

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра маркетингу імені А.Ф. Павленка

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Форма навчання: заочна

очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Маркетинг в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку»

(назва теми)

здобувача

Петренчук Інни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник: к. ф.-м. н., доцент Манжос Т.В.

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Федорченко А.В. _____

(підпис)

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ.....	6
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та особливості її формування.....	6
1.2 Методи оцінювання маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»..	24
2.2 Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» та її роль в управлінні конкурентоспроможністю.....	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	44
3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.....	44
3.2 Обґрунтування запропонованих заходів.....	51
ВИСНОВОК.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному динамічному ринковому середовищі конкурентоспроможність підприємства стає визначальним чинником його успіху. Зважаючи на постійну зміну ринкових умов та збільшення інтенсивності конкуренції, для збереження позицій та розвитку бізнесу, підприємствам варто зважати не лише на фінансові чи виробничі аспекти діяльності, а й на ефективність маркетингової стратегії. Маркетинг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства включає у себе широкий спектр дій: від загального аналізу ринку до розробки стратегій ціноутворення, позиціонування, ефективної комунікаційної політики та дистрибуції. Слід розглядати маркетинг як стратегічну функцію, яка впливає на всі аспекти діяльності підприємства і допомагає забезпечити його конкурентоспроможність на ринку, адже маркетинг спрямований на створення цінності для споживача, підвищення впізнаваності бренду, збільшення ринкової частки компанії та постійне вдосконалення її продуктів, зважаючи на потреби та запити споживачів. Такий підхід вимагає системності, гнучкості та постійного моніторингу змін на ринку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов та ефективно конкурувати.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Великий внесок в дослідження сутності конкурентоспроможності як українські, так і зарубіжні науковці. Вони по-різному підходять до визначення даного поняття. Наприклад, Ю. Якубенко, Н. Польова [13] та М. Портер [6] розглядають конкурентоспроможність як здатність товару відповідати запитам споживачів та існувати нарівні або перевершувати товари-аналоги. В той же час такі науковці, як М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [2], Томпсон А., Стрикленд А. [5], Єрмак А.В. [10] вважають конкурентоспроможність комплексною категорією, що визначає можливість підприємства досягати поставлених цілей та розвиватись, конкуруючи при цьому з іншими підприємствами. Вплив маркетингу на конкурентоспроможність підприємства, підходи до оцінки окремих його аспектів висвітлено у працях

Якубенко Ю.Л., Н. Польової [13], Гданського В.С. [26], Пронько Л.[27], Амеліної І., Лукашенко К.[28]

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтувати значення маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства та розробити рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства задля забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Визначена мета зумовлює необхідність окреслення і розв'язання таких завдань:

- розглянути сутність та особливості формування конкурентоспроможності підприємства, визначити роль маркетингової діяльності в цьому процесі;
- розглянути підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати діяльність заданого підприємства в сучасних ринкових умовах;
- оцінити поточний маркетинговий стан підприємства та його вплив на конкурентоспроможність;
- запропонувати заходи щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства для підвищення його конкурентоспроможності;
- обґрунтувати ефективність впровадження пропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є вплив маркетингової діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо маркетингової діяльності в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених задач у роботі використані такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та класифікації для визначення сутності та особливостей досліджуваних явищ, метод системного аналізу та метод порівняння для оцінки стану та конкурентних позицій підприємства, графічний метод для візуалізації аналізованих даних.

Базою дослідження слугували матеріали товариства з обмеженою відповідальністю «КСМ-ТРЕЙД», що здійснює свою діяльність на ринку

мастильних матеріалів та автохімії, основним напрямом діяльності підприємства є виробництво продуктів нафтоперероблення. В роботі була використана фінансова звітність підприємства за 2021-2023 рр та надані ним внутрішні матеріали підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Проведений аналіз та запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства можуть бути використані ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» як практичні рекомендації для посилення позицій на заданому ринку та подальшого підвищення конкурентоспроможності компанії.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, в тому числі монографії, матеріали конференцій, наукові статті в періодичних виданнях, аналітичні матеріали та інформація з веб-сайтів підприємств і соціальних мереж, тощо.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДХОДІВ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та особливості її формування

У сучасних умовах конкурентоспроможність виступає однією з найголовніших складових ринкової економіки. Вона демонструє, наскільки підприємство здатне адаптуватися до будь-яких змін, як-от коливання попиту і пропозиції, нове законодавство, зміни в оподаткуванні. Крім того, конкурентоспроможність визначає, наскільки ефективно підприємство розпоряджається ресурсами, прогнозує цінову політику, знаходить нові джерела фінансування, оптимізує виробництво, забезпечує наявність висококваліфікованого персоналу та інші аспекти, що відповідають за успіх компанії на ринку. [1]

Саме слово «конкурентоспроможність» походить від латинського «concurrentia», що означає в перекладі зіткнення, змагання, суперництво. Тобто термін буквально означає «здатність змагатись, конкурувати».

Поняття конкурентоспроможності може застосовуватись до різних суб'єктів: регіону, галузі, продукції, підприємства, тощо. Конкурентоспроможність підприємства – це багатогранна категорія, що характеризує здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку та успішно функціонувати в умовах, що постійно змінюються. На сьогодні не існує однозначного тлумачення даної категорії, різні науковці визначають поняття конкурентоспроможності, зважаючи на різні аспекти діяльності підприємства.

У таблиці 1.1 наведено погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 1.1 – Трактуювання поняття «конкурентоспроможність підприємства»

	Автор	Визначення
1	2	3
1	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [2]	«Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.»
2	Ф. Судіржо [3]	«Здатність продукту чи послуги ефективно конкурувати та підтримувати свою позицію на ринку всупереч продуктам, які пропонують конкуренти.»
3	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [4]	«Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.»
4	Томпсон А., Стрикленд А. [5]	«Узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відображає рівень ефективності використання економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами»
5	М. Портер [6]	«Конкурентоспроможність – «це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин».
6	І. Ансофф [7]	Конкурентоспроможність одночасно є «як результатом конкурентної боротьби так і основою розвитку економіки окремого суб'єкта господарювання та суспільства в цілому».
7	С. Хамініч [8]	«Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.»
8	В. Стівенсон [9]	«Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу.»
9	Єрмак А.В. [10]	«Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів.»

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
10	Д.М. Черваньов, Л. Названова [11]	«Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів.»
11	Мазаракі А. А. [12]	«Це здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.»
12	Ю. Якубенко, Н. Польова [13]	«Це відображення здатності продукції більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого боку, цінами, установлюваними продавцями товарів.»

Джерело: складено на основі джерел [2-13]

Загалом, більшість авторів, що досліджували дане поняття, виділяють чотири наукових підходи до трактування конкурентоспроможності [14]:

- компаративний підхід – орієнтується на порівняння певних характеристик підприємства з його конкурентами;
- ресурсний підхід – заснований на визначенні потенційних можливостей підприємства на певному ринку в певних умовах;
- поєднання компаративного і ресурсного підходів – розкриває складні концепції, що ґрунтуються на визначенні власних цілей підприємства, аналізі та порівнянні конкурентних переваг інших суб'єктів господарювання, оцінці ефективності їхньої діяльності;
- системний підхід – всебічно розглядає діяльність компанії, визначає взаємозв'язок внутрішнього середовища підприємства з зовнішнім.

В основі конкурентоспроможності лежить поняття конкуренції, тож розглянемо основні підходи до трактування конкуренції як фактора конкурентоспроможності.

1. Галузеве трактування конкуренції. Аналіз і оцінка конкуренції і конкурентоспроможності здійснюється лише щодо підприємств, що входять до однієї галузі.

2. Ринкове трактування конкуренції. Аналіз і оцінка конкуренції і конкурентоспроможності здійснюється щодо підприємств, що входять до однієї галузі, а також тих, що виробляють товари-субститути певної продукції.
3. Модель 5 сил конкуренції М.Е. Портера. Найбільш комплексне трактування, згідно з яким аналіз і оцінка конкуренції і конкурентоспроможності здійснюється відносно підприємств однієї галузі, виробників товарів-замінників, споживачів, постачальників та торгових посередників. До того ж, дана модель враховує загрози нових учасників, тобто аналізує, наскільки легко чи складно вийти на ринок новим конкурентам.

І хоча останнє трактування є найбільш повним і чітким, його недоліком є те, що фактично не визначені показники, за якими визначають рівень конкурентоспроможності.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується такими властивостями: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

- Порівнюваність (або відносність) означає, що конкурентоспроможність підприємства досліджується та аналізується на основі порівняння з конкурентами, що здійснюють свою діяльність на тому ж ринку та виготовляють аналогічну продукцію чи надають схожі послуги.
- Просторовість вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства повинна визначатись в межах конкретного ринку, адже за незмінних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку і не конкурентоспроможним - на іншому.
- Динамічність говорить про те, що конкурентоспроможність є категорією, що обмежена у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в певний період часу, а може втратити свою ринкову позицію через вплив певних чинників. Саме тому конкурентоспроможність підприємства необхідно постійно аналізувати, здійснювати моніторинг основних показників, що її характеризують, та досліджувати джерела її формування:

маркетингові, організаційно-економічні, технічні, інноваційно-інвестиційні, екологічні, кадрові, тощо.

- Предметність заключається в тому, що для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно виділити певні параметри, які її формують. Це можуть бути: якісні характеристики продукції, методи ціноутворення, безпечність та сучасність використовуваних у виробництві засобів та технологій, наявність сертифікацій або патентів на інноваційну продукцію, забезпеченість необхідними ресурсами (трудовими, фінансовими, матеріальними), формування позитивного іміджу підприємства в свідомості споживачів і використання маркетингових інструментів для просування продукції на ринку, грамотні управлінські рішення.
- Атрибутивність вказує на наявність унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (висока якість продукції, ефективність виробництва і оптимізація процесів, високий рівень сервісного і післяпродажного обслуговування клієнтів, ефективність маркетингових стратегій, вдале позиціонування і репутація бренду, тощо).
- Системність передбачає дослідження максимально можливої кількості параметрів, що формують конкурентоспроможність підприємства, та взаємозв'язків між ними, аби отримати якомога ширшу та чіткішу картину.
- Об'єктивність вимагає здійснювати дослідження конкурентоспроможності підприємства, використовуючи лише перевірену та достовірну інформацію, що відображає об'єктивну дійсність.

Формування конкурентоспроможності найчастіше розглядають з точки зору трьох аспектів [15].

1. Як характеристика факторів виробництва.

У цьому випадку конкурентоспроможність підприємства фактично ототожнюється з поняттям «ринковий потенціал» і розглядається як комплексна характеристика наявних факторів виробництва, тобто як «якість» підприємства. При цьому в трактуванні чинників конкурентоспроможності враховуються

елементи комплексу маркетингу 4P (Price - ціна, Product - товар, Place – канали розподілу, Promotion - просування). Даний аспект не виділяє конкурентоспроможність як самостійну категорію, враховує лише внутрішні чинники впливу на конкурентоспроможність та ігнорує такі якісні показники, як динамічність та відносність.

2. Як властивість виробленої продукції.

