

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-21>
УДК 338.432

Томашевський Ю.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин та маркетингу,
Львівський національний університет
природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4039-8271>

Оліховська М.В.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

Томашівський О.З.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
Львівський інститут
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8712-3454>

Tomashevskiy Yurii

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of International Economic Relations and Marketing,
Lviv National Environmental University

Olikhovska Marta

Ph.D. in Economics, Head of the Department
of Management, Economics and Tourism,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Tomashivskiy Oleh

Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Management, Economics and Tourism,
The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

РОЗВИТОК СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПРОБЛЕМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

DEVELOPMENT OF MARKETING MANAGEMENT SYSTEM AND PROBLEMS OF COMPETITIVENESS OF DOMESTIC BUSINESS

Стаття присвячена актуальним питанням дослідження критеріїв формування конкурентних переваг підприємства. В Україні створюються нові умови для діяльності підприємств, за яких особливого значення набувають стратегічний підхід, концепція стратегічного управління та розробка стратегії розвитку. Встановлено, що одним із ключових напрямків стратегічного планування є конкурентна стратегія підприємства, яка генерує конкурентні переваги та передбачає перспективу ефективного функціонування та розвитку. Однак більшість підприємств мають низький рівень розвитку цих складників, особливо в сфері маркетингових стратегій. Незважаючи на це, реалізація маркетингових стратегій є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та успішного функціонування підприємства в сучасних умовах бізнесу. Питання розробки маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є актуальними і відіграють важливу роль у виробничих процесах, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності та розвитку системи маркетингового менеджменту. У статті доведено, що врахування та дотримання принципів розробки стратегії дає змогу створити ефективний засіб досягнення цілей підприємства, забезпечуючи високу конкурентоспроможність і гнучкість. Обґрунтовано особливості формування конкурентної стратегії підприємства, визначено концептуальні положення цього процесу. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств та представлено маркетинговий напрям їх удосконалення.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, маркетинговий менеджмент, стратегія, управління, маркетингова стратегія, принципи, загальна стратегія підприємства, суб'єкти бізнесу.

The article is devoted to topical issues of the research criteria for the formation of competitive advantages of the enterprise. In Ukraine, new conditions are gradually being created for the activities of enterprises, under which a strategic approach, the concept of strategic management and the development of a development strategy acquire special importance. It has been established that one of the key areas of strategic planning is the competitive strategy of the enterprise, which generates competitive advantages and foresees the prospect of effective functioning and development. However, most enterprises have a low level of development of these components, especially in the field of marketing strategies. Despite this, the implementation of marketing strategies is an effective way to ensure the appropriate level of competitiveness and successful functioning of the enterprise in modern business conditions. The issue of developing marketing strategies to increase the competitiveness of the enterprise is relevant and plays an important role in production processes, the formation of sales policy, the organization of sales activities and the development of the marketing management system. The article proves that taking into account and following the principles of strategy development makes it possible to create an effective means of achieving the company's goals, ensuring high competitiveness and flexibility. The peculiarities of the formation of the company's competitive strategy are substantiated, and the conceptual provisions of this process are defined. The article also substantiates the theoretical and methodological approaches to the selection of competitive strategies of enterprises and presents the marketing direction of their improvement.

Keywords: competition, competitiveness, marketing management, strategy, management, marketing strategy, principles, general strategy of the enterprise, business subjects.

Постановка проблеми. В Україні поступово створюються нові умови для діяльності підприємств, за яких особливу важливість набувають стратегічний підхід, концепція стратегічного управління та розробка стратегії розвитку. Проте, у більшості підприємств ці складники знаходяться на низькому рівні, особливо це стосується маркетингових стратегій, хоча їх реалізація є ефективним способом забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та його успішного функціонування в умовах сучасного бізнесу.

Постійно-зростаюча конкуренція є сучасною реальністю для вітчизняних компаній, відзначаючись масштабністю, динамізмом та

загостренням боротьби за конкурентні позиції. Дослідження, аналіз та оцінка факторів конкурентного середовища, а також своєчасне виявлення чинників негативного впливу та ризиків, здатні забезпечити ефективну роботу підприємств. На практиці вітчизняні підприємства стикаються з труднощами у використанні аналітичних інструментів, що перешкоджає повному використанню їхніх можливостей, уповільнює реалізацію маркетингових конкурентних стратегій і ускладнює процес розробки та ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Питання розробки маркетингових стратегій підвищення конкурентоспроможності

