкурентів (Come-for, Велам, Ecostyle)

Характеристика попиту: попит на на матрацники залежить від попиту на матраци – попит на матраци цілорічний, тобто при покупці нового матраца, приблизно 1 із 5-ти клієнтів купують матрацник – це залежить від політики продавця-консультанта та й від самих клієнтів; також попит прямий на матрацники, це залежить від індивідуальності людини, яка хоче захистити свій матрац від забруднень, та хоче придати старому матрацові, новий вид – такий попит зростає.

Розробимо маркетинговий план до виробництва текстилю: матрацників та підматрацників.

Характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство – це ринок товарів для спальні, відпочинку та сну; текстильна продукція. Матрацники підпадають під категорію товарів особистої гігієни. Орієнтиром для ціни будуть ціни конкурентів вже діючих на даному ринку. Засоби комунікації підприємства з ринком, буде здійснюватися завдяки роздрібним точкам продажу товарів для сну, текстилю.

Характеристика ринку збуту продукції – це для початку бізнесу місцевий ринок, який охоплює територію міста, районів та область м. Запоріжжя, населення міста на 01.01.2015 р. = 761, 171 тис. чол., при тому що 93 тис. це діти [65], яких ми не беремо до уваги. Тому місткість ринку міста Запоріжжя становить = 668, 171 тис. чоловік.

Проникнення на ринок буде здійснюватись через прямим контактом з роздрібними торговцями матраців, матрацників та суміжних товарів. Буде налагодженні канали збуту через посередників, та надано на кожну філію продажу рекламну продукцію (у вигляді буклетів інформаційних) та зразки основних видів товару.

Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам, який буде здійснюватись через канали зв'язків з посередниками точками роздрібного продажу матраців, матрацників тощо, процес здійснення збуту: «замовлення – виготовлення – доставка на точку роздрібної торгівлі»

Особливості пропозиції – це буде асортимент продукції, тобто широка кольорова гама тканин на матрацника. А так же цілю є досягти максимального результату у принципі «ціна-якість». Також основною перевагою буде, строк виготовлення продукції за рахунок місцевого виробництва.

Аналіз ситуації з станом основних сфер, що пов'язані з розвитком бізнесу:

Енергоресурси – це буде лише електропостачання, яке є можливість провести на орендуємо площу.

Сировина та матеріали – це тканина (жаккард, полікотон, полістер); резинки; нитки; наповнювачі (сінтепон, хлопок, бавовна, мікрофібра)

Джерела постачання:

1) тканина жаккард – виробник Апекс, постачальник знаходиться у м. Дніпропетровськ, ціна за м.п. – 70 грн., ширина рулона 140 см.

2) тканина поликотон – середня ціна по Україні 20-50 грн. за м.п., де ширина рулону 220 см.

2) тесьма еластична, ниті – постачальник Веретено.

3) сінтепон – 100гр./м<sup>2</sup> ширина 150 см., ціна за м.п. – 16 грн.

Законодавчі акти які регулюють діяльність – це: ЗУ «Про охорону праці»; ЗУ «Про захист прав споживачів». СЕС – рішення згідно гігієнічності наповнювачів, їх антиаліргенних та антикліщових просочень.

Упаковка та імідж товару – буде розроблений фірмовий логотип. Упаковка товару буде здійснюватись у ПЕТ-сумку на молнії з ручкою, гарантійним талоном, за фірмовим шаблоном де зазначать модель, контакти.

Ціноутворення – розрахунок собівартості продукції при виготовлені матрацника жаккардового, розміром 140x190 см., це витрати на тканину жаккард (140 грн.), сінтепон 300гр. (48 грн.), тесьма еластична та ниті (10 грн.), разом = 198 грн.

Засоби реклами які будуть використовуватися – це інтернет, соціальні мережі, пряма реклама при зв'язках з посередниками каналу збуту, друк та розповсюдження листівок містом.

Діяльність щодо просування виробленої продукції на ринку збуту – це рекламні буклети, безкоштовні зразки для посередників каналу збуту. У майбутньому надання виставочного товару загальних розмірів та типів матраців.

Транспортне обслуговування – це можливість доставки продукції з виробництва декілька раз на тиждень, на точку роздрібного продажу. Або надалі пряма доставка продукції клієнту на адресу.

Механізм розрахунку за замовлений товар посередниками, можна здійснити готівкою або безготівковим засобом.

Ресурси необхідні, як засіб для забезпечення процесу виробництва. Економічні ресурси для підприємства, це необхідність в обладнанні виробництва, а саме: стьобальні машини, оверлочная машина, прямострочна машина, розкрійна машина, швейна машина.

Нематеріальні ресурси необхідні для здійснення операційної діяльності (див. табл. 3.2.1):

Таблиця 3.2.1 – Дані про необхідні нематеріальні ресурси

Ресурс	Кількість, шт.	Ціна, грн.
Легковий автомобіль	1	25 000
Комп'ютер	1	9 000
МФУ	1	2 000
Стіл	2	1 000
Стілець	3	300
Шафа	1	2 000
Приміщення під аренду 20 м <sup>2</sup>	1	1 000 / міс.

План маркетингової діяльності та аналіз конкурентоспроможності на ринку (див. таблицю 3.2.2).

Таблиця 3.2.2 – Аналіз конкурентоспроможності компанії на ринку на матрацників

Функції	Наше виробництво	Фабрика Come-for	Фабрика Велам	ТМ Ecostyle
Товари, широкий асортимент	+	+	+	+
Послуги, доставка	+	+	+	+
Рівень цін	Низький/середній	Середній	Низький/середній	Низький/середній
Виробництво, специфіка праці	Виробництво н.м.	Виробництво матраців	Виробництво матраців	Виробництво н.м.

Отже, можна зробити висновок, що виробництво планується запускатися на рівні з вже існуючими конкурентами виробниками та має рівень цін низький/середній, що є добрим показником для теперішнього економічного стану населення.

Просування товару: реклама – як загальний засіб, за допомогою якого фірма буде залучати клієнтів.

Використовуються такі типи реклами: інформаційна, переконуюча та іміджеві. Будуть використані: вивіски, вітрини на торговельних точках роздрібною торгівлі, роздруковані візитки та листівки для розповсюдження у центрі міста, буде організована презентація виробництва та товару після відкриття.

Інструменти просування товару:

1. Прямий продаж. Проведення зустрічі з потенційними «оптовими» клієнтами. Продавати планується роздрібним торговцям матраців, текстилю та товарів для спальні; лікарням; дитячим садкам; армії.