Також не визначає конкурентоспроможність як самостійну властивість, а ототожнює її з конкурентоспроможністю продукції, тобто здатністю товарів з певними якісними та вартісними характеристиками краще відповідати вимогам ринку і оцінкам споживачів, аніж аналогічні товари, вироблені підприємствами-конкурентами. В даному випадку конкурентоспроможність підприємства зводиться до властивостей її продукції. Метою підприємства є вироблення продукції, що здатна витримувати конкурентну боротьбу на заданому ринку. З одного боку такий підхід враховує реакцію споживачів на продукцію і дає можливість адаптувати її характеристики під потреби ринку, та з іншого боку – цей підхід фокусується лише на одній складовій діяльності підприємства, а отже суто за ним неможливо повною мірою оцінити конкурентоспроможність підприємства.

3. Як характеристика результатів його діяльності на ринку.

Конкурентоспроможність розглядається як ефективність господарської діяльності підприємства. Основним показником конкурентоспроможності підприємства є його фінансовий результат (частіше за все розглядають прибуток, інколи – показники рентабельності та оборотність активів) та зростання вартості підприємства на ринку.

1.2 Методи оцінювання маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день відсутня загальна методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для забезпечення утримання конкурентних переваг важливо враховувати основні умови, які забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності, та використовувати обраний самим підприємством підхід до їх оцінки. Основними такими умовами є:

- забезпечення умов для розвитку підприємства (впровадження нових технологій, грамотне управління підприємством та його ресурсами, тощо);
- орієнтація діяльності на досягнення певних стратегічних цілей;
- застосування науково-дослідницьких підходів у стратегічному менеджменті;
- розробка та впровадження підприємством окремих заходів для забезпечення конкурентоспроможності, контроль виконання та аналіз їх ефективності.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства на конкретному ринку необхідно провести:

- аналіз ринку, на якому функціонує підприємство;
- аналіз фінансового стану компанії в динаміці;
- аналіз мікросередовища та макросередовища підприємства;
- аналіз маркетингового середовища підприємства.

Перш ніж перейти безпосередньо до оцінки конкурентоспроможності компанії, важливо розуміти, які чинники на неї впливають. Конкурентоспроможність підприємства залежить від комплексного впливу певних факторів, що визначають умови його функціонування на ринку. Ідентифікація та аналіз цих факторів дозволяє підприємству розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, а також адаптуватися до змін в середовищі та максимізувати власний потенціал на ринку. Такі фактори можна розділити на 2 групи: зовнішні та внутрішні, вони зображені на рисунку 1.1 нижче.

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
-економічна ситуація; -політична ситуація; -діяльність конкурентів; -наявність матеріально-сировинних ресурсів; -законодавча база; -рівень технологічного прогресу.	-система та методи управління підприємством; -організація процесу виробництва; -прогнозування та планування -власні розробки, впровадження інновацій; -ступінь задоволеності потреб споживача; -оптимальність співвідношення якісних і технічних характеристик товару.

Рисунок 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [16]

До факторів зовнішнього середовища класично відносять сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства [17].

Економічні умови включають такі аспекти, як: рівень економічного зростання, рівень інфляції, рівень безробіття – що впливають на коливання попиту і пропозиції на ринку, купівельну спроможність споживачів. Впливає на підприємство і стабільність політичної ситуації в країні, законодавчі регулювання в області митної і податкової політики, тощо. Важливим зовнішнім фактором є конкуренція – в боротьбі за споживача вона стимулює компанії до нововведень, сприяє вдосконаленню продукції та збільшенню ефективності виробництва, змушує оперативно реагувати на зміни вподобань споживачів. Технологічні зміни можуть як створювати нові можливості для підприємств, так і ставати загрозою для традиційних бізнес-моделей. Доступність передових технологій дозволяє модифікувати вже існуючі продукти або створювати нові, застосовуючи більш

сучасні засоби. Також ваговим фактором впливу на конкурентоспроможність підприємства є наявність і доступність необхідних матеріалів та сировини – це впливає на ефективність і вартість виробничого процесу, якість продукції та інноваційний потенціал.

Зазвичай оцінка впливу зовнішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства починається з визначення місії підприємства та його цілей. Далі проводиться діагностичний етап, який передбачає оцінку змін, що можуть вплинути на різні аспекти його потенціалу. Також аналізують діяльність конкурентів, визначають ризики для конкурентоспроможності і потенційні можливості для розвитку підприємства і досягнення його стратегічних цілей. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори) або PESTLE-аналіз (включає також правові чинники та умови навколишнього середовища), SWOT-аналіз, який допомагає визначити переваги підприємства, його слабкі місця, загрози та можливості для його подальшого функціонування на ринку. [18]

Внутрішні фактори - це чинники, які підприємство безпосередньо може контролювати. До них відносяться:

- управлінські чинники - дії керівництва компанії, організаційна та виробнича структури управління, кваліфікація управлінського персоналу;
- технологічні чинники - оснащення підприємства, сучасність обладнання та актуальність технологій, адже оновлення та автоматизація засобів виробництва сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та покращить ефективність виробництва;
- чинники, пов'язані з сировиною, матеріалами, додатковими засобами виробництва і напівфабрикатами. Їхня якість, технології переробки та ступінь

безвідходності виробництва впливатимуть на загальну конкурентоспроможність підприємства;

- збутові чинники - об'єм реалізованої продукції та витрати на її реалізацію. Вплив цього фактору на конкурентоспроможність підприємства є суттєвим, адже підприємство завжди намагається за рахунок реалізації продукції, збільшити обсяг продажів (відповідно, і свої прибутки), розширити ринки збуту.

Крім того, аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства. Тому під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати всі фактори як макросередовища, так мікросередовища, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства напряму пов'язана з його маркетинговою діяльністю, адже маркетинг, перш за все, дозволяє зрозуміти потреби та очікування споживача, що є основою для створення продуктів чи послуг, які відповідатимуть ринковим потребам. До того ж, у сучасних умовах маркетингова діяльність набуває все більшого впливу на різні аспекти бізнесу, такі як ціноутворення, товарна і збутова політика, фінанси, комунікації та інформаційна діяльність. Маркетинговий потенціал стає ключовим фактором у розвитку підприємства, його здатності до отримання прибутку, збереження конкурентної позиції та розширення діяльності в різних напрямках. Чим активніше підприємство використовує маркетингові інструменти, тим довше воно зможе успішно функціонувати на ринку і чим швидше й якісніше відбувається розвиток його маркетингових стратегій, тим більше зростає його конкурентоспроможність. Маркетингова стратегія здійснюється шляхом консолідації між елементами маркетинг-міксу, враховуючи внутрішні можливості компанії та зовнішнє середовище. Елементи комплексу маркетингу як внутрішні можливості є суттєвим фактором впливу на конкурентні переваги підприємства. [19] Отже, для оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо розглянути його маркетинговий комплекс – це заходи, що визначають позиціонування продукту на ринку.

Класичною концепцією маркетинг-міксу прийнято вважати концепцію 4Р, що складається з 4 елементів: товар (product), ціна (price), місце продажу (place), просування (promotion). Зупинимось детально на кожному з них.

- 1) Товар. Є головним елементом комплексу маркетингу. Він розкривається за допомогою таких категорій, як якість продукту, широта товарного асортименту, торгова марка і упаковка, сервіс та післяпродажне обслуговування. Крім того, важливо розуміти, що необхідний рівень якості продукту та його функціонал повинні відповідати потребам цільової аудиторії.
- 2) Ціна. Цінова стратегія – це загальний спосіб встановлення ціни, що обирає компанія для досягнення своїх цілей. Ціна може базуватися на виробничих витратах, бажаній величині прибутку чи на цінах конкурентів на аналогічну продукцію. Цей елемент комплексу маркетингу передбачає також ціноутворення для різних каналів розподілу, цінову дискримінацію для різних сегментів споживачів, політику щодо промо-заходів, впровадження програм лояльності, тощо.
- 3) Місце продажу. Даний елемент позначає систему розподілу продукції підприємства. Місце продажу покликане зробити товар доступним для цільового споживача в потрібному місці. Розповсюдження продукту може відбуватись через прямі і непрямі канали розподілу. До прямих відноситься продаж товару безпосередньо кінцевому споживачу – через власний веб-сайт, фірмову торгову мережу або шляхом заключення прямих контрактів. Непрямі канали розподілу передбачають наявність посередників: дилерів, дистриб'юторів, роздрібних мереж, маркетплейсів.
- 4) Просування. Під просуванням розуміють всі інструменти маркетингу, що дозволяють підприємству залучити клієнтів, проінформувати їх про характеристики товару та умови придбання, сформувати потребу в придбанні товару. До таких інструментів належать: традиційна реклама, прямий маркетинг, інтернет-маркетинг (SEO-оптимізація, SMM-просування,

контекстна реклама, тощо), зв'язки з громадськістю, просування у місцях продажу, персональні продажі.

Оцінити маркетингову діяльність підприємства також можна за допомогою певних показників:

- частка ринку компанії – відношення обсягу збуту підприємства до загальної місткості ринку;
- динаміка кількості покупців;
- ефективність реалізації товарів – відношення доходів від реалізації до витрат на реалізацію;
- ROMI (Return On Marketing Investment) – коефіцієнт окупності маркетингових інвестицій. Розраховується як відношення різниці між доходами (від конкретного проекту) та витратами до витрат.

Методів оцінки конкурентоспроможності підприємства існує значна кількість, переважно їх систематизують, розділяючи на 3 основних групи.

1) Графічні методи.

Графічні методи є простими та наочними, але такими, що не можуть встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності. [20] Крім того, навіть якщо вони побудовані на конкретних даних, оцінка, що дається окремим факторам, може бути суб'єктивною. Прикладом графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатокутник конкурентоспроможності. Для того, щоб його побудувати, необхідно визначити найбільш значимі характеристики підприємства (або його продукції), та надати оцінки за цими параметрами безпосередньо підприємству та його конкурентам. На основі цих оцінок формується пелюсткова діаграма, приклад якої можна побачити на рисунку 1.2.

