МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки управління та адміністрування

Кафедра маркетингу менеджменту та публічного адміністрування

|  |  |
| --- | --- |
|  | ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУГарант освітньої програми\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Барабанова В.В. (підпис) (прізвище та ініціали) «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 2023 року |

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти магістра

 зі спеціальності 075 «Маркетинг» .

(шифр і назва)

освітньої програми «Стратегічний маркетинг» . (назва)

на тему: «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства»

|  |  |
| --- | --- |
| Виконав:здобувач вищої освіти Губанов Антон Віталійович | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
| Керівник: | \_\_\_\_ доцент, д.е.н., доцент Лохман Н.В.\_\_\_\_\_(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|   | Засвідчую, що у кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посиланьЗдобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (підпис) |

Кривий Ріг

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

Форма здобуття вищої освіти очна

Ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Освітня програма «Стратегічний маркетинг»

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Барабанова В.В. підпис«12» червня\_\_ 2023 р. |

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Губанову Антону Віталійовичу

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства

Керівник роботи: доцент, д.е.н., доцент Лохман Н.В.\_\_\_

 науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від “12” червня 20*23* р. №146с .

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “30” *листопада*  20*23* р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові закони України, звітність та установчі документи ТОВ «Баядера Логістик», матеріали мережі інтернет, періодичні видання, навчальні та навчально-методичні матеріали.

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

теоретико-методологічні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства; методика оцінки конкурентоспроможності підприємства; Дослідження маркетингового управління конкурентоспроможнстю ТОВ «Баядера Логістик»

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

Таблиці, графіки, діаграми, схеми

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «12» червня 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 01.09.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 09.09.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 02.10.2023 |  |
| 4 | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи | до 11.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 27.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 30.11.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру  | до 01.12.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до11.12.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю  | до 14.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 16. 12.2023 |  |

**Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ГУБАНОВ А.В.**

 ( підпис )

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ЛОХМАН Н.В.**

 ( підпис )

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 51, рисунків 8, таблиць 13, додатків -, використаних джерел 40.

|  |  |
| --- | --- |
| Об’єкт дослідження: | процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства |
| Предмет дослідження: | теоретичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства |
| Мета дослідження: | узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства  |
| Методи дослідження: | аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, методи стратегічного аналізу, табличний, графічний, аналітичні методи обробки та аналізу інформації, економіко-статистичні |
| Основні результати дослідження: | в першому розділі розкрито теоретичні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства та узагальнено методичні підходи щодо оцінки маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства;у другому розділі здійснено практичну реалізацію обраної методики, надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баядера Логістик Кривий Ріг», оцінено загальний рівень конкурентоспроможності за матрицею конкурентного профілю, багатокутником конкурентоспроможності, оцінено рівень конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик Кривий Ріг» за методом БКГ. |
| Ключові слова: | конкуренція, конкурентоспроможність, підприємство, галузь, маркетингове управління, маркетингове управлінння конкурентоспроомжністю, діагностика. |

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Вступ | 6 |
| Розділ 1 | Теоретико-методологічні засади маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства | 8 |
| 1.1 | Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори забезпечення, необхідність управління | 8 |
| 1.2 | Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства | 15 |
| Розділ 2 | Дослідження маркетингового управління конкурентоспроможнстю ТОВ «Баядера Логістик» | 23 |
| 2.1 | Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баядера Логістик» | 23 |
| 2.2  | Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик» | 32 |
| Висновки та рекомендації | 42 |
| Список використаних джерел | 49 |

**ВСТУП**

Питання конкурентоспроможності підприємства та послідуючої оцінки конкурентоспроможності завжди було актуальним та глобальним питанням за своїм характером для діяльності підприємства. В останні роки конкуренція посилилася через внутрішні чинники розвитку торгівлі та проникнення на український ринок іноземних компаній, та мала багато змін на конкурентному ринку України з початком війни в Україні у 2022 році. Отже, як в теорії, так і на практиці більше уваги приділяється необхідності всебічного вирішення проблем розробки конкуренції та підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств.

Тенденція розвитку бізнесу призводить до підвищення кількості економічних зв’язків, тому конкурентне змагання стає більш жорстоким. Це спонукає шукати найефективніші дії та стратегії посилення рівню конкурентоспроможності підприємства та продукції.

Актуальність та практична значущість теми пов’язана з тим, що за останні декілька років економіка країни погіршується, а конкуренція на ринках стає більш насиченою та має більш жорсткі умови функціонування. Утриматися на ринку вдається тільки тим підприємствам, які оперативно реагують на зміни ринку та економіки країни. Відповідно питання конкурентоспроможності, маркетингового управління конкурентоспроможність стає необхідним для виживання підприємства на ринку.

Дослідженню теоретичних, методичних та практичних засад маркетингового управління конкурентоспроомжності підприємства присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців: Лупак Р.Л., Цибульска Е.І., Балабанова Л.В., Іванов Ю.Б., Білоцерківець В.В., Должанський І.З. Проте низка питань потребує подальших досліджень, зокрема оцінка маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах.

**Мета і завдання кваліфікаційної роботи.** Мета кваліфікаційної роботи – узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Завдання кваліфікаційної роботи:

* охарактеризувати сутність, фактори забезпечення, необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства;
* визначити методику оцінку конкурентоспроможності підприємства
* оцінити ринкову позицію ТОВ «Баядера Логістик»;
* здійснити аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик».

**Об’єктом кваліфікаційної роботи є** процес маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

**Предметом кваліфікаційної роботи є** теоретичні та практичні аспекти маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та виконання завдань кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження:аналіз та синтез – при дослідженні теоретичних основ конкурентоспроможності підприємства, узагальнення - при формулюванні висновків дослідження, порівняння – при оцінці конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами, економіко-статистичні - при аналізі господарської діяльності ТОВ «БЛ Кривий Ріг», методи стратегічного аналізу – вибір стратегічних пропозицій для підприємства, табличний та графічний методи – для подання наочної інформації, аналітичні методи обробки та аналізу інформації. Застосування цих методів дозволило комплексно дослідити тему кваліфікаційної роботи та обґрунтувати розроблені рекомендації.

**Інформаційною базою дослідження** є офіційні звіти підприємства ТОВ «Баядера Логістик», наукові статті, навчальні посібники та електронні ресурси.

Ефективність та практична значимість дослідження полягає у тому, що запропоновані заходи управління конкурентоспроможністю дають можливість утримати лідируючі позиції ТОВ «Баядера Логістик Кривий Ріг» на ринку алкогольної продукції.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1 Конкурентоспроможність підприємства: сутність, фактори забезпечення, необхідність управління**

Конкуренція – один з найважливіших факторів функціонування ринку, за її допомогою визначається певна ніша на ринку для кожного підприємства. Відповідно чим більшу нішу має підприємство, тим більше споживачів воно має. Через це, увесь час функціонування ринкової економіки, підприємства займаються боротьбою з метою отримання більшої ніші ринку за рахунок посилення своїх конкурентних позицій. Відповідно до економічної теорії конкуренція визначається як змагання між товаровиробниками за отримання кращих і економічно вигідніших умов виробництва і збуту продукції та сфер застосування капіталу. Френк Найт вважав, що конкуренція – це свобода індивідів мати справу з певними людьми та вибирати серед запропонованих умов найкращу з їхньої точки зору.

Адам Сміт розглядав конкуренцію як суперечку між продавцем і покупцем про продаж продукту більш вигідно, або суперечку між покупцем і продавцем за отримання більш вигідних умов покупки, він детально описав взаємозалежність і взаємозв’язок конкуренції з ринки. Сформульований ним економічний закон (принцип «невидимої руки») доводить, що ринкова економіка влаштована таким чином, що хоча підприємці дбають лише про власні інтереси, сила середовища змушує їх діяти в інтересах суспільства [7].

А. Сміт вперше теоретично підтвердив положення про те, що конкуренція є конкуренцією, визначив умови ефективної конкуренції та довів, що конкуренція вирівнює норми прибутку, що призводить до оптимального розподілу капіталу та праці між галузями, і теоретично розробив модель досконалого змагання [7].

Визначаючи конкуренцію у якості основного фактора суспільного прогресу та центрального механізму ринкової системи, більшість економістів схиляється до думки, що саме вона спонукає підприємців до підвищення продуктивності праці, її наукової організації на основі впровадження інновацій.

Основними характеристиками конкуренції є [7]:

1. Ринковий характер конкуренції (взаємодія підприємств і виробників на ринку);
2. Платоспроможний попит обмежений, а конкуренція жорстка;
3. Конкуренція буде розвиватися тільки в справжніх сегментах ринку.

Одною з головних оцінок конкуренції є конкурентоспроможність підприємства.

Наведемо визначення терміну конкурентоспроможність підприємства різними авторами в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення конкурентоспроможності різними авторами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Автор | Визначення | Ключові слова |
| Лупак Р.Л. [1] | Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку поруч із аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, присутніх на ринку. | Ринкові відносини, суб’єкти ринку, властивості товару. |
| Цибульска Е.І. [2] | Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку. | Конкурентний ринок, господарська діяльність. |
| Балабанова Л.В. [3] | Конкурентоспроможність – це зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни чи окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. | Економічні, соціальні, політичні фактори, внутрішній, зовнішній ринок. |
| Іванов Ю.Б. [4] | Конкурентоспроможність – здатність комерційної організації виробляти та продавати конкурентоспроможний продукт; перевага даної конкретної організації по відношенню до інших організацій-конкурентів у цій галузі бізнесу. | Конкурентоспроможний продукт, організації - конкуренти. |
| Білоцерківець В. В. [5] | Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у певній діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства має визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, що вона випускає. | Суперництва, сфері функціонування, конкурентоспроможність окремих видів продукції.  |
| Должанський І. З. [6] | Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості в умовах конкурентного ринку. Тобто конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск та реалізацію конкурентоспроможної продукції. | Ефективна господарська діяльність, конкурентний ринок, конкурентоспроможна продукція. |

Відповідно до таблиці 1.1, бачимо, що існує багато визначень терміну конкурентоспроможності. Але в усіх визначеннях фігурує позиція підприємства на внутрішньому або зовнішньому ринку та продукція, підприємства, за допомогою якого, в першу чергу, і визначається конкурентоспроможність підприємства, без продукції, яка буде за певними якостями краще ніж у конкурентів, підприємство не зможе вести конкурентну боротьбу.

В основу досліджень покладено визначення Білоцерківця В. В. На нашу думку, його поняття конкурентоспроможності є найбільш змістовним і інтегрує визначення інших авторів. Загалом, за його визначенням, конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягти кращих результатів ніж конкурент, а досягти цього результату, підприємство може за рахунок конкурентоспроможності продукції яке воно випускає [5].

Розглянемо яким принципам і положення має відповідати конкурентоспроможність:

1. Конкурентоспроможність підприємства формується на основі впровадження нововведень, покращень та змін.
2. Конкурентоспроможність підприємства стосується всієї системи створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які взаємодіють у процесі створення, виробництва та реалізації продукції.
3. Конкурентоспроможність підприємства має постійно підтримуватися безперервним удосконаленням.
4. Конкурентоспроможність підприємства може забезпечуватися різними методологічними підходами та характеризується різноманітними способами досягнення.
5. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується завдяки наявності конкурентних переваг, що формують конкурентоспроможність продукції.
6. Конкурентна перевага, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства, може формуватися у різних площинах діяльності підприємства: менеджменті, маркетингу, логістиці, фінансовій діяльності, підприємництві та реалізуватися за допомогою різних методичних підходів.
7. Дослідження конкурентоспроможності підприємства передбачає ретельний розгляд всіх складових, елементів, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.
8. Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції дозволяють більш поглиблено проаналізувати стан та рівень конкурентоспроможності діючих підприємств [6, c. 83].

