

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ А. С. МАКАРЕНКА

ФІЗИКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Ян Сюеян

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК СКЛАДОВОЇ ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність: 051 «Економіка»

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник

_____ О.М. Омеляненко

доктор економічних наук, професор
кафедри бізнес-економіки та
адміністрування

« ____ » _____ 2024 року

Виконавець

здобувач вищої освіти групи 562і

杨雪阳

_____ Ян Сюеян

« ____ » _____ 2024 року

Суми 2024

**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А.С.МАКАРЕНКА**

Інститут, факультет Фізико-математичний
Кафедра Бізнес-економіки та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ
**Завідувач кафедри бізнес-економіки
та адміністрування**

_____ д.е.н., професор **Божкова В.В.**
«__» _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ян Сюєян

1. Тема роботи: «Дослідження маркетингової стратегії підприємства як складової загальноекономічної стратегії підприємства»

Керівник роботи: доктор економічних наук, проф Омеляненко О.М.

Затверджені наказом від «__» _____ 202_ року, № _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи:

мета дослідження: визначення методів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку з використанням інструментів стратегічного маркетингу.

об'єкт дослідження: визначення конкурентоспроможності підприємства, що працює на міжнародному ринку.

предмет дослідження: теоретичні аспекти, загальні методи, способи та засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку за допомогою стратегічного маркетингу.

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

Розділ 1. Стратегічний маркетинг як інструмент створення конкурентоспроможного підприємства у глобальному середовищі.

Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності підприємства та його конкурентного становища на міжнародному ринку.

Розділ 3. Розробка та вибір оптимальної маркетингової стратегії підвищення ефективної діяльності підприємства.

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу (із чітким зазначенням обов'язкових складових): робота містить 10 таблиць і 14 рисунків.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1.	Омельяненко О.М.		杨雪阳
2.	Омельяненко О.М.		杨雪阳
3.	Омельяненко О.М.		杨雪阳

7. Дата видачі завдання «__» __ 202__ року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ в/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми магістерської роботи, ознайомлення з науковою літературою за темою дослідження		виконано
2.	Обговорення та затвердження теми магістерської роботи та наукового керівника на засіданні кафедри, наказом ректора університету		виконано
3.	Отримання консультації в керівника, накопичення матеріалів для написання теоретичної частини дослідження, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, гіпотези, завдань дослідження, критеріїв оцінювання		виконано
4.	Робота над теоретичною частиною магістерської роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідної роботи		виконано
5.	Подання теоретичної частини магістерської роботи для першого читання науковим керівником		виконано
6.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника щодо першого розділу роботи.		виконано
7.	Подання другого розділу експериментально-дослідної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
8.	Подання третього розділу методологічної частини магістерської роботи на перевірку науковому керівнику		виконано
9.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, підготовка загальних висновків		виконано
10.	Доопрацювання магістерської роботи з урахуванням рекомендацій після передзахисту		виконано
11.	Подання магістерської роботи науковому керівнику та рецензенту на підготовку відгуку та рецензії, подання електронної версії магістерської роботи		виконано
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта магістерської роботи, переплетеного та підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом		виконано

Науковий керівник _____ д. е. н., проф. Омельяненко О.М.
(підпис)

Здобувач

杨雪阳

Ян Сюеян

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	8
1.1. Стратегічний маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	8
1.2. Глобальна маркетингова стратегія, як інструмент досягнення конкурентної переваги на міжнародному ринку	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	29
2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «KRISMAR».....	29
2.2. Аналіз фінансових результатів та рентабельності діяльності підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства ТОВ «KRISMAR» для подальшої розробки маркетингової стратегії фірми	42
3.2. Розробка маркетингової стратегії діяльності фірми щодо підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Сьогодні гострота конкуренції на ринках споживчих товарів в Україні стрімко зростає. Це пов'язано з постійними коливаннями пропозиції, високим зростанням виробничих потужностей і попиту на метали, який залежить від доходів споживачів. Успіх підприємства на ринку багато в чому залежить від успішного виконання завдання щодо забезпечення правильності обраних методів досягнення поставлених цілей, з одного боку, і від наявних ресурсів і ситуації на ринку, з іншого. Ця робота належить до питань стратегічного управління маркетингом, а точніше планування маркетингової стратегії.

Під час планування необхідно визначити генеральну лінію конкурентної поведінки – стратегію, яка сприятиме подальшим крокам до мети. Забезпечення довгострокового ділового успіху компанії багато в чому залежить від правильно обраної конкурентної стратегії. Водночас практичне застосування популярних моделей вибору конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах є неефективним через низький технологічний рівень їх використання. Це пов'язано з теоретичними розробками та застосуванням, які необхідні для застосування в умовах економіки України.

Ряд вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф, Г. Л. Азоєв, Г. Л. Багієв, Е. П. Пушкаря, Р. А. Фатхутдінова, Г. Черчилль, займаються питаннями стратегічного маркетингу, включаючи питання оцінки конкурентної позиції та вибору правильної конкурентної стратегії компанії. Оскільки проблема виявлення взаємозв'язку ділової активності та конкуренції є актуальною для підприємств, це зумовило вибір дослідницького проекту.

Метою магістерської роботи є визначення методів та рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку з використанням інструментів стратегічного маркетингу.

Відповідно до мети роботи були визначені наступні завдання:

- вивчити характеристику концепцій стратегічного маркетингу та конкуренції;

- визначення принципів маркетингових стратегій та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку;
- проаналізувати природу суб'єкта, який зараз досліджується;
- створити та розробити рекомендації, спрямовані на вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю компанії за допомогою маркетингової стратегії.

Об'єкт дослідження є визначення конкурентоспроможності підприємства, що працює на міжнародному ринку.

Предмет дослідження є теоретичні аспекти, загальні методи, способи та засоби забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку за допомогою стратегічного маркетингу.

Методи дослідження – предметом дослідження є методи економічної теорії, публікації вітчизняних та зарубіжних учених з питань зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення поставленої мети в роботі було використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження, зокрема метод інтерв'ю та метод якісного аналізу, враховуючи необхідність удосконалення конкурентних методів управління підприємством. метод системного аналізу.

Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Для загальних і методологічних цілей використовувався лінгвістичний і системний аналізи, для аналізу економічного розвитку – економіко-статистичні методи; для розробки методів визначення сили та конкурентоспроможності бізнесу - методи системного, статистичного та графічного аналізу. Обробку даних проводили за допомогою комп'ютерних засобів.

Науковим новаторством результатів є правильність мислення та використання доказово-методичного інструментарію, що може забезпечити конкурентну позицію підприємства на міжнародному ринку. Для підвищення глобальної конкурентоспроможності була розроблена маркетингова стратегія.

Кращий список порад і шляхів підвищення конкурентоспроможності компанії та збереження конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Інформаційну базу дослідження складають матеріали наукових конференцій, журнальні статті, наукові доповіді, фахові періодичні видання, публікації з мережі Інтернет, статистичні дані та звіти керівництва аналізованого підприємства.

Практичне значення отриманої маркетингової стратегії полягає в тому, що вона може бути використана при розробці конкурентоспроможних методів управління підприємством ТОВ «KRISMAR».

Магістерська робота складається з трьох розділів. У першій частині було проаналізовано та узагальнено основні теми маркетингових стратегій та методів забезпечення конкурентоспроможності міжнародних підприємств. Друга та третя частини – це аналітична частина, присвячена дослідженню унікальності зовнішньоекономічної діяльності досліджуваної компанії. У третій частині розглядається комбінація маркетингової стратегії, яка використовується для підвищення міжнародної конкурентоспроможності досліджуваної компанії.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Стратегічний маркетинг в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підприємства, які сьогодні виходять на новий ринок, стикаються з сильною конкуренцією. Щоб вижити й досягти успіху в цій битві, ви повинні скористатися бізнес-можливостями.

Саме через торгівлю здійснюється більшість економічної діяльності на міжнародному ринку. Незалежні дослідження підтвердили, що понад 75% комерційних невдач є результатом маркетингових помилок. Тому експертам-менеджерам майбутнього бізнесу слід уважно та творчо підходити до вивчення концепції та функціонування міжнародного ринку, досвіду західних та вітчизняних компаній у цій сфері.

Під словом «маркетинг» мається на увазі робота в торговій зоні. Українською це слово не перекладається. Ринок розуміється як система управління в центрі підприємства, метою якої є вивчення та врахування ринкового попиту, потреб і вимог конкретних одержувачів продукту для потреб необхідної виробничої діяльності та діяльності польове підприємство. товарообіг.

Конкурентоспроможність компанії є важливим елементом її роботи та досягнення бажаної позиції на світовому ринку.

На рисунку 1.1 описані особливості маркетингової стратегії підприємства [3, с. 38].

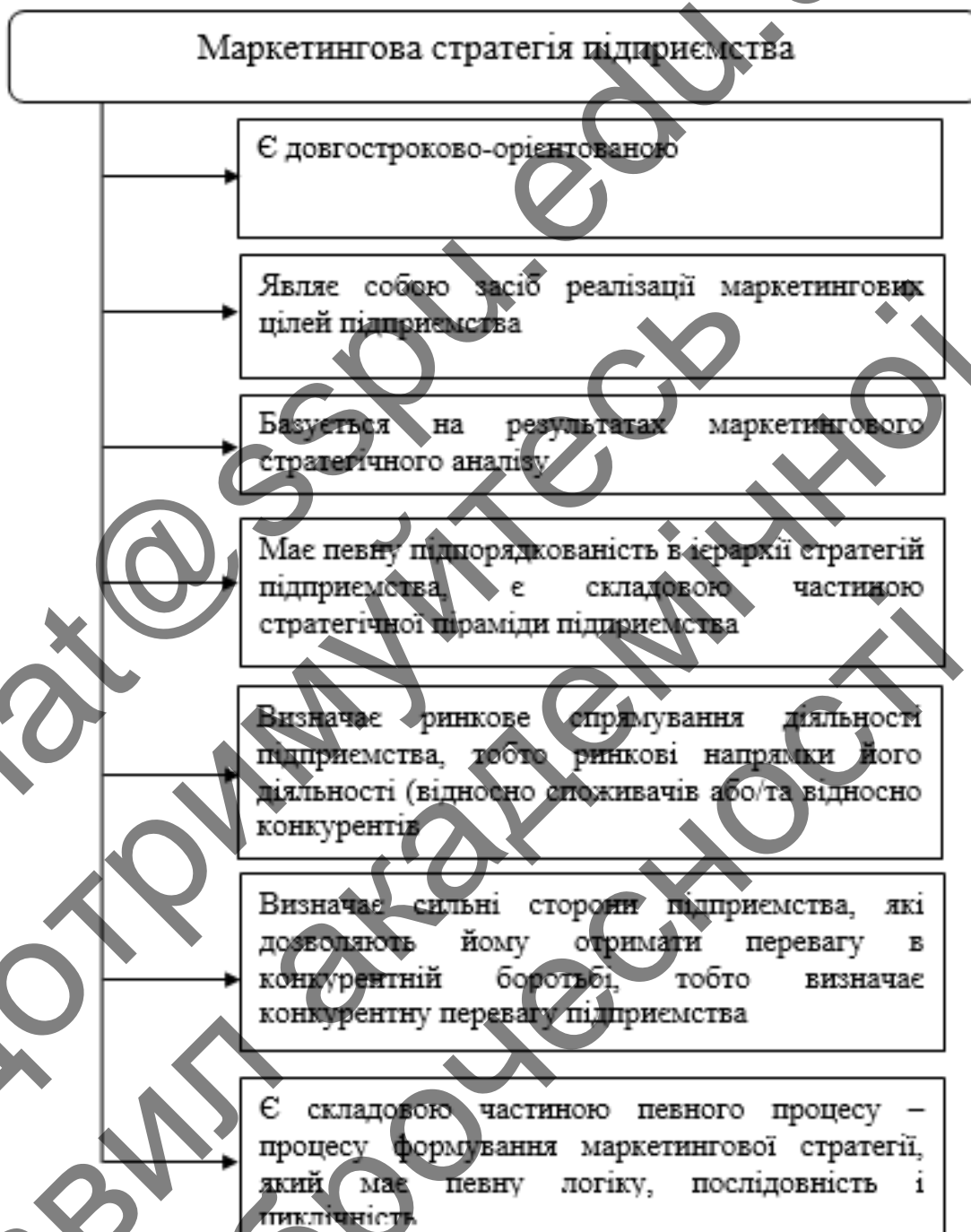


Рис. 1.1. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Міжнародна торгівля базується на принципах внутрішньої (внутрішньої) торгівлі. Тому використовувані в ньому стратегії, концепції та методи також характерні для міжнародного маркетингу.

Однак міжнародна торгівля має свої унікальні особливості. При виході на зовнішній ринок виникає нова ситуація, змінюється зовнішнє середовище і

збільшується кількість факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до:

- підвищення ступеня невизначеності функціонування підприємства;
- підвищується рівень ризику і виникає ризик для його діяльності;
- зростає потреба в наданні ділової інформації;
- підвищуються вимоги до узгодження інструкцій та їх АРМ.

Міжнародна торгівля є частиною бізнесу, який компанія веде в рамках зовнішньої торгівлі. При цьому існує особлива галузь діяльності компанії, пов'язана з виходом на зовнішні ринки. Міжнародний бізнес можна визначити як систему планування, впровадження, управління та аналізу заходів, спрямованих на соціальне ринкове середовище та адаптацію до його умов підприємством, яке керує більш ніж однією країною.

У розвитку міжнародної торгівлі виділяють такі види і форми (рис. 1.2).

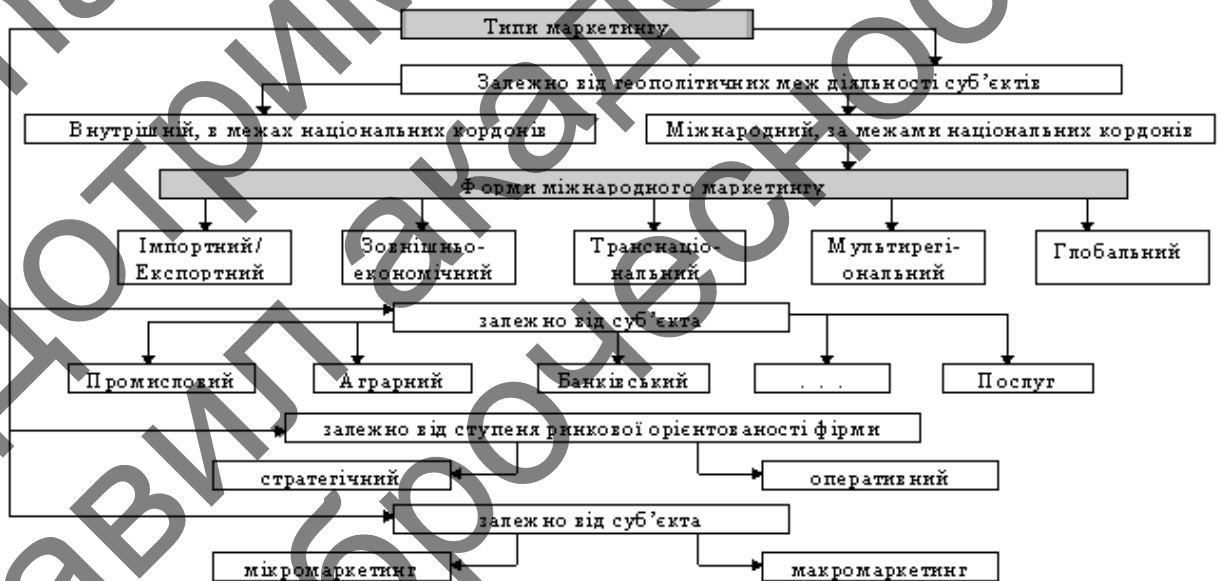


Рис. 1.2. Типи маркетингу та форми міжнародного маркетингу

При цьому міжнародний ринок розвивається не тільки в частині комерційної діяльності, але й в інших видах фінансових переказів (для спільних підприємств, дочірніх компаній, трансфер технологій, надання транспортних, страхових, туристичних послуг тощо).