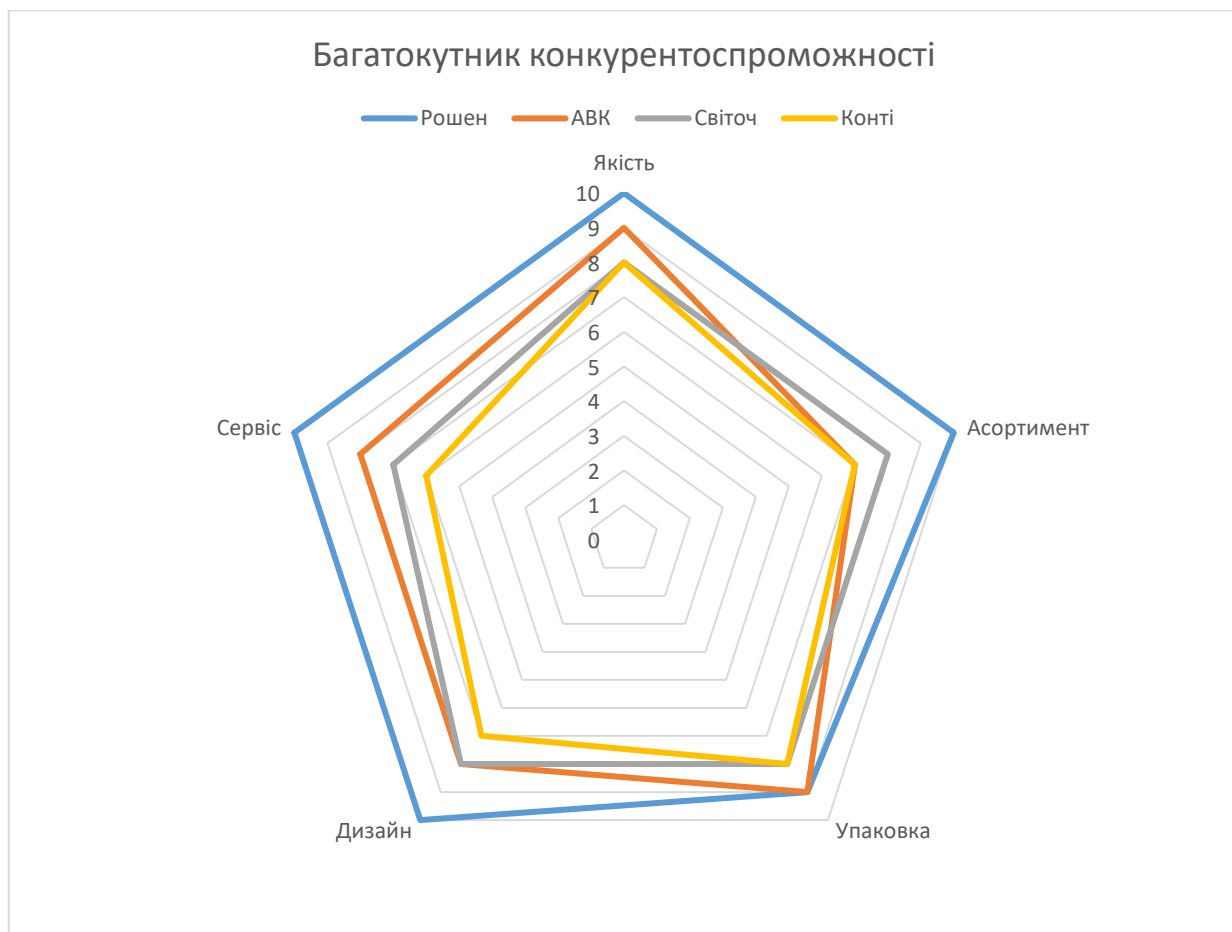


Рисунок 1.2 – Приклад багатокутника конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка

- 2) Матричні методи. Ці методи базуються на використанні таблиці впорядкованих за рядками і стовпцями елементів. Одним з найбільш відомих матричних методів є матриця Бостонської консалтингової групи, що являє собою рейтинг продуктів фірми за критерієм прибутковості. Такий аналіз допомагає визначити найкращу стратегію управління продуктом, проте, він сильно спрощений і не враховує фінансовий аспект.

Відповідно до матриці БКГ, усі продукти поділяються на 4 групи[21]:

1. «Зірки» - товари, що займають високу частку ринку, при тому, що обсяг продажів товару зростає. Ці товари вимагають значних інвестицій.
2. «Дійні корови» - товари, що характеризуються низьким темпом зростання продажів, проте високою ринковою часткою. Ця група не вимагає великих вкладень і забезпечує підприємству стабільний прибуток.

3. «Собаки» - товари, що займають низьку частку ринку, темп їх продажу також низький. Від таких товарів варто позбавлятися.
4. «Важкі діти» або «Знаки питання» - можуть бути перспективними у майбутньому товари, оскільки мають низьку частку ринку, але продажі швидко зростають. Якщо товар може стати «зіркою», в нього варто інвестувати, інакше – позбуватись.

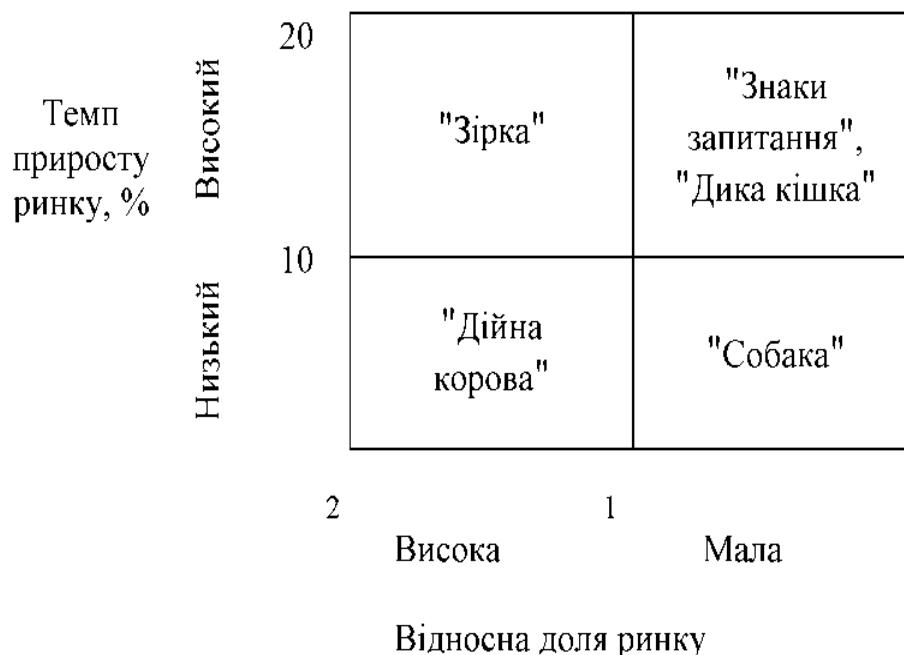


Рисунок 1.3 Матриця БКГ [21]

До матричних методів можна віднести і побудову карти стратегічних груп конкурентів. Для неї необхідно вибрати 2 характеристики, що не мають значної кореляції між собою, розрахувати характеристики і розмістити їх на карті-матриці. Як можна побачити на рисунку 1.4, об'єкти, що знаходяться поруч, об'єднують колом в стратегічну групу, величина кола залежить від обсягу продажу підприємств.

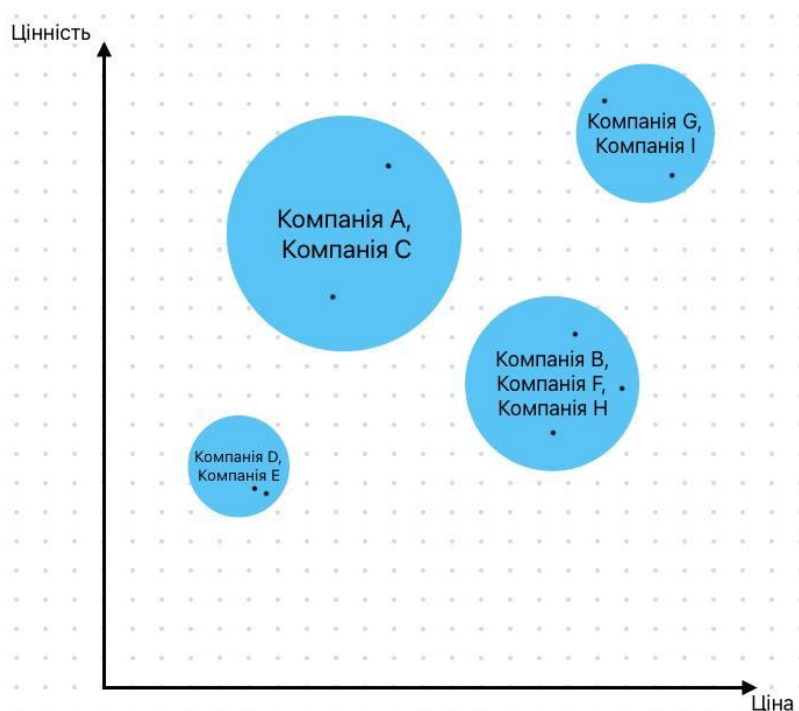


Рисунок 1.4 – Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: авторська розробка

Ще одним матричним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства є матриця МакКінсі [22]. Консалтингова фірма Mckinsey розробила матрицю прийняття рішень, яка позиціонувала б продукцію за двома центральними осями:

- довгострокова привабливість ринку;
- конкурентоспроможність або сила товару чи послуги на даному ринку.

Ці два критерії характеризуються додатковими змінними:

- привабливість ринку: доступність, темп зростання, життєвий цикл товару, валовий дохід, можливість диференціації, конкуренти та концентрація ринку;
- конкурентоспроможність: частка ринку, ціна, диференціатори, досвід компанії, поширення, імідж.

Осі в матриці поділені на 3 відрізки, кожен відповідає за ступінь: низький, середній, високий. Таким чином, утворюються 9 комірок, які допомагають прийняти рішення щодо товару. Крайні комірки відповідають таким ситуаціям: висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність, висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність, низька привабливість

ринку – висока конкурентоспроможність, низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність. Проміжні 5 клітинок потребують додаткових досліджень, серед можливих рішень – інвестування, реорганізація, розвиток, вихід з ринку.

Привабливість ринку	Низька	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на ринку
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Висока	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибірково оборонна стратегія
		Низький	Середній	Високий
		Конкурентний статус організації		

Рисунок 1.5 – Матриця Маккінсі

Джерело: розроблено автором на основі [22]

3) Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності поділяють на специфічні (дозволяють провести аналіз і зробити оцінку окремих аспектів діяльності) та комплексні (базуються на комплексному підході). До специфічних аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності відносять[23]:

а) метод бальних оцінок, що передбачає присвоєння балів за визначеною шкалою різним факторам впливу на конкурентоспроможність, зважаючи на їх важливість та значення;

б) індекс Розенблюта – дозволяє оцінити рівень концентрації на ринку, враховуючи частки найбільших підприємств та кількість підприємств на ринку.

Чим нижче значення індексу, тим більш конкурентним є ринок. Індекс розраховують за формулою:

$$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n d_i - 1} \quad (1.1), \text{ де}$$

i – номер об'єкту в сукупності;

n – кількість об'єктів в сукупності;

d – доля i -ого об'єкту в загальному об'ємі.

в) модель з ідеальною точкою – розраховується шляхом порівняння продукту (або певної його ознаки) чи іншого об'єкта з певним еталонним показником. Таким чином, дана модель дозволяє сформулювати уявлення про близькість аналізованого показника до бажаного значення. У розрахунку застосовується формула:

$$A_b = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \quad (1.2), \text{ де}$$

A_b – ставлення до аналізованого об'єкту;

W_i – значимість показника;

I_i – «ідеальне» значення показника;

X_i – фактичне значення показника;

n – кількість значимих показників.

Серед комплексних методів оцінки виділяють:

а) метод, що використовує як головний підхід оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства;

б) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;

в) метод, що базується на основі теорії ефективної конкуренції.[24]

Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де всі підрозділи та служби найкраще організовані і співпрацюють між собою. Ефективність роботи кожної служби залежить від різноманітних факторів, включаючи ресурси компанії. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає аналіз ефективного використання цих

ресурсів. Метод базується на оцінці чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

Перша група – показники, що визначають ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, оптимальне використання основних фондів, ефективність технологічного процесу та організація праці. Друга група - показники, які відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність від зовнішніх джерел фінансування, здатність вчасно виплачувати борги, потенціал для стабільного розвитку в майбутньому. Третя група - показники, що вказують на ефективність управління збутом і рекламою товару на ринку. А четверта група оцінює конкурентоспроможність товару, зосереджуючись на якості та ціні продукту.