Отже, для будь-якої економічної системи конкурентоспроможність є важливою складовою розвитку суспільства, виступає об'єктом пильної уваги вчених, а кожному з етапів розвитку продуктивних сил відповідає своє бачення економічної природи конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентоспроможність – це реальна і потенційна здатність фірми розробляти, виробляти і продавати продукцію, більш привабливу для споживачів за ціновими і неціновими характеристиками, ніж у конкурентів. Конкурентоспроможність залежить, з одного боку, від якості, технічного рівня та споживчих властивостей товару, а з іншого – від ціни, яку встановлює продавець товару. Крім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продаж і післяпродажне обслуговування, реклама, імідж виробника, ринкові умови та коливання попиту [19].

Далі розглянемо фактори конкурентоспроможності підприємства.

Під факторами потрібно розуміти процеси та явища виробничої діяльності підприємства й його соціально-економічного життя, які призводять до змін величини витрат, доходу і прибутку, внаслідок чого саме і змінюється рівень конкурентоспроможності підприємства.

До факторів конкурентоспроможності можна віднести: фінансовий стан підприємства; наявність новітніх технології; забезпеченість кваліфікованими фахівцями; можливість цінового і продуктового маневрування; наявність розвиненої збутової мережі; наявність технічного обслуговування; можливість брати кредити; ефективність реклами і засобів стимулювання збуту; інформованість і висока платоспроможність покупців [8].

Розглянемо більш детальну класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація факторів які впливають на конкурентоспроможність підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Вид факторів впливу |
| За відношенням до підприємства | ЗовнішніВнутрішні |
| За характером  | Основні – об’єднання природних ресурсів, кліматичних умов, географічного положення країни, некваліфікованої й напівкваліфікованої робочої сили, дебетового капіталу.Розвинені – висококваліфіковані фахівці, високотехнологічні виробництва, сучасна інфраструктура обміну інформацією. |
| За ступенем спеціалізації | Загальні – впливають на всі складові конкурентного середовища.Спеціалізовані – впливають на певні складові. |
| За часом впливу | Короткотермінові – фактори роблять швидкий вплив. Середньотермінові – дія проявляється через час. Довготермінові – тривалий вплив. |
| За механізмом виникнення | Природні Штучні |

*Розроблено за даними [8]*

Отже, маємо такі класифікації факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства: За відношенням до підприємства, за характером, за ступенем спеціалізації, за часом впливу та за механізмом виникнення.

Наведемо приклади факторів які частіше усього використовують:

1. Внутрішні (на підприємству), або зовнішні (місто, країна, тощо);
2. Основні фактори (географічне розташування, кількість робочого населення, тощо) та розвинені (рівень кваліфікації персоналу, обладнання);
3. Фактори повного впливу (на ціле підприємство) або вплив на певну складову (наприклад - логістичний відділ).

В роботі, використовується найпопулярніший в економічній літературі підхід щодо класифікації усіх факторів впливу на дві групи, зовнішні та внутрішні. Відповідно зовнішні фактори - в меншій мірі визначаються підприємством, і внутрішні - практично повністю залежать від підприємства. Більш детально зазначені фактори представленні на рис. 1.1

**Фактори конкурентоспроможності підприємства**

**Внутрішні**

Рівень задоволення потреб споживача

Прогнозування і планування

Інноваційні технології виробництва

Методи управління підприємством

Організація процесу виробництва на підприємстві

**Зовнішні**

Політична ситуація в державі

Наявність та запаси сировини

Законодавча база держави

Наявність конкурентів

Рівень техніки та технологій

Економічні зв’язки

Розміщення виробничих сил;

Концентрація виробництва

Рисунок 1.1 - Внутрішні і зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства – сукупність економічних, природних, суспільних умов, національних і міждержавних чинників, та інших умовах які потенційно можуть вплинути на функціонування підприємства і не залежать від нього [8].

Оцінка впливу зовнішнього середовища проводиться постійно, під час створення і функціонування підприємства. Проводиться діагностичний етап для оцінки того, як зовнішнє середовище може вплинути на певний аспект у функціонуванні підприємства, визначаються фактори які є можливістю для досягнення цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища дає можливість розробити план дій для непередбачуваних обставин, які можуть виникнути, для уникнення негативного впливу.

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності які відбуваються на підприємства. До них можна віднести [8]:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу).
2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш ефективні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.
3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.
4. Збут продукції, його об’єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об’ємів продаж, розширення ринків збуту [13].

Отже, для якісного оцінювання конкурентоспроможності підприємства треба враховувати і внутрішні і зовнішні фактори, що допоможе виявити загрози і можливості для підприємства.

Конкурентоспроможність, як елемент маркетингу вимагає управління та контролю. Відповідно, за допомогою маркетингового управління, можна впливати на конкурентоспроможність певних факторів (наприклад товар), так і цілого підприємства.

Але спершу, розглянемо різницю між управлінням маркетингу підприємства та маркетинговим управлінням підприємства.

Управління маркетингом – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як, зокрема, отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку [13].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється у трьох напрямах: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу, внутрішній маркетинг. Отже, модель управління маркетинговою діяльністю підприємства – це сукупність визначених суб’єктів, об’єктів, інструментів та методів управління, що у процесі взаємодії між собою спрямовані на ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства [13].

Маркетингове управління підприємством – це можливість організувати його діяльність на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів [12].

Маркетингове управління діяльністю підприємства – це процес аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення головної мети підприємства – отримання прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо [12].

Отже, можна розділити ці поняття так, маркетингове управління – це процес аналізу, розробки та втілення у життя засобів для досягнення мети підприємства – прибуток, збільшення частки ринку. В свою чергу, управління маркетингом – саме контроль за засобами, які були створені за допомогою маркетингового управління.

Для наглядного прикладу впливу чинників маркетингового управління на конкурентоспроможність підприємства, розглянемо який вони мають вплив на модель конкурентоспроможності яка складається з чотирьох елементів (рис. 1.2)

**Рівні конкурентоспроможності**

**Маркетингові чинники**

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства як базису для успішного функціонування у довготривалій перспективі

Конкурентоспроможність підприємства як однієї системи

Конкурентоспроможність торгової марки як основа здатності протидіяти конкурентам та залучати споживачів

Конкурентоспроможність продукції як фундамент функціонування підприємства

Маркетингова та конкурентна стратегія підприємства на ринку, орієнтована на розвиток маркетингового потенціалу

Політика підприємства у сфері просування продукції та побудови каналів розподілу

Політика підприємства у сфері реклами, комунікацій, формування іміджу та брендингу

Товарна та цінова політика підприємства

Рисунок 1.2 - Вплив управління маркетинговими чинниками на конкурентоспроможність компанії

*Розроблено автором за джерелом [7]*

На рисунку 1.2 зображені рівні конкурентоспроможності, від «фундаменту» - конкурентоспроможність продукції, до «даху» - конкурентоспроможність потенціалу підприємства у довготривалій перспективі.

Також, на цьому рисунку можна побачити залежність рівня конкурентоспроможності підприємства від маркетингових чинників, наприклад:

* товарна і цінова політика підприємства прямо впливає на рівень конкурентоспроможності продукції;
* політика підприємства у сфері реклами, комунікацій та формуванню іміджу впливає на торгову марку підприємства і її конкурентоспроможність;
* політика підприємства у сфері просування продукції впливає на конкурентоспроможність підприємства як однієї цілої системи;
* маркетингова стратегія на ринку, орієнтована на розвиток маркетингового потенціалу впливає на конкурентоспроможність потенціалу підприємства у довготривалій перспективі [13].

Відповідно, можемо зробити висновок, що для розвитку конкурентоспроможності підприємств в цілому, або певних ланок конкурентоспроможності, потрібні відповідні маркетингові чинники та їх управління.

**1.2 Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства**

Впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для підприємства. Маркетингова перевага на ринку загалом означає, що певні властивості товарів чи послуг цього підприємства є кращими, ніж у конкурентів [12].

Підприємство, яке хоче отримати більше переваг у маркетингу, має бути більш орієнтоване на споживача, ніж інші такі підприємства. Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами та механізмами, спрямованими на покращення конкурентних переваг і завоювання щонайбільшої частки ринку [12].

Основне завдання в маркетинговому управлінні – організація усіх функціональних підсистем в одну цілу систему.

Здійснювати управління маркетинговою діяльністю означає постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів, удосконалювати свою продукцію й удосконалюватися самому підприємству, завчасно застосовувати креативні рішення для просування продукції на ринку [12].

Для успішного функціонування підприємства, важливо оцінити його конкурентоспроможність. Процес оцінки конкурентоспроможності – це виявлення сильних та слабких зон. Він дає можливість розробляти дії для впливу на слабкі зони та можливості з метою підвищення рівня конкурентоспроможності [12].

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання, але можна виділити низку методів, які найчастіше використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи аналізу конкурентоспроможності поділяються на формальні, матричні, методи які характеризують рівень менеджменту підприємства, методи які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

На рис. 1.3 представлено методи аналізу та послідуючої оцінки конкурентоспроможності підприємства.

1. Формальні методи:

1.1. Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера» – це модель, яка визначає та аналізує п’ять конкурентних сил, які формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. Модель Портера застосована до будь-якого сегмента економіки, щоб зрозуміти рівень конкуренції в галузі та підвищити довгострокову прибутковість компанії [15].

1.2. Модель «продукт-ринок» – в її основу покладена запропонована І. Ансоффом матриця, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства та визначити характер його дій на ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від рівня насиченості ринку та можливостей безперервного оновлення виробництва [15].

1.3. Модель накопиченого досвіду. Модель накопиченого досвіду використовується для формування конкурентної стратегії щодо мінімізації витрат. Досягнення нижчих витрат, ніж у конкурентів, залежить від позиції підприємства у відповідному секторі економіки та на ринку [15].

1.4. Модель ЖЦП (життєвого циклу продукту, попиту). Модель дозволяє сформувати стратегію у сфері «продукт-ринок» всередині підприємства. На основі моделі ЖЦП планується виробництво набору продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу продукту (дослідження, виникнення, впровадження на ринок, зростання, насичення, падіння) та формуються стратегії різних продуктів на різних етапах життєвого циклу [15].

1.5. Модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій). Використання моделі ЖЦТ дозволить підприємству зберегти та закріпити свої конкурентні переваги в майбутньому. Модель базується на підході життєвого циклу, інтеграція якого в процес прийняття стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології та результати її використання, що сприяє оптимальному розподілу коштів та їх вкладенню в передові та перспективні технології виробництва [15].

2. Матричні методи (моделі):

2.1. Модель Бостонської консалтингової групи (БКГ) або матриця «Зростання – частка ринку» розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «готівкові корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») i відповідні маркетингові стратегії [15].