підприємства є актуальними і відіграють важливу роль у виробничих процесах, формуванні збутової політики, організації збутової діяльності та розвитку системи маркетингового менеджменту [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств завжди були в центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Багато науковців досліджували цю тему, а саме: Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серета С. А., Безкоровайна Л. В., Бойчик І. М., Бутко М. П., Багорка М. О., Ващенко А. А., Гасвська Л. М., Чернова О. В. тощо. Однак багато праць не містять етапи побудови конкурентної стратегії організації, що підтверджує актуальність обраної теми. Слід зазначити, що більшість підприємств при аналізі конкурентного середовища враховує лише окремі його чинники. За таких умов необхідно здійснювати комплексне дослідження конкурентів, розробляти перспективні напрямки ринкових можливостей, визначати вигідні ринки, впроваджувати ефективний маркетинговий комплекс у свою діяльність та успішно реалізовувати маркетингові стратегії конкуренції.

Постановка завдання. Дослідження цієї важливої теми є актуальним, оскільки під час війни Україна має невеликі шанси у конкурентній боротьбі з імпортованою продукцією. Проте, знання сучасних керівників, менеджерів та маркетингологів допоможуть вберегти існуючі конкурентоспроможні позиції послуг і товарів на ринку, а набутий досвід дасть можливість побудувати перспективи розвитку сучасних підприємств.

Можна констатувати зрушення в стратегічному мисленні в бік використання філософії боротьби в бізнес-конфлікті не тільки серед авторів вищезазначених публікацій, а й серед ТОП-менеджменту компаній. Досі проведено дуже мало досліджень щодо впливу характеру взаємовідносин між працівниками вищого керівництва компанії на питання їхньої концепції конкурентної боротьби.

Мета статті: вивчити особливості побудови конкурентної стратегії для організації та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до вибору маркетингових конкурентних стратегій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вважається, що конкуренцію не можна сприймати лише негативно, а й як інструмент, який може зміцнити компанію. На цій теорії базується поділ конкурента на «хорошого» і «поганого». Для того, щоб компанія досягла стійких конкурентних переваг і покращила структуру свого бізнес-сектору,

компанія повинна мати принаймні одного-двох «хороших» конкурентів.

Вони допомагають компанії в подальшому розвитку, або компанія намагається досягти їх рівня або підтримувати будівельні стандарти. З іншого боку, компанія повинна зосередитися на послабленні «поганої» конкуренції і в той же час уникати стагнації в порівнянні з «хорошою».

На конкурентоспроможність підприємства впливає цілий комплекс факторів ззовні (зовнішні фактори) і всередині (внутрішні фактори) самого суб'єкта господарювання. Велика кількість економістів перераховують чотири основні стратегії, отримані за допомогою аналізу SWOT:

S – використання сильних сторін, щоб компанія могла скористатися можливостями;

W – через тривалість часу компанія може переважити слабку сторону;

O – компанія усуває загрозу, використовуючи свої переваги;

T – стратегія, в якій компанія мінімізує всі слабкі місця і намагається уникнути загроз.

При аналізі макросередовища важливо йти від глобального макросередовища до локального макросередовища. Зокрема:

- політичні чинники – включають політичну та урядову стабільність, вплив політичних партій, фінансову та соціальну політику;

- Економічні фактори – зосереджені на розвитку ВВП, стан платіжного балансу держави, річні відсоткові ставки та обмінні курси, рівень інфляції або дефляції, індекс споживчих цін, купівельна спроможність і фази економічного циклу (депресія, рецесія, бізнес). цикл, відновлення);

- соціальні фактори – соціальний поділ суспільства, розвиток рівня життя, рівень освіти, мобільність, доходи і видатки;

- технологічні фактори – швидкість технологічних змін і виробничі, складські, транспортні, інформаційні та технології [8].

PEST – це абревіатура від «політичні, економічні, соціальні та технологічні» фактори. Це макроекономічний аналіз, який дає огляд середовища компанії.

Метод 4С відноситься до методів ситуаційного аналізу. Він включає чотири основні чинники, а саме замовника, специфіку країни, витрати та конкурентів.

П'ятифакторна модель конкурентного середовища Портера є дуже корисним і часто використовуваним інструментом для аналізу промислового середовища компанії. Модель базується на припущенні, що стратегічне положення компанії, діяльність у певній галузі або на певному ринку це, насамперед, визначається

дією п'яти основних факторів: переговорна сила клієнта; переговорна сила постачальника; загроза появи нових конкурентів; загроза заміни; суперництвом компаній, що працюють на даному ринку [12].