В епоху розвитку економічних відносин одним із головних завдань є створення нової маркетингової стратегії, оскільки йдеться про існування та ефективність функціонування підприємства в умовах складності та нестабільності зовнішнього середовища, близького до функціонування підприємства. підприємство. і розвиток торгівлі.

Визначення поняття «маркетингова стратегія» подано в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегія маркетинг

Визначення поняття «стратегія маркетинг»	Автор
Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів	Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [27, с. 516]
Стратегія маркетингу – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей	С.С. Гаркавенко [12, с. 219]
Стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей	Х. Мершлен [72, с. 164]
Стратегія маркетингу – напрямок маркетингової діяльності по досягненню цілей маркетингу, що передбачає використання маркетингових інструментів. При цьому розробка маркетингової стратегії базується на ситуаційному аналізі	А.А. Горалова [9, с. 12]
Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності	Е.А. Уткін [64, с. 421]
Стратегія маркетингу визначає сильні сторони підприємства, які дозволяють йому отримати перемогу в конкурентній боротьбі, тобто визначає конкурентну перевагу підприємства	Н.В. Куленко [25, с. 72]
Стратегія маркетингу – це докладний план досягнення маркетингових цілей підприємства	Ф.І. Євдокимов [20, с. 34]

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних та зарубіжних

науковців щодо використання маркетингу у формуванні конкурентної позиції підприємства, існують певні причини, які не є дуже популярними в науці, пов'язані з питанням використання інструментів маркетингу. у підприємницькій діяльності. [2, с.144]. Слід зазначити, що однією з таких причин є проблема розробки якісної інтегрованої маркетингової стратегії з урахуванням діяльності конкретної компанії.

Використання міжнародного маркетингу для управління конкуренцією компанії передбачає, по-перше, планування та розробку стратегічної маркетингової програми. Важливо пам'ятати, що стратегічний маркетинговий план є основою стратегічного плану компанії.

Ситуація на ринку постійно змінюється, тому компанія повинна мати стратегічний маркетинговий план на найближчі 3-5 років.

Планування глобальної маркетингової стратегії має свої елементи.

- аналіз середовища компанії та прогноз напрямів її розвитку;
- визначення системи роботи на основі загальної діяльності підприємства;
- визначення основних напрямків роботи;
- розподіл зовнішніх ринків, вибір обраних секторів;
- створити стратегію виходу підприємства на зовнішні ринки та поведінку на ньому;
- розробка складних маркетингових процесів, тобто продукт, закупівля, ціна, динамічна політика та комунікація тощо.
- управління міжнародною торгівлею компанії;
- управління реалізацією міжнародної торговельної діяльності та, за необхідності, адаптація стратегії міжнародної торгівлі.

Перш ніж вирішити вийти на міжнародний ринок, компанія повинна вивчити та повністю зрозуміти внутрішні та зовнішні умови середовища.

Внутрішнє середовище включає робочі структури підприємства, систему розвитку, виробництва та закупівлі товарів, кадрові показники та їх використання, системи зв'язку між підрозділами управління тощо.

Зовнішнє (навколишнє) середовище включає конкурентів, клієнтів, посередників, фінансові установи, митні органи, державні органи тощо. Економічне становище країни, політична система, екологічні умови, звичаї, традиції тощо.

Усе у внутрішньому та зовнішньому середовищі поділяється на те, на що компанія може впливати, і те, що не впливає на неї, тобто те, що вимагає змін.

Зовнішнє середовище, пов'язане з міжнародною торгівлею, можна розділити на дві сфери: економічну та культурну.

Однак для потреб більш комплексного дослідження необхідно розділити його на чотири напрями: економічний, соціальний, політико-правовий та екологічний.

Економічне середовище країни (її ринок) відображає основні сили, що стимулюють споживання товарів і послуг. Основними показниками, що вказують на економічне середовище, є: рівень життя, продуктивність країни, рівень економічного розвитку, фінансова стабільність.

Основними елементами соціокультурного середовища міжнародної торгівлі є мова (існує 100 офіційних мов світу і 3000 спеціальних мов), символи (символи, слова, предмети, зображення), аспекти релігії, освіти та поділ суспільної праці між членами суспільства.

Політико-правове середовище включає такі фактори, як політична система, закони країни перебування, внутрішні закони, що регулюють зовнішню торгівлю, норми міжнародного права тощо.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється за окремими країнами та регіонами з точки зору глобального ринку.

Маркетингові дослідження на зовнішніх ринках в основному проводяться за двома основними напрямками.

Важливою частиною системи міжнародної торгівлі є дослідження зовнішніх ринків, що називається процесом пошуку, збору, обробки та аналізу даних про проблеми, пов'язані з торгівлею товарами та послугами.

Головна мета маркетингових досліджень — зменшити невизначеність і ризик у веденні бізнесу. При дослідженні зовнішніх ринків використовуються традиційні методи та інструменти. Водночас він має свою унікальність, яка визначається проектом дослідження.

За методом дослідження, характером інформації, способами її отримання та використання дослідження ринку у сфері зовнішньої економіки можна поділити на такі види:

- кабінетні дослідження. Як правило, воно здійснюється за вторинною інформацією, яку можна отримати при вивченні державних звітів, картотек зовнішньоторговельних організацій, комп'ютерних баз даних тощо;

- маркетингове дослідження зовнішнього ринку починається з теоретичного дослідження. Однак це дослідження не дає відповідей на всі запитання про суспільство, і не всі країни мають цю інформацію;

- польові дослідження. Це дослідження ринку на місцях. Це найскладніший і дорогий, але найефективніший метод дослідження ринку. У цьому виді досліджень можна отримати первинну інформацію, оцінити потреби та тенденції споживачів, врахувати результати дослідження з точки зору розробки методів ринкової поведінки, отримані від керівництва компанії.

Крім того, що враховується, також використовуються методи вивчення зовнішніх ринків, такі як метод пробних продажів, підтримка особистих ділових зв'язків з представниками іноземних компаній тощо.

Аналіз міжнародної торгівлі та ринкового середовища пов'язаний з визначенням системи міжнародної торгівлі, яка є частиною стратегічної маркетингової програми. Міжнародна підприємницька діяльність визначає загальну діяльність компанії, включаючи зовнішню сферу.

Фактично діяльність на міжнародному ринку становить першу групу загальної діяльності компанії. Йдеться про забезпечення позиції підприємства на ринку та вихід на традиційні та нові ринки, збільшення обсягу продажу (збуту), створення попиту, стимулювання збуту тощо.

Існує шість міжнародних торгових груп, показаних на рис. 1.3.

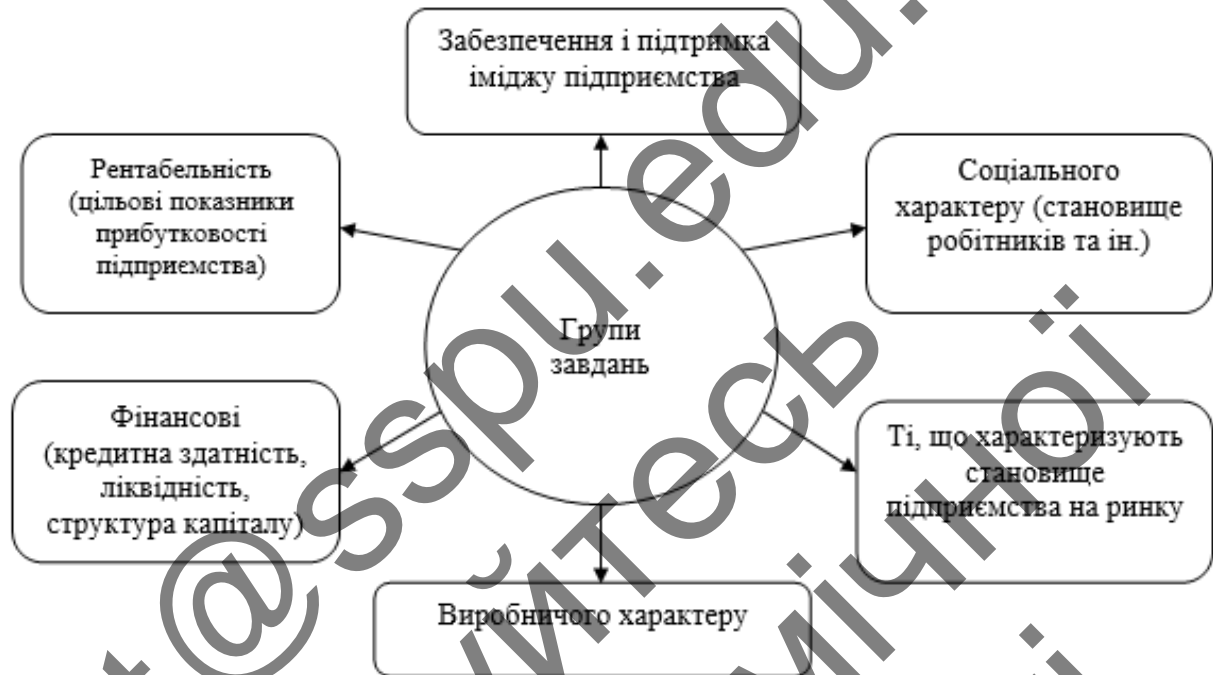


Рис. 1.3. Групи завдань міжнародного маркетингу

Питання розробки стратегії та оцінки економічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства стимулюється в роботі зовнішніх і внутрішніх науковців. Куденком Н.В. запропоновано методичку розрахунку ефективності грошового обігу, набір таких показників, як ефективність експорту, економічна ефективність реалізації експортних товарів на зовнішньому ринку, ефективність виробництва, використання та оздоблення в часі, експорт [25, с. 156].

А.М. Тімонін, розробив систему оцінки ефективності для кількох міжнародних бізнес-клієнтів і визначив фактор кредитного ризику [63, с. 71].

В.К. Сенчагов запропонував використання кількісних показників при оцінці ЕД підприємства, що допомагає вивчити інформацію про вплив кожної частини на ефективність ЕД.

Для реалізації запланованої діяльності підприємство розробляє різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкуренція, вихід на нові ринки, вихід на ринки з новим продуктом, таргетування, ринковий попит, політика – збуту продукту та ін.

Їх зміст залежить від загальної стратегії компанії, в тому числі на зовнішньому ринку [43, с. 65].

Забезпечивши таким чином вихід на зовнішні ринки, підприємство може підвищити ефективність зовнішньої торгівлі.

Але в той же час ви повинні добре знати, як працює ця країна та її закони.

На основі дослідження, оцінки та вибору зовнішніх ринків розробляється товарна, цінова, збутова та інша політика, тобто вимір ринку, врахований у стратегії маркетингової програми.

Майбутнім фінансистам і тим, хто працює в цій сфері, настійно радимо ближче ознайомитися з основними функціями та перевагами використання трейдингу в управлінні фінансами, оскільки:

– по-перше, міжнародна торгівля наповнює господарське підприємство ВЕЗ чіткою програмою роботи;

– по-друге, маркетингова підтримка організації ЗЕД дозволяє максимально врахувати вимоги конкретних зовнішніх ринків, конкретних замовників, тенденції та перспективи їх розвитку. Водночас впливайте на ці ринки вигідно.

На жаль, вітчизняні компанії не можуть використовувати міжнародний маркетинг при проведенні маркетингових кампаній. Посилення участі українських валютних підприємств у цьому процесі значно підвищить рівень якості валютного менеджменту та зміцнить позиції на зовнішніх ринках.

Для досягнення конкурентної позиції на світовому ринку компанії використовують різні стратегії розвитку.

Ці стратегії можна розділити на дві основні групи, як показано на рис.

1.4.

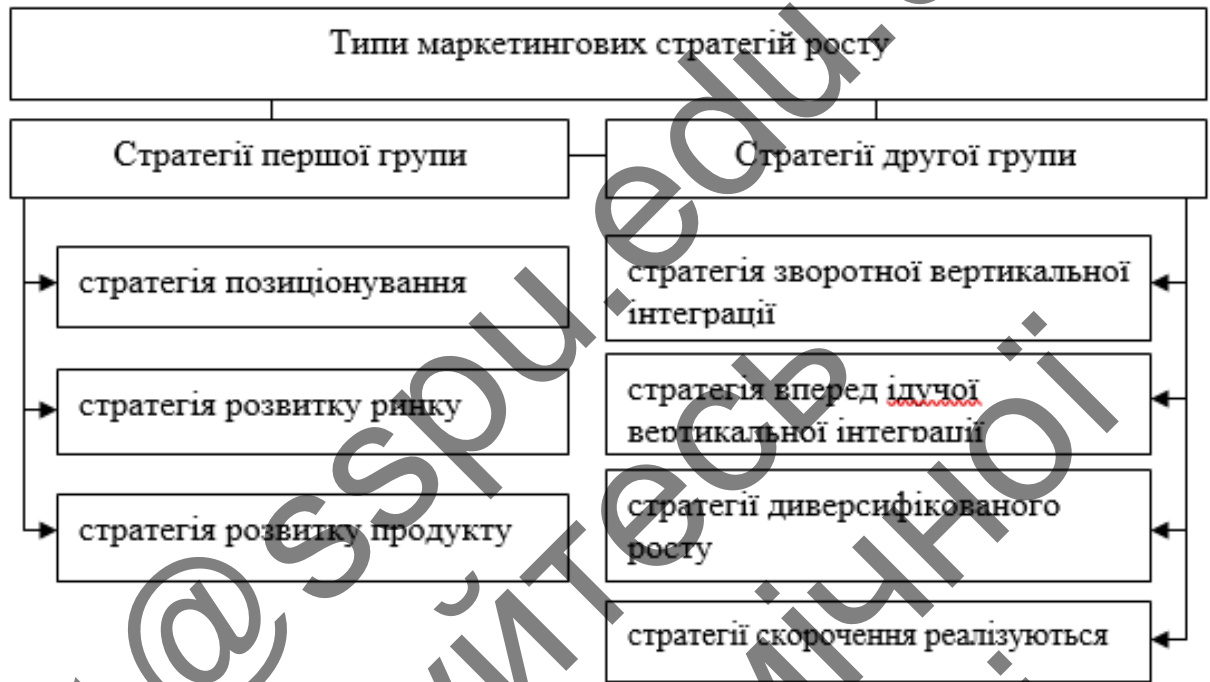


Рис. 1.4. Розподіл міжнародних маркетингових стратегій росту

Перша група стратегій зростання - це стратегії динамічного зростання, тобто стратегії, засновані на змінах продукту та ринку. У разі успіху організація намагатиметься вдосконалити свій продукт або почати виробляти щось нове, не змінюючи своїх партнерських відносин. Коли мова йде про ринок, він шукає можливості покращити свою позицію на поточному ринку або перейти на новий ринок:

- стратегія зміцнення позицій на ринку, компанія робить все, щоб зміцнити свої позиції завдяки унікальному продукту на цьому ринку. Його впровадження потребує значних маркетингових зусиль. При цьому допускається виконання «підозрілої дебіторської заборгованості», в якій компанія намагається отримати контроль над конкурентами;

- стратегія розвитку ринку, пошук нових ринків збуту продукції, що випускається;

- стратегія розвитку продукту, що передбачає вирішення проблеми зростання шляхом створення нового продукту та його продажу у вже відомій ринковій ніші.