2. Інтернет-сайт та групи у соціальних мережах. Робота в Інтернеті дозволить отримати якісний зворотній зв'язок з клієнтами, широкий інформаційний опис товарів та компанії, оперативність просування товару.

Розробка організаційного плану стосовно виробництва. Загальна організаційно-управлінська структура ПП «ПанМатрас» – лінійна, прямого

підпорядкування підлеглих керівництву. Детально було розглянуто у підрозділі 2.1.

Розподіл функцій, які необхідно виконувати при започаткуванні власного виробництва, це:

1. Директор: продаж товару, приймання замовлень, ведення бухгалтерії, контроль фінансової діяльності підприємства.

2. Менеджери: продаж товару, приймання замовлень, доставка товару, розповсюдження товару та прямі контакти з посередниками

3. Виробники: виробничі обов'язки, створення товару.

Бюджет персоналу на рік та на місяць зведений у таблицю 3.2.3:

Таблиця 3.2.3 – Бюджет персоналу

Персонал	Заробітна плата за місяць	Заробітна плата за рік
Менеджер	1500 грн. + % від продаж	18 000 грн. + % від продаж
Виробничник №1	2000 грн.	24 000 грн.
Виробничник №2	2000 грн.	24 000 грн.

Також, нижче структурно у формі таблиці представлені плановані організаційні заходи (див. табл. 3.2.4).

Таблиця 3.2.4 – Планові організаційні заходи

Найменування етапу	Строки реалізації	Відповідає	Очікувані результати
Дослідження цільового ринку	01.01.16 – 01.02.16	Керівник проекту	Підтвердження гіпотези щодо попиту
Підбір основної команди проекту	01.02.16 – 01.03.16	Керівник проекту	Наявність кадрового резерву потенційних співробітників
Ремонт приміщення	01.03.16 – 01.04.16	Керівник проекту	В приміщенні виконаний якісний ремонт, який відповідає потребам та нормам.
Закупка обладнання та інвентарю	01.04.16 – 20.04.16	Керівник проекту	Обладнання та інвентар закуплені й готові к роботі
Затвердження плану заходів	21.04.16 – 27.04.16	Керівник проекту	Зазначені напрями операційної діяльності, составлен план потенційних клієнтів для праці.
Офіційна реєстрація діяльності	27.04.16 – 06.05.16	Керівник проекту	Документи готові, підписані, підприємство зареєстроване.
Запуск рекламної кампанії	08.05.16	Менеджер	Сповіщені цільові групи, підготовлен маркетинговий матеріал



Отже, стосовно організаційно плановим заходам, виробництво почне функціонувати, після запуску процесу планових дій, протягом 6 місяців.

Розробимо виробничий план. Оцінка розташування приміщення – приміщення площею 20 м<sup>2</sup>, на виробничих складах, розташоване на Набережній магістралі, що є дуже вигідним положенням для транспортної розв'язці. З Набережної магістралі м. Запоріжжя легко доїти до будь-якої частини міста приблизно за 20 хвилин. Приміщення виробництва не є жилим місцем населення людей міста.

Обладнання для виробництва – планується закупити б/у для економії на перший час заснування, обладнання яке необхідне для започаткування виробництва, це: розкрійний стіл, розкрійний ніж, оверлок, стьобальна машина, прямострочна швейна машина, швейна машина. Ціни на обладнання див. у розділі Фінансового плану.

Схема розповсюдження продукції – продукція буде розповсюджуватися прямим засобом, тобто менеджером буде відпрацьовані точки роздрібного продажу матраців, текстилю та аксесуарів для сну на яких він запропонує вироблену продукцію. Будуть проведені зустрічі з офіційними оптовими представниками фабрик виробників у м. Запоріжжя. А також роздрібна торгівля буде вестись та розповсюджуватись в Інтернеті.

Розробимо операційний план. Витрати на виробництво розподіляються на дві категорії: постійні і змінні.

До постійних відносять витрати, що залишаються незмінними щодо обсягів реалізації продукції.

До змінних відносяться витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції (сировина, матеріали, витрати на упакування, доставка)

Розділимо витрати пов'язані з виробництвом на постійні та змінні витрати (див. табл. 3.2.5).

Таблиця 3.2.5 – Структура витрат пов'язаних з виробництвом

Постійні витрати	Змінні витрати
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оренда приміщення</li> <li>- плата на енергоспоживання</li> <li>- з.п. працівникам</li> <li>- податок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сировина та матеріали (тканина, фурнітура)</li> <li>- упаковка товару</li> <li>- доставка товару</li> <li>- амортизація устаткування</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оренда приміщення – 1000 грн./міс.</li> <li>- з.п. працівникам – 5500 грн./міс.</li> <li>- податок – 500 грн./міс.</li> <li>- плата на енергоспоживання – 400 грн./міс.</li> <li>- амортизація устаткування – 1000 грн./міс.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сировина та матеріали (тканина, фурнітура) – 198-260 грн./од.</li> <li>- упаковка товару – 25 грн./од.</li> <li>- доставка товару – 2 грн./км.</li> </ul>

Отже, загальна сума постійних витрат в місяць дорівнює 8 400 грн.

Розробимо фінансовий план, де розділимо витрати: на одноразові та періодичні витрати. До одноразових витрат, можна віднести покупку обладнання та інвентарю, ремонт приміщення, рекламні вивіски тощо. Такі витрати ще мають назву основні засоби (див. табл. 3.2.6).

Таблиця 3.2.6 – Одноразові витрати проекту

№	Найменування	Кількість	Вартість, грн.	Сума, грн.
1	Легковий автомобіль	1	30 000	30 000
2	Комп'ютер	1	9 000	9 000
3	МФУ	1	2 000	2 000
4	Стіл	2	500	1 000
5	Стілець	3	100	300
6	Шафа	1	2 000	2 000
7	Ремонт у приміщенні	1	10 000	10 000
8	Рекламна вивіска	3	10 000	10 000
9	Обладнання: стьобальна машина	1	50 000	50 000
10	Обладнання: оверлок	1	12 000	12 000
11	Обладнання: прямострочна швейна машина	1	6 000	6 000
12	Обладнання: розкрійний ніж	1	5 000	5 000
13	Обладнання: розкрійний стіл	1	3 000	3 000
14	Обладнання: швейна машина	1	12 000	12 000
Разом				152 300

До періодичних витрат, можна віднести витратні матеріали, сировину, оренда приміщення, комунальні платежі, заробітна плата, рекламний

матеріал, канцелярія, фурнітура тощо. Такі витати ще мають назву оборотні засоби (див. табл. 3.2.7).