На формування конкурентної стратегії організації впливає багато факторів, котрі слід враховувати: конкурентна ситуація на певному ринку; види конкурентів; фаза ЖЦТ; можливості щодо виробництва товарів; забезпечення її якісних характеристик тощо.

Представлена характеристика етапів формування та здійснення конкурентної стратегії організації (табл. 1). Стратегія компанії формально знаходить власне відображення в документі, котрий називається стратегічним планом.

Вибір стратегії удосконалення конкурентоспроможності продукції здійснюється за системою забезпечення конкурентоспроможності щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства, зміцнення або утримання конкурентних позицій на ринку.

В даний час існує безліч шляхів конкуренції та стратегій організації: виробнича, організаційна, товарна, цінова і т. ін. Проте слід зазначити, що в основі будь-якої стратегії лежать

певні конкурентні переваги. Стратегічне управління можна розглядати у тому числі і як менеджмент конкурентними перевагами.

До основних шляхів підвищення конкурентоспроможності можна віднести наступні:

- детальне вивчення потреб споживачів та аналіз фірм-конкурентів;
- правильно та якісно обґрунтована рекламна політика фірми;
- створення товару-новинки та підвищення її якісних характеристик;
- пошук та забезпечення переваг товарів у порівнянні з товарами-субститутами;
- виявлення переваг і недоліків аналогічної продукції, і використання отриманих результатів у діяльності вітчизняних компаній;
- оновлення машин та обладнання;
- постійний контроль за зниженням собівартості товарів;
- покращення якості сервісу та обслуговування;
- диференціація товарів, які виробляються;
- посилення впливу на споживачів наших товарів для забезпечення конкурентних переваг тощо [8].

За цих умов слід максимально враховувати маркетингові принципи, зокрема:

Таблиця 1

Ключові етапи формування та здійснення конкурентної стратегії організації

Етап	Характеристика
Встановлення цілей	Формування та трактування коротко-, середньо- і довгострокових завдань компанії потребує ефективного підходу, так як це плацдарм для обрання конкурентної стратегії.
Оцінка зовнішнього оточення	Алгоритм оцінки організаційного середовища компанії, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, котрі можуть здійснювати вплив на досягнення ключових цілей.
Оцінка внутрішнього оточення	Означення внутрішніх змін компанії, котрі можуть розглядатися як його сильні сторони, аналіз їх важливості та можливості стати базою конкурентних переваг. Оцінка складається з дослідження двох областей компанії: макросередовища (порівняння ресурсів компанії й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для обрання оптимального конкурентного розвитку); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання (СЗГ): дослідження ресурсів підприємства в даній СЗГ; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації).
Формування мети і завдань	Характеристика за допомогою комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього оточення, рамок в діяльності компанії, загроз і можливостей, перспектив розвитку. Здійснення сформованої стратегії потребує розробки комплексу стратегічних альтернатив, котрі враховують специфіку цільового ринку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Види критеріїв обрання альтернатив: реакція на можливості / загрози зовнішнього оточення; одержання конкурентних переваг; відповідність цілям компанії; реальність стратегії; відповідність стратегічним, фінансовим завданням і обмеженням.
План реалізації	Складання детального плану впровадження в життя обраної стратегії з означенням строків поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Виконання стратегічних рішень	Проводиться в таких межах: 1) застосування адміністративних чинників; 2) використання економічних важелів, способом формування бюджету, використання системи показників та управління за цілями. Необхідно, щоб всі розроблені рішення довелись до відома певних виконавців під виглядом затверджених планів, наказів та інших розпорядчих документів.

Джерело: складено автором за [4]



Рис. 1. Етапи формування маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2]

– проводити системні та комплексні дослідження стану ринкового середовища та виробничо-господарської діяльності підприємств;

– розробляти та реалізовувати маркетингову програму дій на всіх рівнях і етапах планування;

– спрямовувати діяльність усіх структурних підрозділів підприємства на задоволення потреб існуючих та потенційних споживачів;

– впроваджувати послідовну товарну, цінову, розподільчу та комунікаційну політику.

Ми впевнені, що процес формування маркетингової стратегії для підприємства повинен проходити через певні логічно-послідовні етапи, які повинні бути взаємопов'язаними та систематизованими [2]. Це забезпечить об'єктивний результат у виборі оптимальної маркетингової стратегії підприємства (рис. 1).