Висновок до розділу 1:

У цьому розділі були розглянуті різноманітні методи оцінки маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, було визначено, що оцінка маркетингової діяльності включає в себе аналіз різних аспектів, таких як стратегії ціноутворення, асортимент товарів, ефективність збуту, комунікаційні та рекламні зусилля. Також було виявлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз різних чинників, включаючи управління виробництвом, фінансову стійкість, здатність конкурувати на ринку, якість продукту та інші. Разом з тим, методи оцінки маркетингової діяльності та конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для розуміння поточного стану підприємства на ринку, виявлення його сильних та слабких сторін, а також для розробки ефективних стратегій подальшого розвитку. Досягнення успіху на конкурентному ринку вимагає постійного вдосконалення маркетингових стратегій та постійного моніторингу конкурентної ситуації.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»

Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «КСМ-ТРЕЙД»

Код ЄДРПОУ: 37333587

Адреса: Україна, 04071, місто Київ, вулиця Костянтинівська, будинок 15,
літера А

Директор: Буйніцький Олексій Леонідович

Статутний капітал: 300 000 гривень

Основний вид діяльності: 19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення

Інші види діяльності: виробництво іншої хімічної продукції; діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами; оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами; неспеціалізована оптова торгівля; виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування; виробництво парфумних і косметичних засобів.

«КСМ-ТРЕЙД» – виробник мастильних матеріалів та автохімії, що працює на українському ринку вже понад 20 років. Компанія спеціалізується на виробництві продукції, що використовується у важкій промисловості, енергетичній галузі, в агропромисловому секторі, на автомобільних, морських і залізничних транспортних підприємствах, - це технічні оливи, мастила, охолоджувальні рідини та автомобільна хімія. Серед промислових клієнтів «КСМ-ТРЕЙД»: Енергоатом, Укрзалізниця, Укрнафта, Укртрансгаз, Укргазвидобування, ЗЗБК ім. Ковальської, ДП “УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ”, порти України, ГЗК, кар’єри, автотранспортні та промислові підприємства, СТО та автомагазини.

Завод компанії розташований в Бучанському районі Київської області, на перетині основних транспортних маршрутів. Річна потужність становить до 40 000 тонн готової продукції. Асортимент налічує понад 1500 найменувань. [25]

Продукція випускається під власними товарними марками: PROTEC, TEMOL, S-POWER та KSM LUBES. Кожна з марок розрахована на певний сегмент споживання. Крім того, окремі види продукції «КСМ-ТРЕЙД» виготовляє під конкретну техніку за специфікаціями замовника.

З початком повномасштабного вторгнення компанія переорієнтувалась на використання виключно європейської сировини та добавок до пального. Саме виробництво здійснюється на сучасних виробничих потужностях з дотриманням усіх норм. Контроль за якістю виготовленої продукції здійснюється власною акредитованою лабораторією відповідно до вимог ДСТУ EN ISO/IEC 17025:2019. Окрім перевірки відповідності сировини стандартам якості та тестування зразків з кожної партії продукції, фахівці лабораторії займаються і розробкою нових унікальних рецептур.

Місія та цілі компанії «КСМ-ТРЕЙД» визначені у її внутрішньому Статуті. Місія «КСМ-ТРЕЙД» - бути провідним постачальником мастильних матеріалів та автохімії в Україні. Компанія прагне забезпечувати своїх клієнтів високоякісними продуктами та послугами, що відповідають їхнім потребам.

Цілі компанії включають:

1. Забезпечення широкого асортименту мастильних матеріалів та автохімії
2. Професійне обслуговування клієнтів та надання консультацій з питань вибору та застосування мастильних матеріалів.
3. Надання конкурентоспроможних цін на продукти та послуги.
4. Дотримання високих стандартів якості та обслуговування.
5. Розширення ринку збуту як в Україні, так і поза її межами

Стратегічні цілі компанії обумовлюють і маркетингові цілі, до них можна віднести зміцнення ринкових позицій, збільшення впізнаваності брендів компанії, задоволеність та лояльність споживачів.

Насправді, цілі досить загальні і не дуже конкретні. Що, власне, і є причиною неповного розкриття потенціалу компанії – в компанії відсутнє маркетингове планування, фактично немає маркетингової стратегії і маркетингові зусилля компанії в сучасних умовах можна назвати недостатніми. Компанія утримує свої ринкові позиції більшою мірою завдяки багаторічному досвіду, який дозволив «напрацювати» відносно постійну базу крупних клієнтів, які забезпечують більшу частину прибутку. Також нові клієнти у компанії з'являються переважно від рекомендацій партнерів, що, безумовно, свідчить про хорошу репутацію, але все ще не є достатнім.

Отримати інформацію про поточний стан компанії та її можливості допомагає аналіз основних фінансових показників. Цю інформацію можна застосовувати як з метою визначення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку, так і задля стратегічного планування і визначення оптимальних шляхів розвитку компанії в майбутньому. Аналізуючи фінансові показники компанії, можна сказати, що незважаючи на важку економічну і політичну ситуацію в Україні, компанія продовжувала функціонувати доволі впевнено.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» 2021-23рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна, у %
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	440 167	416 208	550 278	+25%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	323 108	374 535	451 161	+39,63%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток, тис. грн	46 537	65 076	51 539	+10,75%

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	31 576	42 719	33 173	+5,06%

Джерело: фінансова звітність ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»

Незважаючи на незначні коливання, протягом 2021-2023 рр основні фінансові показники компанії загалом демонструють позитивну динаміку. За цей час чистий фінансовий результат компанії збільшився на 5%, в той час як валовий прибуток – на 51%. Майже на 40% зросла собівартість реалізованої продукції, що пов'язано зі зростанням цін на сировину і енергоресурси та ускладненням логістики. Через коливання попиту на ринку мастильних матеріалів, незначну зміну ціни на продукцію та тимчасову перерву в роботі у 2022 році можна спостерігати незначне падіння чистого доходу від реалізації продукції, проте вже у 2023, коли діяльність підприємства повноцінно відновилась і воно адаптувалось до нових умов, доходи знову зросли, загалом на 25% порівняно з показником 2021 року.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність підприємства, розрахуємо показники рентабельності підприємства:

- 1) Рентабельність продажів – один з основних індикаторів результативності компанії. Він показує, яка частина кожної заробленої гривні є прибутком, та наскільки товари, що реалізуються, окупають витрати на їх виробництво.

$$R_{п} = (\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від реалізації}) * 100\% \quad (2.1)$$

$$R_{п2021} = 7,2\%$$

$$R_{п2022} = 10,3\%$$

$$R_{п2023} = 6,02\%$$

Порівняно з попереднім періодом, у 2022 році коефіцієнт зріс на 3.1%, а в 2023 – скоротився на 4,28%.

- 2) Рентабельність виробництва – показує ефективність використання авансових витрат, що акумулюються у вигляді застосовуваних основних засобів і виробничих фондів.

$$P_v = (\text{Валовий прибуток від реалізації} / (\text{Вартість основних виробничих фондів} + \text{Вартість оборотних засобів})) * 100\% \quad (2.2)$$

$$P_{v2021} = 31,3\%$$

$$P_{v2022} = 37,9\%$$

$$P_{v2023} = 37,7\%$$

Показник рентабельності виробництва за 2022 рік також зріс на 6.4%, в 2023 знову спостерігається скорочення, проте незначне.

- 3) Рентабельність продукції – характеризує ефективність реалізації продукції.

$$P_{pr} = (\text{Валовий прибуток від реалізації} / \text{Собівартість продукції}) * 100\% \quad (2.3)$$

$$P_{pr2021} = 20,3\%$$

$$P_{pr2022} = 24,9\%$$

$$P_{pr2023} = 22\%$$

Рентабельність продукції у 2022 перевищила показник попереднього періоду на 4.6%, в 2023 знизилась на 2.9%.

Графічно показники рентабельності представлені на рисунку 2.1 нижче:



Рисунок 2.1 – Показники рентабельності «КСМ-ТРЕЙД»

Джерело: авторська розробка на основі попередніх розрахунків

Усі проаналізовані показники рентабельності підприємства є додатними з тенденцією до збільшення, але незначними коливаннями, що в цілому свідчить про ефективну роботу підприємства.

Також доцільним є проаналізувати основні коефіцієнти ліквідності і платоспроможності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД». Коефіцієнти ліквідності характеризують здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання і конвертувати свої активи в грошові кошти. Ліквідність не слід плутати з платоспроможністю. Платоспроможність вимірює здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання.

Розрахуємо **коефіцієнт поточної ліквідності**, який відображає взаємозв'язок між розміром поточних (оборотних) активів і поточними зобов'язаннями:

$$CR = CA / CL \quad (2.4)$$

$$CR_{2021} = 1,68$$

$$CR_{2022} = 2,08$$

$$CR_{2023} = 2,54$$

Нормативним значенням даного показника є значення в межах від 1 до 3, кращим вважається значення від 2 до 3. Бачимо, що даний показник знаходиться в межах норми, крім того, за останні роки його значення дещо зросло. Це свідчить про те, що на підприємстві налагоджений процес планування та бюджетування, здійснюється контроль дебіторської заборгованості, структура активів є цілком ефективною. Це дозволяє компанії вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є індикатором можливості погасити поточні зобов'язання під час виникнення критичної ситуації. На відміну від коефіцієнта поточної ліквідності, в коефіцієнті швидкої ліквідності в чисельнику не враховуються матеріально-виробничі запаси, оскільки їх

термінова (вимушена) реалізація пов'язана з найбільшими збитками (порівняно з усіма іншими оборотними засобами).

$$QR = (CA - I) / CL \quad (2.5)$$

$$QR_{21} = 0,83$$

$$QR_{22} = 0,75$$

$$QR_{23} = 1,03$$

Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми, норма показника – від 0.6. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Даний показник також відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Розраховується як відношення високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів):

$$AT = (C + ShI) / CL \quad (2.6)$$

$$AT_{2021} = 0,06$$

$$AT_{2022} = 0,04$$

$$AT_{2023} = 0,05$$

Оптимальні значення коефіцієнта платоспроможності перебувають у інтервалі 0,1 – 0,2. Нижчі значення свідчать про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, тобто у підприємства виникнуть складнощі з погашенням зобов'язань, якщо платежі необхідно буде здійснити найближчим часом.

2.2 Оцінка маркетингової діяльності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» та її роль в управлінні конкурентоспроможністю

На сьогоднішній день маркетинг відіграє важливу роль у діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме завдяки маркетинговій діяльності між

підприємством-виробником і іншими учасниками ринку (споживачі, постачальники, партнери, тощо) встановлюється такий взаємозв'язок, що дозволяє вибудовувати довготривалі взаємовигідні відносини. [26] Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства визначає можливість ефективного функціонування підприємств на ринку, що полягає в пропозиції товару, який відповідає потребам та перевагам конкретних споживачів в необхідні терміни на більш вигідних умовах. [27] Для прийняття рішень про стратегію і розвиток підприємницької діяльності проводяться комплексні маркетингові дослідження. Вони включають у себе: аналіз факторів макро- та мікросередовища, вивчення наявних та планування майбутніх товарів, планування збуту, забезпечення формування адекватної цінової політики, забезпечення формування ринкового попиту і стимулювання. [28]

Для початку охарактеризуємо стан ринку мастильних матеріалів та автохімії в Україні, для цього скористаємось інструментом для визначення факторів зовнішнього бізнес-середовища, що впливають на діяльність підприємства, і проведемо PESTLE-аналіз.