Таблиця 3.2.7 – Періодичні витрати проекту

№	Найменування	Од. виміру	Вартість, грн.	Сума квартал, грн.
1	Оренда приміщення	міс.	1 000	3 000
2	Заробітна плата	міс.	5 500	16 500
3	Комунальні платежі	міс.	1 200	3 600
4	Рекламний матеріал	міс.	200	600
5	Канцелярія	міс.	150	450
6	Фурнітура	міс.	6 000	18 000
			Разом	42 150

Розрахуємо точку беззбитковості (далі Т.Б.) – мінімальний обсяг продажу виробленого товару, при якому усі витрати на організацію бізнесу за певний період будуть перекрыти доходами, а кожен наступний продаж буде нести прибуток. Розділення витрат на постійні та змінні були наведені при розробці операційного плану (див. табл. 3.2.5).

Зробимо розрахунок Т.Б. в натуральній формі за формулою [64]:

$$BEP = Fc - (P - AVC) \quad (3.1)$$

де:

FC (fixed cost) – постійні витрати;

P (price) – ціна одиниці товару;

AVC (average variable cost) – змінні витрати на одиницю продукції.

$$BEP = 8400 - (300 - 233) = 126 \text{ од.}$$

Отже, підприємству потрібно продавати в середньому 126 од. на матрациків, що б окупити витрати. Наступна кількість проданого товару, буде прибутком.

Строк окупності проекту, розрахуємо за формулою [62]:

$$\text{Строк окупності} = \text{Єдиноразові витрати} - \text{Прибуток в місяць} \quad (3.1.2)$$

$$\text{Строк окупності} = \frac{152\,300}{6\,300} = 24 \text{ міс.}$$

Отже, опираючись на дані отриманих розрахунків, можна зробити висновок, що строк окупності проекту близько 2 років, що є непоганим показником для започаткування власного виробництва, без великих першочергових коштів.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку (на прикладі ПП «ПанМатрас»)

Інноваційна діяльність ПП «ПанМатрас», а саме відомо, що інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії і відповідає таким вимогам: він є реалізацією об'єкта інтелектуальної власності; розробка продукту підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень; в Україні цей продукт вироблено вперше, або якщо не вперше, то порівняно з іншим аналогічним продуктом, представленим на ринку, він є конкурентоспроможним і має суттєво вищі техніко-економічні показники. В сучасних умовах ринку інноваційна діяльність підприємства має великі конкурентні переваги для підприємства.

Однак, торгівельно-представницьке підприємство істотно відрізняється від виробничих продуктів і тому потребує особливого інноваційного підходу. Новий продукт повинен задовольняти сучасні потреби клієнта; відрізнятися та бути цікавим для достатньо великого числа споживачів; бути простим та зручним у продажу; мати конкурентні переваги; відрізнятися та мати високу якість тощо.

Також з огляду на це інноваційність продукту, а саме діяльності ПП «ПанМатрас» повинна проявлятися в таких напрямках як: послуга; канали збуту; методи обслуговування.

Інноваційність ПП «ПанМатрас» проявляється у розширенні послуг з надання якості консультації, щодо вибору необхідного матрацу клієнту. Завдяки партнерству з виробником, фабрикою «Come-for», підприємство «ПанМатрас» має єдину у м. Запоріжжі інноваційну площу для персонального підбору ортопедичного матрацу, що дає можливість: вивести продажі на новий рівень; збільшити прибуток; усунути дорогі повернення від незадоволених клієнтів. У виставковому салоні «ПанМатрас» представлена інноваційна система «XSENSOR» – це система відображення повного тиску тіла людини на поверхню матраца. Наматрацник «XSENSOR» складається з 10 240 сенсорних датчиків, які забезпечують точний збір даних. Переваги системи «XSENSOR», яка допомагає добитися збільшенню продажів шляхом:

- демонстрації клієнтові, що таке комфорт та переваг якіснішого продукту;
- уникання розмов про ціну і кількість пружин;
- зростання довіри клієнта до продавця;
- пропонування клієнтові самостійно вибирати моделі матраців;
- залучення клієнтів до незабутнього досвіду вибору матраца, про який вони будуть розповідати рідним і друзям.

Впродовж декількох років інноваційна система «XSENSOR» була використана компаніями роздрібною торгівлі в різних країнах. Використання система виявилось дуже ефективним інструментом збільшення продажів. Детальна схема роботи системи «XSENSOR» наведена в рисунку 3.3.

Схема роботи інноваційного наматрацника з датчиками системи «XSENSOR».



Рисунок 3.3. Схема роботи інноваційної система «XSENSOR»

Вибір каналів збуту відіграє важливу роль в ПП «ПанМатрас», оскільки цей процес передбачає розповсюдження продукту оптовим та роздрібним споживачам, за допомогою підприємств або окремих осіб, які виконують посередницькі функції між підприємством та споживачем. Використання компанією інноваційного підходу при виборі каналів збуту дозволяє їй охопити якомога ширшу аудиторію споживачів та представників.

Інноваційність в обслуговуванні передбачає використання web-інтерфейсу та асистанс-програм.

Впровадження web-програм в ПП «ПанМатрас» дозволяє здійснювати дистанційну консультацію споживачів, сприяє зменшенню адміністративних витрат та скороченню часу на дорогу, або нейтралізує проблему для тих, хто живе в області. Програма інтерфейс сприяє дистанційному доступу клієнтів компанії до свого власного кабінету, надає можливість відстеження свого

замовлення. Асистанс-програми передбачають консультації та надання додаткових послугу клієнтам в разі настання гарантійного випадку.

Провівши аналіз підприємства, були розроблені пропозиції та рекомендації, щодо удосконалення маркетингових конкурентних стратегій ПП «ПанМатрас».

Практичні рекомендації щодо маркетингових конкурентних стратегій, які можна розробляти за двома напрямками:

- удосконалення взаємовідносин з оптовими партнерами;
- розширення ринку партнерів-виробників.