Друга група стратегій розвитку — бізнес-стратегії, які передбачають

розширення організації та додавання нових структур. Ці стратегії називаються інтегрованими стратегіями зростання. Зазвичай використовується, якщо компанія активно керується, але не може застосувати стратегію зростання, але в той же час розвиток не суперечить її довгостроковим цілям. Організація сприятиме консолідованому зростанню шляхом придбання додаткових активів і внутрішнього розширення. При цьому в обох випадках змінилося її становище в галузі. Існує два основних типи інтегрованих стратегій зростання:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на розвиток підприємства шляхом поглинання або посилення контролю над постачальниками, а також створення дочірніх структур, що реалізують активи. Реалізація стратегії зворотної вертикальної інтеграції може принести позитивні результати у вигляді зменшення залежності від змінних цін і попиту постачальників. У той же час товари підприємства як центр витрат можуть бути перетворені в центр прибутку для зворотної вертикальної інтеграції;

- стратегія прогресивної вертикальної інтеграції проявляється у зростанні бізнесу за рахунок поглинань, за рахунок більшого впливу на кінцевих споживачів, що корисно у випадках, коли значно розширюються посередницькі послуги, особливо д - компанія не може знайти якісних посередників. рівень зайнятості;

- стратегії диверсифікованого зростання реалізуються, якщо організація не може продовжувати розвивати цей ринок і продукти всередині компанії. Стратегії цього типу [8, с.158]:

1. Стратегічне розширення центру, засноване на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нової продукції на існуючих підприємствах. У той же час існуючі продукти залишаються в основі бізнесу. І нові речі з'являться в місцях, які розташовані на розвиненому ринку, технології та інші можливості роботи в галузі, які будуть використовуватися.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей зростання на поточному ринку за рахунок нових продуктів, які потребують нових технологій, відмінних від тих, що використовуються зараз.

За допомогою цієї стратегії організація повинна зосередитися на виробництві непов'язаних технологічних продуктів, які використовують наявні можливості, наприклад товарів. Оскільки новий продукт має бути націлений на клієнтів батьківського продукту, він повинен мати подібні функції до існуючого продукту. Важливою особливістю реалізації цієї стратегії є перша оцінка управлінським персоналом власних можливостей щодо створення нової продукції.

3. Стратегія розширення групи передбачає, що компанія розвивається шляхом виробництва нових продуктів, технічно не пов'язаних з тими, що вже виробляються і продаються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку. Його успішне впровадження залежить від багатьох факторів, зокрема від знань працівників (особливо керівників), доступності ринку та наявності необхідних ресурсів.

4. Стратегії скорочення впроваджуються, коли організації необхідно консолідуватися після тривалого періоду зростання. Це пов'язано, наприклад, з необхідністю підвищення ефективності в умовах рецесії або сильних змін в економіці. Реалізація цих стратегій завжди болісна. Однак важливо розуміти, що ці стратегії розвитку бізнесу схожі на стратегії зростання. У деяких випадках цього не уникнути, оскільки це єдині життєздатні стратегії відновлення бізнесу.

Існує чотири типи стратегій, спрямованих на скорочення бізнесу (див. рис. 1.5):

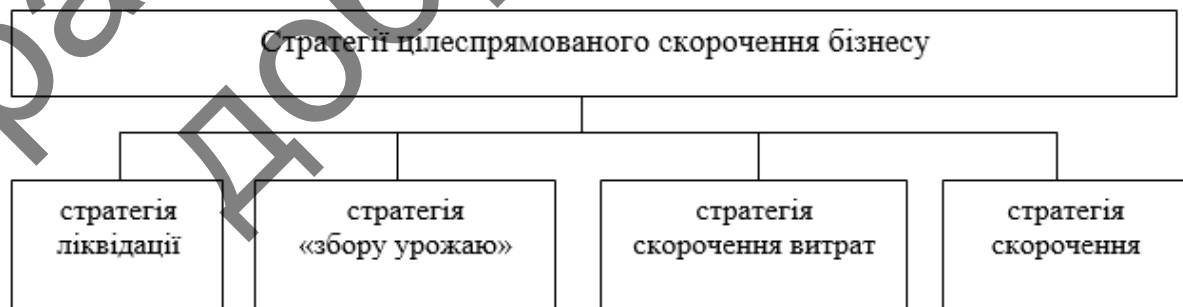


Рис. 1.5. Стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу

- Стратегія скорочення є дуже важливим аспектом стратегії скорочення, який реалізується, коли компанія не може продовжувати свою діяльність;

- Стратегія «збору урожаю», яка передбачає принесення в жертву довгострокового бачення бізнесу заради збільшення короткострокового доходу. Ця стратегія стосується вільних підприємств, які не можуть продавати з прибутком, але можуть заробити під час збору врожаю. Ця стратегія передбачає скорочення закупівельних та операційних витрат. Стратегія «збору урожаю» спрямована на отримання максимального доходу в період скорочення, поступово зводячи цей бізнес до нуля;

- Стратегія скорочення має місце, коли організація закриває або продає один із своїх підрозділів або підприємств, щоб досягти довгострокової зміни свого бачення меж основного бізнесу. Часто ця стратегія реалізується різними компаніями, якщо один з видів діяльності не пов'язаний з іншими. Ця стратегія також реалізується, коли необхідно отримати гроші для розвитку кращого бізнесу;

- Стратегія скорочення витрат, основною метою якої є пошук шляхів скорочення витрат і вжиття заходів для зниження витрат. Її характерними рисами є: більше уваги до усунення дрібних джерел витрат; її реалізація є короткостроковою чи короткостроковою (знизити собівартість продукції, підвищити продуктивність праці, обмежити роботу для ліквідації робочих місць, уникнути випуску нерентабельних товарів і закрити потужності невиробничих виробництв). У бізнесі багато стратегій можуть бути реалізовані одночасно. Це дуже поширене явище в багатогалузевих компаніях. Для реалізації стратегії можна використовувати спеціальне замовлення. У першому та другому випадках від компанії очікується дотримання інтегрованої стратегії.

Процес вибору стратегії розвитку складається з наступних основних етапів:

- використання поточної стратегії;
- аналіз продуктового портфеля;

- набір стратегій розвитку організації;
- оцінка обраної стратегії.

Уточнення поточної стратегії є важливим, оскільки рішення щодо майбутнього неможливо приймати без чіткого розуміння поточного стану організації та стратегій, які реалізуються. Для перевірки поточної стратегії можна використовувати різні програми.

1.2. Глобальна маркетингова стратегія, як інструмент досягнення конкурентної переваги на міжнародному ринку

Залежно від ступеня інтеграції діяльності та цілей на зовнішньому ринку компанія вибирає стратегію управління міжнародною торгівлею. Існує шість стратегічних способів роботи компанії на міжнародному ринку:

- передача іноземним підприємствам права використовувати власні технології, виробляти та розповсюджувати свою продукцію (у цьому випадку дохід від міжнародної діяльності дорівнює ціні, отриманій на основі згоди).
- зміцнення внутрішньої діяльності (в межах однієї країни) та експорт товарів на зовнішні ринки за допомогою каналів збуту та каналів, контрольованих іноземними компаніями.
- щоб відповідати соціальній стратегії, для кожної країни, в якій працює компанія, створюється конкретна стратегія відповідно до смаків споживачів і конкурентних умов цих країн. Стратегічні дії в одній країні не залежать від діяльності компанії в іншій країні; узгодження стратегії компанії на різних ринках має другорядний характер порівняно з необхідністю адаптації стратегії до умов конкретної країни.
- застосовує глобальну стратегію низьких витрат, коли компанія прагне забезпечити недорогі операції на міжнародних ринках. Компанія працює так, щоб забезпечувати нижчі ціни конкурентам на міжнародному ринку. Для дотримання глобальної стратегії диференціації компанія розповсюджує свою продукцію за однаковими характеристиками в різних країнах, щоб створити

послідовний імідж компанії в світі і отримати сильну конкурентну позицію [19, с.234]. Стратегічний підхід компанії скоординований між країнами для досягнення глобальної диверсифікації.

- слідувати стратегії, орієнтованій на світ, коли стратегія компанії спрямована на обслуговування одних і тих же ніш на кожному національному ринку. Стратегічна діяльність компанії координується на глобальному ринку з метою досягнення реальної конкурентної переваги в цільових нішах на основі низьких витрат або диференціації.

- ліцензування є доцільним, якщо компанія не має значних технічних знань або патентів на унікальні продукти та не має структури управління на іноземних ринках або ресурсів, що дозволяють ексклюзивний вихід на ринок. Передаючи технологічні або патентні права іноземним компаніям, компанія має можливість отримувати доходи від ліцензійних зборів.

Використання фабрик у країні як виробничої бази для експорту товарів на зовнішні ринки є основною стратегією досягнення зростання продажів на міжнародному ринку. Це зменшує ризики та потребу у фінансових ресурсах і є безпечним способом вивчення глобального ринку. Реалізуючи експортну стратегію, виробник може обмежити свою частку на зовнішньому ринку, уклавши угоди з іноземними оптовиками, що спеціалізуються на імпорті, і делегуючи їм роботу, пов'язану з підготовкою закупівель і продажів у своїх країнах і регіонах світу. Якщо управління цією діяльністю буде краще організоване, компанія зможе організувати свої збутові мережі на деяких або всіх зовнішніх ринках. Іншими словами, розміщуючи виробництво у своїй країні та використовуючи відповідну експортну стратегію, компанії мінімізують свої інвестиції за кордоном. Ці стратегії дуже поширені серед корейських та італійських компаній: продукт розробляється та виготовляється на території цих країн, а за кордоном ведеться лише маркетингова діяльність.

Чи вдасться зберегти цю стратегію протягом тривалого часу, залежить від конкурентоспроможності виробничих витрат. У деяких галузях промисловості компанії отримують додаткову економію на масштабах і

виробничий досвід, використовуючи виробничі площі на одному або кількох заводах, виробничі потужності яких перевищують попит внутрішнього ринку. Тому для досягнення економії компанії повинні експортувати свою продукцію в інші країни. Однак ця стратегія не завжди спрацьовує: якщо витрати на виробництво в її країні вищі, ніж в інших країнах, де конкуренти розмістили свої заводи, компанія може мати проблеми. Важче висловити переваги та недоліки міжнародної стратегії порівняно з міжнародною стратегією.

Потреба в соціальній стратегії виникла з концепції великих відмінностей у культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах, які склалися в різних країнах. Різниця між методами на внутрішньому ринку полягає в кращій міжнародній стратегії, яка дозволяє компанії адаптувати свій стратегічний підхід до ринкових умов кожної країни.

Глобальна стратегія прийнятна в галузях з сильною транснаціональною конкуренцією; ефективність міжнародної стратегії є кращою у фірмах з міжнародними конкурентами або у фірмах, де інтернаціоналізація тільки почалася. У цих умовах загальна глобальна стратегія є набором стратегій для кожної країни.

Хоча глобальна стратегія краща для галузей, які конкурують у всьому світі, глобальні стратегії кращі для галузей, які конкурують у всьому світі. Стратегія компанії однакова для всіх країн. Хоча існують невеликі відмінності в стратегіях на кожному ринку через необхідність адаптації до його конкретних умов, основний підхід до конкуренції (низька ціна, диференціація або концентрація) залишається однаковим для всіх країн, у яких працює компанія. Крім того, загальна стратегія така:

- інтеграція та координація корпоративних стратегій по всьому світу;
- продавати в більшості або в усіх країнах із високим попитом.

У таблиці порівнюються міжнародні та міжнародні стратегії. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні відмінності багатонаціональної та глобальної стратегії

Види стратегій	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Сфери стратегії	Вибрані цільові країни й райони торгівлі	Уради країн, які є найважливішими ринками збуту продукції, принаймні, Північно-Американські країни, країни Європейського Співтовариства, країни Тихоокеанського кола (Австралія, Японія, Південна Корея й Південно-Азіатські країни)
Стратегія бізнесу	Розробка стратегій, що відповідають умовам кожної країни, невелика координація за терміном або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу, невелике відхилення по країнах за необхідності
Стратегія по продукції	Продукція пристосована до місцевого попиту	Найвищою мірою стандартизована продукція, яка продається у світі
Виробнича стратегія	Заводи, розміщені в різних країнах	Заводи розміщені за принципом максимальної конкурентної переваги (у країнах з низькими витратами, близько до основних ринків, географічно розподілені для мінімізації транспортних витрат або використовуються кілька великих заводів для максимізації економії на масштабах
Джерела сировини й компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу

Підприємства стикаються з питанням, яку стратегію вибрати, конкуруючи на міжнародному ринку.

У міжнародній стратегії існує два способи, якими компанія може

отримати конкурентну перевагу або компенсувати різні слабкі сторони своєї країни. Перший метод базується на здатності міжнародної компанії працювати в різних країнах, щоб зменшити витрати або збільшити різницю в продуктивності.

Глобальна стратегія дозволяє компанії отримати значні конкурентні переваги, розташувавши свою діяльність у найбільш привабливих країнах і координуючи стратегічну діяльність по всьому світу. Компанії, що працюють на ринку своєї країни, не матимуть права на участь.

Другий метод зосереджується на здатності компанії організувати діяльність філій, розкиданих по всьому світу, так, як компанія, що працює виключно на внутрішньому ринку, не може.

Бізнес-одиниці зазвичай розташовуються в одному або двох місцях, якщо це дозволяє досягти значної економії на масштабі виробництва, або якщо для кращої координації краще розмістити пов'язані види діяльності в одній зоні, якщо через концентрацію діяльності в ж площа, собівартість продукції. Вона значно скорочується за рахунок накопичення виробничого досвіду. У деяких галузях промисловості існує велика економія за рахунок масштабу виробництва та складання компонентів, і компанія будує великий завод для постачання продукції на світовий ринок. Коли з часом створюються належні умови для зниження витрат і/або монтажники мають довгострокові договірні відносини з основними постачальниками, заводи-виробники підключаються до монтажників.