Загалом фактори впливу на ринок мастильних матеріалів можна розділити на такі:

1. Політичні:

- а) тривалість та інтенсивність бойових дій в Україні;
- б) експортні можливості;
- в) міжнародна політика щодо торгівлі з Україною.

2. Економічні:

- а) зростання світових цін на нафту;
- б) зростання темпів інфляції, девальвація гривні, стагнація української економіки;
- в) залежність від імпорту сировини;
- г) зростання тарифів на електроенергію, електроенергію та паливо.

3. Соціальні:

- а) нестача робочої сили;

б) внутрішня та зовнішня міграція.

4. Технологічні:

а) нестача кваліфікованих фахівців;

б) перехід техніки на інші типи двигунів (електро-, біо-, тощо).

5. Законодавчі:

а) зміни митних вимог до імпорту сировини;

б) податкова політика.

6. Екологічні:

а) зміни вимог до складу та екологічності мастил;

б) кліматичні зміни.

Фактором, що найбільше вплинув на ринок мастильних матеріалів, був початок війни. Війна внесла корективи як на виробництво і наявність продукції, так і на її споживання.

Основною сировиною для мастил є нафтопродукти, загальний ріст цін яких змінив вартість і на продукцію. Ріст вартості сировини вплинув і на імпорт - завозити стали менш якісні, проте дешевші позиції. Автомобілісти перестали брати фірмові оливи та переважно купують ті, що дешевші. Основні виробники мастил серед українських компаній зазнали падінь в потужностях – частина через проблеми з сировиною, частина у зв'язку з тим, що компанії тимчасово припиняли свою діяльність, або знаходились на лінії фронту чи на окупованих територіях. Через мобілізаційні заходи компанії зіткнулись з нестачею фахівців, що раніше були задіяні у виробництві. Заміна таких працівників вимагає значних ресурсів та часу. Також війна вплинула на ціни на паливо (середня ціна на паливо за майже два роки війни зросла на 70%) та електрику (ціни на електроенергію виросли з 345,64 МВт·год на початку 2022 р. до 485,10 МВт·год на 1 січня 2024 р.)

Мікросередовище підприємства формується безпосередньо ним самим, його споживачами, конкурентами, постачальниками і посередниками.

Кінцевими споживачами мастильних матеріалів є 6 основних груп.

1. Фізичні особи - власники легкових та середньовантажних автомобілів.

Вони зазвичай використовують моторні масла, оскільки термін їх заміни більш частий. Основна група споживачів на B2C ринку – чоловіки/жінки, що мають власний автомобіль, з доходом середнім або вище середнього.

2. Юридичні особи, що займаються вантажними перевезеннями.

Переважають споживають моторні, трансмісійні та редукторні масла. Основна група споживачів – компанії, що займаються логістичними, вантажними або пасажирськими перевезеннями.

3. Промислові підприємства.

Є основними споживачами гідравлічних, технологічних, індустріальних мастил. Основна група споживачів: різноманітні середні та великі підприємства, що у своїй діяльності використовують виробниче обладнання.

4. Енергетичний сектор.

Єдиний споживач трансформаторного масла, також використовує турбінні та компресорні мастила. Споживачі в даному секторі представлені обленерго, Міненерго та виробниками електроенергії (ТЕС, ТЕЦ, ГЕС, АЕС, ГАЕС)

5. Військовий сектор.

Потребує мастильні матеріали для обслуговування техніки, що є на балансі сил оборони України. Основним покупцем є держава у вигляді Міністерства Оборони, спеціальної служби Національної Гвардії, військових частин, тощо.

6. Агросектор.

Споживачі в агросекторі представлені як малими фермерськими господарствами, які купують технічні оливи для обслуговування тракторів, так і великими агрокомпаніями, що мають велику кількість потужних комбайнів.

Ринок мастильних матеріалів та автохімії є досить розгалуженим, більшість компаній займають невеликі частки, при цьому, як бачимо на рисунку 2.2 найбільші 16 гравців не покривають і половини ринку.



Рисунок 2.2 – Частки операторів ринку мастильних матеріалів

Джерело: сформовано автором на основні даних, наданих підприємством

Як можна побачити з діаграми, ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» не займає лідируючої позиції на ринку (лідером є СП «Юкойл» з часткою 8%), проте входить до першої п'ятірки операторів ринку, займаючи 3%.

Проаналізуємо також комплекс інструментів, що впливають на місце компанії і її товару на ринку. Комплекс маркетингу – це сукупність інструментів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей. Відповідно до класичної концепції, він складається з чотирьох напрямків – Product, Price, Placement, Promotion – Продукт, Ціна, Місце, Просування. Розглянемо детальніше кожну із складових.

1. Продукт

«КСМ-ТРЕЙД» пропонує широкий асортимент товарів. Це мастильні матеріали, що використовуються як звичайними споживачами, так і в різноманітних галузях промисловості, охолоджуючі рідини, антифризи, засоби по догляду за автомобілями, тощо. Загальний асортимент нараховує понад 1500 найменувань. Продукція випускається під 4 брендами:

а) TEMOL

Охоплює широкий спектр сервісних олив, трансмісійних олив і рідин для ATF і MTF та мастил для всіх видів техніки, вузлів і механізмів, включаючи лінію спеціалізованих продуктів для садового інструменту, а також автохімію та автошампуні.

б) PROTEC

Бренд преміум класу, спеціально розроблений для комерційної, споживчої, сільськогосподарської, суднової техніки та промислового обладнання.

в) S-POWER

Бренд має повний спектр мастильних матеріалів та рідин для легкових та комерційних автомобілів. Асортимент включає популярні продукти із збалансованими специфікаціями.

г) KSM LUBES

Індустріальні мастила, оливи та охолоджуючі рідини, розроблені спеціально для сервісної роботи промислового обладнання.

Як уже зазначалось, для контролю за якісними характеристиками продукції компанія відправляє зразки сировинних матеріалів та готової продукції на дослідження у власну лабораторію.

Окрім виробництва продукції під своїми торговими марками, «КСМ-ТРЕЙД» пропонує іншим компаніям скористатись програмою “Private Label” та розробити власну продуктову лінійку. В рамках програми можливо обрати уже наявний продукт з асортименту або звернутись до технологів, що під окремий запит розроблять рецептури мастильних та сервісних матеріалів будь-якої складності. Крім того, спеціалісти «КСМ-ТРЕЙД» допоможуть з технічними і юридичними питаннями (сертифікація продукції, реєстрація торгової марки, оформлення необхідних документів і маркувань продукції) та забезпечать логістичну підтримку.

2. Ціна

Цінова стратегія - це загальний недеталізований спосіб встановлення ціни на товар, який обирає компанія для досягнення поточних планів підприємства зі входу у

ринок, утримання чи розширення охоплення, або максимізації прибутку в поточних конкурентних умовах на визначеному ринку.

Зважаючи на те, що продукція представлена різними брендами, що орієнтовані на різні сегменти споживачів, можна припустити, що основна цінова стратегія компанії – стратегія диференційованих цін. Дана стратегія також передбачає наявність надбавок або знижок до середнього рівня цін для певних сегментів, що відповідає діям компанії, адже для постійних покупців з B2B сегменту передбачені знижки та програми підтримки. Для споживачів B2C сегменту діють сезонні знижки, наприклад, антифриз влітку коштує на 10% дешевше, адже попит на нього змінюється протягом року. До прикладу, розглянемо ціни на один з найбільш затребуваних товарів серед власників автомобілів, моторну оливу в'язкістю 10W-40 за SAE. Цей продукт виготовляється під двома брендами компанії: Temol і S-Power. Порівняння цін на різні об'єми оливи наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Порівняння вартості моторної оливи

Бренд \ Місткість	Temol	S-Power
1 літр	216 грн	140 грн
4 літри	802 грн	620 грн
5 літрів	992 грн	760 грн

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Як бачимо, моторна олива бренду S-Power є більш бюджетною, що свідчить про орієнтацію компанії на різні категорії споживачів.

Порівняємо також ціни на моторну оливу серед найближчих конкурентів компанії. Ціни на моторну оливу в'язкістю 10W-40 в об'ємі 1 літр наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняння цін конкурентів

Продукт	Fuchs TITAN SYN SM SAE (виробник: «Фукс Мастила Україна»)	Temol Premium SM (виробник: «КСМ-ТРЕЙД»)	Yuko 4T (виробник: «Юкойл»)	Total Quartz 7000 (виробник: «Тотал Україна»)	Wexoil Profi (виробник: «Евро Ойл Продакшн»)	VAMPUltra (виробник: «Черкаський завод автохімії»)	GNL API SL/CF (виробник: «Кволіті Індастріал Лубріканти»)	Shell Helix HX-7 (виробник: «Інвент Групп»)	Agrinol CG-4/SJ (виробник: «НВП Агрінол»)	S-Power Standard (виробник: «КСМ-ТРЕЙД»)
Ціна	285 грн	216 грн	214 грн	308 грн	177 грн	162 грн	176 грн	251 грн	179 грн	140 грн

Джерело: сформовано автором на основі цін на продукти з інтернет-ресурсів

З наведених даних бачимо, що середня ціна складає 210.8 грн. Можемо зробити висновок, що вартість продуктів компанії, які вона виготовляє під брендом Temol, – середня ринкова, в той час як моторна олива бренду S-Power є найдешевшою серед наведених. Пропонування споживачам товару за низькою ціною може бути однією з конкурентних переваг «КСМ-ТРЕЙД».

3. Місце

Стратегія каналів продажу - це загальний недеталізований план розповсюдження продукту підприємства через обрані канали збуту в поточних конкурентних умовах на визначеному ринку.

«КСМ-ТРЕЙД» використовує як прямі канали збуту, продаючи товар споживачам без посередників (наприклад, тендерні поставки або продаж через власний онлайн-магазин для B2B сегменту), так і непрямі канали збуту, реалізуючи його через власних дистриб'юторів, роздрібні мережі або невеликі точки продажу. Продукція реалізується як в Україні, так і експортується через своїх дистриб'юторів у понад 20 країн Європи, Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Північної Африки.

4. Просування

Просування є найслабшим елементом маркетингового комплексу компанії «КСМ-ТРЕЙД». Фактично компанія активно застосовує лише персональні продажі – індивідуальне спілкування менеджерів компанії з потенційними клієнтами. Також у наявних клієнтів є особистий менеджер, що супроводжує весь процес заключення угоди про купівлю та здійснює післяпродажні консультації. Компанія також має власний сайт, сторінку у Facebook та YouTube-канал, де представлена інформація про компанію та огляди деяких продуктів, та ці канали комунікації не є надто активними та розвиненими. В таблиці 2.4 наведено дані щодо представленості основних конкурентів в мережі Інтернет.