Зокрема, щодо стратегії взаємодії з постачальниками, пропонується на ПП «ПанМатрас» розробити систему «додаткової знижки» за умови накопичення фіксованої мінімальної суми замовлень за квартал. Для отримання додаткова знижка до оптової рекомендованої ціни у розмірі 5%, необхідно накопичити суму у розмірі 60 000 грн.. Дана стратегія має стимулюючо-заохочувальну функцію для активних партнерів, які ведуть добрий продаж продукції яку підприємство представляє. Основні сильні та слабкі сторони цієї стратегії виділімо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Сильні та слабкі сторони стратегії «додаткової знижки»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Заохочення нових партнерів та зацікавленість вже існуючих;	1. Зниження прибутку від одного проданого матрацу;
2. Можливість отримати додаткову знижку від фабрик-виробників для нашої компанії;	2. Поява стратегій-клонів у конкурентів.
3. Підвищення кількісного показника з продажу матраців.	

Розрахуємо ефективність цієї стратегії опираючись на показники 2014 року, такі як: обсяг товарної продукції (грн.) = 2 640 000, валовий прибуток (грн.) = 792 000. Згідно показникам, розрахуємо рентабельність продажів за 2014 рік.

Загальна формула розрахунку коефіцієнта:

$$K_{\text{рп}} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Обсяг товарної продукції}} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$K_{\text{рп}} = \frac{792\,000}{2\,640\,000} \times 100\% = 30\%$$

Отже, проаналізувавши, можна зробити висновок, що при застосуванні системи «додаткової знижки», буде отримано підвищення об'ємів продажів до 30%. При розрахунку показника рентабельності продажів показник зменшиться до 25%, стосовно 2014 року, а саме:

$$K_{\text{рп (2015р.)}} = \frac{792\,000}{3\,168\,000} \times 100\% = 25\%$$

Таким чином, спрогнозувавши підвищення об'єму продажів на 30% стосовно 2014 року, отримали в результаті розрахунків коефіцієнта рентабельності, який зменшився на 5% стосовно минулого року. Але при підвищенні об'єму продажу, ПП «ПанМатрас» матиме більшу впізнавальність на ринку, що грає позитивну роль для іміджу підприємства, а також взявши до уваги те, що підприємство є офіційним представником фабрики виробника «Come-for», що при умовах більших оптових продажів матраців зі сторони «ПанМатрас», дозволить отримати додаткові привілеї з боку партнера.

Таким чином, стратегія взаємовідносин з оптовими партнерами, а саме система «додаткової знижки» накопичення, мають такі позитивні моменти для підприємства «ПанМатрас», як:

- зацікавленість у щільній співпраці з підприємством;
- підвищення довіри та поваги зі сторони партнерів, складання думки як про сильного та стабільного підприємства;
- підвищення продажів основних представницьких фабрик.

Розробимо другий напрям удосконалення діяльності ПП «ПанМатрас», це розширення ринку партнерів-виробників, на прикладі іноземного



виробника матраців Pirelli. У часи інтеграції України до ЄС, доцільно буде почати пошук нових партнерів зі сторони іноземних фабрик саме Європи. Проведемо аналіз існуючих виробників матраців у ЄС (див. табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1 – Аналіз іноземних виробників матраців Європи.

Назва фабрики	Країна	Наявність представництв в Україні	Наявність представництв в Запоріжжі
Mattino	Італія	Київ, оф.представництво	-
Magniflex	Італія	Київ, оф.представництво	-
EKON	Болгарія	-	ТОВ «ТехноХим», оф.представництво
Silentnight	Великобританія	-	-
Sleepzee	Великобританія	-	-
Lordflex	Італія	Київ, оф.представництво	-
Pirelli	Німеччина	-	-

На даний момент, ПП «ПанМатрас» працює з представництвами іноземних фабрик матраців, такими як: Mattino, Magniflex та EKON.

Аналіз дав можливість побачити, які іноземні фабрики не мають представництв на Україні, а саме це: Silentnight, Sleepzee та Pirelli, можна припустити, що дані виробники матраців мали б успіх у людей середнього/високого рівня достатку, бо люди більш довіряють європейським виробникам, їх стандартам якості та екологічності тощо.

Проведемо об'єктивний аналіз іноземних фабрик, які не мають представництв на Україні за ціновим критерієм (див. табл. 3.3.2).

Таблиця 3.3.2 – Ціновий аналіз від іноземних фабрик матраців

Фабрика (країна)	Роздрібна ціна	Розмір матрацу, см.
Sleepzee (Великобританія)	від 17 956 до 57 7340 грн.	800-1900
Silentnight (Великобританія)	від 20 032 до 69 800 грн.	800-1900
Pirelli (Німеччина)	від 6 318 до 10 374 грн.	800-1900

Отже, проаналізувавши бачимо, що матраци Великобританії є досить дорогими для ринку м. Запоріжжя, при тому, що аналізувалась ціна найнижча за найменший розмір. З іншого боку матраци Німецької фабрики Pirelli

мають більш адекватну ціну, яка може бути конкурентоспроможною серед дорогих матраців вітчизняного виробництва.

Економічна доцільність та особливості партнерства з німецькою фабрикою «Pirelli» на ринку Запоріжжя при представництві ПП «ПанМатрас» (див. табл. 3.3.3).

Таблиця 3.3.3 – Економічна доцільність та особливість партнерства з фабрикою «Pirelli»

Критерії	Характер критерію
Реклама	Інтернет реклама, реклама в салонах та розсилка партнерам ел.поштою
Додаткова реклама	Розміщення декілька сітілайтів у центрі міста, ціною від 500-1000 грн./міс. за один
Виставочна закупка	4 моделі, розміром 80x190 см. загальною ціною – 20 975 грн.
Закуп запасів (необов'язково)	2 основні моделі, основних розмірів 80x190 см., 160x200 см., 180x200 см. загальною ціною – 48 293 грн.
Відкриття площі або магазину виставки	Відкриття виставочною площі у вже існуючому салоні в ТЦ «Афіна» 3 пов.
Строк доставки та умови	Матраци під замовлення, з безкоштовною доставкою, строком 3-4 тижня
Принцип праці та продажу	Безкоштовні зразки та рекламні матеріали, умови продажу за антидемпінгових правил (знижка для роздрібною торгівлі не більше -8% )

Отже, для досягнення стратегії з розширення ринку виробників серед іноземців було виділено німецьку фабрику «Pirelli». При налагоджені відносин з фабрикою, надається 50% знижка на виставочні зразки. Загальний обсяг витрат близько 70 тис. грн. Спрогнозуємо та розрахуємо мінімальний обсяг продажів матраців фабрики «Pirelli»:

При умови оптової торгівлі:

Середня оптова ціна (для продажу партнерам) одного матрацу, розміром 800x1900 см. = 6 555 грн.