Розроблено автором на основі [9, 10]

Рисунок 1.3 - Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства

Бостонської консалтингової групи (БКГ)

Метод «GE/МсКіnsey»

Матриця конкурентного профілю

Модель Hofer/Schendel

Метод PEST(EL)

Модель ADL/LC (Arthur D. Little)

Екстраполяція

Метод бюджетування

Методи фінансово-економічного аналізу

Методи прогнозування фінансово стану

Метод складання прогнозної звітності підприємства

Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT

Метод LOTS

Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE

Метод експертного оцінювання

Метод картування стратегічних груп

Модель «П'яти конкурентних сил М. Портера»

Модель продукт-ринок

(І. Ансоффа)

Модель накопиченого досвіду

Модель життєвого циклу продукту

Модель життєвого циклу технології

**Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства**

**Формальні методи**

**Матричні методи**

**Методи які характеризують рівень менеджменту підприємсвта**

**Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства**

2.2. Матриця «General Electric (GE) / McKinsey» або матриця "Привабливість галузі – конкурентоспроможність" – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Модель GE / McKinsey є матрицею, що складається з 9 осередків для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії. Головною особливістю моделі МакКінсі є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та облік трендів розвитку галузі. На практиці матриця GE / McKinsey дозволяє відповісти на такі запитання: − який із напрямків бізнесу слід розвивати компанії; − у якому напрямі компанія зазнаватиме збитків у довгостроковій перспективі; − які товари потребують підвищення конкурентоспроможності; − які товари є пріоритетними у просуванні та розвитку; − як найефективніше розподілити ресурси всередині компанії між відділами; − у яких напрямках слід скоротити використання ресурсів компанії у зв'язку з їх непривабливістю [15].

2.3. Матриця конкурентного профілю - розрахунки матриці дають змогу виділити серед конкурентів найсильніших і найслабкіших, за рахунок визначення певних критеріїв порівняння підприємств-конкурентів, ваги цих критеріїв, та оцінки їх у кожного підприємства. Тобто матриця вказує на приклади успішного та помилкового підходів до організації бізнесу у відповідній сфері. Визначення можливої конкурентної позиції фірми є підставою для загальної оцінки переваг та недоліків майбутнього бізнесу [15].

2.4. Модель Hofer/Schendel – основну увагу модель зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матиці розвитку ринку, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальних бізнес-набору на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продажу (і/або ослаблення існуючого) виду бізнесу. Становище кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку та його ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів можуть бути вибрані різні стратегії [15].

2.5. Метод PEST(EL) – простий та зручний метод для аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства. Методика PEST(EL) аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. PEST(EL) аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування та складається на 3-5 років уперед, із щорічним оновленням даних [15].

2.6. Модель ADL/LC. Назва моделі походить від абревіатури ADL – назви консалтингової фірми (Arthur D. Little) та скорочення LC (Life Cycle – життєвий цикл). Модель ADL/ LC є однією з найпоширеніших моделей, що використовують поняття життєвого циклу бізнес-одиниці або галузі. Тут передбачається, що будь-який бізнес послідовно проходить у своєму існуванні етапи народження, розвитку, зрілості та спаду. Аналіз позиції конкретного бізнесу проводиться в координатних осях "стадія життєвого циклу продукту" – "відносне становище на ринку (конкурентна позиція бізнесу)". Відповідно до моделі відносне становище бізнесу над ринком може бути провідним, сильним, помітним, міцним, слабким [15].

3. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

3.1. Метод комплексного стратегічного аналізу SWOT – це інструмент стратегічного планування, який дозволяє описати реалістичний стан справ будь-якої компанії. Абревіатура "SWOT" утворена з чотирьох англійських слів: "strengths, weaknesses, opportunities, threats". Вони перекладаються відповідно як "сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози". Перевагою SWOT-аналізу є проведення комплексного дослідження компанії, конкурентів та галузі загалом. Складання SWOT-аналізу полягає у перерахуванні всіх значущих аспектів бізнес-діяльності. Наприклад, «цінова перевага перед конкурентами» – це важливий аспект, який обов'язково має бути вказаний у SWOT-аналізі. Проте «регулярне проведення тимбілдингових заходів» безпосередньо не впливає на розвиток бізнесу, тому його не слід додавати до списку [15].

3.2. Метод комплексного стратегічного аналізу SPACE – це метод ситуаційного аналізу. SPACE-аналіз (strategic position and action estimation) призначений для аналізу стратегічного стану та оцінки дій організації. Метод SPACE полягає у тому, що з організації аналізуються чотири групи чинників. Кожен фактор оцінюється експертно у шкалі від нуля до шести. Оцінивши значення кожного фактора, необхідно обчислити середнє значення факторів кожної групи, потім відкласти отримані значення на осях координат. Реалізація даного оцінного підходу дозволяє побудувати чотирикутник, який характеризує одну з чотирьох пропонованих стратегічних позицій організаціїконкурента. Даний метод використовує підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, схожий на застосовуваний при проведенні SWOTаналізу. Чинники стабільності обстановки частково характеризують чинники зовнішнього середовища, без чіткого виділення можливостей та загроз. Фактори конкурентної переваги, промислового та фінансового потенціалів є частиною аналізу внутрішнього середовища, представлені у SWOT-аналізі значно докладніше [15].

3.3. Метод LOTS – включає детальне, послідовне обговорення низки проблем бізнесу на різних рівнях та різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії загалом до індивідуального проекту всередині підприємства. Обговорення включає 9 етапів та стосується: існуючого становища, стратегії, довгострокових цілей, короткострокових цілей, методів та об'єктів аналізу, кадрового потенціалу, планів розвитку, організації управління та звітність. Під час обговорення цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення задач. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом [15].

3.4. Метод експертного оцінювання – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі експертних прогнозів. У методі експертної оцінки проводиться співбесіда зі спеціальною групою експертів (5-7 осіб) для визначення певних змінних, необхідних для оцінки предмета. До експертів слід віднести людей з різними типами мислення – метафоричним і словесним, що сприяє успіху проблеми. Зовнішні експерти можуть надати відгук про те, як найкраще мобілізувати резерви, залучити інвестиції, терміни досягнення цілей, критерії вибору найкращих рішень, методів управління конкурентоспроможністю тощо [15].

3.5. Метод картування стратегічних груп – це спосіб візуалізації конкуренції на галузевому ринку для відстеження змін у галузі. Картографування стратегічних груп конкурентів дозволяє виявити бар'єри мобільності, ідентифікувати маргіналізовані групи, напрямок стратегічних змін, аналіз тенденцій та прогнозування реакцій гравців. Після визначення параметрів, необхідних для визначення різних стратегічних груп галузі: − вибираються найбільш релевантні характеристики продукції або галузей, з яких вибираються лише дві; − складається карта з двома характеристиками; − розраховуються обрані характеристики для товару або підприємства, після чого продукція або підприємства розміщуються на карті; − об'єкти, що стоять один на одному, утворюють стратегічну групу; − навколо кожної стратегічної групи малюється коло. Розмір кіл відображає частку ринку, яку займає стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного достатньо великого підприємства на даному ринку, так і з кількох підприємств, що займають подібну стратегічну позицію. Метод відображення стратегічних груп, який використовується для оцінки конкурентних позицій, залишається на розсуд дослідника щодо вибору показників аналізу. Такими показниками можуть бути: ціна, якість, розмір діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина номенклатури продукції тощо. Побудова ведеться по осі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції компанії на ринку [15].

4. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

4.1 Методи фінансово-економічного аналізу – це сукупність науково-методологічних засобів і принципів дослідження фінансового стану підприємства.

4.2 Методи прогнозування фінансово стану – це дослідження та розробка ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства, реалізації фінансових стратегій.

4.3 Екстраполяція – це логіко-методологічна процедура поширення (перенесення) висновків, зроблених щодо будь-якої частини об'єктів чи явищ на всю сукупність (безліч) даних об'єктів чи явищ, а також на їхню іншу якусь частину; поширення висновків, зроблених на основі справжніх та/або минулих станів явища або процесу на їх майбутній (передбачуваний) стан[15].

4.4 Метод бюджетування – планування та розробка бюджетів, діяльність у рамках етапу планування бюджетного процесу, процедура складання та прийняття бюджетів, одна із складових системи фінансового управління, призначена для оптимального розподілу ресурсів господарюючого суб'єкта в часі [15].

4.5 Метод складання прогнозної звітності підприємства – це майбутній дохід, витрати і прибуток, які використовуються у фінансовій моделі, та майбутній фінансовий стан підприємства.

Під час аналізу підприємства, із розглянутих були використані такі методи: SWOT – аналіз, матриця конкурентного профілю, модель БКГ та багатокутник конкурентоспроможності.

Перший, SWOT – аналіз, було використано через його доступність та те, що він дозволяє описати реалістичний стан справ на підприємстві. За його допомогою виділено сильні та слабкі сторони нашого підприємства, його можливості і загрози на конкурентному ринку.

Матрицю конкурентного профілю можна використати для порівняння з конкурентами, визначення підприємства, яке має лідируючі позиції серед конкурентів по певним критеріям (наприклад асортимент товару).

За моделлю БКГ можна проаналізувати товар підприємства на ринку, його попит, частину ринку, інвестиції та його прибуток. Відповідно до результатів, можна виділити маркетингові стратегії для подальшого розвитку.

Також було застосовано багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку [14].

Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо. Умова лише одна: потрібно мати відповідні дані. Багатокутник конкурентоспроможності можуть застосовувати державні установи, інвестори, партнери, некомерційні організації та філії. Також його можна використати для аналізу певної групи товарів або навіть кожного — окремо [14].

Методика створення багатокутнику конкурентоспроможності має таки етапи [14].

1. Вибір критеріїв оцінки. Їх не повинно бути забагато. Краще зосередитися на основних, які впливають на прибуток, привабливість для клієнтів, їхню прихильність та задоволеність товаром. Це можуть бути, наприклад, зовнішній вигляд товару, ціна, унікальність пропозиції і доступність.

2. Визначення основних конкурентів, які відповідають певномурівню. Слід вибирати тих конкурентів, які: мають таку ж цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби споживачів,  знаходяться в межах тієї ж території,  знаходяться на тих же фазах [життєвого циклу](http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/), мають аналогічний рівень об’ємів та доходів.

### 3. Збір інформації про власний продукт або компанію.

Інформацію можна знайти як самостійно (в документах про компанії), так і зробити опитування серед колег.

### 4. Дослідження конкурентів.

Подробиці про них можна знайти в їхніх річних звітах, у відгуках споживачів, через посередників, через ЗМІ, на спеціалізованих виставках, вивчивши цінові пропозиції або навіть ставши їхнім клієнтом. Якщо є можливість, можна провести опитування серед споживачів[14].

### 5. Зведення даних у таблицю та оцінка себе та конкурентів за всіма критеріями.

Варто розуміти, що оцінка буде досить умовною. Для спрощення процесу можна взяти компанію-еталон і порівнювати всі інші з нею. Це може бути якась успішна міжнародна компанія, лідер ринку у вашій сфері.

### 6. Побудова графіку.

Для кожного критерію на графіці має бути окремий відрізок, який потрібно розділити на певну кількість поділок, які відповідають балам, наприклад, на 10. У центрі, де всі осі перехрещуються, буде 0 балів, а остання крапка на відрізку -  це 10 [14].

В результаті для кожного товару або компанії буде свій багатокутник. Найбільший покаже найбільш конкурентоспроможну фірму.

Система оцінки умовна і підходить лише для попередньої оцінки конкурентоспроможності. Метод має певні недоліки:

* непридатний при прогнозуванні;
* не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію;
* не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії.

Для більш детальної оцінки конкурентоспроможності слід додатково до багатокутника конкурентоспроможності додати інший метод, наприклад, Матриця McKinsey/GE [14].