Таблиця 2.4 – Аналіз присутності основних операторів ринку в онлайн-каналах комунікації

Компанія	Сайт	Instagram	Facebook	YouTube
1	2	3	4	5
СП Юкойл	Наповненість блогу: новини, огляди новинок, привітання зі святами	9,8 тис підписників Контент: огляд продуктів, застосування, привітання зі святами, новини	5,3 тис підписників Контент: огляд продуктів, застосування, привітання зі святами, новини	1,8 тис підписників Контент: огляд виробництва та застосування, огляд продуктів
Черкаський завод автохімії	Наповненість блогу: новини, промоакції	223 підписники Контент: огляд продуктів	915 підписників Контент: огляд продуктів	Відсутній
Тотал Україна	Наповненість блогу: новини	251 підписник Контент: огляд продуктів, поради щодо застосування, цікаві факти з індустрії, привітання зі святами	10 млн підписників Контент: огляд продуктів, поради щодо застосування, цікаві факти з індустрії, привітання зі святами	Канал української філії компанії відсутній
Кволіті Індастріал Лубрікантс	Наповненість блогу: поради щодо вибору та застосування товару	відсутній	3,4 тис підписників Контент: огляд продуктів, поради, привітання зі святами (сторінка неактивна останні 3 роки)	Відсутній
Фукс Мاستила Україна	Наповненість блогу: новини	відсутній	1,3 тис підписників Контент: огляд продуктів, новини, поради та цікаві факти	Відсутній

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5
КСМ-ТРЕЙД	Наповненість блогу: відсутній	відсутній	861 підписник Контент: огляд продуктів, акції та новини, поради з використання	34 підписники Контент: огляд процесу виробництва
Евро Ойл Продакшн	Наповненість блогу: новини	1643 підписники Контент: поради з використання, огляд продуктів, інтерактиви, новини, привітання зі святами	143 підписники Контент: поради з використання, огляд продуктів, інтерактиви, новини, привітання зі святами	11 підписників Контент: огляд виробництва
НВП Агронол	Сайт відсутній	4,5 тис підписників Контент: огляд продуктів, цікаві факти з індустрії	8 тис підписників Контент: огляд продуктів, цікаві факти з індустрії	Відсутній

Джерело: сформовано автором на основі соціальних мереж підприємств

Отже, майже всі найбільші компанії використовують принаймні один з каналів онлайн-комунікації, де демонструють свої товари та контактують з аудиторією. Втім, більшість сторінок ведеться нерегулярно, з тривалими перервами між публікаціями. ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» не є виключенням: контент, що з'являється, просто дублюється на усіх сторінках, а відео на YouTube каналі не виходять в принципі. Традиційної рекламної діяльності як такої компанія не здійснює взагалі.

І хоча активність клієнтів в межах даної галузі невисока, все ж компанія могла б використовувати у своїй діяльності прямий маркетинг, покликаний доносити інформацію про продукт безпосередньо споживачеві шляхом створення персоналізованого звернення. Наприклад, електронна розсилка могла б нагадувати клієнтам про компанію та інформувати про спеціальні пропозиції та діяльність загалом. Для ринку мастильних матеріалів важливими є виставки та ярмарки по напрямку автотранспорту та суміжних індустрій. Виставкова діяльність дозволяє як рекламувати свою продукцію, так і встановлювати нові контакти з партнерами та споживачами, оцінювати конкурентів.

Ще одним інструментом, який міг би виділити компанію серед конкурентів є застосування рекламних заходів у місці продажу: розташування вивісок та банерів з рекламою конкретного бренду або використання демонстраційних стендів. Використання даних засобів допомогло б підвищити впізнаваність брендів та збільшити лояльність клієнтів, особливо це стосується B2C ринку. Активна комунікаційна політика також могла б стати конкурентною перевагою компанії, відповідно, підсилюючи її ринкові позиції.

Для оцінки конкурентоспроможності компанії в сьогоdnішніх умовах скористаємось таким матричним інструментом, як карта стратегічних груп конкурентів(рис. 2.3). Однією з сильних сторін «КСМ-ТРЕЙД» є широкий асортимент продукції, тож для побудови карти оберемо 2 критерії оцінки: асортимент та ціна.

СТРАТЕГІЧНА КАРТА КОНКУРЕНЦІЇ

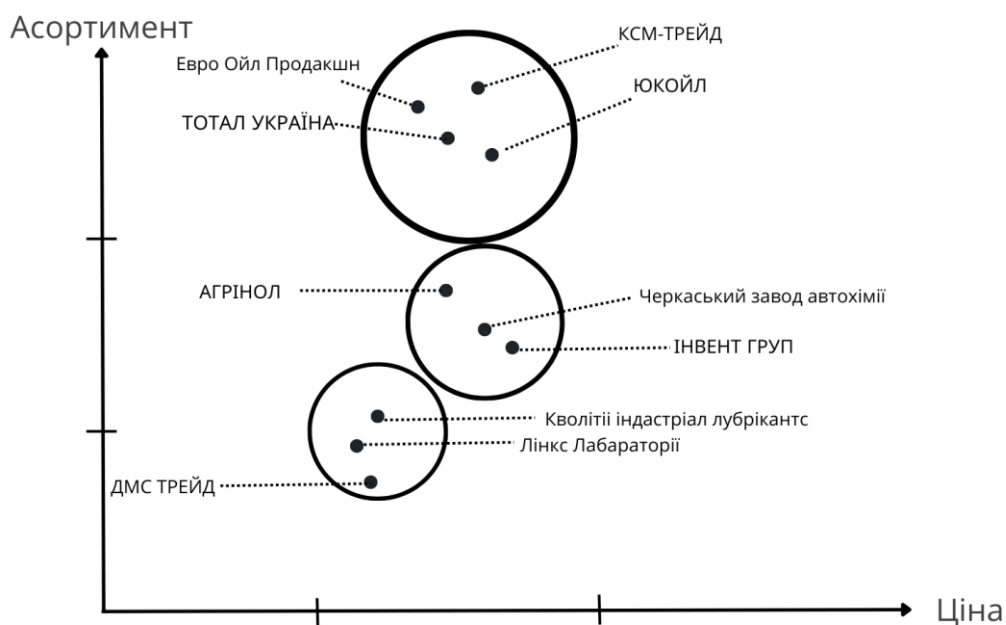


Рисунок 2.3 – Стратегічна карта конкуренції

Джерело: авторська розробка

Таким чином, зважаючи на асортимент товарів, пропонований конкурентами, та його ціну можемо виділити 3 групи конкурентів. До першої, з

найбільшою кількістю товарів, відносяться ТОВ «ЕВРО ОЙЛ ПРОДАКШН», ТОВ «ТОТАЛ УКРАЇНА», СП «ЮКОЙЛ». Ці компанії і є найближчими конкурентами ТОВ «КСМ-ТРЕЙД». До другої групи належать: ТОВ «НВП АГРІНОЛ», ТОВ «ЧЕРКАСЬКИЙ ЗАВОД АВТОХІМІЇ», ТОВ «ІНВЕНТ ГРУП». До третьої – ТОВ «КВОЛІТІ ІНДАСТРІАЛ ЛУБРІКАНТС», ТОВ «ЛІНКС ЛАБОРАТОРІЇ», ТОВ «ДМС-ТРЕЙД».

Також оцінити здатність підприємства конкурувати з іншими операторами ринку та визначити місце серед конкурентів допоможе багатокутник конкурентоспроможності, зображений на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: авторська розробка на основі оцінок співробітників ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»

Завдяки багатокутнику конкурентоспроможності можна побачити загальне положення підприємства щодо конкурентів, сильні та слабкі сторони з точки зору аналізованих параметрів. Наприклад, бачимо, що за асортиментом та регіональною представленістю «КСМ-ТРЕЙД» має найвищі бали, за ціною та часткою ринку – займає середні позиції, а реклама та просування поступаються конкурентам. Багатокутник конкурентоспроможності хоч і дає можливість порівняти кілька

аспектів в роботі бізнесу з конкурентами, та все ж не визначає узагальнений показник конкурентоспроможності компанії та не дає можливості прогнозувати та планувати подальшу діяльність. Тобто, даний графічний метод доцільно застосовувати лише в комплексі.

Для розуміння потенціалу компанії проведемо SWOT-аналіз, що передбачає визначення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей діяльності компанії. На основі SWOT-аналізу керівники компанії можуть розробити стратегію для забезпечення більш ефективного її функціонування.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «КСМ-ТРЕЙД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
➤ наявність багаторічного досвіду ➤ широкий асортимент продукції ➤ конкурентоспроможність продукції ➤ виробничі потужності в Україні ➤ власна лабораторія для контролю і вдосконалення продукції	➤ залежність від імпортової сировини ➤ дефіцит робочої сили ➤ складнощі з логістикою ➤ високий рівень конкуренції на ринку ➤ недостатні маркетингові зусилля
Можливості	Загрози
➤ збільшення споживання мастил внаслідок деокупації території України ➤ відновлення та розвиток аграрного ринку (оскільки аграрний сектор є великим сегментом споживання продукції) ➤ Розширення асортименту в середньостроковій перспективі ➤ Експортні можливості ➤ Співпраця з державним сектором	➤ Збільшення вартості сировини ➤ Воєнні ризики (ракетні атаки тощо) ➤ Нестабільна економічна ситуація ➤ Зменшення чисельності населення ➤ Зменшення кількості транспорту

Джерело: авторська розробка

В даному випадку можна сказати, що діяльність компанії сильно залежить від зовнішніх умов – економічної, політичної та безпекової ситуації в країні. Крім того, слабкою стороною компанії є її маркетингова діяльність.

Висновки до розділу 2:

Отже, загальний аналіз компанії показав, що незважаючи на складні зовнішні умови протягом останніх років, «КСМ-ТРЕЙД» досить впевнено тримається на ринку мастильних матеріалів та автохімії та показує хороший фінансовий результат як фактичний, так і в динаміці.

Аналіз маркетингового комплексу підприємства показав, що його товарна політика є досить успішною, продукція різноманітна і орієнтована на різні сегменти споживання; цінова політика є диференційованою та цілком обґрунтованою; підприємство має розгалужену мережу збуту, але все ще має потенціал для розвитку; стратегія просування фактично відсутня і потребує додаткових зусиль для успішної реалізації.

Застосовані методи оцінки конкурентоспроможності компанії свідчать про те, що компанія володіє певною часткою ринку і цілком здатна конкурувати з іншими підприємствами. Проте, впровадження комплексної маркетингової стратегії могло б посилити конкурентні позиції на українському ринку, залучивши сегмент B2C.

Проведення SWOT-аналізу дало змогу оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його потенційні можливості та загрози. З аналізу видно, що більшою мірою на діяльність компанії впливають знову-таки зовнішні чинники: від загального стану економіки країни, політичної ситуації та воєнних дій залежать кадровий потенціал підприємства, логістика, постачання сировини, експортні можливості та співпраця з державним сектором.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності на ринку

Проаналізувавши загальний стан компанії та її діяльність в Розділі 2, було визначено основні проблеми підприємства. Незважаючи на загалом сприятливі для функціонування ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” обставини, компанія має значні недопрацювання в сфері маркетингового забезпечення своєї діяльності. Як зазначає Полторак А.С. [29], виняткове значення маркетингової складової забезпечення конкурентоспроможності компанії полягає в тому, що застосування інструментарію маркетингу сприяє розширенню можливості впливу суб’єкта господарювання на формування конкурентних переваг. Отже, задля того, щоб і надалі підприємство утримувати свої конкурентні позиції та продовжувати розвиватись, йому варто сконцентруватись на впровадженні та вдосконаленні маркетингової стратегії, переглянути політику просування та стимулювання збуту.