Таким чином ви можете виділити основні моменти, які можуть дати вашій компанії конкурентну перевагу, як показано на рисунку 1.6.

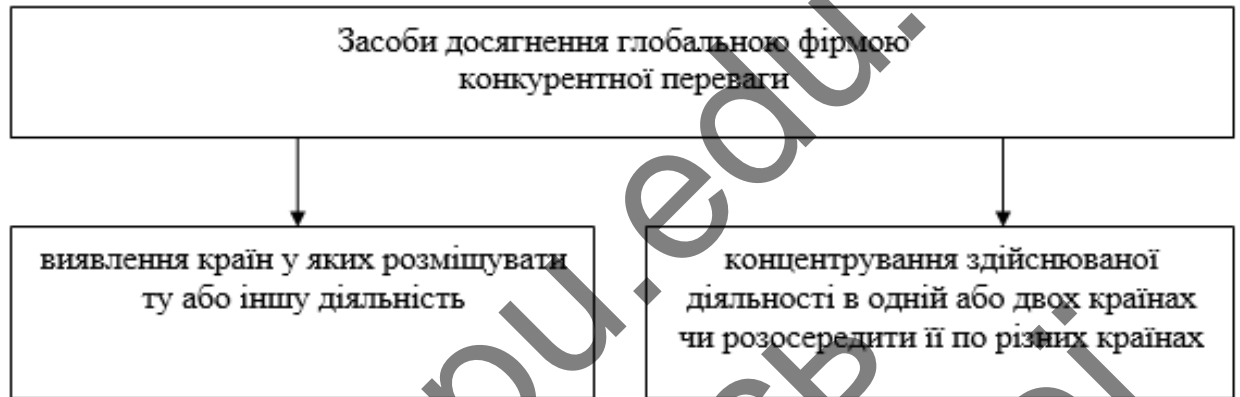


Рис. 1.6. Засоби досягнення конкурентної переваги глобальною фірмою

Краще мати ділові відносини, ніж зосереджуватися на багатьох проблемах. Такі дії з обслуговування клієнтів, як розповсюдження продуктів клієнтам, продажі та реклама, а також після продажне обслуговування, повинні виконуватися поблизу клієнта. Це означає необхідність організації подібних операцій на ринках усіх країн, де компанія має багато міжнародних клієнтів (крім можливості швидкого обслуговування клієнтів у сусідніх країнах з найближчого центру). Великі міжнародні фінансові компанії мають багато іноземних філій, які обслуговують міжнародні компанії, які є їхніми клієнтами. підприємства, які можуть обмежити свою діяльність, орієнтовану на клієнтів, матимуть значну перевагу на глобальних ринках перед своїми конкурентами, які інвестують у такі види діяльності, як обслуговування клієнтів. Це один із факторів, що визначає успіх бухгалтерських фірм великої шістки порівняно з іншими компаніями (компаніями другого кола). Децентралізація може забезпечити конкурентну перевагу, коли високі транспортні витрати, економія за рахунок масштабу та торговельні бар'єри заважають центру працювати, оскільки він не є прибутковим. Багато компаній призупиняють роботу, щоб захиститися від коливань валют, перебоїв у постачанні (пов'язаних із страйками, технічними проблемами та затримками доставки) і несприятливих політичних подій. Цей ризик особливо помітний у випадку концентрації на роботі.

Класичною причиною пошуку інвестицій у певній країні є нижчі витрати виробництва. Незважаючи на те, що глобальні компанії мають вагомі причини обмежувати діяльність, пов'язану з клієнтами, у різних країнах, такі види діяльності, як постачання матеріалів, виробництво деталей і складання готової продукції, а також технічні дослідження та розробка нових продуктів, можна відокремити від точки продажу та здійснювати будь-де, необхідно менше. Ви можете отримати потрібну суму грошей скрізь, де є найкращі умови. Однак низька вартість не повинна бути єдиним фактором, який слід враховувати при виборі місця. Дослідницький центр може бути розташований у країні з великою кількістю технічно підготовленого персоналу. Центр продажів або торговий центр можуть бути розташовані в країні, придатній для встановлення тісних відносин з ключовими клієнтами. Складальний завод може бути розташований у країні у відповідь на рішення уряду імпортувати лише компоненти, які вироблятимуться на більших заводах, розташованих в іншому місці.

Координує стратегічну діяльність і рішення. Координуючи свою діяльність у різних країнах, компанія може створити процеси, які гарантуватимуть стійку конкурентну перевагу багатьма способами. Якщо компанія знайде спосіб збирати продукцію на бразильському заводі, вона може передати отримані знання та досвід на складальне підприємство в Іспанії. Знання, отримані під час дослідження ринку у Великобританії, можуть бути використані для представлення продукту на ринках Нової Зеландії та Австралії. Компанія може переносити діяльність з однієї країни в іншу, щоб скористатися різницею валют, посилити вплив на уряд країни та отримати підвищені тарифи, тарифи на електроенергію та торгові обмеження. Компанія може покращити свій бренд, використовуючи схожі характеристики, щоб диференціювати свою продукцію в усьому світі.

Компанія, що конкурує на глобальному ринку, може вибирати, де і коли кинути виклик своїм конкурентам. Він може прийняти рішення вжити прямих заходів проти сильного конкурента на ринку країни, в якій конкуренти мають

найвищий обсяг продажів або найвищий чистий прибуток, і прагнути обмежити фінансову владу конкурента та його участь в економічній і ринковій конкуренції. ринки інших країн.

Компанія може вирішити знизити ціни від слабших конкурентів на місцевих ринках, збільшити ринкову частку та скоротити короткострокові втрати та прибутки на ринках цих країн.

Компанії, що конкурує на місцевому ринку, не вигідно бути в різних країнах і координувати діяльність. Місцеві компанії, усвідомлюючи свою слабкість у порівнянні з міжнародними компаніями-конкурентами, починають відвойовувати свої конкурентні позиції, переходячи від національної стратегії до глобальної.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «KRISMAR»

ТОВ «KRISMAR» є юридичною та незалежною особою, створеною для отримання прибутку шляхом ведення комерційної та дипломатичної діяльності, а також ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство здійснює комерційну та дипломатичну діяльність відповідно до чинного законодавства та прийнятого товариством законодавства. Крім того, діяльність компанії регулюється внутрішніми законами, положеннями та іншими локальними нормативними актами.

З моменту державної реєстрації підприємство є юридичною особою на основі самостійності. Підприємство має окремі баланси, розрахункові рахунки в установах банків, іменні штампи, логотипи та кутові штампи. Товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах свого майна відповідно до чинного законодавства.

Управління компанією здійснює директор, який присутній на всіх напрямках роботи компанії та керує її діяльністю.

Підприємство веде повний господарсько-фінансовий облік. Основним узагальнюючим показником ділової активності та створення бізнесу є прибуток. Спосіб використання прибутку, що залишається після сплати податків, визначається згідно з чинним законодавством. Частина коштів, що виділяються на матеріальне та соціально-побутове забезпечення групи працівників, буде використовуватися згідно з рішенням директора підприємства та групи працівників.

Сферою діяльності підприємства є наступні види господарської діяльності:

- торгівля комп'ютерним програмним забезпеченням;

- розробка обладнання та маркетинг;
- економічний експорт товарів;
- надати професійну технічну підтримку;
- посередництво у зовнішньоекономічних операціях;
- експортно-імпортні операції.

ТОВ «KRISMAR» стосується впровадження програмного забезпечення для операційних систем Windows; Існує багато типів проектних додатків різними мовами; надавати послуги доставки та обслуговування по Україні. Бенефіціарами прибутку компанії є вітчизняні підприємства та країни СНД.

З 2003 року компанія є ексклюзивним дистриб'ютором Bricsys NV в Україні. Основним завданням цієї компанії є створення мережі партнерів для розповсюдження програмного забезпечення Bricsys та технічної підтримки користувачів, а також розробка та адаптація додатків для Bricscad.

Компанія надає нову версію DWG САІР у форматі Autocad з усіма необхідними функціями та зручним інтерфейсом, але лише за 20% вартості Autocad

Дуже надійна політика оновлення та професійна підтримка клієнтів. До програми додається інструкція та інтерфейс. Bricscad пропонує платформу розробки, сумісну з AutoCAD, яка підтримує існуючі програми.

Bricscad Bridge дозволяє вам співпрацювати над проектом з іншими колегами, обговорювати ескізи, керувати різними осями та історією та багато іншого.

Bricscad пропонує передові технології європейської якості за доступною ціною. Він призначений для різних видів робіт, таких як: архітектурне проектування та будівництво, людське будівництво, механічне проектування та інші, підходить для проектування та будівництва в широкому діапазоні сфер.

ТОВ «KRISMAR» належить бельгійській компанії Bricsys NV. На підставі зовнішніх контрактів і господарських угод компанія-посередник реалізує комп'ютери за кордоном (Бельгія, Індія та інші країни), а також продає

їх в Україну, Росію та інші країни СНД. Підприємство також займається розробкою допоміжних програм та адаптацією бельгійського програмного забезпечення до потреб іноземних користувачів. Загалом він доступний 13 міжнародними мовами.

У таблиці 2.1 ми можемо побачити відсоток продажів комп'ютерів ТОВ «KRISMAR» з різних країн світу, таких як Бельгія, Індія та інші країни, де компанія співпрацює з закупівлею та імпортом комп'ютерів для перепродажу.

Таблиця 2.1

Обсяги закупівлі програмного забезпечення ТОВ «KRISMAR»

Країна	Обсяги закупівлі програмного забезпечення	
	Одиниць товару	%
936	1425	95
Індія	45	3
інші країни	30	2

Бачимо, що основним бізнес-партнером малої кредитної компанії «Керп» є сама Бельгія, а саме бельгійська компанія Bricsys NV. Це означає, що для розвитку та поглиблення зовнішньої підприємницької діяльності українська компанія не повинна продовжувати співпрацю з бельгійською стороною, а має налагоджувати контакти та надавати програмне забезпечення з інших країн. В даний час частка інших країн (крім Бельгії) не перевищує 5% від загального збору імпортованих товарів.

Розподіл продажів комп'ютерів компанії за країнами наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги продажу програмного забезпечення ТОВ «KRISMAR» за країнами

Країна	Обсяги продажу програмного забезпечення	
	Одиниць товару	%
Україна	705	47
Молдова	630	42
інші країни СНД	165	11

Дані в таблиці показують, що ринок збуту ТОВ «KRISMAR» в

основному визначається такими країнами, як Молдова та Україна. На решту країн СНД припадає не більше 11% загального товарообігу. Водночас бачимо, що близько 47% імпортих комп'ютерів впроваджено в Україні, що веде до розвитку національної науково-технічної бази України, що в перспективі збільшить потужність наукового світу світу. країна.

Решта 53% (42% - Молдова та 11% інші країни СНД) від загального обсягу продажів комп'ютерів української компанії експортуються в країни ближнього зарубіжжя (країни СНД). Чим і обумовлено надходження іноземних грошей на підприємство, що має можливість продовжувати розвиток і підвищувати конкурентоспроможність підприємства на міжнародному рівні. В умовах розвитку експорту підприємство може розвиватися і виходити на нові ринки купівлі-продажу товарів.

Можна зробити висновок, що більшість імпортного програмного забезпечення розраховане на експорт, що створює приплив іноземного капіталу та створює хороші умови для розвитку не тільки для ТОВ «KRISMAR», а й для економіки всієї країни.

2.2. Аналіз фінансових результатів та рентабельності діяльності підприємства

Аналіз майна підприємства здійснюється за скороченим аналітичним балансом (табл. 2.3), створеним з первинного балансу шляхом об'єднання окремих групових документів, що відповідають їх структурі та економічному змісту.

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансових результатів діяльності

Показники	Роки			Відхилення від 2019 р.			
	2019	2020	2021	2020		2021	
				абс. +/- -	відн. %	абс. +/- -	відн. %
Доход від реалізації продукції	418,10	1316,60	1093,30	898,50	214,90	675,20	161,49
Непрямі податки та інші вираховання з доходу	15,20	76,20	90,50	61,00	401,32	75,30	495,39
Чистий доход від реалізації продукції	402,90	1240,40	1002,80	837,50	207,87	599,90	148,90
Собівартість реалізованої продукції	194,30	761,80	700,10	567,50	292,07	505,80	260,32
Валовий прибуток (збиток)	208,60	478,60	302,70	270,00	129,43	94,10	45,11
Інші операційні доходи	145,80	676,60	603,70	530,80	364,06	457,90	314,06
Витрати на оплату праці	9,50	30,50	36,90	21,00	221,05	27,40	288,42
Відрахування на соціальні заходи	3,50	11,30	13,70	7,80	0,00	10,20	0,00
Інші операційні витрати	84,80	1022,70	732,30	937,90	1106,01	647,50	763,56
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	256,60	90,70	123,50	-165,90	-64,65	-133,10	-51,87
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	251,50	8,10	38,30	-243,40	-96,78	-213,20	-84,77

Аналіз проводився на підставі балансу за 2019-2021 роки та звіту про фінансові результати ТОВ «KRISMAR» (форма №1, №2), що наведені у додатку. Аналіз активів підприємства проведено на основі балансу ТОВ «KRISMAR» та структури і динаміки оборотних активів. Аналіз фінансового стану підприємства передбачає аналіз структури активів та їх структуру, вивчення джерел формування структури активів, зміни складових активів та джерел його структури.

Проаналізуємо фінансові показники діяльності підприємства за 2019, 2020 та 2021 роки за допомогою таблиці 2.3.

- інші операційні доходи компанії зросли на 530,80 тис. грн., що на 364,1 %;
- Оплата праці зросла на 21 тис. грн. за рахунок збільшення зайнятості на 221,05%;
- збільшення відрахування на соціальні заходи на 7,80 тис. грн., тобто 222,86 %;
- інші адміністративні витрати зросли на 937,90 тис. грн., що на 1106,01 %;
- операційний дохід зменшився на 165,90 тис. грн., тобто на 64,65%;
- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 243,40 тис. грн., або на 96,78 %;
- податок на прибуток від звичайної діяльності зменшився на 3,70 тис. грн., або 17,62 %;
- прибуток від звичайної діяльності зменшився на 239,70 тис. грн., що становить 103,99 %;
- кінцевий ефект роботи - прибуток - зменшився з 239,70 тис. грн., що становить 103,99%. Усі ці фактори вплинули на фінансовий результат за підсумками року, і компанія постраждала.