Підводячи підсумки, можемо виділити велику кількість наявних методів щодо аналізу та послідуючої оцінки конкурентоспроомжності підприємства. Кожен з них має свої сильні та слабі сторони, тому краще при оцінці розглядати декілька методів одночасно, для отримання більш коректних даних та оцінок конкурентоспроможності.

У роботі використано наступні інструменти оцінки рівня конкурентоспроомжності підприємства: матрицю конкурентного профілю, багатокутник конкурентоспроможності, модель БКГ та SWOT – аналіз.

**РОЗДІЛ 2**

**ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНСТЮ ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Баядера Логістик»**

Баядера Логістик **–** найбільший дистрибутор алкогольної продукції в Україні – успішно працює на ринку з 1991 р. Штат компанії налічує більше 3 тис. осіб. Наймасштабніша дистрибуційна мережа здійснює прямі поставки в 35 000 торгових точок країни. 30 філій у всіх регіонах України забезпечують представленість брендів холдингу в абсолютній більшості торгових точок і доставку продукції протягом 7 днів. Портфель брендів включає 20 власних та більше 65 залучених торгових марок. Автопарк компанії складається зі 140 вантажних автомобілів, а загальна площа складських приміщень перевищує 60 тис. м² [11].

Компанія ТОВ «БАЯДЕРА ЛОГІСТИК» налічує 30 філій по всій Україні.

Баядера імпорт — ексклюзивний імпортер і дистрибутор продукції найвідоміших світових алкогольних компаній: «Moеt Hennessy» (Hennessy, Glenmorangie, Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Clicquot, Krug і Ardbeg, «Diageo» («Johnie Walker», «White Horse», «Baileys», «Smirnoff», «Sterling»), Remy Cointreau, Latvijas Balzams, Mast-Jagermeister [11].

Баядера експорт — найбільший експортер українського алкоголю в світі. Карта експорту налічує понад 45 країн [11].

Баядера рітейл — власна мережа фірмових магазинів-складів з оптовими цінами, а також онлайн-магазином. Запущена влітку 2019 року [11].

### Власна виробнича потужність в Україні:

### Національна горілчана компанія.

### Завод побудовано 2005 року в Черкаській області. У цьому регіоні зосереджені найбільші в Україні запаси прісних та мінеральних вод найвищої якості [11].

### Перед будівництвом заводу були проведені масштабні гідрологічні дослідження, для чого було пробурено 9 свердловин. Загальна площа підприємства становить майже 17 га [11].

### Другий виробничий майданчик розташовано в с. Кам’янка Черкаської області. 1820 року тут було знайдено джерело, що володіє унікальними природними властивостями, які збереглися досі. На заводі є і свердловина глибиною 220 м [11].

### Коблево.

ПАТ «Коблево» — одне з провідних підприємств виноробної галузі України. Земельні площі складають 2550 га. Тут вирощуються такі сорти винограду, як Каберне Совіньйон, [Мерло](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%BB%D0%BE_%28%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4%29), Бастардо, Шардоне, [Совіньйон Блан](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%8C%D0%B9%D0%BE%D0%BD_%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD%22%20%5Co%20%22%D0%A1%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BD%D1%8C%D0%B9%D0%BE%D0%BD%20%D0%91%D0%BB%D0%B0%D0%BD), [Аліготе](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BB%D1%96%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5), [Рислінг](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B8%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%B3), [Ркацителі](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96%22%20%5Co%20%22%D0%A0%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%96), Трамінер, Мускат Оттонель, Мускат Гамбурзький тощо [11].

### Миколаївський коньячний завод.

ТОВ «Миколаївський коньячний завод» — підприємство повного циклу для виробництва коньяку. Тут відбувається весь процес, починаючи від вирощування [винограду](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4), викурювання спиртів, витримки в дубових бочках і закінчуючи розливом продукту [11].

Розташовано в Миколаївській області за 70 км від ПАТ «Коблево». Завод знаходиться на 46-й паралелі — на тій же географічній широті, що й французький регіон Божоле. У виробництві коньяків використовується виноград, зібраний на виноградниках ТОВ «МКЗ» та ПАТ «Коблево» [11].

Філія розсташована за адресою вул. Шмідта, 10.

Повна назва: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАЯДЕРА ЛОГІСТИК".

Код ЄДРПОУ: 35871504.

Юридична Адреса: Україна, 02088, місто Київ, ВУЛИЦЯ ХАРЧЕНКА ЄВГЕНІЯ, будинок 42 .

Директор: Безуглий Олександр Миколайович.

Дата реєстрації: 21.04.2008.

Основний вид діяльності [11]:

* 46.34 Оптова торгівля напоями
* 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
* 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
* 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
* 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
* 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Власники [11]:

Компанія «bayadera group limited», внесок – 52 447.5 грн, 89.81%

Товариство з обмеженою відповідальністю «баядера холдинг», внесок – 5 952.5 грн, 10.19%

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) – Нечитайло Святослав Ігорович (29.05.1974 року народження), місто Київ, вулиця Заньковецької, будинок 4, квартира 27, внесок – не вказано

Історія: [11]:

* 1991 Заснування компанії «Баядера Груп»
* 1992-2002 На шляху до успіху

Побудова наймасштабнішої системи дистрибуції.

Ефективна реалізація популярних українських та зарубіжних залучених брендів.

Відкриття 6 філій у стратегічно важливих регіонах України.

* 2002 Доленосний рік

Закріплення статусу найсильнішого гравця в дистрибуції України.

Ухвалення рішення про запуск виробництва власних торгових марок

* 2003 Народження лідерів

Створення найсильнішого горілчаного бренду «Хлібний Дар», який до цього дня є візитною карткою компанії. В його основу закладено всі цінності, властиві компанії «Баядера Груп» - чесність, відкритість, справедливість! Оновлення лінійки вин KOBLEVO: робота над новими смаками і редизайн

* 2003-2005 Командний успіх

Поповнення портфеля власними брендами «Козацька Рада» і «Перша Гільдія», створення ТМ «Цельсій».

Модернізація винзаводу «Коблево» - масштабне збільшення потужності, установка новітнього обладнання світових компаній-лідерів.

Запуск найсучаснішого підприємства з виробництва лікеро-горілчаної продукції - «Національна Горілчана Компанія».

Розвиток імпортного спрямування, укладення контракту зі світовим лідером алкоголю - компанією Diageo

* 2006-2009 Стратегія лідерства

«Баядера Груп» - лідер у всіх категоріях алкогольних напоїв: горілка, вино, вермут.

«Хлібний Дар» - горілка № 3 у світі за даними міжнародного рейтингу видання Drinks International.

Marengo - вермут № 1 в Україні.

KOBLEVO - вино № 1 в Україні.

Посилення напрямку імпорт - укладання контрактів зі світовими лідерами з виробництва алкоголю.

Розвиток експортного напрямку - карта експорту налічує понад 20 країн світу.

* 2010-2014 Стійке зростання

Утримання лідерства в усіх алкогольних категоріях.

Розвиток, модернізація та автоматизація дистрибуції в Україні.

В Україні працюють 30 дистрибуційних представництв у всіх регіонах країни.

Розширення карти експорту до 35 країн.

Укладання договорів з найбільшими імпортними партнерами: Remy Cointreau, Moet Hennesy.

* 2015-2016 Глобалізація компанії

«Баядера Груп» підтверджує статус найбільшого алкогольного холдингу Східної Європи.

Запущено нове виробництво - «Миколаївський коньячний завод».

Старт виробництва коньяку KOBLEVO.

Запуск нового напряму - шампанське під ТМ Marengo.

Виробництво власних імпортних вин: ТМ Cartaval з Чилі та ТМ Kengoo з Австралії.

Випуск Private label рому та джину.

* 2016-2017 Модернізація виробництва

Оновлення парку ємностей винного цеху – 40 нових ємностей на 149 тисяч декалітрів.

Робота над створенням нових рецептур для ТМ MARENGO.

* 2017-2018 Розвиток інтеграції брендів компанії в Інтернеті

Створення інтернет-акаунтів в соц.мережах, сайтів для національних та імпортних брендів.

Створення єдиного універсального бренду з міжнародним назвою латиницею - HLIBNY DAR.

Редизайн лінійки вин KOBLEVO.

* 2019 Вихід на експорт

Розвиток експортного напрямку – розширення карти експорту до 45 країн.

Поставки горілки HARVEST DAY, KOZAK в Танзанію, Уганду і Еритрею.

Експорт національних брендів в країни Африки, Китаю і Азії.

Запуск оптової мережі WINE\_WINE.

* 2020 Лідерство на ринку

Виведення на ринок нових смаків в лінійці коньяків KOBLEVO.

Розлив власних продуктів в Азербайджані й Узбекистані.

Виробництво власних брендів в Туреччині.

* 2021 Інновації

Запуск e-commerce платформи для В2В сектору.

Створення кукурудзяної горілки NIKITA.

Редизайн багатьох лінійок продукції та створення нових смаків в категоріях вино та коньяк KOBLEVO.

Оновлення асортименту вермутів та ігристих MARENGO.

30-ти річчя Компанії та Незалежності України – лімітовані колекції.

* 2022 Рік незламності

Відкликання ліцензії на виробництво горілки HLIBNY DAR у Білорусі.

Утримання безперечного лідерства в категорії горілка – частка ринку 34,5%

ТОП-2 експортерів горілки України з часткою 23%

Частка ринку в категорії вермути 42%

Запуск патріотичних лінійок у всіх категоріях.

Запуск італійської серії ігристого MARENGO.

Запуск Інтернет-магазину [www.bayadera.ua](https://www.bayadera.ua/).

Відкрито європейське представництво BAYADERA POLAND.

З 24.02.22 по 23.02.23 сплачено понад 3,4 мільярди гривень податків до держбюджету.

Допомога ЗСУ за рік склала 24,4 мільйони гривень.

В компанії зазначають, що їх місія – розвиток улюблених брендів.

Цінності компанії [11]:

1. Люди – пріоритет №1 в компанії (чесні відносини в колективі, взаємодопомога, наставництво – все для спільного досягнення цілей);
2. Самореалізація (можливість розвитку і прояву найкращих якостей для кар’єрного та особистісного зростання людини);
3. Чесність і етичність бізнесу (відносини з партнерами і споживачами побудовані на справедливості та соціальній відповідальності ведення бізнесу);
4. Глобальність (амбітні плани з розвитку бізнесу для того, щоб пропонувати власну продукцію на 5 континентах);
5. Гідна оплата праці (стабільні заробітні плати, комфортні умови та мотивація);
6. Бренди, які люблять (співвідношення ціна – якість);
7. Професіоналізм.

Цілі підприємства [11]:

* забезпечувати доступ до найкращої алкогольної продукції за оптимальними цінами по всій території України;
* шукати нові та цікаві бренди, забезпечувати оптимальні умови для їх продажу на українському ринку;
* розширювати ринок збуту продукції, бути лідерами серед конкурентів;
* створювати позитивний імідж компанії;
* забезпечувати єдину цінову політику.

Також розглянемо основних постачальників продукції та імпортерів.

Основними постачальниками ТОВ «Баядера Логістик» є декілька українських підприємств[11]: ТОВ «Національні алкогольні традиції», ПАТ «Коблево», ТОВ «Національна горілчана компанія», ТОВ «Миколаївський коньячний завод» та інші.