Першим кроком до вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” є створення повноцінного відділу маркетингу. Наразі функції, що зазвичай покладаються на маркетолога, в компанії виконує відділ збуту та менеджери з продажу. Цей підхід є неефективним, оскільки роботу виконують некваліфіковані спеціалісти. Тож для результативної маркетингової діяльності підприємству необхідні зміни в організаційній структурі, а саме організація маркетингового підрозділу, забезпечення належних умов та ресурсів для його функціонування та налагодження відповідного взаємозв’язку з іншими підрозділами компанії, зокрема з виробничим відділом та відділом продажів. Зважаючи на невелику кількість працівників головного офісу (44 людини), доцільним буде найняти двох людей на посаду маркетолога. До їх обов’язків входитьимуть:

- дослідження ринку (аналіз стану та тенденцій ринку мастильних матеріалів та автохімії, визначення основних факторів впливу, аналіз діяльності конкурентів, аналіз потреб та вимог споживачів, тощо);
- розробка стратегій (визначення маркетингових цілей компанії, створення плану заходів, необхідних для їх досягнення);
- продуктовий аналіз (визначення відповідності характеристик продукції вимогам споживачів, планування асортименту продукції, пошук способів удосконалення пропонованих товарів);
- промоція та реклама (розробка рекламних кампаній, вибір інструментів для просування продуктів на різних майданчиках);
- ціноутворення (участь у процесі формування ціни з урахуванням ринкових умов та дій конкурентів);
- дистрибуція (пошук та організація каналів збуту);
- взаємодія з клієнтами (налаштування ефективної комунікації зі споживачами, вирішення їхніх проблем та запитань);
- відстеження результатів (моніторинг ефективності маркетингових заходів та аналіз їх впливу на діяльність компанії).

Дані обов'язки необхідно розділити між працівниками відділу маркетингу, аби у кожного була своя зона відповідальності. Один з маркетологів займатиме керівну посаду у відділі, а сам маркетинговий підрозділ буде підпорядковуватись безпосередньо генеральному директору компанії. Наприклад, структура відділу маркетингу (рис. 3.1) може виглядати таким чином:

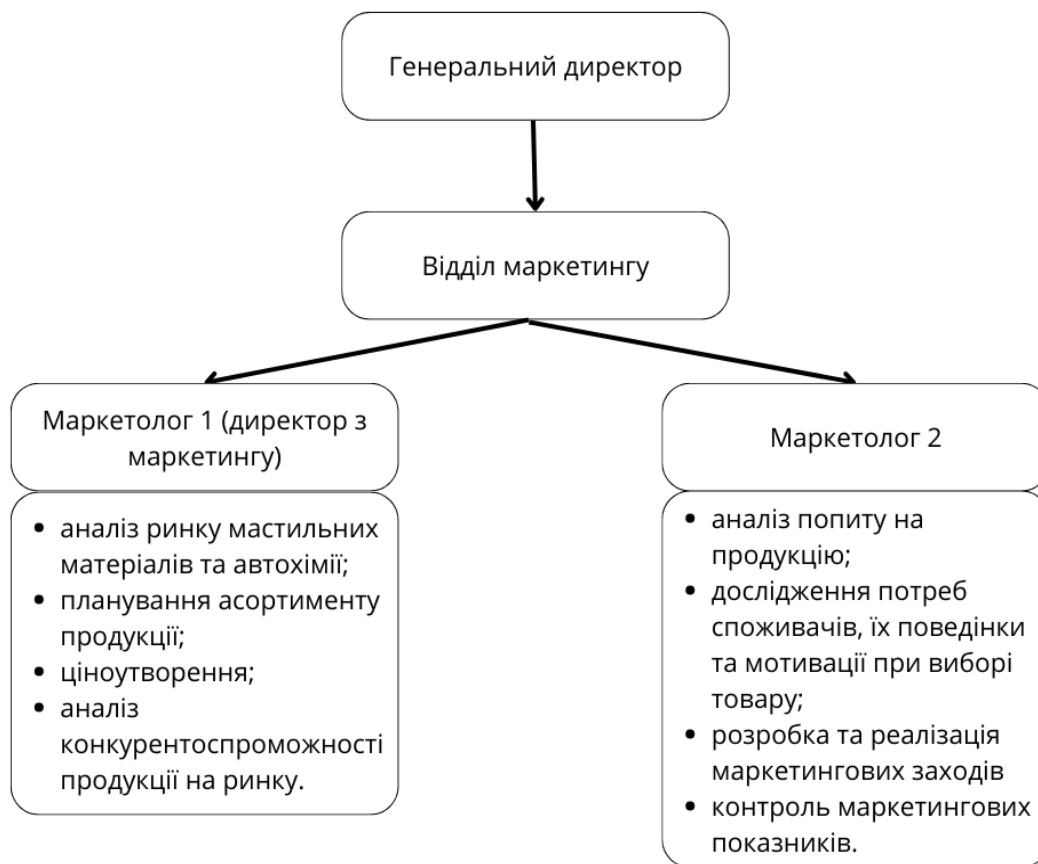


Рисунок 3.1 - Структура відділу маркетингу

Джерело: авторська розробка

Ефект від створення маркетингового підрозділу буде помітний не одразу, отже, це захід, направлений на довгострокову перспективу. Очікується, що це призведе до глибшого розуміння потреб споживачів, покращення комунікації з клієнтами, збільшення обсягів продажу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наступним заходом, на який компанії варто звернути увагу, є розвиток електронної комерції. В умовах жорсткої конкуренції електронна комерція є одним з необхідних інструментів для збереження вже існуючої бази клієнтів та залучення нових. Вона дозволяє компаніям пристосовуватись до змін у споживчій поведінці, адже зараз все більше людей здійснюють покупки онлайн, робить процес купівлі швидшим і зручнішим, та дозволяє компаніям легко розширювати свою діяльність на нові ринки. Як було зазначено у 2 розділі, ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” має функціонал на власному сайті, який дозволяє юридичним особам оформлювати замовлення,

отримувати видаткові документи та спостерігати за етапами формування замовлення в режимі онлайн. Оскільки одна з основних цілей компанії станом на зараз – розширитись на B2C ринок, важливо організувати доступний та зручний процес купівлі продукції і для фізичних осіб, які на даний момент придбати товари можуть лише через посередників. Пропонуємо два основні шляхи вирішення цієї проблеми: впровадження відповідного функціоналу на власному сайті та співпраця з майданчиками електронної комерції. Оскільки ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” уже має онлайн-магазин для B2B клієнтів, впровадження аналогічного рішення для сегменту B2C не повинно стати проблемою: достатньо створити опцію вибору потрібного сегменту і, в залежності від цього, наповнити каталог відповідними товарами. Крім того, процес оформлення замовлення для фізичних осіб є простішим, оскільки не потребує заключення додаткових угод. Співпраця з майданчиками електронної комерції також надає компанії ряд переваг:

- доступ до ширшої аудиторії (такі майданчики мають велику базу клієнтів, а це дозволить компанії залучити нових покупців з числа активних користувачів даних платформ);
- збільшення видимості товару (завдяки розміщенню товару на майданчиках електронної комерції потенційним покупцям буде легше їх знайти);
- рекламні можливості (маркетплейси зазвичай беруть на себе частину реклами, а отже витрати компанії на маркетинг потенційно будуть нижчими);
- зручність для клієнтів (багато споживачів надають перевагу купівлі товарів через відомі сервіси, оскільки вони впевнені в безпечності таких покупок);
- додаткові послуги (деякі маркетплейси можуть надавати складські та логістичні послуги, обробляти платежі, здійснювати клієнтську підтримку, що може значно полегшити роботу компанії).

Отже, співпраця з маркетплейсами може значно підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечуючи їй доступ до більшої кількості споживачів та додаткових сервісів, що допомагають у залученні клієнтів та підтримці їхньої лояльності. Зважаючи на зазначене, доцільним буде розмістити

продукцію на таких відомих майданчиках електронної комерції, як Rozetka, Prom.ua, Епіцентр.

Наступним пунктом, здатним вплинути на становище «КСМ-ТРЕЙД» на ринку, є удосконалення комунікаційної стратегії. З аналізу маркетингової діяльності компанії видно, що певні зусилля в цьому напрямку докладаються, адже підприємство працює над своєю Інтернет-присутністю. Водночас комунікаційна активність компанії та заходи щодо стимулювання збуту знаходяться на вкрай низькому рівні, а рекламна діяльність не здійснюється взагалі. Ефективна комунікація з існуючими клієнтами та потенційними клієнтами важлива для створення позитивного іміджу компанії та стимулювання продажів. Удосконалення стратегії комунікації включає в себе використання різних каналів (онлайн, офлайн) та збільшення взаємодії з клієнтами. Важливим аспектом комунікації з клієнтами є забезпечення персоналізованого підходу, адже з підходом більш загальним компанія не вирізнятиметься серед конкурентів і не запам'ятовуватиметься споживачами [30]. Згідно з дослідженням McKinsey [31], персоналізований маркетинг може збільшити показник повернення інвестицій ROI (Return on Investment) у 5-8 разів.

Одним з найдоступніших, але ефективних інструментів, що застосовують персоналізований підхід, є Email-маркетинг. Він дозволяє точно таргетувати повідомлення на цільову аудиторію (або окрему її частину), зважаючи на досвід користувачів. Email-маркетинг дозволяє компанії досягнути ряду цілей, таких як:

- збільшення впізнаваності бренду за рахунок нагадування про себе;
- збільшення довіри і лояльності до бренду, адже Email-розсилки можуть допомогти створити правильний образ компанії в підсвідомості споживачів, особливо якщо у листах будуть міститись не лише рекламні пропозиції, а й огляди та відгуки від реальних клієнтів;
- автоматизація звичних процесів - Email-маркетинг дозволить зекономити час та ресурси за умови налаштування автоматичної відправки повідомлень у відповідь на певні дії споживача (підтвердження замовлення, залишені у кошику товари, тощо);

- збільшення обсягу продажів та скорочення циклу купівлі, оскільки Email-розсилки дозволяють проінформувати про майбутні акції, знижки, надати персоналізовані пропозиції (наприклад, промокод або безкоштовну доставку). Крім того, у лист можна додати інформацію, що допоможе клієнту більш чітко усвідомити переваги використання продукції (наприклад, відеоінструкцію, чек-лист, тощо) і сприятиме зменшенню часу на прийняття рішення про купівлю;
- можливість отримання зворотного зв'язку за допомогою анкет та опитувань у листах;
- можливість відстеження результатів Email-кампаній, адже можна переглянути, скільки людей відкрили лист, скільки переглянули вміст, скільки перейшли за посиланнями та здійснили покупку;
- збільшення трафіку на сайт (чи конкретні його сторінки) або на соціальні мережі компанії, бо за наявності релевантної пропозиції або цікавої інформації споживач перейде за посиланнями, що містяться у листі.

Отже, Email-маркетинг може посприяти розвитку бізнесу ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” шляхом підвищення довіри до бренду компанії та збільшення продажів.

Також для досягнення бізнес-цілей все більше компаній використовують маркетинг у соціальних мережах. Це спричинено тим, що соціальні мережі – простий спосіб охопити велику аудиторію і побудувати з нею довготривалі відносини. Вплив соціальних мереж на кількість продажів невпинно зростає, адже велика кількість людей саме з них дізнається про певні бренди. До того ж, активні профілі компанії у соціальних мережах сприятимуть підвищенню видимості компанії, особливо серед більш молодого покоління. Також соціальні мережі дозволяють планувати ефективні рекламні компанії, надаючи інструменти для залучення потрібної аудиторії. А за допомогою аналітичних інструментів підприємство може аналізувати свою діяльність та коригувати стратегію відповідно до результатів. Наявність профілів у соціальних мережах, активна присутність та комунікація з клієнтами може стати конкурентною перевагою для

ТОВ “КСМ-ТРЕЙД”, оскільки на ринку мастильних матеріалів мало компаній використовують цей інструмент повною мірою.