Середній прибуток для ПП «ПанМатрас» з одного матрацу, розміром 800x1900 см. = 983 грн.

Показник точки беззбитковості (при умови оптового продажу), яка окупить витрати, буде досягнута за реалізацією 70 матраців (при розрахунку по середньому показнику).

При умовах роздрібної торгівлі:

Середня роздрібна ціна одного матрацу, розміром 800x1900 см. = 8 740 грн.

Середній прибуток для ПП «ПанМатрас» з одного матрацу, розміром 800x1900 см. = 3 496 грн.

Показник точки беззбитковості (при умовах роздрібного продажу), яка окупить витрати, буде досягнута завдяки реалізації – 20 матраців (при розрахунку по середньому показнику).

Таким чином, можна зробити висновок, що пропозиції, щодо удосконалення маркетингової діяльності, мають доцільність для ПП «ПанМатрас», а саме серед них це такі конкурентні стратегії, як: удосконалення взаємовідносин з оптовими партнерами; розширення ринку партнерів-виробників серед іноземних фабрик.

### Висновки до розділу 3

1. При розгляді процесу формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку, було виявлено, що формування стратегій здійснюється через послідовне виконання етапів, а саме: проведення дослідницьких дій, розробка маркетингової стратегії та її реалізація. Був удосконалений алгоритм формування маркетингових конкурентних стратегій. В залежності до конкретного етапу проводиться ще: аналіз середовища; формування цілей; сегментування; розробка комплексу маркетингу тощо.

2. За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингово-конкурентної

діяльності підприємства. Важливим напрямом конкурентоспроможності є власне виробництво. Тому було запропоновано започаткування власного виробництва текстилю: наматрачників, підматрачників. Був представлений бізнес-проект, щодо започаткування виробництва на ПП «ПанМатрас».

Розрахунки показали, що необхідність одноразових витрат становить близько 153 000 грн., а періодичних витрат на квартал становить близько 43 000 грн. Строк окупності проекту для підприємства становить 24 місяця.

3. В результаті розробці практичних рекомендації, щодо формування маркетингових конкурентних стратегій на ПП «ПанМатрас», було запропоновано такі напрями:

1) розвиток інноваційної діяльності підприємства в таких напрямках, як: послуга, канали збуту та методи обслуговування. Серед методів обслуговування була розглянута інноваційна система «XSENSOR»;

2) удосконалення взаємовідносин з оптовими партнерами;

3) розширення ринку партнерів-виробників серед іноземних фабрик.

Були розроблені практичні рекомендації, щодо формування маркетингових конкурентних стратегій в умовах ринку на ПП «ПанМатрас». Їх впровадження, в першу чергу: дозволить підприємству підвищити конкурентні позиції на ринку, також позитивно відзначиться на іміджі та підвищити прибутковість.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених та отриманих досліджень у магістерській роботі, були розглянуті та розроблені напрями формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку на прикладі ПП «ПанМатрас». Також, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо маркетингових конкурентних стратегій на підприємстві. Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для вдосконалення напрямів маркетингових конкурентних стратегій на основі узгодження інтересів менеджерів та керівництва, інформаційній прозорості та чіткому розподілі повноважень на всьому підприємстві.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

1. Дослідивши теоретично-методологічні засади маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку бачимо, що методологія розглядається як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання різнобічних питань. Методологія конкурентних стратегій – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби діяльності. До пізнання маркетингових конкурентних стратегій, можна віднести метод порівняльного аналізу, який застосовується для порівняння різних видів конкурентної політики, виявлення особливостей її застосування в умовах функціонування різних економічних і політичних умов. Також, серед ефективних методом є метод аналогій та порівнянь, що дає змогу впроваджувати схожий досвід від інших підприємств.

2. Сформувавши понятійно-категоріальний апарат маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку, були виявлені основні поняття, такі як: маркетинг – вид людської діяльності спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну; стратегія – як визначення

основних цілей та завдань підприємства на визначений період; маркетингова стратегія – як вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій; конкуренція – як суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови збуту товарів.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід формування маркетингових конкурентних стратегій, було виявлено, що з маркетинговими конкурентними стратегіями переважними елементами на які робиться наголос – це ціна продукції та найвища якість виробництва. Серед ефективних прикладів зарубіжного досвіду, можна виділити бенчмаркінг – систематичний, безперервний пошук передового досвіду конкурентів і гравців суміжних галузей за допомогою якого йде успішне вивчення основних переваг та інновації конкурентів. Також зарубіжні спеціалісти з конкурентної поведінки підприємства, розділяють позиції стратегій на: наступальні і оборонні.

4. Вивчивши організаційно-управлінську структуру ПП «ПанМатрас» та охарактеризувавши головну діяльність підприємства, було визначено, що діяльність спрямована на оптовий та роздрібний продаж матраців і товарів для сну. Підприємство є офіційним представником таких українських фабрик матраців, як: «Come-for», «Dolce-Sonno» та ТМ «Соната. Працює з структурою Е-матрас – яка діє на всій Україні. При роздрібному продажі у виставкових салонах надані матраци більш ніж від 15 фабрик, серед яких є як вітчизняні, так і зарубіжні виробники. Організаційно-управлінська структура на ПП «ПанМатрас» є – лінійна, яка будується за принципом «керівництво – підпорядкування» на основі віддачі наказів, розпоряджень і вказівок. Структура ієрархічна, має високий рівень централізації.

5. Провівши діагностику проблем маркетингових конкурентних стратегій ПП «ПанМатрас», було виявлено такі проблеми, як: відсутність застосування цінових стратегій; низька ступінь лояльності підприємства; малий охоплення ринку з роздрібною торгівлю у місті Запоріжжя тощо.

Також в ході діагностики були виявлені наступні складності:

- відсутність маркетингової політики знижок;
- відсутність вагової переваги перед конкурентами;
- відсутня можливість електронних замовлень.

6. Провівши SWOT – аналіз маркетингових конкурентних стратегій ПП «ПанМатрас», було виділено групу основних переваг та недоліків підприємства, до яких відносяться:

- + офіційне представництво в регіоні;
- + відома торгівельна марка, високі рейтинги у пошуковиках;
- + наявність складу та Інтернет-магазину;
- слабка ступінь лояльності до потреб партнерів;
- наявність безвідповідальних дій з боку персоналу;
- відсутність досліджень в області.