Іноземні партнери [11]:

* Diageo – компанія №1 у світі з виробництва алкогольної продукції, основними брендами якої є Johnnie Walker, White Horse, Baileys, Sheridan’s, Gordon’s, Captain Morgan, Smirnoff, Barton & Guester;
* Remy Cointreau – французька компанія, що випускає коньяк Remy Martin, ром Mount Gay, бренді Metaxa, St. Remy, шампанське Piper-Heidsiek, Charles Heidsiek, F. Bonnet, лікери Cointreau, Passoa;
* Allied Brands – основним продуктом є абсент Xenta Absenta;
* Distilleries de Matha – ексклюзивний з надзвичайною якістю коньяк «Пантера»;
* Antiche Distillerie Riunite – італійський власник двох заводів, що розробили нову технологію з використанням вбудованого гейзера для приготування коктейлів – ексклюзивні бренди лікери Volare, Sambuka Antica;
* Jose Cuervo International – компанія №1 у світі з виробництва текіли – основний бренд Latvijas Balsams.

Дані постачальники сприяють повному циклу виробництва, чудовій якості продукції, надають можливість вироблення нових продуктів, заповнення магазинних поличок на більше ніж 50% даного асортименту, адже у власності компанії знаходиться понад 70 різновидів продукції, котрі продаються в більш ніж 7000 торгівельних точках країни [11].

Споживачами продукції ТОВ «Баядера Логістик» є як внутрішні контрагенти, так і зовнішні. До внутрішніх належать представники оптових та роздрібних мереж. До зовнішніх: Молдова, Казахстан, Великобританія, Німеччина, Угорщина, Латвія, Ізраїль, Грузія, Вірменія, Естонія та інші [11].

У магістерській роботі розглядається філія у місті Кривий Ріг «Баядера Логістик Кривий Ріг», надалі – «БЛ Кривий Ріг»

Підприємство «БЛ Кривий Ріг» реалізує свою діяльність на ринку алкогольних напоїв.

Організаційна структура підприємства відноситься до функціонального типу. У складі такої структури підприємства особливість – це те, що кожен виконавець з різних питань може мати кількох керівників, а для виконання окремих функцій виділяють спеціальні функціональні ланки або окремих виконавців.

Як і кожна організаційна структура, функціональна структура має ряд переваг та недоліків.

До переваг можна віднести наступні [17]:

* ефективність управління зростає за рахунок появи спеціалізованих відділів по конкретних галузей знань з компетентними фахівцями;
* збільшуються можливості лінійних керівників в оперативному управлінні виробництвом за рахунок вивільнення від підготовки відомостей з питань функціональної діяльності.

У такої структури наявні також і недоліки [17]:

* збільшення числа відділів ускладнює процес управління; відбувається порушення принципів єдиноначальності і єдності розпорядження;
* можливе дублювання та неузгодженість вказівок;
* знижується відповідальність виконавців за роботу;
* відбувається подовження процедури прийняття рішень.

Тип організаційної структури є оптимальним, штат працівників в філії в Кривому Розі не налічує багато людей, не більше 85, два керівника та декілька лінійних керівників повністю виконують свої обов’язки, праця ефективна.

Cтратегічне бачення ТОВ «БЛ Кривий Ріг» – підвищення кількості продажів за рахунок охоплення більшої кількості клієнтів на території.

Стратегія компанії транслюється в ключові стратегічні цілі й ряд завдань, які наведені в таблиці 2.1.

Проаналізувавши табл. 2.1, можна визначити, що цілі ТОВ «БЛ Кривий Ріг» пов’язані з покращення функціонування підприємства на різних етапах для захоплення більшої частини ринку алкогольної продукції та отримання конкурентних переваг. Основні цілі – розвиток персоналу та покращити взаємодію з покупцями.

Таблиця 2.1 - Стратегічні цілі компанії «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегічні цілі | Завдання |
| Підвищити продажі | Покращити взаємодію з покупцями |
| Створити постійний висококваліфікований персонал | Покращити методи навчання персоналу, змінити мотиваційну схему персоналу щоб уникнути високої плинності кадрів |
| Якість товару | Підвищувати якість товару, охопити нові можливості імпортного товару для продажу |

Джерело: побудовано автором за даними[11]

Далі розглянемо кількість показник реалізації продукції нашого підприємства в динаміці, в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Кількість реалізованої продукції філії «БЛ Кривий Ріг» у 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення 2021/2020 | Відхилення 2022/2021 |
|  ДаніНазва | Кількість, од | Кількість, од | Кількість, од | Відхилення, % | Відхилення, % |
| Імпортний товар | 29524 | 35911 | 21890 | 21,6%  | -39,04% |
| Водка НАТ | 1209059 | 1355971 | 1264970 | 12,1% | -6,7% |
| ВКГ НАТ | 257283 | 281732 | 262993 | 9,5% | -6,6% |
| Всього | 1495866 | 1673614 | 1549853 | 11,8% | -7,4% |

Примітка: ВКГ – вино-коньячна група

НАТ – національний алкогольний товар

Відповідно до даних табл. 2.2 за період 2020-2021 рр. загальний обсяг продажів кількості товарів зріс на 11,8% В наступному періоді 2021-2022 рр. обсяг продажів товару зменшився на 7,4%. Якщо порівняти 2020 рік до 2022, то за цей час продажі товару збільшилися на 3,6%.

У 2022 році було падіння продажів усіх видів виробів, імпортний товар впав найбільше, на 39%. Це пов’язане з початком війни на території України, порушення логістичних шляхів для імпортного товару, збільшення ціни, та не працюючі філії та магазини (покупці товару). Філія у Кривому Розі не працювала один місяць на початку війни.

Підсумовуючи вищесказане, можна визначити, що у 2021 підприємство використовувало стратегію зростання, але у 2022, у зв’язку з війною усі показники впали, та треба використовувати стратегію утримання.

Далі, проаналізуємо маркетингову діяльність ТОВ «БЛ Кривий Ріг». Дослідимо організаційну структуру відділу маркетингу ТОВ «БЛ Кривий Ріг» яка подана на рисунку 2.1.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на **покращення лояльності клієнтів до бренду шляхом поліпшення продукції, обслуговування, також спрямована на підвищення кількості продажів продукції.**

**Відділ маркетингу**

Відділ логістики

Відділ паблік рілейшнз

Відділ продажів

Рисунок 2.1 – Організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Баядера Логістик»

Основними цілями маркетингової діяльності підприємства є: поліпшенні споживчих параметрів виробів, їх конструктивних, експлуатаційних показників, підвищенні якості продукції; використання ціноутворення як механізму реагування і впливу на кон'юнктуру ринку; цілеспрямований і активний вплив на попит.

На філії працює один маркетинговий відділ (2 особи) та підпорядковуються маркетинговому відділу ТОВ «Баядера Логістик».

Отже, на підприємстві наявна ефективна маркетингова система, сильними сторонами якої є те, що маркетинг в даній системі вважається фундаментом, так як саме він дає аналіз стану ринку споживачів, інформує про кількість необхідної продукції в певному сегменті ринку.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що на ТОВ «БЛ Кривий Ріг» слід впровадити заходи щодо розвитку корпоративної культури, навчання персоналу.

Далі проаналізуємо кадрову систему на підприємстві, для цього - проаналізуємо динаміку показників кількості персоналу, його продуктивності та заробітної плати, які наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Кадрові показники підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг» за 2020-2022 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2021/2020 | Відхилення 2022/2021 |
| +/- | % | +/- | % |
| Чисельність персоналу, осіб. | 86 | 82 | 81 | -4 | -4,65 | -1 | -1,21 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 12384 | 15350,4 | 15921,36 | 2966,4 | 23,95 | 570,96 | 3,71 |
| Середня заробітна платапрацівників, грн. | 12000 | 15600 | 16380 | 3600 | 30 | 780 | 5 |
| Продуктивність праці, тис. грн./чол. | 144 | 187,2 | 196,56 | 43,2 | 30 | 8,36 | 4,46 |

Відповідно до даних таблиці 2.3, наявна на підприємстві кадрова політика є ефективною. На це вказують наступні зміни показників: заробітна плата зросла на 35% протягом 2020-222 року, чисельність працівників зменшилась на 5,5% протягом 2020-2022, продуктивність праці зросла на 35% з 2020 по 2022 рік, тобто наявний персонал працює ефективно, але його стає менше і відповідно до зменшення людей, зменшуються обсяги та кількість виконаної роботи.

На підприємстві діє активна кадрова політика, яка орієнтується на стратегічні фактори успіху:

* наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;
* необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів;
* використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;
* почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги;
* зменшення плинності кадрів за рахунок покращеня умов праці, додатковому навчанню.
* адаптивні і гнучкі організаційні структури.

На підприємстві діє кадрова політика, яка також має недоліки у вигляді неповного покриття усіх кадрів їх керівниками. Для усунення рекомендовано додати лінійну структуру управління до існуючої функціональної.

Також вона характеризується наявністю у керівництва організації обгрунтованих прогнозів її розвитку і відповідних їм методів і засобів впливу на персонал. Кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації на середньо та довгострокові періоди.

Можна сказати, що активна кадрова політика буде значно ефективніше, якщо будуть не тільки проголошені основні цілі і цінності, але і буде чітко показано, як (за допомогою яких засобів і прийомів) можна досягти оптимального стану кадрового потенціалу і що дасть кожному працівнику застосування цих нововведень.

Організаційна структура компанії може бути удосконалена шляхом кращої підготовки кадрів, навчання працівників. Можна також спробувати додати елементи лінійної структури управління до вже існуючої-функціональної, за рахунок цього зменшиться час реагування на складнощі які виникли під час роботи, краще розподіляться обов’язки керівників.

**2.2 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Баядера Логістик»**

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства, треба визначити його конкурентів на ринку алкогольної продукції, й далі дослідити положення ТОВ «Баядера Логістик» серед них.

Конкурентів в алкогольній галузі доволі багато: «GlobalSpirits» із ТМ «Хортиця», «Первак», «Мароша»; ЕВТ з ТМ «Союз-Віктан», ТМ «Медов», ТМ «Коктебель»; Nemiroff з ТМ «Nemiroff»; Алеф з ТМ « Грін Дей».

Кожна з компаній займає свою частку в даній ніші та має своїх постійних споживачів. Розглянемо розподіл ринку алкогольних напоїв на ринку України за 2021 рік на рис. 2.2 та виділимо основних конкурентів.



Рисунок 2.2 - Структура ринку алкогольної продукції України за 2021 рік

З рисунку 2.2 видно, що у 2021 році, ТОВ «Баядера Логістик» займає найбільшу частку ринку алкогольної продукції – 37%, на другому місці холдинг «Global Spirits», а на третьому – холдинг «Nemiroff».

Відповідно, головний конкурент - Global Spirits.

Загалом можна сказати, що ринок алкоголю в Україні перенасичений, адже має місце троє лідерів (ТОВ «Баядера Логістик» «Global Spirit» «Nemiroff»), які займають 78% ринку. Якщо тенденція росту не зміниться, то дрібні компанії збанкрутують.

Побудуємо профіль діяльності ТОВ «БЛ Кривий Ріг» та його основного конкурента «Global Spirits» (таблиці 2.4 та 2.5). Оцінка проведена за шкалою: 1 бал – найменший результат, 3 бали – максимальний результат.