Аналізуємо міцність фінансових результатів та структуру доходів і витрат ТОВ «KRISMAR» у 2021 році порівняно з 2019 роком:

- доходи від фільмів зросли до 675,20 тис. грн., що на 161,49 %;
- непрямі податки та інші прибуткові податки зросли на 75,30 тис. грн або 495,39 %;
- у зв'язку з вищезазначеним збільшився дохід від експлуатації плодів на 599,9 млн. грн., що становить 148,90 %;
- ціна товару зросла на 505,80 тис. грн., що становить 260,32 %;
- дохід збільшився на 94,10 тис. грн., що на 45,11 %;
- Інші операційні доходи зросли на 457,90 тис. грн., що на 314,06 %;

- адміністративні витрати зросли на 33 млн. 60 тис. грн. з урахуванням широкого спектру діяльності – 33,60%;
- збільшення продажів на 0,50 тис. грн.;
- інші операційні витрати зросли на 27,40 тис. грн., що на 288,42 %;
- операційний дохід зменшився на 133,10 тис. грн., тобто на 51,87%;
- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 213,20 тис. грн., що на 84,77 %;
- зменшено податок на прибуток від звичайної діяльності на 4,60 тис. грн., тобто на 21,90%;
- Прибуток від звичайної діяльності зменшився на 208,60 тис. грн., що становить 90,50%;
- кінцевий операційний прибуток - чистий прибуток, зменшився на 208,60 тис. грн. Від цих умов постраждала прибуток, тобто зменшився на 90,5%, і в результаті підприємство зазнало збитків.

Чистий прибуток зріс майже вдвічі порівняно з 2019 роком через значне зростання податків, виробничих витрат та інших адміністративних витрат. Хоча чистий прибуток та інші операційні витрати зросли, фінансові результати, такі як операційний прибуток (збиток), операційний прибуток (збиток) до оподаткування, операційний прибуток (збиток), чистий прибуток (збиток) і податок на прибуток тому значно зменшився. Це призвело до збитковості підприємства.

На підставі даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що активи ТОВ «KRISMAR» у 2020 році порівняно з 2019 роком зросли на 21 тис. грн., що становить 3,2%. Аналізуючи активи балансу, бачимо, що на збільшення активів підприємства вплинуло збільшення оборотних активів, хоча відбулося незначне зменшення основних засобів, але це не вплинуло на підсумковий результат. Довгострокові акції впали до 3,9 тис. грн., що на 1,56%. Проте збільшення патентної власності у 2020 році порівняно з 2019 роком пов'язане зі збільшенням поточної власності на 24,90 тис. грн., що на 7,93%. Зміни в оборотних активах відбулися у зв'язку з реалізацією виробничих запасів,

незавершеного будівництва та 11,5 тис. грн, це 100%. На збільшення оборотних активів вплинуло збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 15,40 тис грн., що становить 8,90%. На збільшення балансових активів у 2020 році порівняно з 2019 роком вплинуло подорожчання готової продукції на 8,1 тис. грн. Вартість інших оборотних активів зросла на 5,5 тис. грн., або на 26,23%. Проте деякі статті активів балансу зафіксували незначне зменшення, у тому числі зменшення суми інших короткострокових боргів на 1,9 тис. грн., що становить 24,05%.

Аналізуючи пасив балансу, можна зробити висновок, що на їх динаміку суттєво вплинуло зменшення власного капіталу на 9,2 тис. грн, що становить 7,4%. Зменшення власного капіталу є результатом зменшення нереалізованих збитків на 9,2 тис. грн., що становить на 10,9%. На збільшення капіталу товариства вплинуло збільшення короткострокової заборгованості на 30,2 тис. грн., що становить 6,86%. Капітал компанії збільшився у 2020 році порівняно з 2019 роком за рахунок збільшення іншої короткострокової заборгованості на 5,5 тис. грн., 10% та збільшення інших короткострокових кредитів за статистикою 53,5 тис. грн., що становить 21,96%. Зменшення капіталу товариства є наслідком зменшення боргу на 26,8 тис. грн., що становить 14,97%.

Порівнюючи фінансову звітність ТОВ «KRISMAR» за 2019 та 2021 роки, бачимо, що загальна вартість активів компанії у 2021 році порівняно з 2019 роком зросла на 91,40 тис. грн., що становить 16,19%. Аналізуючи активи балансу, можна зробити висновок, що їх потужності вплинули на зменшення загальної вартості основних фондів на 44,8 тис. грн., що становить 17,87%. Однак збільшення балансових активів у 2021 році порівняно з 2019 роком пов'язане зі збільшенням поточних активів на 135 тис. грн., що становить 43,02%. Зміни оборотних активів відбулися у зв'язку з реалізацією виробничих, невиробничих запасів та 6,4 тис. грн, це 100%. На збільшення оборотних активів вплинуло збільшення грошових коштів та їх еквівалентів на 36,70 тис. грн., що становить 25,19%.

На збільшення балансових активів у 2021 році порівняно з 2019 роком вплинуло збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 25,10 тис. грн., тобто на 175,52%, та інша дебіторська заборгованість, яка зросла на 85,80 тис. грн., тобто 1086,08 %. Додано також оборотні активи на суму 12,2 тис. гривень, що становить 40,53%. Проте деякі активи майнового балансу дещо зменшилися, в тому числі зменшилась сума дебіторської заборгованості за розрахунками та бюджетом на 0,9 тис. грн., тобто на 16,07%, а кількість готової продукції зменшилась з 29.10 тис. грн, що становить 96,04%.

Аналізуючи пасиви балансу, можна зробити висновок, що на їх збільшення вплинуло збільшення короткострокових зобов'язань на 40,4 тис. грн. згідно статистики, тобто становить 355,34%. Капітал компанії у 2021 році порівняно з 2019 роком зріс за рахунок збільшення короткострокових зобов'язань на 76,10 тис. грн., тобто 17,29% та дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги 101,9 тис. грн., тобто 56,93% і більше. Встановлено, що збиток склав 15,30 тис. гривень, тобто 18,13%. Зменшення статутного капіталу товариства призвело до зменшення інших короткострокових зобов'язань на 66,2 тис. гривень, тобто на 27,18%.

Розрахунок та аналіз річних показників діяльності компанії та їх відмінностей у 2020 та 2021-2019 роках наведено нижче в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз відносних витратних та доходних показників ефективності діяльності ТОВ «KRISMAR»

Показники	Роки			Відхилення від 2019 р. (+,-), пункти	
	2019	2020	2021	2020	2021
Витратні показники					
Рентабельність (збитковість) продукції (товарів, робіт, послуг)	93,14	159,17	231,29	66,03	138,14
Рентабельність (збитковість) звичайної діяльності	86,10	0,44	2,58	-85,66	83,52
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	48,23	61,42	69,81	13,19	21,59
Доходні показники					
Валова рентабельність (збитковість) продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	51,77	38,58	30,19	-13,19	-21,59
Чиста рентабельність (збитковість) продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	62,42	0,65	3,82	-61,77	-58,60
Рентабельність (збитковість) доходу від операційної діяльності	46,77	4,73	7,69	-42,03	-39,08

Використовуючи дані таблиці 2.4, проаналізуємо показники ефективності ТОВ «KRISMAR» у 2020 році у порівнянні з такими ж даними у 2019 році:

- ефективність виробництва (товарів, робіт, послуг) зросла на 66,03%, результат нормальної та господарської діяльності впав до 85,66%, але при цьому відношення доходу до собівартості склало 13,19%, що означає поділ доходу в компанії. Компанія продовжує працювати добре, і ці показники не впали суттєво. Продуктивність знизилася через підвищення цін через високу інфляцію цін і зменшення прибутку від звичайної роботи (бізнесу) через високі збільшені операційні витрати;

- податкові надходження від реалізації продукції зменшилися на 13,19%, собівартість продукції зменшилася на 61,77%, операційний дохід зменшився на 42,03%, але залишився на зниженому рівні порівняно з минулим роком. Це означає, що бізнес-результати компанії є поганими.

Проаналізуємо основні показники прибутку та їх динаміку у 2021 році порівняно з 2019 роком:

- ефективність продукції (товарів, будівельних робіт, послуг) зросла на 138,14%, ефективність звичайної та комерційної діяльності знизилася на 83,52%. Це свідчить про зниження інтенсивності використання ресурсів, які використовуються у процесі виробництва.

- ефективність витрат на виробництво зросла на 21,59%, що свідчить про ефективність розміщення коштів на підприємстві та його ефективність;

- сума прибутку від реалізації продукції зменшилася на 21,59%, що також свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

- рентабельність продажів також знизилася до 58,60%, тоді як рентабельність операційного прибутку знизилася на 39,08%, але залишилася на високому рівні, що свідчить про хороші результати діяльності компанії.

Використовуючи інтерпретацію доходів і витрат згідно з формою 2-м, представлену в таблиці 2.5, щороку аналізуємо доходи та інші операційні витрати та суму доходу від реалізації продукції (товарів, будівельних робіт, послуг).

Таблиця 2.5

Розшифруванням інших операційних доходів та витрат ТОВ «KRISMAR»
у 2020-2021 роках

Показник	2020	2021
Дохід від реалізації товарів	1312,20	656,20
Дохід від реалізації послуг	4,40	-
Дохід від реалізації іноземної валюти	650,70	97,30
Дохід від операційної курсової різниці	24,90	36,60
Відсотки банку	1,00	1,10
Всього	1993,20	791,20
Собівартість реалізованої валюти	649,00	97,50
Благодійність	2,90	2,20
Витрати на маркетинг та рекламу	12,90	11,10
Податки й обов'язкові платежі	40,10	-
Оренда та охорона приміщення	19,80	10,70
Операційна курсова різниця	42,60	22,90
Послуги банків	9,10	4,80
Адаптація (переклад) програмного забезпечення	161,50	75,00
Інформаційні послуги	1,40	0,50
Доставка товарів	-	0,50
Витрати на відрадження	8,30	9,50
Проведення семінару	75,00	-
Охорона	-	0,20
ін. послуги сторонніх підприємств	0,10	0,90
Всього	1022,70	235,80

Відповідно до таблиці 2.5 ми бачимо, що у 2021 році спостерігається значне зменшення доходів і витрат порівняно з 2020 роком. Також у 2021 році спостерігається незначне зростання доходів від різниць у контролі валютних та фінансових ефектів, зменшення доходів від продаж товарів збільшився майже вдвічі, а дохід від продажу іноземної валюти зменшився майже у сім разів. Це призвело до зниження доходів у 2021 році.

Крім того, у 2021 році спостерігається значне зниження цін, майже в чотири рази. Причина – суттєве зниження вартості купленої валюти (майже в шість разів), адміністративних витрат на різницю, вдвічі – фінансових послуг та завантаження (перекладу) програмного забезпечення, а втричі – плати за інформаційні послуги. період. Проте спостерігається невелике зростання вартості відряджень та інших послуг від сторонніх компаній. Але в цілому картина значного скорочення витрат промальовується дуже чітко, що дуже добре для компанії навіть на тлі зниження доходів.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ТА ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ
«KRISMAR» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства ТОВ «KRISMAR» для подальшої розробки маркетингової стратегії фірми

Створення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності компанії вимагає думати про проектування майбутнього не на основі поточних і минулих знань, а також на основі невизначених дослідницьких ситуацій і розгляду різних можливостей. , виграють від нових підходів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Блок-схема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Ця робота спрямована на розширення можливостей стратегічного управління шляхом безпосереднього залучення всіх співробітників компанії до планування. Це може розкрити потенціал бізнесу, посилити упереджені думки та підтвердити розуміння того, що ці уявлення не визначають справжній потенціал бізнесу. Розроблено та рекомендовано до впровадження блок-схему процесу управління стратегічною конкуренцією компанії.

Виходячи на ринок, підприємство (фірма, організація) обирає вид конкуренції, яку вона використовуватиме, рис. 3.2.

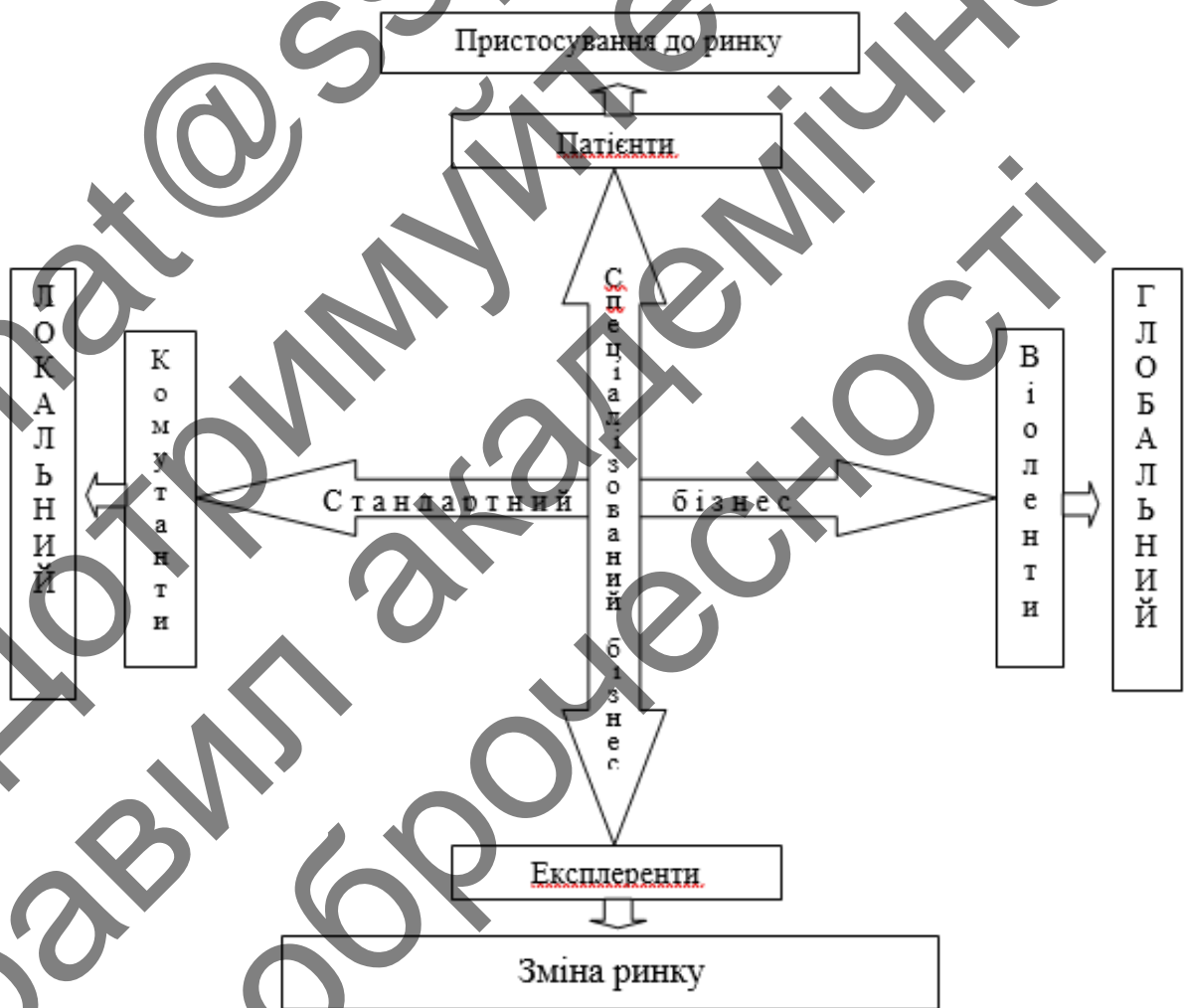


Рис. 3.2. Поле стратегій конкурентної боротьби

Існує чотири типи конкурентних стратегій, кожна з яких стикається з різними аспектами економічного середовища та різними ресурсами, доступними для компанії [34, с. 254].