В результаті проведеного аналізу було запропоновано ПП «ПанМатрас» загальні проектні рішення, такі як:

- інтеграція та розробка напрямів стосовно благодійної діяльності у місті з існуючими фондами та допомога реалізації соціальної політики на рівні самоврядування;
- впровадження маркетингових цінових та товарних стратегій на просторі Інтернет-магазину по Україні;
- пошук нових виробників матраців з боку ЄС для їх представництва;
- започаткування власного виробництва текстилю.

Маркетингові конкурентні стратегії розроблені при аналізі SWOT-матриці дають орієнтацію для розвитку маркетингової діяльності підприємства при застосуванні сильних сторін та можливостей підприємства, а також запобіганню та нейтралізації слабких сторін та загроз

7. Сформувавши напрями удосконалення маркетингових конкурентних стратегій на ПП «ПанМатрас», було визначено, що формування стратегій здійснюється через послідовне виконання етапів, а саме: проведення дослідницьких дій, розробка маркетингової стратегії та реалізація. Був удосконалений алгоритм формування маркетингових конкурентних

стратегій. В залежності до конкретного етапу проводиться ще: аналіз середовища; формування цілей; сегментування; розробка комплексу маркетингу тощо.

8. Економічно обґрунтувавши запропоновані маркетингові конкурентні стратегії підприємства, було доведено ефективність запропонованих заходів. Важливим напрямом конкурентоспроможності є власне виробництво. Тому було запропоновано започаткування власного виробництва текстилю: матрацників, підматрацників. Був представлений бізнес-проект, щодо започаткування виробництва на ПП «ПанМатрас».

Розрахунки показали, що необхідність одноразових витрат становить близько 153 000 грн., а періодичних витрат на квартал становить близько 43 000 грн. Строк окупності проекту для підприємства становить 24 місяця.

9. Надав практичні рекомендації щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку, було запропоновано такі цілі:

1) розвиток інноваційної діяльності підприємства в таких напрямках, як: послуга, канали збуту та методи обслуговування. Серед методів обслуговування була розглянута інноваційна система «XSENSOR»;

2) удосконалення взаємовідносин з оптовими партнерами;

3) розширення ринку партнерів-виробників серед іноземних фабрик.

Були розроблені практичні рекомендації, щодо формування маркетингових конкурентних стратегій в умовах ринку на ПП «ПанМатрас». Їх впровадження, в першу чергу: дозволить підприємству підвищити конкурентні позиції на ринку, також позитивно відзначиться на іміджі та підвищити прибутковість.

Таким чином, основні наукові результати, отримані особисто автором, що володіють елементами наукової новизни, полягають у наступному:

– дістав розвитку алгоритм процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – 2-ге вид. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 400 с., с. 11-12
3. Божкова В.В. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій. Ч.2 / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник, Л.Ю. Сагер. – Суми: СумДУ, 2012. – 93 с.
4. Бондарь Н.Н. Экономика предприятия: Учеб. Пособие / Н.Н. Бондарь. – К.: МАУП, 2007. – 432 с.
5. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: Навч. посіб. / І.М. Боярко, Л.Л. Гриценко. – К.: Центр учбової літератури. 2011. – 400 с.
6. Воронкова В.Г. Научные исследования / В.Г. Воронкова, А.Г. Беличенко, В.О. Зуева, М.А. Ажажа. – Запорожье: ЗГИА, 2008. – 172с.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкової. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
8. Воронкова В.Г. Управління персоналом. Конспект лекції для бакалаврів ЗДІА / Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2007. – 161с.
9. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
10. Ганцовський О.А. Методологія формування маркетингових конкурентних стратегій підприємства в умовах ринку / О.А. Ганцовський // Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV. Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів. 20-24 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 246 с. – С. 9.

11. Ганцовський О.А. Вплив духовних цінностей на соціальний розвиток / О. А. Ганцовський // Філософські проблеми сучасності. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції. 19 листопада 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. - Херсон: ХДАУ, 2015. – 221 с. – С. 35-37.

12. Ганцовський О.А. Аналіз наукової дискусії щодо духовних цінностей / О.А. Ганцовський // Роль освіти у формуванні життєвих цінностей молоді. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих учених. 30 жовтня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Мелітополь: МДПУ ім. Богдана Хмельницького, 2015. – 288 с. – С. 20-21.

13. Ганцовський О.А. Проблемы досуга современной молодежи как важной социальной группы общества / О.А. Ганцовський // Молодіжний, студентський громадянський рух та його роль в розбудові громадянського суспільства: європейський контекст. Матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції. 18 травня 2015 року / За ред. к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 128 с. – С. 29-30.

14. Ганцовський О.А. Демографические и социальные проблемы в контексте развития мировой экономики / О. А. Ганцовський // Наука і вища освіта. Матеріали XXIII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених. 23 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: КПУ, 2015. – 637 с. – С. 69-70.

15. Ганцовський О.А. Areas of improvement of marketing strategies competitive enterprise under market / Hantsovskiy A., Nikitenko V. // Теорія і тактика ефективного управління. Том V. Матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрів, аспірантів і викладачів. 20-24 квітня 2015 / За ред к. соц. н, доц. Никитенко В.А. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015 – 200 с. – С. 181-182.

16. Ганцовський О.А. Историческая эволюция методологических подходов к управлению проектами / О. А. Ганцовський // Філософські проблеми сучасності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної

конференції (присвяченої Всесвітньому дню філософії). 20 листопада 2014./ За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М.- Херсон: ХДАУ, 2014. – 268 с. – С. 48-50.

17. Ганцовський О.А. Маркетинг відчувають багато, розуміють одиниці / О. А. Ганцовський // Теорія і тактика ефективного управління. Матеріали ХІХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. 22-25 квітня 2014 / За ред к. соц. н, доц. Швець Л.М. – Запоріжжя: ЗДІА, 2014. – 178с. – С. 41.

18. Ганцовський О.А. Молодіжні та студентські громадські організації і розвиток місцевого самоврядування / О. А. Ганцовський, Л. С. Банах // Роль молодіжних студентських громадських самоврядних організацій в побудові громадянського суспільства в Україні / ред. В. С. Калюжний. – Запоріжжя, 2014. – 128 с. – С. 77 – 80

19. Ганцовський О.А. Основные понятия определения социального престижа / О. А. Ганцовський // Теорія і тактика ефективного управління. Матеріали ХVІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. 17-20 квітня 2012 / За ред. к. держ. упр., доц. Ажажа М.А. – Запоріжжя, ЗДІА, 2012. – 177 с. – С. 53

20. Ганцовський О.А. Мировые интеграционные экономические процессы / О.А. Ганцовський // Қазақ хандығының 550-жыл. және Ұлы Отансоғысы Жеңісінің 70-жыл. арн. студ. мен магистранттардың респ. ғылыми-практ. конф. ІІ Бөлім (қазақша, орысша, ағылшынша) – Қазақстан, Орал: Жәңгір ханатын. Батыс Қазақстан аграр.-техн. ун.-ті, 2015 – 393 с. – С. 40-42

21. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 705 с.