Таблиця 2.4 - Профіль діяльності ТОВ «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Бали |
| 1 | 2 | 3 |
| Рівень прибутку |  | + |  |
| Рівень ризику |  |  | + |
| Рівень сервісу |  | + |  |
| Рівень комунікації на підприємстві |  |  | + |
| Ступінь доцільної організаційної структури |  |  | + |
| Ступінь маркетингової активності |  |  | + |
| Ступінь мотивації кадрів | + |  |  |
| Ступінь досягнення цілей |  | + |  |
| Оцінка руху кадрів | + |  |  |
| Частка ринку |  |  | + |
| Система контролі якості товару |  |  | + |
| Система організації збуту |  |  | + |
| Система стимулювання покупців | - |  |  |
| Організаційна культура |  | + |  |
| Широта асортименту |  |  | + |
| Гнучкість цінової політики |  |  | + |
| Доцільність договірної політики |  | + |  |
| Стан матеріально - технічної бази |  | + |  |
| Кваліфікаційний склад працівників | + |  |  |
| Фінансові можливості підприємства |  | + |  |
| Сумарна оцінка | 45 |

Складено автором на основі [16]

Таблиця 2.5 Профіль діяльності «Global Spirits»

|  |  |
| --- | --- |
| Показник | Бали |
| 1 | 2 | 3 |
| Рівень прибутку |  | + |  |
| Рівень ризику |  |  | + |
| Рівень сервісу |  | + |  |
| Рівень комунікації на підприємстві |  | + |  |
| Ступінь доцільонї організаційної структури |  |  | + |
| Ступінь маркетингової активності |  |  | + |
| Ступінь мотивації кадрів | - |  |  |
| Ступінь досягнення цілей |  |  | + |
| Оцінка руху кадрів | - |  |  |
| Частка ринку |  |  | + |
| Система контролі якості товару |  |  | + |
| Система організації збуту |  | + |  |
| Система стимулювання покупців | - |  |  |
| Організаційна культура |  |  | + |
| Широта асортименту |  | + |  |
| Гнучкість цінової політики |  |  | + |
| Доцільність договірної політики | + |  |  |
| Стан матеріально - технічної бази |  |  | + |
| Кваліфікаційний склад працівників | + |  |  |
| Фінансові можливості підприємства |  | + |  |
| Сумарна оцінка | 41 |

Складено автором на основі [16]

Загалом з таблиці 2.4 та 2.5 видно, що компанія «Global Spirits» є серйозним конкурентом для ТОВ «БЛ Кривий Ріг», а саме, ця компанія перевищує бали досліджуваного підприємства в таких показниках: ступінь досягнення цілей на 1 бал, організаційна культура на 1 бал вище, стан матеріально технічної бази також на 1 бал більше. Також маємо показники, в яких «Global Spirits» отримали менше балів: рівень комунікації підприємства, система організації збуту, широта асортименту, доцільність договірної політики. Всі ці показники, менше на 1 бал ніж у підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг»

Для утримання лідерських позицій на ринку потрібно постійно відслідковувати сильні та слабкі сторони свого підприємства та конкурента.

Для цього, проведемо SWOT – аналіз для визначення сильних, слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства «БЛ Кривий Ріг».

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз підприємства «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внутрішнє середовище** | **Сильні сторони**Широкий асортиментВисокоякісна продукція Досвід на ринкуНаявність постійних клієнтів (великі і малі)Гнучка цінова політикаГарна рекламна підтримкаВідомі торгівельні марки | **Слабкі сторони**Недостатність власного оборотного капіталуОтримання збиткуНедостатній рівень кваліфікації персоналуНедостатність преміум брендів для високої цінової категорії |
| **Зовнішнє середовище** | **Можливості**Залучення нових груп споживачівПокращення інвестицій в галузіВихід з ринку слабих конкурентів | **Загрози**Збільшення конкурентівПогіршення фінансового стану підприємства Збільшення витрат на підготовку професійних кадрів Тіньовий ринокНестабільна законодавча база |

З таблиці 2.6 видно, що компанія ТОВ «БЛ Кривий Ріг» має ряд слабких сторін і загроз, котрі потрібно уникнути завдяки сильним сторонам та можливостям, більшість з слабких сторін підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг» можна вирішити завойовуванням більшої частини на ринку алкогольної продукції, введення нового товару на ринки збуту, тому для цього попарно проаналізуємо фактори проблем розвитку (таблиця 2.7).

Отже, потрібно робити акцент та будувати стратегії розвитку наявних сильних сторін на підприємстві. Також уникати загроз за рахунок сильних сторін.

Таблиця 2.7 - Фактори проблем розвитку «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Поле SWOT | Проблема розвитку |
| СіМ | Низький рівень кваліфікації персоналу знижує обсяги та ефективність роботи |
| СіЗ | Вихід на іноземні ринки з неефективними програмами приносить збитки  |
| СліМ | Неефективний аналіз ринку призводить до зниження доходів підприємства |
| СліЗ | Падаючий ринок збуту та проблеми в державі ведуть до подальшого погіршення фінансового стану підприємства |

Це головні проблеми розвитку конкурентоспроможності. Для їх уникнення треба розробити альтернативні стратегії розвитку.

Таблиця 2.8 - Альтернативні стратегії розвитку «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |
| --- | --- |
| Поле SWOT | Альтернативні стратегії розвитку |
| СіМ | Розвинена мережа виробничих заводів та висока кваліфікація співробітників сприяють до випуску нової продукці |
| СіЗ | Високий рівень конкуренції стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках |
| СліМ | Удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та уникнення людського фактору |
| СліЗ | Розвиток якості продукції та розгляд виходу на нові іноземні ринки |

За допомогою SWOT- аналізу було визначено, що компанії треба утримати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок сильних сторін і можливостей. Також запропоновані альтернативні стратегії розвитку:

* Розвинена мережа виробничих заводів та висока кваліфікація співробітників сприяють до випуску більшої кількості нової продукції;
* Високий рівень конкуренції на національному ринку, стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках;
* Удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та мінімізування або уникнення людського фактору;
* Розвиток якості продукції та вихід на нові іноземні ринки.

Проаналізувавши внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, необхідно визначити конкурентну частку продукції ТОВ «БЛ Кривий Ріг» та схожих торгових марок конкурентів. Для даного аналізу використаємо матрицю Бостонської консультаційної групи, так звану матрицю БКГ, розрахунки для побудови якої наведені в табл. 2.8.

Для розгляду брендів в матриці БКГ, розглянемо частку реалізованою продукції підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг». Всього є три види продукції: горілка, коньяк, вино.

Горілка займає 63% частки реалізованої продукції на підприємстві ТОВ «БЛ Кривий Ріг». На другому місці знаходиться коньяк і має 24% частки продукції. Третє місце займає вино – 13%.

На основі цих даних створимо діаграму розподілу часток продукції на підприємстві ТОВ «БЛ Кривий Ріг» на рисунку 2.3.

Відповідно, для матриці БКГ було взято частку горілки, так як цей товар займає найбільшу частку реалізованої продукції, та приносить найбільший прибуток.



Рисунок 2.3 - Частки продукції компанії «БЛ Кривий Ріг»

За допомогою матриці БКГ визначимо позиції таких торгових марок: Козацька Рада, Хлібний дар, Цельсій, перепілка, Воздух.

Таблиця 2.9 - Характеристика портфеля «БЛ Кривий Ріг»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Торгові марки | Частка ринку в 2020р, % | Критерії матриці БКГ |
| Частка брендів Баядера Логістик,%  | Частка конкурентів, % | Бренди конкурентів | Темпи росту ринку, % | Відносна частина ринку | Частка в загальному обсязі, % |
| Козацька Рада | 11 | 6 | Хортиця | 101 | 1,83 | 29 |
| Хлібний Дар | 16 | 12 | Nemiroff | 99 | 1,33 | 29 |
| Цельсій | 5 | 2 | Медоф | 90 | 1 | 18 |
| Перепілка | 2 | 8 | Мороша | 78 | 0,63 | 9 |
| Воздух | 9 | 5 | Green Day | 609 | 1,8 | 15 |
| Всього | - | - | - | 195 | 1,32 | 100 |

Далі за допомогою показників темпу росту ринку та відносної частки ринку, які прораховані нижче, зможемо зобразити матрицю БКГ.

* Середній індекс темпів росту ринку = (101 + 99 + 90 + 78 + 609)/5 = 195%
* Відносна частка ринку = (1,83+1,33+1+0,63+1,8)/5=1,32
* Діаметр кола пропорційний відносній частині ринку.

З наведених даних формуємо матрицю БКГ на рис 2.4.



Рисунок 2.4 – Матриця БКГ ТОВ «Баядера Логістик Кривий Ріг»

Отже, ТМ «Воздух» займає 15% товарного асортименту компанії та має 609% темпу росту, на основі цих даних можемо сказати, що цей продукт відповідає до зони «Зірок». Це означає, що ця зона приносить велику частину прибутку, є рентабельним товаром, але потребує додаткових затрат на просування.

Торгові марки «Хлібний дар» і «Козацька рада», потрапили до зони «Дійні корови», роблять величезний вплив на ринок алкоголю вцілому.

ТМ «Перепілка» і «Цельсій» потрапили до зони «Собак», через те, що останнім часом компанія не фокусувалася на них і вкладала кошти лише для підтримки продажів. Проте ці бренди мають довіру певного кола споживачів, є впізнаваними, тож ці бренди потрібно пропонувати дистриб’юторам.

Відповідно до кожної зони матриці БКГ, можна використовувату певну стратегію розвитку:

* «Зірки» - ТМ «Воздух» - збільшити частку ринку за рахунок преміальності марки.
* «Готівкові корови» - ТМ «Хлібний дар» та «Козацька рада» - підтримувати в наявному форматі, або збільшити об’єм реалізації за рахунок інвестицій.
* «Собаки» - ТМ «Перепілка» і «Цельсій» - надати дистриб’юторам для реалізації.

Після проведеного аналізу, можна визначити що в товарному портфелі ТОВ «БЛ Кривий Ріг» переважає продукція з зони «Дійні корови», для яких необхідно залучати більшої частки інвестицій, тим паче, що продукція має гарний попит. Для «Зірок» треба підвищити якість і закріпитися на ланкі преміум товару. «Собакам» треба максимально підняти увагу покупців за рахунок дистриб’юторів.

Наступним етапом дослідження стане побудова багатокутника ~~–~~конкурентоспроможності продукції у порівнянні з основними конкурентами «Nemiroff» та «Global Spirit» (таблиця 2.10). Шкала оцінювання в таблиці: 1 БАЛ – найменший результат, 5 БАЛІВ – найбільший результат.

Для проведення цього аналізу, спочатку треба визначитися з критеріями оцінювання підприємств. Візьмемо такі критерії: зовнішній вигляд; асортимент продукції та вартість; дистрибуція; термін зберігання; рівень реклами; унікальність торгівельної позиції; ступінь лояльності до ТМ; якість кваліфікації персоналу; рівень впізнання бренду; ефективність і результат.

Таблиця 2.10 - Експертна оцінка конкурентоспроможності продукції ТОВ «БЛ Кривий Ріг» в порівнянні з конкурентами

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерій | Оцінка | БЛ Кривий Ріг | Global Spirit | Nemiroff |
| Зовніщній вигляд | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Асортимент продукції та вартість | 5 | 4 | 4 | 2 |
| Дистрибуція | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Термін зберігання | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Рівень реклами | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Унікальність торгівельної позиції | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Ступінь лояльності до ТМ | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Якість кваліфікації персоналу | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Рівень впізнання бренду | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Ефективність і результат | 5 | 5 | 4 | 3 |

На основі критеріїв та оцінок з таблиці 2.10 будуємо багатокутник конкурентоспроможності товару, він дасть змогу зрозуміти сильні і слабкі сторони товару «БЛ Кривий Ріг» а також роль на ринку.