Дотримуючись стратегії, кожна компанія по-своєму, не схожа на інші, але успішна відповідно до потреб ринку. Все це необхідно для нормального функціонування економіки.

Кожному типу конкурентної стратегії відповідають різні типи бізнесу: віоленти, комутанти, патенти і експлеренти (рис. 3.2). Визначимо характеристики кожної стратегії.

Віолентна (силова) стратегія характерна для компаній, які працюють у сфері серійного виробництва та стандартизації товарів чи послуг. Основним джерелом сили цих компаній є той факт, що їх можна організувати так, щоб вони були ефективнішими та дешевшими, ніж створення невеликих груп продуктів, які відрізняються одна від одної. Крім того, агресивні люди використовують переваги, створені широкими дослідженнями, розвиненою маркетинговою мережею та великими рекламними кампаніями [36, с. 156]. Стратегія Віоленти проста: виходячи зі своєї сили, компанія намагається домінувати на загальному ринку і, по можливості, тисне на своїх конкурентів. Покупців приваблює низька ціна і середній рівень якості.

Ця стратегія означає не тільки незалежність, але й зосередженість на діяльності зі створення продуктів, які користуються низьким попитом. Ці фірми намагаються уникати великої конкуренції з великими фірмами, тому що, якщо вони цього не зроблять, боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції буде фатальною. Однак, якщо врахувати конкретні вимоги клієнта, компанія, яка присвятила свою роботу їхньому навчанню та задоволенню, є перевагою. Тут виграють як малі, так і великі компанії.

Комутантна (присосовницька) - відбувається на звичайних підприємствах регіонального масштабу. Сила невеликої неспеціалізованої фірми полягає в її здатності краще пристосовуватися до невеликих (і іноді короткострокових) потреб конкретного клієнта. Фрілансери готові скористатися будь-якими бізнес-можливостями, інші дотримуються своїх виробничих проявів.

Експлерентна (піонер) стратегія означає створення нових або інших

модифікацій старих сегментів ринку. Йдеться не про вдосконалення товарів і послуг, а про дуже ризикований (але дуже корисний, якщо пощастить) пошук революційних рішень [40, с. 63]. Основний чинник сили пов'язаний із прогресом у впровадженні нових функцій.

Патієнтна (нішова) стратегія характерна для компаній, які стали на шлях вузької спеціалізації. Він включає створення спеціальних і диференційованих продуктів для деякого (часто багатьох) вузького кола споживачів [34, с. 122]. Ринкова влада терплячих фірм полягає в тому, що їхні продукти важливі для групи людей. До такого типу компаній відноситься ТОВ «KRISMAR».

Першим кроком у створенні маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії є вибір конкурентного підходу до розвитку компанії. Цей розділ визначає місію та розробляє конкурентні цілі компанії.

Одним із найважливіших рішень системи стратегічного планування є розробка місії компанії. Визначення концепції є першим кроком до зменшення невизначеності щодо компанії, спочатку серед власників, керівництва, працівників, а потім і серед усіх, хто працює в компанії. Місія компанії дозволяє їй виражати та представляти якість продуктів і послуг, виражаючи відносини компанії із суспільством і зовнішнім середовищем.

Заява про місію повинна показати поточні досягнення компанії та її майбутню місію в зовнішньому середовищі, яке буде відрізнятися від конкурентів. Іншими словами, визначення місії - це ще один спосіб відрізнити компанію від її конкурентів. Рекомендації дослідження за результатами визначають мету суспільства в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями дослідження місії підприємства

Елементи місії	Напрямки досліджень	Місія підприємства ТОВ «KRISMAR»
Товар	Уточнення переліку товарів і послуг підприємства; визначення частки кожної групи товарів (послуг) у загальному обсягу товарообігу; Визначення споживчої цінності	Реалізація здебільшого різних версій програмного забезпечення адаптованого на різних мовах для широких верств населення
Споживач	Складання профілю споживача; виявлення груп споживачів з найбільшим рівнем споживання товарів підприємства; визначення потенційних споживачів	Потенційними споживачами є конструктори та архітектори, які використовують даний продукт для креслення; фірми та агентства, які займаються проектуванням
Галузь діяльності	Визначення географічного положення споживачів, географії конкурентів	Географічне положення споживачів не обмежене, але здебільшого обумовлене територією України та країн СНД
Стратегічна спрямованість	Визначення основних довгострокових орієнтирів діяльності підприємства (вид діяльності, товарна номенклатура, ціль розвитку)	Імпортно-експортна діяльність щодо різних версій програмного забезпечення фірми-партнера для виходу на нові ринки збуту
Основа конкурентоспроможності підприємства	Визначення характеристик за рахунок яких підприємство буде випереджати конкурентів	Інноваційна технологія; адаптованість до споживачів; висока якість; низька ціна
Зашкавлені групи	Визначення найбільш зашкавлених в діяльності підприємства суб'єктів	Працівники підприємства; партнери; споживачі

Якщо місія визначає загальний напрямок діяльності компанії, що показує деталі її життя, то компетенція, до якої прагне компанія, визначається цілями. Поряд з формуванням місії вибір цілей є найбільш відповідальною частиною розробки маркетингової стратегії компанії. Цілі повинні бути узгоджені з напрямком розвитку та сильними сторонами компанії.

Усі встановлені цілі мають бути пов'язані в систему, яка підтримує цілі. Якщо ви зможете залучити до постановки цілей не тільки кращих співробітників, але і кращих експертів, ви не тільки об'єднаєте співробітників, але і мотивуєте їх досягати.

Розроблені цілі слід використовувати як критерії для подальшої розробки та прийняття менеджером рішень у сфері конкурентного управління маркетинговим потенціалом компанії.

Виходячи зі стратегічних завдань товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «KRISMAR». Також були розроблені конкурсні завдання, які зведені в таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Конкурентні цілі для підприємства ТОВ «KRISMAR»

Стратегічна ціль	Конкурентні цілі
Збільшення прибутковості від торгівельної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – покращення якості товару; – активізація маркетингових зусиль; – збільшення ринкової частки підприємства; – створення і підтримка іміджу підприємства
Збільшення обсягів збуту	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення ринкової частки підприємства; – активізація маркетингових зусиль; – розширення переліку додаткових послуг; – створення і підтримка іміджу; – модернізація технологічного процесу; – збільшення рівня конкурентоспроможності товарів
Забезпечення беззбитковості діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікація діяльності; – модернізація торгівельно-технологічного процесу; – покращення якості товарів; – диференціація переліку додаткових послуг; – збільшення рівня маркетингового потенціалу

Наступною частиною конкурентного аналізу маркетингової сили є конкурентний аналіз, який може оцінити конкурентну позицію компанії на міжнародному ринку та визначити її конкурентні переваги. Ефективність аналізу конкурентної позиції компанії залежить від достовірності та якості супровідної інформації. Важливим є комплексне використання першоджерел

(каналів збуту продукції, постачальників, клієнтів, рекламних агентств, співробітників конкуруючих компаній, інформаційних компаній) і вторинних джерел (ділові звіти конкурентів, прес-релізи, прес-релізи) про діяльність конкуруючих компаній. Однак при виборі джерела інформації слід враховувати питання вартості та повноти інформації, а також часу. Цей аналіз був зроблений у другій частині моєї дипломної роботи.

Після проведення широкого аналізу, вивчення середовища компанії та проведення SWOT-аналізу, визначення цілей і розробки корпоративної стратегії компанії, вони починають формулювати стратегію конкуренції або бізнес-стратегію для кожного стратегічного підрозділу (СОБ). Розробка конкурентної стратегії - це трудомісткий процес. Він має свої частини, свою структуру, свою логіку та свої мови. Усі частини та компоненти процесу тісно пов'язані між собою.

При створенні конкурентної стратегії спецпідрозділу (СОБ) спочатку визначаються поточні стратегічні напрями діяльності та стратегічні напрями діяльності (СЗГ) (рис. 3.3).

Зокрема, вони ретельно досліджують конкурентне середовище, в якому діє частина (1), і контролюють, вивчають і прогнозують поведінку конкурентних сил у СЗГ: конкурентів, постачальників, клієнтів, потенційних конкурентів тощо.

Крім того, зростання та прибутковість (2) визначаються на основі поточних результатів найуспішніших конкурентів у цій сфері бізнесу (що не обов'язково вірно для нашого СОБ). Якщо цей аналіз проводиться під час розробки фінансової стратегії, його можна використовувати.

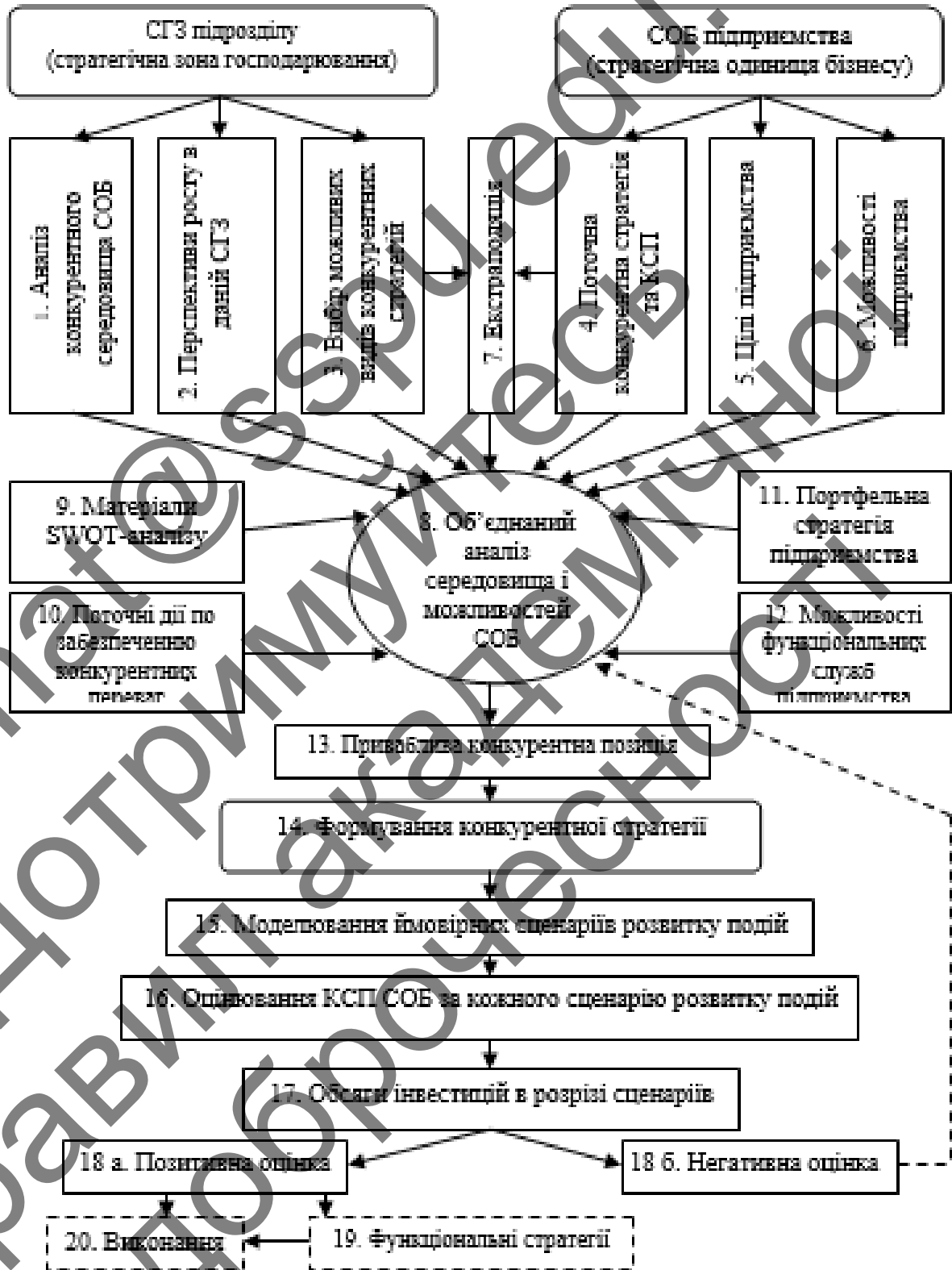


Рис. 3.3. Формування конкурентної стратегії окремої СОБ

Аналізуючи середовище СЗГ, вони обирають різні типи конкурентних стратегій, які можуть бути успішними в цьому бізнес-секторі в найближчі 5-7

років (3). Це може бути стратегія лідерства за витратами або стратегія оптимальних витрат, диверсифікація, фокус або агресивна стратегія тощо. Але в той же час ми повинні зосередитися на майбутніх стратегіях успіху, а не на старій стратегії СОБ.

Після аналізу оточення СОБ визначаються його СЗГ, позиції та можливості. Зокрема, визначається поточна конкурентна ситуація та поточна конкурентна стратегія підрозділу (4), уточнюються цілі СОБ та розглядаються цілі компанії (5), сильні сторони та можливості підрозділу, перевірено з урахуванням його слабких сторін і загроз з боку зовнішнього середовища (6). Водночас спрогнозуйте майбутні позиції СОБ. Виходить, що поточна конкурентна стратегія (4) зможе забезпечити успіх у майбутньому (3), оскільки непередбачувано підтримувати часті зміни середовища, тобто майбутні можливості, розраховані за допомогою методу редукції.

Далі аналіз середовища СОБ поєднується з його основою (8). У першому методі інтеграції цілі базуються на епостереженнях за зовнішнім середовищем, щоб визначити, наскільки привабливим є вибране місце розташування бізнесу з точки зору досягнення цілей СОБ і цілей підприємства.

У другому методі різні конкурентні стратегії, обрані на майбутнє (3), порівнюються з поточною стратегією компанії (4). Це робиться для того, щоб ми знали, чого очікувати від сектора, якщо стратегія та можливості будуть збережені. Цей метод представлений як додаткова стратегічна позиція, яка також обговорювалася (7). Для спільного аналізу ринку та розташування підрозділу, визначення конкурентної позиції та різних конкурентних стратегій необхідно згадати відомі матричні методи: BKG, McKinsey, ADL та інші.

При аналізі ринкового середовища та конкурентної позиції підрозділу, крім зазначених вище матеріалів, встановлюється SWOT-аналіз компанії (9), поточні методи підтримки конкурентних переваг (10) і корпоративна стратегія. Будуть розглянуті бізнес-аспекти (11), а також трудові аспекти економіки (12).

Результатом комплексного аналізу є визначення привабливої

конкурентної позиції СОБ (13) і, нарешті, створення відповідної конкурентної (комерційної) стратегії підрозділу (14).