22. Гой І.В. Підприємництво: навч. посіб. / І. В. Гой, Т.П. Смелянська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.

23. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: [навч. посібник] / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К: Алтера, 2008. – 478 с.

24. Горелов Д.О. Стратегія підприємства / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
25. Грибов В.Д. Економіка підприємства. Посібник / В.Д. Грибов, В.П. Грузінов. – М.: Фінанси і статистика, 2005. – 336 с.
26. Гриньова В.М. Організація виробництва: Підручник / В.М. Гриньова, М.М. Салун – К.: Лібра, 2009. – 582 с.
27. Дубовик О.А. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу / О.А. Дубовик. – К.: Лібра, 2005. – № 3. – С. 204-212
28. Забродская К. А. Бенчмаркинг как инструмент анализа и выбора стратегии развития ИКТ / К. А. Забродская // Устойчивый рост национальной экономики: инновации и конкурентоспособность: материалы I междунар. научно-практ. конф. аспирантов и молод. учёных / Белорус. гос. экономич. ун-т. – Минск, 2009. – С. 64-67
29. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова. – К.: Лібра, 2004. – № 2. – С. 98–102.
30. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер. Ком., 2000. – 896 с.
31. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч.посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К.: ЦУЛ, 2013. – 456 с.
32. Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2006. – 206 с.
33. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
34. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности: Монография / Г.В. Куликов. – М.: ОАО «НПО Издательство Экономика», 2000. – 247 с.
35. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Пер. з франц. / Ж.Ж. Ламбен. – Спб.: Наука, 2003. – 589 с.

36. Лук'янець Т.І. Навч. посібник / Т.І. Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2003. – 440 с.
37. Маркетинг : Навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. – Київ «Наш час», 2007. – 504 с.
38. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця: ВДТУ, 2012. – 104 с.
39. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент: Теорія та практика / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
40. Панкрухин А.П. Маркетинг територій / А.П. Панкрухин. – СПб.: Питер, 2006. – 416 с.
41. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: [монографія] / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
42. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навч. посібник / Ю. Є. Петруня. – К.: Знання, 2007. – 325 с.
43. Політична економія: підручник / За науковою ред. доктора економ. наук, проф. В.Г. Федоренка. – К.: Алерта, 2008. – 487 с.
44. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
45. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.
46. Райс Е., Траут Дж. Маркетинговые войны / Е. Райс, Дж. Траут. – СПб: ЗАО Издательство «Питер», 2003. – 256 с.
47. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М.Робсон, Ф.Уллах. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
48. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка», 2006. – 390 с.

49. Синельник Л.С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки / Л.С. Синельник. – К.: Лібра, 2012. – С. 62-64
50. Скібіцький О.М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О.М. Скібіцький, В.В. Матвеев, Л.І. Скібіцька. – К.: Кондор, 2011. – 341 с.
51. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
52. Томпсон М., Артур А., Стрикленд Ш. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / М. Томпсон, А. Артур, Ш. Стрикленд – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
53. Трофімчук О. Р. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств / О.Р. Трофімчук. – Л.: ЛКА, 2008. – 19 с.
54. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008 – 520 с.
55. Ховар К., Ериашвили Н.Д., Соловьев Б.А. Принципы и технология маркетинга в свободной рыночной системе / К. Ховар, Н.Д. Ериашвили, Б.А. Соловьев. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 255 с.
56. Ціпан О.Я. Основні аспекти і проблеми розвитку бенчмаркінгу в Україні / О.Я. Ціпан. – К.: Лібра, 2009. – С. 9-11
57. Чмиленко, Ф.О. Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень» [Текст] / Ф.О. Чмиленко, Л.П. Жук. – Д.: РВВ ДНУ, 2014. – 48 с.
58. Швайко И.Г., Егоров М.М. Маркетинг / И.Г. Швайко, М.М. Егоров. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
59. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2012. – 687 с.
60. Щерба С.П. Філософія: короткий виклад [Текст]: навчальний посібник для студентів / Щерба С.П. – К.: Кондор, 2007. – 452 с.

61. Класифікація видів економічної діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://evrovektor.com/kved/2010/> – (Дата звернення: 18 грудня 2015).

62. Практический пример написания бизнес-плана. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hiterbober.ru/beginners/biznes-plan-primer.html#part-1/> – (Дата звернення: 10 листопада 2015).

63. Сайт роздбріного магазину ортопедичних матраців «ПанМатрас». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.matras.zp.ua/> – (Дата звернення: 11 січня 2016).

64. Точка безубыточности и ее расчет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://delatdelo.com/spravochnik/osnovy-biznesa/rentabelnost/tochka-bezubytochnosti-kak-rasschitat.html> – (Дата звернення: 21 листопада 2015).

65. Численность населения Запорожья. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.poltavareview.com/?p=13503/> – (Дата звернення: 05 січня 2015).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Рейтинг ПП «ПанМатрас» у пошукових системах України, а саме: Google станом на жовтень 2015 р.