Отже, за даними які ми отримали, можна зробити висновок, що ТОВ «БЛ Кривий Ріг» позиціонується як підприємство з товаром високої якості та конкурентоспроможною продукцією на ринку алкогольних напоїв. Треба приділити увагу на: асортимент продукції та вартості, ступінь лояльності до ТМ та унікальність торговельної пропозиції, для утримання та покращення конкурентних позицій на ринку.



Рисунок 2.5 - Багатокутник конкурентоспроможності «БЛ Кривий Ріг»

Наступним кроком дослідження для визначення ключових факторів успіху підприємства складемо матрицю конкурентного профілю (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Матриця конкурентного профілю ТОВ «БЛ Кривий Ріг» за 2021р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключові фактори успіху | Вага | «БЛ Кривий Ріг» | Nemiroff | Global Spirit |
| Рейтинг | Зважена оцінка | Рейтинг | Зважена оцінка | Рейтинг | Зважена оцінка |
| Фінансові можливості | 0,2 | 4 | 1 | 3 | 0,6 | 5 | 1 |
| Виробничі потужності | 0,2 | 5 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| Якість продукції | 0,4 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 |
| Ціна товару | 0,2 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 |
| Загальна оцінка | 1 | 16 | 3,2 | 14 | 2,8 | 16 | 3,2 |

Порівнюючи конкурентів за визначеними критеріями з табл. 2.11, можемо визначити лідера ринку - ТОВ «БЛ Кривий Ріг» та компанію Global Spirit. Nemiroff займає друге місце у порівнянні.

Ключові фактори успіху ТОВ «БЛ Кривий Ріг» (конкурентні переваги підприємства) - фінансові можливості, якість виробів та виробничі потужності. Також компанія поставляє більш широкий асортимент алкогольних напоїв ніж свої конкуренти.

Слабкими сторонами у конкурентній боротьбі підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг» є ціна, в більшості випадків через те, що кампанія продає імпортовані товари які коштують дорожче вітчизняних.

Отже, на основі проведених досліджень можна зробити такі висновки: ТОВ «Баядера Логістик» є одним з найбільших дистриб’юторів алкогольних напоїв на ринку України і, здається, що дана галузь є привабливою для виходу на ринок, проте безліч факторів непрямого впливу роблять її не ідеальною. «Чорний ринок», постійне підвищення акцизу, податки, міждержавні чвари та заборона експорту в певні країни, пандемія, зменшення купівельної спроможності у громадян та багато іншого впливають на галузь алкогольних напоїв дуже негативно.

На підприємстві діє активна кадрова політика, яка орієнтується на стратегічні фактори успіху:

* наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;
* необхідне обслуговування із застосуванням відповідних технічних засобів;
* використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;
* почуття економічної відповідальності та дотримання економічної рівноваги;
* зменшення плинності кадрів за рахунок покращеня умов праці, додатковому навчанню.
* адаптивні і гнучкі організаційні структури.

За період 2020-2021 рр. загальний обсяг продажів кількості товарів зріс на 11,8% В наступному періоді 2021-2022 рр. обсяг продажів товару зменшився на 7,4%, підприємству треба використовувати стратегію утримання.

ТОВ «Баядера Логістик» займає лідируючі позиції на ринку алкогольної продукції, має головного конкурента – ТОВ «Global Spirit».

За допомогою SWOT - аналізу було визначено, що компанії треба утримати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок сильних сторін і можливостей. З матрицею БКГ проаналізовано горілчану продукції ТОВ «Баядера Логістик», ТМ «Воздух» знаходиться в квадраті «Зірки» і потребує збільшення частки ринку за рахунок преміальності марки, інші ТМ знаходяться в квадрантах «Собаки» (Перепілка та Цельсій) та «Дійні корови» (Хлібний Дар, Козацька Рада).

Ключові фактори успіху ТОВ «БЛ Кривий Ріг» (конкурентні переваги підприємства) - фінансові можливості, якість виробів та виробничі потужності. Також компанія поставляє більш широкий асортимент алкогольних напоїв ніж свої конкуренти. Слабкими сторонами у конкурентній боротьбі підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг» є ціна, в більшості випадків через те, що кампанія продає імпортовані товари які коштують дорожче вітчизняних.

**ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ**

Конкурентоспроможність – це реальна і потенційна здатність фірми розробляти, виробляти і продавати продукцію, більш привабливу для споживачів за ціновими і неціновими характеристиками, ніж у конкурентів. Конкурентоспроможність залежить, з одного боку, від якості, технічного рівня та споживчих властивостей товару, а з іншого – від ціни, яку встановлює продавець товару. Крім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продаж і післяпродажне обслуговування, реклама, імідж виробника, ринкові умови та коливання попиту [3].

До факторів конкурентоспроможності можна віднести: фінансовий стан підприємства; наявність новітніх технології; забезпеченість кваліфікованими фахівцями; можливість цінового і продуктового маневрування; наявність розвиненої збутової мережі; наявність технічного обслуговування; можливість брати кредити; ефективність реклами і засобів стимулювання збуту; інформованість і висока платоспроможність покупців [6].

Маркетингове управління – це процес аналізу, розробки та втілення у життя засобів для досягнення мети підприємства – прибуток, збільшення частки ринку. В свою чергу, управління маркетингом – саме контроль за засобами, які були створені за допомогою маркетингового управління [3].

Впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для підприємства. Маркетингова перевага на ринку загалом означає, що певні властивості товарів чи послуг цього підприємства є кращими, ніж у конкурентів.

Основне завдання в маркетинговому управлінні – організація усіх функціональних підсистем в одну цілу систему.

Здійснювати управління маркетинговою діяльністю означає постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів, удосконалювати свою продукцію й удосконалюватися самому підприємству, завчасно застосовувати креативні рішення для просування продукції на ринку.

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання, але можна виділити низку методів, які найчастіше використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства [13].

Підприємство вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягів продажу на існуючій частці ринку за рахунок підвищення якості існуючої або випуску нової продукції, що відповідає вимогам споживачів на більш високому конкурентному рівні.

Методи аналізу конкурентоспроможності поділяються на формальні, матричні, методи які характеризують рівень менеджменту підприємства, методи які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства. Кожен з них має свої сильні та слабі сторони, тому краще при оцінці розглядати декілька методів одночасно, для отримання більш коректних даних та оцінок конкурентоспроможності.

ТОВ «Баядера Логістик» є найбільшим дистриб’ютором алкогольних напоїв в Україні та має 26 логістичних центрів в кожному регіоні країни, що забезпечує представленість продукції на всій території держави. Компанія також займає лідируючі позиції на ринку винної та лікеро-горілчаної продукції надзвичайної якості.

На сьогодні холдинг володіє сильним портфелем власних алкогольних брендів в різних категоріях. Компанія є ексклюзивним імпортером найвідоміших світових алкогольних компаній та одним з основних експортерів алкогольної продукції. Експортна діяльність налічує понад 45 країн.

Під час аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, було визначено частку на ринку алкогольної продукції для ТОВ «БЛ Кривий Ріг» - 37%, основний конкурент «Global Spirit» має частку ринку - 25%

За 2021 рік має місце значне покращення продажів як національної продукції, так і імпортної. У 2022 році у зв’язку з війною на території України, маємо загальне падіння кількості реалізованої продукції на 7,4% через неможливість експорту товару, закриття точок збуту, тощо. Підприємству потрібно використовувати стратегію утримання обсягів продажі товару.

Кадровий потенціал компанії може бути удосконалена шляхом кращої підготовки кадрів, навчання працівників.

На підприємстві діє кадрова політика, яка має недоліки у вигляді неповного покриття усіх кадрів їх керівниками. Для усунення рекомендовано додати лінійну структуру управління до існуючої функціональної за рахунок цього зменшиться час реагування на складнощі які виникли під час роботи, краще розподіляться обов’язки керівників.

Аналіз маркетингової діяльності показав, що на ТОВ «БЛ Кривий Ріг» слід впровадити заходи щодо розвитку корпоративної культури, навчання персоналу. Досліджувати нові ринки збуту продукції, маркетинг повинен розширювати впізнання компанії.

Було оцінено конкурентні позиції ТОВ «БЛ Кривий Ріг» на ринку за допомогою профілю діяльності, SWOT-аналізу, матриці БКГ, матрицю конкурентного профілю, «Багатокутника конкурентоспроможності».

Матриця конкурентного профілю надає інформацію про лідера ринку - ТОВ «БЛ Кривий Ріг» та компанію Global Spirit. Nemiroff займає друге місце у порівнянні.

Ключові фактори успіху ТОВ «БЛ Кривий Ріг» (конкурентні переваги підприємства) - фінансові можливості, якість виробів та виробничі потужності. Також компанія поставляє більш широкий асортимент алкогольних напоїв ніж конкуренти. Слабкими сторонами у конкурентній боротьбі підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг» є ціна, в більшості випадків через те, що кампанія продає імпортовані товари.

Аналіз показав, що компанія «Global Spirits» є серйозним конкурентом для ТОВ «Баядера Логістик», не зважаючи на те, що компанія займає лідируючу позицію на ринку алкогольної продукції як в Україні, так і за її кордонами.

На основі розробленого профілю діяльності підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг», та головного куонкурента - «Global Spirits», маємо такі результаити, ця компанія перевищує показники ТОВ «БЛ Кривий Ріг» у ступені досягнення цілей, стані матеріально-технічної бази, організаційній культурі.

Для підприємства ТОВ «БЛ Кривий Ріг», щоб утримати лідерські позицій на ринку потрібно постійно відслідковувати сильні та слабкі сторони свого підприємства та конкурента.

SWOT-аналіз показав, що компанія ТОВ «БЛ Кривий Ріг» має ряд сильних сторін, таких як широкий асортимент продукції, високоякісна продукція, досвід на ринку, тощо.

Але підприємство має ряд слабких сторін і загроз (недостатній рівень кваліфікації персоналу, збільшення конкурентів, нестабільна законодавча база, тощо), котрі потрібно уникнути завдяки сильним сторонам та можливостям.

За допомогою SWOT-аналізу було визначено, що компанії треба утримати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок сильних сторін і можливостей.

Запропоновані альтернативні стратегії розвитку:

* розвинена мережа виробничих заводів та висока кваліфікація співробітників сприяють до випуску більшої кількості нової продукції;
* високий рівень конкуренції на національному ринку, стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках;
* удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та мінімізування або уникнення людського фактору;
* розвиток якості продукції та вихід на нові іноземні ринки

На основі аналізу матриці БКГ, можна застосувати певну стратегію розвитку відносно окремих торгових марок, які є стратегічними бізнес-одиницями під час дослідження компанії:

«Зірки» - ТМ «Воздух» - збільшити частку ринку за рахунок преміальності марки.

«Дійні корови» - ТМ «Хлібний дар» та «Козацька рада» - підтримувати в наявному форматі, або збільшити об’єм реалізації за рахунок інвестицій.

«Собаки» - ТМ «Перепілка» і «Цельсій» - надати дистриб’юторам для максимальної реалізації наявного продукту.

Після аналізу багатокутника конкурентоспроможності, можна зробити висновок, що ТОВ «БЛ Кривий Ріг» позиціонується як підприємство з продуктом високої якості та конкурентоспроможною продукцією на ринку алкогольних напоїв.