Оскільки події в конкурентному середовищі можуть розвиватися в різних ситуаціях (позитивній, песимістичній, оптимальній), а тому й ефективність запланованої конкурентної стратегії буде різною, наступним кроком є моделювання умов розвитку подій (15) . та оцінити конкурентоспроможність СОБ для кожної умови, пов'язаної з обраною стратегією (16). Тут потреба в інвестиціях визначається для кожного сценарію розвитку (17).

Нарешті, після оцінки запропонованої конкурентної стратегії та потреби в інвестиціях для її реалізації та підтримки в умовах розвитку конкурентного середовища буде прийнято остаточне рішення (18 а, б). Якщо негативний (18 б), поверніться до комплексного аналізу та негайно розпочніть процес створення бізнес-стратегії [45, с. 135]. Якщо всім подобається запропонована стратегія (18 а), на основі проекту та стратегії компанії, прийнято, що функціональні підрозділи створюватимуть свої стратегії (19), і наводиться стратегія компетенції з лідерами та важливими завданнями. , менеджери почнуть організовувати роботу, контролювати її та коригувати (за потреби).

Ми називаємо це конкурентоспроможною бізнес-стратегією, оскільки ці поняття схожі. Проте в економічній літературі можна знайти заперечення проти цього. Насправді все зрозуміло: з точки зору мети стратегії – забезпечення конкурентних переваг – обидва визначення збігаються [47, с. 643]. Але щодо способів досягнення мети є відмінності: підприємницька стратегія менш обширна, ніж конкурентна стратегія, оскільки включає не тільки способи організації конкуренції, а й включає трудову, управлінську та інші види. з метою досягнення успіху в бізнесі, високої конкурентної переваги на ринку.

Основною метою стратегічного плану конкурентоспроможності підприємства є створення стратегічного фонду. Цей розділ містить розділ про розробку та оцінку різних маркетингових стратегій і розділ про вибір стратегії.

Вибір такої конкурентної стратегії визначається силою, потужністю, іміджем фірми на ринку та особливостями її продукції. Конкурентні стратегії вважаються основою базових стратегій підприємства і дозволяють підприємству працювати в умовах ринкової економіки.

У процесі створення конкурентної стратегії підприємства пропонується використовувати матрицю «Конкурентний ринок і маркетинговий потенціал», наведену на рис. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік конкурентних стратегій підприємств згідно матриці
«Ринкова конкуренція/маркетинговий потенціал»

Позиції підприємства на ринку	Рівень використання маркетингового потенціалу	Наступальні конкурентні стратегії	Оборонні конкурентні стратегії
Ринкові лідери	Високий (60-100 %)	Стратегія активних дій. Стратегія захисту	Стратегія контролю ринку
Претенденти на лідерство	Задовільний (40-60 %)	Стратегія флангових ударів. Стратегія незайнятих просторів	Стратегія імітація лідера
Ринкові аутсайдери	Низький (0-40 %)	Стратегія ринкової ніші	Стратегія збереження позицій. Стратегія уникнення конкурентів

Матриця створювалася на основі двох факторів: ступеня впливу конкурентів на ринок і ступеня використання маркетингового потенціалу компанії. Усі маркетингові стратегії, виходячи з положення підприємства на ринку та характеру діяльності, поділяються на наступальні та оборонні конкурентні стратегії, таблиця 3.4.

Рівень використання маркетингової сили.



Рис. 3.4. Рекомендована матриця «Ринкова конкуренція/маркетинговий потенціал»

Стратегія ринкового простору (квадрант 1) — метод для компаній з обмеженим використанням маркетингової влади, які здійснюють діяльність на ринку з низьким конкурентним тиском. Компанія орієнтується на сегмент ринку, який не приваблює конкурентів.

Стратегія вільних площ (квадрант 2) полягає в уникненні відкритої атаки на конкуренцію через обмежене використання маркетингової сили. Безпосередньо керувати діяльністю конкурентів і знаходити невикористані ринкові можливості.

Стратегія управління ринком (квадрант 3) характерна для компаній із сильним використанням маркетингової влади та низьким конкурентним тиском. Стратегія полягає в контролі над ринком, що включає діяльність конкурентів, у тому числі й можливих, і недопущенні отримання конкурентами переваг у певних сферах діяльності.

Стратегія уникнення конкурентів (квадрант 4) використовується компаніями, які не мають достатньої сили для конкуренції, тому вони припиняють закупувати товари, які не входять до асортименту конкурентів.

Стратегія бічних ударів (квадрант 5) є у компаній з хорошим показником використання маркетингової сили, але цього недостатньо для великої атаки на ринок. Компанії виявляють і використовують слабкі сторони лідера ринку. Але варто зробити застереження, якщо господар атакує у відповідь.

Стратегія активних операцій (квадрант 6) використовується компаніями з високою маркетинговою потужністю та сильною конкуренцією, які намагаються стати лідерами ринку. Для досягнення цієї мети використовується цілий набір маркетингових прийомів.

Стратегія збереження позицій (розділ 7) полягає в тому, щоб підтримувати ефективність ринку та уникати конкуренції. Це добре для компаній, які працюють на ринку з сильною конкуренцією, яка не використовує свій ринок ефективно.

Стратегія слідування за лідером (квадрант 8) характерна для компаній, які не здатні зайняти домінуючі позиції на ринку. Це означає копіювання політики хоста, щоб зменшити ризик платежу.

Оборонна стратегія (квадрант 9) – це компанії з високим рівнем використання, які працюють на ринку з високим конкурентним тиском. Захист частки ринку досягається за допомогою великих витрат на рекламу, послуги та стимулювання збуту, що забезпечує фірма розповсюдженням товарів.

Тому ТОВ «KRISMAR» необхідно вибрати стратегію «Імітації лідера» (восьмий пункт), оскільки ступінь впливу конкуренції на ринок і ступінь використання маркетингової сили є найменш витратними.

3.2. Розробка маркетингової стратегії діяльності фірми щодо підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку

ТОВ «KRISMAR» здійснює зовнішньоекономічну діяльність, пов'язану

з імпортом та експортом товарів (комп'ютерів) за кордон. Ринок у цій сфері дуже вразливий, тому підприємство має проблеми з пошуком партнерів та укладанням договорів на закупівлю, продаж та імпорт продукції. Крім того, необхідно провести ефективну рекламну кампанію для «розкрутки» свого бренду і залучення нових клієнтів до продукції компанії.

Для розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати Marketing Mix, який включає комплекс інструментів стратегічного маркетингу. Він також відомий як «4P» (рис. 3.5), а потім розширюється до «7P» до «9P». Останнім часом відомий і популярний також термін «3C».

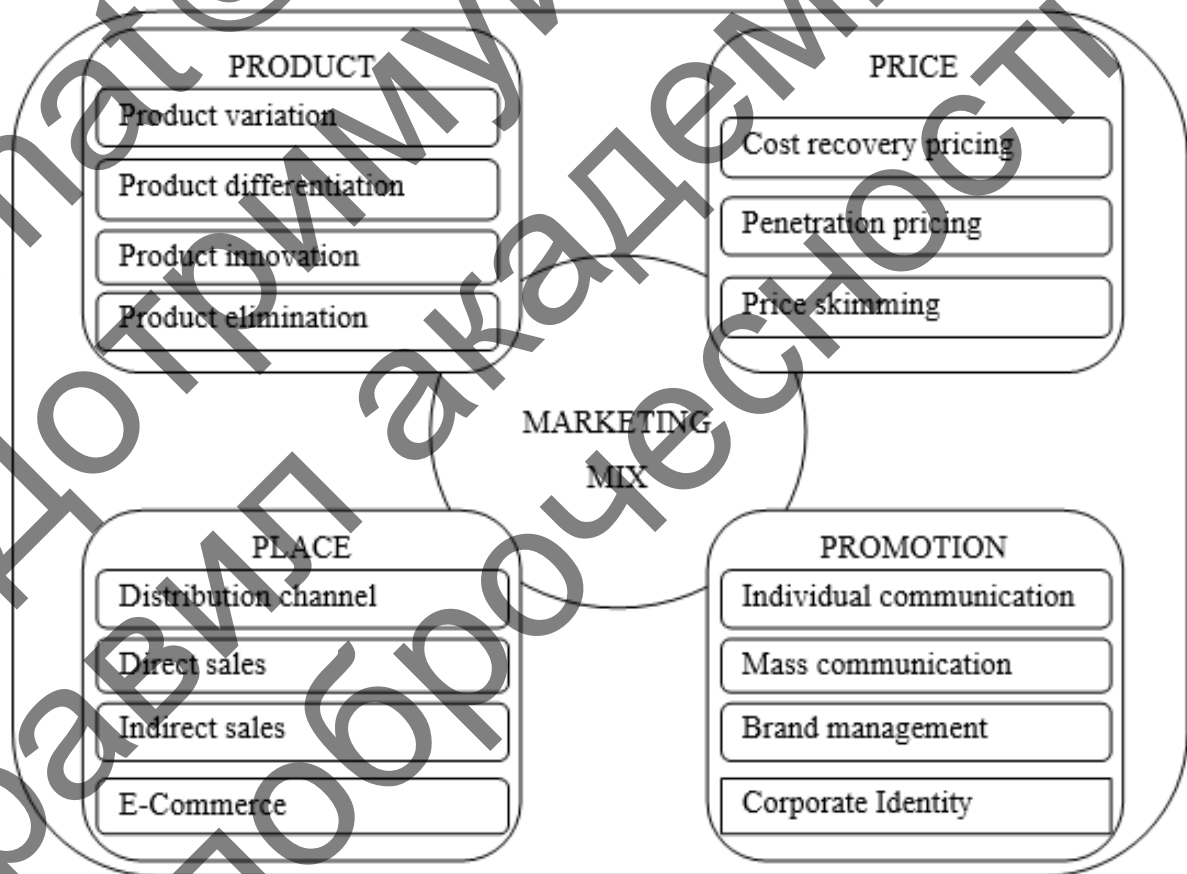


Рис. 3.5. Базова модель Маркетинг Міксу [13, с.57]

Елементами комплексу маркетингу є «4P» [52, с. 162]:

Product - є все, що можна продати для продажу, для споживання, що

привертає увагу та задовольняє певні потреби. Вони можуть у будь-якій комбінації:

Price - ціна. Вона є мірою обміну товарів або послуг:

- цінності, пропоновані однією зі сторін в обмін на вигоди від використання продукту або послуги;
- фінансова вартість, яку організація встановила для реалізації своєї продукції;
- динамічна зміна: ціна змінюється відповідно до ситуації та платоспроможності клієнтів.

Place (точка продажу або канал збуту). Управління маркетинговими можливостями передбачає досягнення ділових і маркетингових цілей, таких як:

- захоплення ринкових часток або сегментів;
- збільшення продажів, прибутку;
- покращувати послуги;
- інформувати потенційних клієнтів
- коментарі клієнтів тощо.
- потребує додаткової підтримки (реклами, навчання тощо);

Promotion – просування. Тут використовуються всі можливі інструменти для спілкування з клієнтами.

Персональний продаж - персональний продаж

- Підтримка продажів
- рекламні заходи
- зв'язки з громадськістю;
- розсилка (не плутати зі спамом);
- фестивалі та виставки;
- реклама;
- програма підтримки.

Як правило, всі елементи використовуються комплексно для досягнення найбільшого ефекту. Важливо розуміти, що основною метою комунікації є

«повідомлення», яке виробник хоче донести до споживача.

Нижче наведено приклад комбінування методів створення маркетингового плану, рис. 3.6 [54, с. 26].

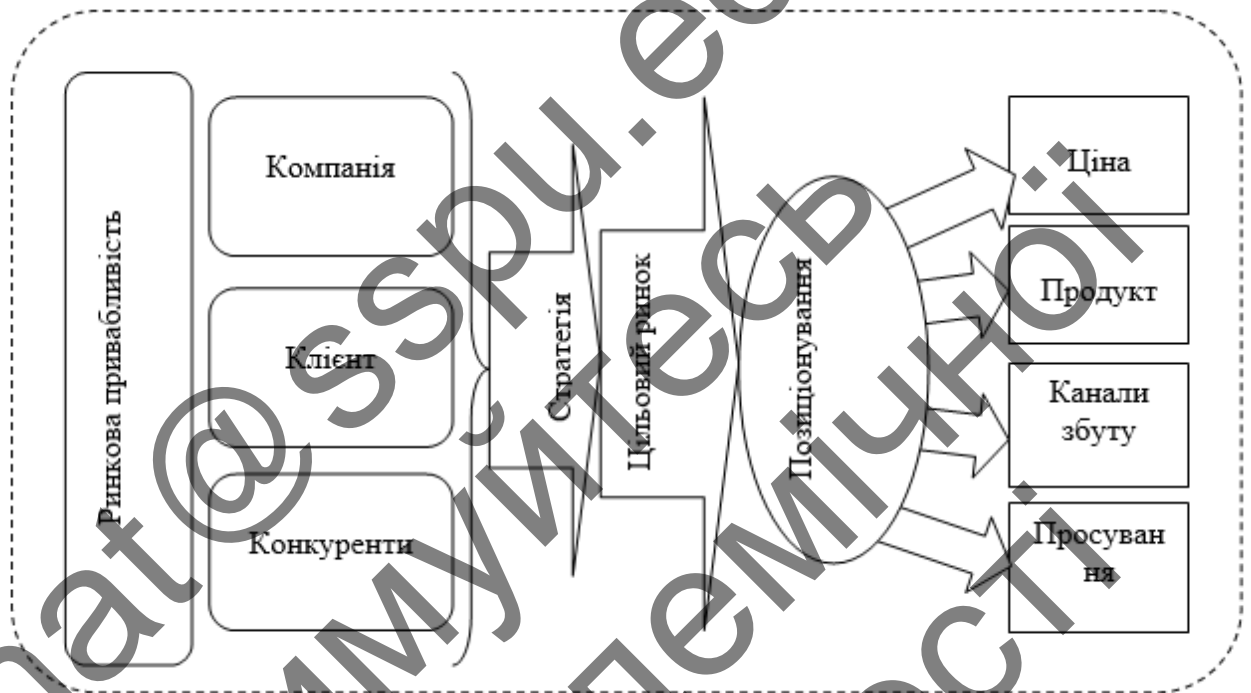


Рис. 3.6. Комбінована модель Маркетинг Максу для розробки маркетингової стратегії для підприємства («3С» + «4Р»)

Вищенаведені програми дуже прості та зручні для планування та організації діяльності. Якщо бренд створений на високому рівні, він буде орієнтований на просування, не платячи зайвого [24, с. 331].

Правда, в той же час необхідно пам'ятати про необхідність своєчасного управління та отримання значущої та надійної маркетингової інформації, але це вже інша історія.

Для збереження конкурентних переваг компанії ТОВ «KRISMAR» повинні використовувати три типи маркетингових стратегій:

- розширення ринкової влади;
- обслуговування сайту;
- збільшення частки ринку та поточного потенціалу ринку.

Маркетингова стратегія розширення ринкового потенціалу може бути реалізована трьома способами.

1 спосіб. Пошук нових клієнтів базується на ідеї, що кожен продукт має клієнтів, які навіть не підозрюють про їх існування.