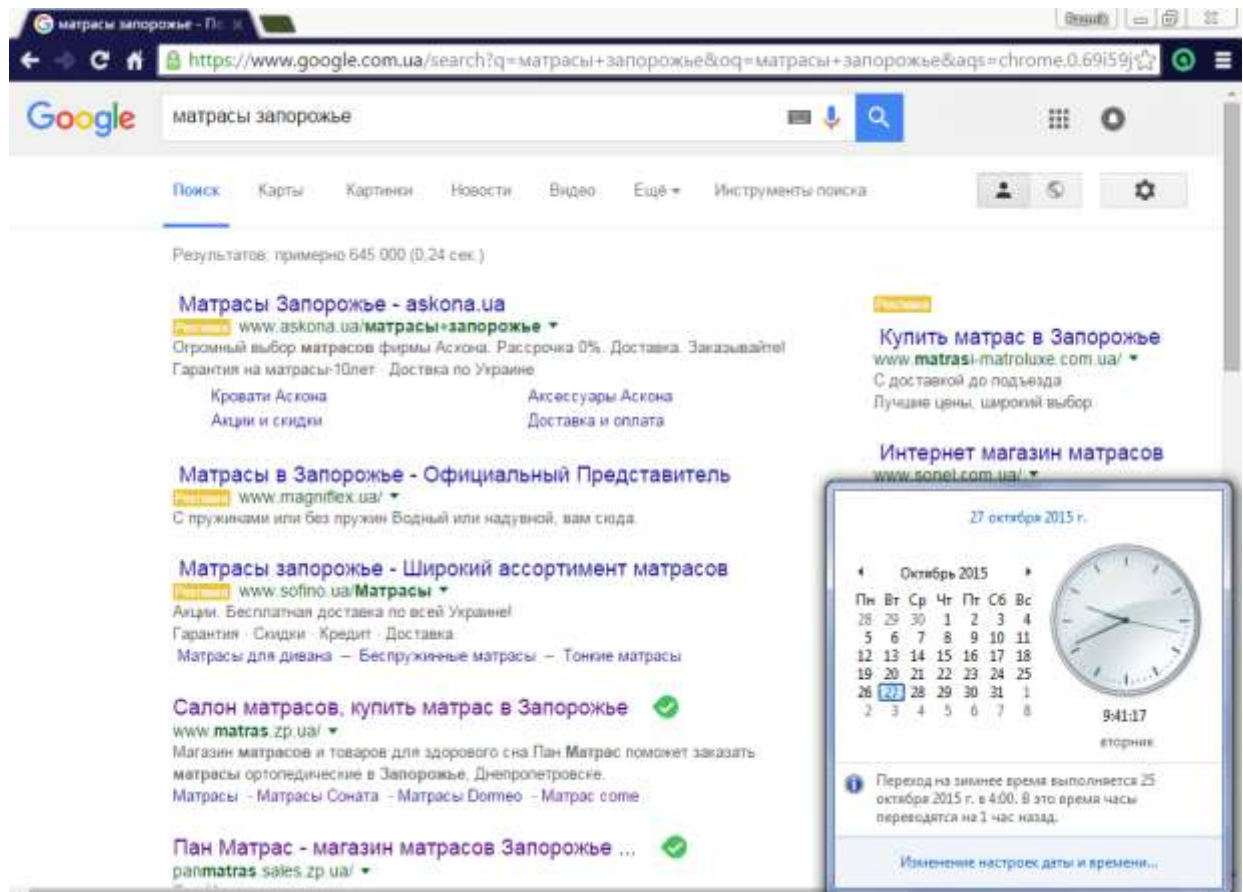


Рисунок А.1. Рейтинг ПП «ПанМатрас» на пошуковій платформі Google станом на жовтень 2015 р.



Інформаційна стаття щодо правильності підбору матрацу від ПП «ПанМатрас»:

«Достаточно много времени своей жизни человек спит, и знают об этом даже дети. И как важно приобрести гармонию здорового сна, чтобы наш позвоночник не страдал и перегружался еще и ночью! Как часто просыпаясь утром, уже чувствуется усталость. Чтобы этого не происходило нужно приобрести «правильный» матрас, и мы немного Вам об этом расскажем:

1. Все матрасы делятся на 2 основных, применяемых в быту, вида – пружинные и беспружинные. Беспружинные – благодаря изобретению современных технологичных материалов имеют привлекательную ценовую категорию и обладают максимальной способностью поддерживать тело во время сна. А пружинные – являются максимально ортопедическими, потому что способны оказывать поддержку осанке позвоночника и пояснице спящего.

2. Каждая модель, предлагаемого товара должна иметь гарантийный талон, на срок не менее 10 лет.

3. Нужно выбирать матрас с учетом Ваших индивидуальных особенностей:

– соотношение плотности матраса относительно массы тела. Людям массой от 40 до 60 кг – подходят мягкие изделия, от 60 до 90 кг – практически все модели существующих матрасов;

– идеальная длина матраса - Ваш рост + 20 см., а ширина – 80 см. Если Вы приобретаете двуспальный матрас, то ширина такового должна быть не менее 160 см.

4. Пристальное внимание уделяйте наполнителям, которых существует несколько видов и поверхностному чехлу:

– ткань и чехол матраса должны быть натуральными, плотными и в то же время тонкими и дышащими.

– самый популярный наполнитель современности «койра» - кокосовое волокно, получаемое из плодов кокосового ореха. Этот материал не гниет, хорошо вентилируемый и не впитывает влагу, что обеспечивает его долговечность и поможет предотвратить появление вредных микроорганизмов.

Не менее популярный наполнитель матрасов – латекс, который обеспечивает мягкий и комфортабельный сон. Благодаря специализированной обработке, латекс «дышащий» и стойкий перед болезнетворными бактериями.

На ряду, с остальными пенополиуретан, только набирает обороты своей популярности, как наполнитель для матрасов. Когда человек спит на таком матрасе материал точно воссоздает форму тела.

Каждый человек по уникальному индивидуален. Поэтому посоветуйтесь с врачом, получите рекомендации специалистов. И на основании полученного, выберите модель, соответствующую именно Вашим нуждам и предпочтениям.

Ассортимент моделей настолько разнообразен, что позволяет сочетать «приятное с полезным» в каждом случае!»

Інформаційна стаття про те, як правильно лежати від ПП «ПанМатрас»:  
«Считается, что человек лежит неправильно, если матрас под ним недостаточно жесткий или слишком мягкий. В этом случае позвоночник может принимать физиологически неестественное положение, спина остается в напряжении, нарушается кровоснабжение сосудов. Поэтому оптимальным для сна является матрасы с ортопедическим и анатомическим эффектом, рассчитанным на определенный вес отдыхающего. Когда тело получает нужную поддержку в каждой своей точке, позвоночник и мускулатура расслабляются, кровообращение нормализуется. При таком положении считается, что человек лежит правильно».

Інформаційна стаття про вибір розміру матраца від ПП «ПанМатрас»:

«За ночь человек может менять положение тела до 60 раз. Для того чтобы спящий мог свободно поворачиваться, чувствовать себя комфортно во время сна, рекомендуется выбирать максимально широкий матрас.

Матрасы имеют такие размеры: 80×190; 80×200; 90×190; 90×200; 120×190; 120×200; 140×190; 140×200; 150×190; 150×200; 160×190; 160×200 см, 180×190; 180×200 см.

Любой нестандартный размер матраца может быть произведён индивидуально на заказ и в кратчайшие сроки».