Треба приділити увагу до таких факторів, як: асортимент продукції та вартості, ступінь лояльності до ТМ та унікальність торговельної пропозиції, для утримання та покращення конкурентних позицій на ринку.

Визначено, що компанії треба утримати свою лідируючу позицію на ринку за рахунок сильних сторін і можливостей.

Запропоновано наступні стратегічні рішення:

* розвинена мережа виробничих заводів та висока кваліфікація співробітників сприяють до випуску нової продукції;
* високий рівень конкуренції стимулює до розвитку діяльності на іноземних ринках;
* удосконалення інформаційних систем зі збору інформації та уникнення людського фактору;
* розвиток якості продукції та розгляд виходу на нові іноземні ринки.

Отже, бачимо що ТОВ «БЛ Кривий Ріг» займає лідируючу позицію на ринку серед конкурентів, має одного головного конкурента - «Global Spirits». Тобто можна сказати, що маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства – ефективне, але йому постійно треба приділяти увагу, аналізувати зовнішні фактори, ринок, конкурентів, тощо.

Рекомендації щодо підвищення рівня маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю. Він поділяється на: клієнтоорієнтованість та продуктоорієнтованість

Клієнтоорієнтованість:

1. індивідуальна взаємодія підприємства з клієнтом;
2. збільшення частки ринку шляхом залучення нових та утримання старих клієнтів;
3. максимізація складників, які сприяють підвищенню задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтуючись на потреби споживача його продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для потреб, що існують на споживчому цільовому ринку.

Клієнтоорієнтованість в управлінні конкурентоспроможністю підприємства можна характеризувати так:

* індивідуальна взаємодія підприємства з кожним клієнтом, та управління відносинами з ними, з метою збільшення клієнтської бази підприємства;
* орієнтація на збільшення частки ринку за рахунок залучення нових і утримання існуючих клієнтів на споживчому цільовому ринку;
* максимізація можливостей по якості товару, його вартості, доставці, що забезпечується показниками гнучкості виробництва, інноваційності.

Індивідуальна взаємодія з клієнтами відбувається за рахунок впровадження інформаційних технологій, які на основі розроблених знань, методик, процесів пов’язаних з потребами клієнтів дозволять формувати унікальні пропозиції для них, або імітувати унікальність. Наприклад, це інформування щодо нового товару, спеціальної пропозиції, тощо.

Також це дозволяє значно знизити витрати щодо просування продукції, за рахунок єдиної бази, підходів, методик до певних видів клієнтів.

Продуктоорієнтованість:

1. забезпечення якості продукції;
2. вартість обслуговування;
3. визначення оптимальної ціні продукції;
4. встановлення прийнятої вартості доставки.

За рахунок продуктоорієнтованості, в умовах глобалізації економіки та конкурентної боротьби створюється можливість визначеного підприємства конкурувати на певному ринку, завдяки конкурентоспроможності продукції. Чим вища конкурентоспроможність товару, тим більший ефект отримує підприємство.

Безсумнівно, конкурентоспроможність продукції є основною категорією в системі управління промисловим підприємством в цілому та, зокрема, його конкурентоспроможності.

Кінцевою метою всієї роботи підприємства є випуск продукції, яка повністю відповідала б вимогам цільового ринку, з іншого боку, підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його товар не має збуту.

Таким чином, продуктоорієнтованість в маркетинговому управлінні конкурентоспроомжності передбачає формуванню конкурентоспроможності за рахунок випуску та реалізації продукту, яка за своїми певними факторами, буде більш приваблива для споживача, ніж продукція конкурентів. Завдяки продуктоорієтованості досягається поточна конкурентоспроможність підприємства.

Для продукції, треба покращувати якість, та постійно аналізувати продукцію, для виявлення зростаючих показників, і товару який потребує інвестицій, або інших дій для його реалізації.

Також, для ТОВ «БЛ Кривий Ріг» пропонуємо використання системи, яка зможе забезпечити функціональні вимоги та удосконалити процес управління логістичними процесаим. Oracle SNO – це модуль інтегрованого рішення, що базується на концепції бізнес-планування.

Рішення включає автоматизоване формування планових показників, що охоплюють визначення попиту на товар, моделювання ланцюгів поставок і бюджетування.

Важливо відзначити доступність налаштування та використання SNO, що дозволяє швидко формувати моделі постачання.

Oracle Strategic Network Optimization - це гнучкий інструмент, призначений для проектування ланцюжків поставки, а також планування використання джерел постачання та запасів. Він також застосовується для визначення та управління товарними потоками і розгортання адаптивних, збалансованих за вартістю рішень. З його допомогою підприємство може здійснювати стратегічне позиціонування, реалізуючи, таким чином, довгострокове високорівневе планування ланцюжків постачань. Крім того, він спрощує управління даними і виконання аналізу в масштабі всього підприємства.

Вбудовані можливості сценарного моделювання (what-if аналіз) дозволяють зімітувати вплив змін виробничих процесів на бізнес. Якщо планується значна зміна ланцюжка постачання - відкриття або згортання майданчиків, зміна постачальника або навіть передача частини виробничого процесу на аутсорсинг - Strategic Network Optimization моментально перебудує виробничі плани з урахуванням нових параметрів.

Розширені можливості звітності і просторової прив'язки об'єктів дозволять створити будь-яке графічне представлення для візуалізації планів і відображення всього ланцюжка постачання, що здатне значно прискорити процес прийняття ключових бізнес-рішень.

Можна відзначити, що це дозволить на основі Oracle SNO прийняти рішення по оптимізації ланцюгів поставок ТОВ «БЛ Кривий Ріг» [35]. Оптимізація ланцюга постачань з використанням інструменту Oracle SNO складається з наступних кроків [35]:

* використання сценаріїв попиту як входу системи оптимізації;
* моделювання всіх елементів ланцюга поставок (виробничі майданчики, склади, обсяги видобутку, методи транспортування, дислокація постачальників і споживачів і т.д.);
* моделювання змінюються бізнес-умов (новий бізнес і нові ринки, плани збуту / продажу);
* оптимізація мережевої структури з урахуванням сукупних витрат, що включають витрати на транспортування, складування, видобуток, переробку, відкриття і закриття потужностей та ін.

Варіантами оптимізації структури ланцюга поставок можуть бути:

* оптимізація за критерієм максимізації доходу: max (виручка - витрати);
* максимум задоволення плану збуту;
* максимум / цільове значення завантаження переробки;
* мінімум / цільове значення запасів на зберіганні.

Використання Oracle SNO дозволить зменшити витрати, удосконалити процес управління, систематизувати інформацію у ланцюгах поставок. Оновленна система дозволить оперативно відслідковувати зміни, аналізувати причиннонаслідкові зв’язки та приймати обгрунтованні управлінські рішення.

Пакети програмного забезпечення мають різні варіанти інструментів, якими можна користуватися. Вибір рішення залежить від бюджету, персональних пропозиції, об’єктивних переваг, швидкості впровадження, адаптивності.

ТОВ «БЛ Кривий Ріг» треба вкласти гроші в розвиток персоналу, а саме їх кваліфікацію, та підбір кадрів, наприклад зайняття на курсах, майстер – класи, тощо.

Корпоративна культура на підприємстві також дуже важливий елемент в розвитку конкурентоспроможності підприємства. Це проявляється як і поза роботою (фінансування корпоративу) так і у робочих процесах (облаштування комфортних умов праці, сучасна техніка, тощо).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
2. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
3. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.
4. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
5. Білоцерківець В. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю та зовнішньоекономічною діяльністю : конспект лекцій з дисципліни для студентів. Дніпро : НМетАУ, 2019. 49 с.
6. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
7. Гребньов Г.М. Маркетингові чинники впливу та механізм управління конкурентоспроможністю. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2014. № 10. С. 304–310.
8. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. Том 67. № 6. С. 167-174. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34210/2/TNTUSJ\_2020v6n67\_Kravchuk\_B-Factors\_for\_providing\_167-174.pdf
9. Желіховська М.В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник ХНУ*. 2015. № 6. Т. 1. С. 75-79.
10. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>
11. Офіційний сайт Баядера груп. URL: <https://bayaderagroup.com/uk/>
12. Л. М. Курбацька, Маркетинг в системі управління підприємством.URL : <http://surl.li/nkcej>
13. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>
14. Багатокутник конкурентоспроможності, електронний ресурс. URL :http://surl.li/nqhjt
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%d0%9c%d0%a0\_%d0%91%d1%80%d0%b5%d1%85%d1%83%d0%bd%d1%86%d0%be%d0%b2%d0%b0\_%d0%9e.%d0%90.\_616%d0%9c.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%91%D1%80%D0%B5%D1%85%D1%83%D0%BD%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E.%D0%90._616%D0%9C.pdf)
16. Бурачек І.В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. *Економіка та управління підприємствами.* 2016. № 14. С. 288- 293.
17. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління URL: [https://studfile.net/preview/5176104/page:26/](https://studfile.net/preview/5176104/page%3A26/)
18. Курбацька Л. М.Маркетинг в системі управління підприємством Ефективна економіка № 5, 2013
19. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78.
20. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції*. Ринкові відносини в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.
21. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. Київ: ДАКККіМ, 2011. 160 с
22. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240-246.
23. Соловйова Г.В. Удосконалення системи управління якістю і конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 1 (6). С. 201-206.
24. Швед Т.В, Біла І.С Оцінка конкурентоспроможності підприємства URL: <https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf>
25. Брехунцова О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства 2022 р. URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%d0%9c%d0%a0\_%d0%91%d1%80%d0%b5%d1%85%d1%83%d0%bd%d1%86%d0%be%d0%b2%d0%b0\_%d0%9e.%d0%90.\_616%d0%9c.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%91%D1%80%D0%B5%D1%85%D1%83%D0%BD%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E.%D0%90._616%D0%9C.pdf)
26. Кравчук Б. Фактори забезпечення конкурентоспроможності

підприємства URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34210/2/TNTUSJ_2020v6n67_Kravchuk_B-Factors_for_providing_167-174.pdf>

1. Аналіз ринку горілки україни URL: <https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-vodki-ukrainy-2020-god>.
2. Головний сайт холдингу Global Spirits URL: https://globalspirits.com
3. Головний сайт холдингу Nemiroff URL: <https://nemiroff.vodka/ua/uk>
4. Інформація щодо обсягів виробництва алкогольної URL: <https://ukrstat.gov.ua>
5. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>.
6. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>.
7. Ринок алкогольної продукції URL: <https://rating.zone/rynok-alkoholnoi-produktsii/>
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства URL: [https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%d0%9c%d0%a0\_%d0%91%d1%80%d0%b5%d1%85%d1%83%d0%bd%d1%86%d0%be%d0%b2%d0%b0\_%d0%9e.%d0%90.\_616%d0%9c.pdf](https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2221/1/%D0%9C%D0%A0_%D0%91%D1%80%D0%B5%D1%85%D1%83%D0%BD%D1%86%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9E.%D0%90._616%D0%9C.pdf)
9. Oracle URL: https://www.oracle.com/

36. Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць. Харків, УкрДАЗТ. 2009. № 28. 320 с.

37. Русин-Гриник Р.Р. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/5. 287 с.

38. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки.* 2003. №2. 259 с.

39. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства. Київ: Кондор, 2007. 400 с.

40. Шнипко О.С. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Київ: Експерс, 2009. 456 с.