2 спосіб. Пошук нових потреб спонукає компанію до пошуку нових сфер і шляхів використання своєї продукції. Відкриття нових сфер попиту на продукцію базується на ініціативі самих споживачів і розвитку їх потреб.

3 спосіб. Збільшення кількості споживання продуктів досягається за рахунок сили реклами, коли реклама спонукає до збільшення частоти та кількості використання продукту.

Якщо прийняти рішення про різні типи класифікації, то пошук нових клієнтів і нових потреб є результатом стратегії розвитку ринку (одна зі стратегій активного зростання), а збільшення кількості продуктів харчування є глибиною ринку стратегії. (ще одна потужна стратегія зростання).

Стратегія захисту позицій є важливою частиною стратегічних дій компанії, тому що на ринку завжди є компанії, які хочуть залишитися на позиціях конкурента, а також тому, що товари та ринки конкурента великі, а позиція захищена. Для ТОВ «KRISMAR» можна виділити такі цілі збереження конкурентних переваг, як показано на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Принципи утримання ринкових позицій підприємства

Таким чином, принципи збереження позиції на ринку такі:

- сильна інноваційна політика, інакше авторські права будуть анульовані;

- орієнтація на продукт і матрицю: лідер ринку, оцінюючи той чи інший сегмент, орієнтується не на отримання великих прибутків, а на збереження своїх позицій у цьому сегменті;

- взаємозв'язок цінової політики власника, якщо конкуренти використовують атаку за рахунок цільової ціни. Хорошим прикладом може служити слоган «навіщо платити більше, якщо якість однакова?». Для виходу з цих ситуацій була розроблена модель «Захисник» — одна з рекомендацій — захистити якість продукту;

- орієнтація на довгострокове бачення розвитку, а не на швидкі гроші;

- орієнтація на високу якість продукції;

- активна рекламна діяльність;

- хороший сервіс.

Усю сукупність стратегій позиціонування на ринку можна розділити на види, зазначені на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Стратегії позиціонування підприємства на міжнародному ринку

Захист позиції (захист ринку для всього лота).

Фланговий захист (захист слабких місць: продуктів і сегментів ринку, які втрачають прибуток).

Упереджувальний захист (вдавання до антиконкурентної практики, спрямованої на атаку на лідера ринку).

Контрнаступ - стратегія захисту позиції лідера ринку у вигляді агресивних дій проти агресивної стратегії конкурентів.

Мобільний захист (має намір вийти на інші ринки для зміцнення своїх конкурентних позицій, захист гарантується шляхом поєднання стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій зростання та стратегії поділу).

Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює, що деякі позиції неможливо захистити через гостру конкуренцію, основним завданням є виявлення позицій, від яких можна відмовитися без значних стратегічних втрат або здобутків).

Стратегія збільшення частки ринку та поточний потенціал ринку. Ця стратегія передбачає, що зростання ринку є фактором зростання прибутку компанії. Однак сучасна маркетингова література містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком компанії. Вибір цієї стратегії важливий, якщо збільшення частки ринку базується на стратегії лідерства за витратами або навпаки. Однак ця стратегія використовує такі фактори:

- юридичні зобов'язання (через антимонопольне законодавство);
- збільшення витрат компанії на забезпечення зростання ринку, тому що витрати на систему просування зростуть, боротьба з конкурентами на цьому сегменті ринку буде програна, після 50% ринку прибуток зменшиться.

Тому необхідно створити інтегровану маркетингову стратегію «Імітації лідера», яка поєднує в собі розширення ринкової влади, захист поточних позицій і збільшення ринкових часток і діючих ринкових сил.

ВИСНОВКИ

На етапі розвитку національної економіки ринок забезпечує ріст і розвиток підприємства за рахунок міцності його конкурентної позиції. Як основна організаційна функція ринок спрямовує виробничу систему та її економічні структури на задоволення потреб споживачів.

У сучасній науковій літературі існує багато способів визначення стратегій, процесу розробки та відбору. У більш широкому розумінні концепція управління бізнесом стала стратегією, яка визначає, що можна вважати бізнес-політикою, спрямованою на прийняття довгострокових заходів. Метою стратегії є отримання довгострокової конкурентної переваги, яка робить компанію більш прибутковою. Основним завданням дипломної роботи є корекція стратегії розвитку ТОВ «KRISMAR».

Для класифікації конкурентних маркетингових стратегій ми можемо вибрати стратегію компаній зі стабільною базою для нашої компанії. Це означає, що ТОВ «KRISMAR» здійснює незалежну ринкову діяльність без шкоди для довгострокових перспектив. На думку М. Портера, конкурентні переваги компанії на ринку - це ще одна стратегія, яка передбачає отримання від нашої компанії деяких конкурентних переваг для задоволення деяких аспектів потреб клієнтів, які є істотними для нашої компанії. Основна ідея диференціації полягає в тому, що продукт або послуга нашої організації повинні відрізнятися від продукту або послуги конкурентів і бути унікальними з точки зору клієнта. Для реалізації цієї стратегії необхідно проводити дослідження, використовувати якісні матеріали та технічні ресурси, наполегливо працювати з клієнтами.

Пріоритетними були аналіз фінансових результатів і прибутковості підприємства, аналіз експортно-імпортової діяльності, аналіз конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку та стратегічне визначення конкурентів продукції та послуг підприємства. Ми проводимо SWOT аналіз, визначаємо сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози. Сильні

сторони: високий рівень обслуговування, гарний зовнішній вигляд, висока якість продукції. Недоліки: малий ринок, погана система просування. Можливості: більша юридична визначеність, розширення ринків, власність споживача. Загрози: поява нових технологій виробництва від конкурентів, несприятливі зміни в податковій системі, культурні зміни. З'ясовуємо конкурентні переваги цієї компанії, тобто. j. рівень мобільності, імідж компанії, якість продукції та кваліфікація співробітників.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «KRISMAR» на міжнародному ринку можна зробити висновок, що підприємство активно займається імпортно-експортною діяльністю, більша частина продукції імпортується до Бельгії та Індії, експортується до Молдови та Грузії, а близько 47% імпортової продукції реалізується на ринку України. Результат цієї діяльності компанії не на високому рівні, але зростає, що свідчить про підвищення ефективності діяльності компанії.

Основним конкурентом компанії є компанія «S&H ware», яка продає популярний і широкий асортимент продукції, але за дуже високою ціною. ТОВ «KRISMAR» продає товари тієї ж якості та продуктивності за нижчими цінами, але покупці менш поінформовані. Тому необхідно розробити ефективну маркетингову стратегію для збільшення частки ринку (сегменту) підприємства, що призводить до підвищення ефективності діяльності компанії і, як наслідок, до підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку.

Для розробки стратегії була встановлена місія компанії щодо продукту, клієнтів, стратегічного плану та основних конкурентних проблем галузі. На основі цих даних були створені конкурентні цілі для ТОВ «KRISMAR», а також визначено основний напрямок маркетингової стратегії на основі аналізу матриці «ринок/ринкова конкуренція».

Починаючи з первинного аналізу діяльності компанії, можна розробити комплексну стратегію підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії, яка охоплює всі аспекти діяльності компанії, зберігаючи її слабкі

сторони та використовуючи сильні сторони.

Для ТОВ "KRISMAR", найкращим рішенням є вибір єдиної стратегії позиціонування на ринку. Оскільки ця стратегія включає такі стратегії, як стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту. Стратегія глибокого проникнення на ринок, спрямована на збільшення обсягу продажів компанії та частки ринку без зміни відносин продукт-ринок. Ця стратегія може бути реалізована за допомогою таких методів, як залучення нових клієнтів для продукції організації на поточному ринку збуту. Такий підхід передбачає залучення клієнтів за допомогою конкурентоспроможної продукції до продукції нашої компанії. Цю стратегію можна реалізувати за допомогою активної реклами, завдяки якій послуги та продукти компанії будуть відомі та доступні великій кількості клієнтів. Стратегія розвитку продукту передбачає зміну продукту компанії або її якісних показників, тобто адаптацію її до різних груп населення, з метою створення гарного іміджу, з метою надання багатьох послуг клієнтському колу цієї компанії. Для реалізації обраної стратегії витрати були розраховані та порівняні з очікуваними вигодами. Найціннішим показником цієї стратегії є проведення ефективної кампанії. Тому були проаналізовані витрати та ефективність окремих видів реклами з урахуванням поточного фінансового стану компанії та обрані найкращі варіанти: реклама в міжнародному Інтернеті та приватна реклама. Оскільки було вирішено підвищити міжнародну конкурентоспроможність компанії, необхідно реалізувати цю стратегію та методи її реалізації.

Тому маркетингова стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТОВ «KRISMAR» полягає в першу чергу в досягненні позиції компанії на поточних ринках. Це залучить більше клієнтів, збільшить прибуток компанії та популярність програмного забезпечення, яке продає ТОВ «KRISMAR». Ефективна маркетингова програма для компанії надовго підвищить ефективність і ефективність діяльності компанії на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес І. В. Менеджмент. – К.: Видавничий Дім "Максимум", 2015. – 315 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник / В.Г. Андрійчук//.- К.: КНЕУ, 2016. - 779 с.
3. Армстронг М., Ланкастер Д., Уотерс Д., Йорк Д., Ленгли Н. Менеджмент: методи и приемы. – К.: Знання-Прес, 2015. – 876 с.
4. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства: навчальний посібник / М. Д. Білик. – К.: КНЕУ, 2015. – 325 с.
5. Богоявленська Ю. В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю. В. Богоявленська – К.: «Кондор», 2014. – 336 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. М. Бойчик. – К.: Атіка, 2017. – 528 с.
7. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. Посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк. – К.: КНЕУ, 2013. – 556 с.
8. Бондар Н. М. Економіка підприємства: навч. посібн. / Н. М. Бондар – К.: Видавництво А. С. К., 2014. – 400 с.
9. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник /М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. — 292 с.
10. Буряк П. Ю. Фінансово-економічний аналіз: підручник / П. Ю. Буряк. – К.: ВД «Професіонал», 2014. – 528 с.
11. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія / Т. А. Говорушко, Н. І. Клімаш. – К.: Логос, 2015.
12. Дейнека О. В. Сутність поняття «фінансовий результат» та особливості його формування / Дейнека О. В., Остапенко О. А. // Молодіжн. наук. вісн. УАБС НБУ. Економічні науки, 2013. – №4
13. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент.

– К.: НАУ, 2015. – 656 с.

14. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.

15. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.

16. Іслямова Е. Р. Методи визначення вартості компанії / Е. Р. Іслямова // Науковий вісник НГУ. – 2016. – № 1.

17. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.

18. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.

19. Киржнер Л. А., Киенко Л. П., Лепейко Т. И., Тимонин А. М. Менеджмент організацій. – К.: КНТ, 2015. – 681 с.

20. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління. / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013 – 272 с.

21. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.

22. Ковальчук В. М. Загальна теорія економіки (теоретична економіка): навч. посібник / В. М. Ковальчук – Тернопіль: ТАНГ – «Астон», 2012. – 367 с.

23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2018. – 697 с.

24. Конституція України /Прийнята 28 червня 1996 року./ Верховна Рада України – К.: Парламентське вид-во, 2015. – 59 с.

25. Костюк В. К., Воїнова Н. В., Цимбалюк Л. Г., Цишевський В. Г., Пішеніна Т. І. Організація і планування виробництва. – К.: Університет "Україна", 2015. – 330 с.

26. Красник В. В. Управління електрогосподарством підприємств: виробничо-практичний посібник / В. В. Красник, – К.: Знання, 2018. – 97 с.

27. Кураков Л. П. Економіка і Право: словник-довідник / Л. П. Кураков – Тернопіль: Економічна думка, 2014. – 18 с.
28. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання / Л. А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2011. – 387 с.
29. Литвин Б. М. Аналіз господарської діяльності / Б. М. Литвин. – Львів: Світ, 2012. – 272 с.
30. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науковопрактичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164. с.
31. Лопатніков Л. І. Економіко-математичний словник. Словник сучасної економічної науки. / Л. І. Лопатніков. – 5-е вид., перероб. і доп. – М.: Справа, 2013. – 520 с. 133
32. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства. – К.: Знання, 2015. – 580 с.
33. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 412 с.
34. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 472 с.
35. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства / В. І. Отенко. – Бізнес-інформб, 2013. – 232-237 с.
36. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом / А. А. Пересада. – К.: Лібра, 2012. – 472 с.
37. Петрович Й. М. Економіка підприємства: підручник / Й. М. Петрович. – Львів: «Новий світ-2014», 2014. – 680 с.
38. Півторак М. В. Класифікація основних засобів: вітчизняний досвід / М. В. Півторак / Агроінком. – №5. – 2016 – 6-11 с.
39. Поддєрьогін, А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький. – Фінанси України, 2017. – 119-127 с.

40. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 620 с.
41. Пономарьова І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №27. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – 202-210 с.
42. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 630 с.
43. Портер М. Стратегія конкуренції: навч. посіб. / М. Портер. – К.: Основи, 2017. – 264 с.
44. Приятельчук А. О. Структура філософії економіки / А. О. Приятельчук // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 48. – 70-78 с.
45. Пястолов С. М. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / С. М. Пястолов. – М.: Академічний проект, 2015. – 576 с.
46. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.
47. Рєпіна І. М. Активи підприємства: таксономія, діагностика та управління: монографія / І. М. Рєпіна. – К.: КНЕУ, 2012. – 274 с.
48. Роїна О. М. Договори у господарській діяльності: практичний посібник / О. М. Роїна – К.: КНТ, 2015. – 732 с.
49. Русак В. А. Фінансовий аналіз суб'єкта господарювання: довід. посібник / В. А. Русак, Н. А. Русак. – Мінськ: Вища школа, 2017. – 309 с.
50. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г. В. Савицька. – К.: Знання, 2015. – 662 с. 135
51. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: ЦУЛ, 2016. – 568 с.
52. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч.

для студ. вищ. навч. закл. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015. – 496 с.

53. Статистична інформація. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

54. Стефаненко М. М. Застосування методологічного інструментарію контролінгу в фінансовому управлінні вітчизняних підприємств / М. М.

55. Стефаненко. – Фінанси України, 2017. – 144-152 с.

56. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015. – 19 с.

57. Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління: навчальний посібник / Р. А. Фатхутдінов. – М.: ІНФРА-М., 2016. – 312 с.

58. Філатов О. К. Проблема підвищення рівня конкурентоспроможності продукції підприємств / О. К. Філатов. – К.: КНЕУ, 2019. – 30 с.

59. Фролова Т. О. Фінансовий аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення і практичних завдань / Т. О. Фрутова. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2015. – 253 с.

60. Шаповал М. І. Менеджмент якості. – К.: Знання, 2015. – 472 с.

61. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства – К.: Знання, 2015. – 615 с.

62. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.

63. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. – 384 с

64. Ястремська О.М. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.

fizmat@sspc.edu.ua
Дотримуйтеся
правил академічної
добросовісності