У сучасних умовах кожне виробниче підприємство прагне досягти зростання прибутковості та сприяти розвитку ефективної

стратегічної діяльності. Тому важливо розробити та сформувати таку маркетингову стратегію, основні напрями якої задовольнятимуть вимоги споживачів, забезпечуватимуть ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприятимуть подальшому розвитку підприємства.

Висновки. Таким чином можна стверджувати, що процес підтримки високої конкурентоспроможності підприємства означає найбільш продуктивне використання всіх ресурсів, а через це воно стає більш прибутковим, ніж її головні конкуренти на ринку, а підприємство, відповідно, здатне зайняти гідне місце на своєму сегменті ринку. Бізнес-консалтинг у розвинених країнах світу вважається ефективним механізмом досягнення стійкості підприємств і допомагає бізнесу віднайти ефективну стратегію розвитку в умовах глобалізації та невизначеності економіки.

Список використаних джерел:

1. Апопій В. В., Шутовська Н. О., Серeda С. А. Основи підприємництва : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 324 с.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2011. Вип. 36. 2021. С. 11–18.
3. Берлінг Р. Підприємництво та менеджмент : посібник. Київ : Ліра-К, 2011. 408 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
6. Вальчук В. О. Управління збутовою діяльністю виробничого підприємства. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі* (ч. 2) : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю (м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 352–355.
7. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121>

8. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с.
9. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. проф. Ю. В. Гончарова. 2-ге вид., допов. і перероб. Київ : Кафедра, 2014. 512 с.
10. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 465–470.
11. Гасвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2011. № 1 (55). С. 184–185.
12. Гнатєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25–31.

References:

1. Apopii V. V., Shutovska N. O., Sereda S. A. (2014). *Osnovy pidpriemnytstva : posibnyk* [Fundamentals of Entrepreneurship: a textbook]. Lviv : Novyi svit-2000, 324 p.
2. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Kravets O. V. (2021). Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Development of marketing competitive strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 36, pp. 11–18.
3. Berlin R. (2011). *Pidpriemnytstvo ta menedzhment : posibnyk* [Entrepreneurship and Management: a textbook]. Kyiv : Lira-K, 408 p.
4. Boichyk I. M. (2016). *Ekonomika pidpriemstva : pidruchnyk* [Economics of the enterprise: a textbook]. Kyiv : Kondor-Vydavnytstvo, 378 p.
5. Butko M. P. (2019). *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* [Production management: textbook]. Kyiv : TsUL, 420 p.
6. Valchuk V. O. (2020). *Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu vyrobnychoho pidpriemstva* [Management of sales activities of a manufacturing enterprise]. *Aktualni problemy vitchyznianoï ekonomiky, pidpriemnytstva ta upravlinnia na suchasnomu etapi* (ch. 2) : mat. dop. V Yuvil. nauk.-prakt. konf. stud. ta molodykh vchen. z mizhn. uchastiu (Ternopil, November 12, 2020). Ternopil, pp. 352–355.
7. Vashchenko A. A. (2015). Orhanizatsiia vyrobnytstva v umovakh minlyvoho vnutrishnoho ta zovnishnoho seredovyshcha funktsionuvannia mashynobudivnykh pidpriemstv [Organization of production in conditions of a changing internal and external environment of the functioning of machine-building enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121>
8. *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* (2014) [Production management: textbook]. In. d-ra ekonom. nauk, prof. Yu. V. Honcharova. Kyiv : Kafedra, 2014. 512 p.
9. *Vyrobnychiy menedzhment : pidruchnyk* (2014) [Production Management: Textbook]. In. prof. Yu. V. Honcharova. Kyiv : Kafedra, 512 p.
10. Havkalova N. L., Tereshchenko L. V. (2018). Metodichniy pidkhid shchodo otsiniuvannia efektyvnosti menedzhmentu personalu na pidpriemstvi [Methodical approach to assessing the effectiveness of personnel management at an enterprise]. *Biznes Inform*, no. 12, pp. 465–470.
11. Haievska L. M., Chernova O. V. (2011). *Vyrobnychiy potentsial – osnova rozvytku pidpriemstva* [Production Potential – the basis of enterprise development]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*, no. 1 (55), pp. 184–185.
12. Hnatieva T. M., Livinskyi A. I. (2019). Metodolohichne zabezpechennia vyrobnychoho potentsialu pidpriemstv ahrarnoho vyrobnytstva [Methodological support of the production potential of agricultural production enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 5, pp. 25–31.