Як було зазначено у розділі 2, “КСМ-ТРЕЙД” має профілі в трьох найбільш популярних соціальних мережах: Instagram, Facebook, YouTube. Основна проблема заключається в тому, що контент на даних платформах з’являється нерегулярно та є одноманітним. Для успішного просування за допомогою соціальних мереж компанія може застосувати ряд засобів.

- Поширення унікального різноманітного контенту відповідно до особливостей цільової аудиторії та згідно з контент-планом. Фахівці повинні завчасно продумувати та створювати публікації. Бажано, щоб контент був у різних форматах (фото, відео) та супроводжувався влучним текстом. Окрім оглядів товарів можна публікувати акційні пропозиції, експертні оцінки, рекомендації щодо застосування продукції, цікаві факти про діяльність компанії, соціально важливі ініціативи. Аудиторією також добре сприймаються елементи інтерактивів та контент, до якого залучені безпосередньо споживачі. До прикладу, можна зафільмувати, як представник компанії пропонує людям на мийках самообслуговування скористатись продуктом ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” та одразу поділитись враженнями.
- Таргетована реклама в соціальних мережах, що дозволить показати рекламне повідомлення певному колу користувачів. Може бути застосована як для реклами окремого товару, так і для просування сторінок бренду загалом.
- Співпраця з лідерами думок може бути корисною, адже публікації від блогерів часто набирають більше охоплення та реакцій. Вони мають довіру від людей та вважаються авторитетним джерелом у своїй ніші. У випадку “КСМ-ТРЕЙД” варто обирати партнерів серед людей, що ведуть блоги на дотичну до автомобілів тематику.

Комплексне впровадження даних заходів сприятиме збільшенню обізнаності про бренд, розширенню аудиторії та стимулюванню продажів. Але важливо пам’ятати, що спрацюють вони лише за умови професійного підходу і точного вибору своєї цільової аудиторії.

3.2 Обґрунтування запропонованих заходів

Перед впровадженням пропонованих заходів щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства, що мають на меті зміцнення його конкурентних позицій, необхідно обґрунтувати їх ефективність. Одразу зазначимо, що результат не всіх заходів можливо оцінити саме з економічної точки зору. Крім того, немає єдиної методології, яка могла б визначити вплив одного конкретного заходу на діяльність компанії.

Отже, першим кроком до покращення маркетингової діяльності є створення маркетингового відділу. Як зазначалось раніше, ефект від створення буде довгостроковим, оцінити його буде можливо за подальшою діяльністю фахівців відділу маркетингу. У таблиці 3.1 наведений приблизний розрахунок вартості створення даного підрозділу. Планується, що фінансування здійснюватиметься з власних ресурсів підприємства, під офіс буде виділена кімната в офісній будівлі компанії.

Таблиця 3.1 - Витрати на створення відділу маркетингу на ТОВ “КСМ-ТРЕЙД”

Стаття витрат	Сума, грн
1	2
<i>Разові витрати</i>	
Меблі	7 496,00
Офісна техніка (ноутбуки, принтер)	32 997,00
Засоби зв'язку	7 998,00
Базове офісне приладдя	850,00
<i>Постійні витрати, щомісяця</i>	
Витрати на персонал (заробітна плата, страхування, навчання тощо)	~75 000,00
Канцелярія	650,00
Послуги зв'язку та інтернет (включаючи доступ до платних застосунків)	3 500,00
Обслуговування та ремонт техніки	300,00

Кінець таблиці 3.1

1	2
Комунальні послуги	2 000,00
Разові витрати	49 341,00
Щомісячний платіж	81 450,00

Джерело: сформовано автором

До разових витрат відносяться: закупівля офісних столів та стільців, необхідної техніки та офісного приладдя, яке не потребує поновлення (наприклад, степлери, ножиці, сміттєві баки, тощо). До постійних витрат відносяться: канцтовари, що необхідно поновлювати (офісний папір, ручки та олівці, стікери, маркери, картриджи для принтера, тощо), послуги зв'язку (мобільні тарифи, доступ до програм Microsoft Office 365, пакету Adobe, платних мобільних застосунків для створення якісного контенту) та інтернет, обслуговування та ремонт техніки (близько 100 грн щомісяця на 1 прилад), комунальні послуги.

Отже, разові витрати складатимуть 49 341 грн, а забезпечення роботи відділу у перший місяць – 81 450 грн. Варто зазначити, що постійні витрати можуть коливатись та збільшуватись з часом у зв'язку із зростанням потреб відділу внаслідок розвитку маркетингової діяльності. У дослідженні Gartner [32] зазначається, що в середньому компанії витрачають 9.1% свого доходу на маркетинг. Цей показник залежить від сфери діяльності, комерційної моделі підприємства та його цілей. Наприклад, B2B-компанії зазвичай витрачають на маркетинг 2-5% доходу, B2C-компанії – 5-10%, виробничі компанії – 3,75%, а торгівельні (гуртові та роздрібні) – 14.52% [33]. Зважаючи на те, що «КСМ-ТРЕЙД» одночасно виготовляє продукцію та самостійно займається її збутом, продаючи товар і B2B, і B2C клієнтам, маркетинговий бюджет у розмірі 9% доходу компанії здається цілком доцільним. За 2023 рік дохід від реалізації продукції «КСМ-ТРЕЙД» склав 550 278 тис. грн, тобто, відповідно до згаданого дослідження, на маркетинг компанія могла б витратити 49 525 тис. грн. Річні витрати на відділ маркетингу складають приблизно 1 026,75 тис. грн, тобто лише 2% ймовірного маркетингового бюджету. Тож такі витрати можна вважати виправданими. Крім

того, у сучасних умовах розвитку ринкових відносин маркетинг став необхідною частиною успішного управління підприємством, оскільки він дозволяє аналізувати конкурентоспроможність підприємства, вивчати його ринкові можливості та розробляти стратегії розвитку. Загалом, науковці зазначають [34], що вдосконалення системи управління підприємством може сприяти збільшенню прибутку до 20%, тож даний захід однозначно є виправданим і необхідним для подальшого розвитку.

Наступним кроком було запропоновано вдосконалити систему розподілу продукції «КСМ-ТРЕЙД», розпочавши співпрацю з 3 українськими маркетплейсами, що сприятиме збільшенню частки ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

В середньому, приріст обсягу продажу «КСМ-ТРЕЙД» щороку становить близько 5%. Запуск онлайн-магазину для B2B-клієнтів, що на даний момент працює 3 місяці, дав приріст продажів у розмірі приблизно 1.5% порівняно з показниками аналогічного періоду попереднього року. Зважаючи на ці дані, прогнозоване збільшення обсягу продажів завдяки розвитку електронної комерції становитиме 3%. Загальний обсяг продажу за 2023 рік становить 550 278 тис грн, отже плановий на 2024 рік - 594 300 тис грн, абсолютний приріст - 44 022 тис грн, з яких 16 508 тис. грн планується отримати з онлайн-продажів.

Оптимізація роботи власного сайту буде здійснена штатним ІТ-спеціалістом, тож не потребуватиме додаткових витрат, тому розрахуємо витрати на розміщення продукції на маркетплейсах (табл. 3.2). Для роботи з маркетплейсами додатково планується залучити менеджера.

Таблиця 3.2 – Витрати на розвиток електронної комерції

Стаття витрат	Сума або значення за місяць	Сума за рік, грн
1	2	3
Rozetka		
Щомісячний платіж	120 грн	1440 грн

Кінець таблиці 3.2

1	2	3
Комісія від продажу	16%	
Контекстна, банерна, таргетована реклама	5 000 грн	60 000 грн
Prom.ua (пакет Prom мікс 6000)		
Щомісячний платіж	1 137,5 грн	13 650 грн
Комісія від продажу	12%	
Просування	208,3 грн	2 500 грн
Епіцентр		
Активація кабінету + абонплата на рік		1 100 грн
Комісія від продажу	13%	
Просування	3 000 грн	36 000 грн
Оплата роботи менеджера	22 000 грн	264 000 грн

Джерело: складено автором на основі даних з сайтів Rozetka.ua, Prom.ua, Epicentrk.ua

Отже, витрати на роботу з маркетплейсами становитимуть 378 690 грн за користування платформами і роботу менеджера. Крім того, необхідно враховувати комісію від продажу. Варто зазначити, що на різних платформах на різні категорії товару комісія може коливатися від 5% до 25%, тому у таблиці наведені усереднені значення. Припустимо, що загалом комісія від продажу продукції через маркетплейси становитиме близько 13% або 1 430 тис грн. Тож загальні витрати становитимуть приблизно 1 808,7 тис грн.

Одним з методів, який використовують, щоб визначити доцільність інвестування коштів у проєкт, є NPV (Net Present Value), показник чистої приведеної вартості. Розраховується він за такою формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} \quad (3.1), \text{ де}$$

B_t - витрати на проєкт за рік,

C_t - доходи від проєкту за рік,

n - тривалість проєкту,

i - дисконтна ставка.

При позитивному значенні NPV інвестиції повністю окупаються та приносять прибуток, тож проєкт вважають таким, що доцільно реалізувати. Якщо $NPV=0$, то інвестиції окупаються, проте інвестор прибутку не отримує. Отже, завдяки проєкту компанія може збільшитись або розширити свій вплив, але не збільшить свій капітал. Якщо NPV нижча 0, то від реалізації даного проєкту варто відмовитись, оскільки інвестор лише понесе збитки [35].

Пропонуємо розрахувати ефективність проєкту на рік при дисконтній ставці 14.5%.

Чисті вигоди проєкту $V_t - C_t$ становитимуть 14 699,3 тис. грн., з урахуванням ставки дисконту - 12 568 тис. грн.

Як бачимо, чиста приведена вартість від реалізації співпраці з трьома маркетинговими компаніями позитивна, отже ТОВ “КСМ-ТРЕЙД” не лише покрий витрати на реалізацію співпраці, а й отримає прибуток від цієї діяльності.

Останнім кроком, що пропонувався ТОВ “КСМ-ТРЕЙД”, була більш активна діяльність компанії в соціальних мережах. Ефективність даного заходу складно порахувати, оскільки він матиме зокрема і соціально-психологічний ефект. Він проявляється в тому, що завдяки якісному застосуванню SMM-маркетингу більше людей зможе дізнатись про компанію та її діяльність, сформувані про неї позитивну думку і створити спільноту навколо бренду. Очевидно, що в перспективі також можна буде відслідковувати і кількісні показники, як-от кількість нових підписників, залучення аудиторії, кількість згадок бренду, аналітичні показники реклами.

На жаль, спрогнозувати ефективність запуску реклами фактично неможливо, ми можемо лише спиратись на досвід конкурентів або ж оцінити ряд показників під час проведення кампанії чи по її закінченню. Більш того, досвід конкурентів також може бути нерелевантним, адже на успішність рекламної кампанії впливає безліч факторів, як-от: влучне повідомлення, креатив, імідж бренду, правильність налаштування таргету, тощо. Тому для оцінки ефективності

таргетованої реклами для компанії «КСМ-ТРЕЙД» було вирішено в тестовому форматі запустити таргетовану рекламу в соціальній мережі Instagram на сторінці бренду Temol. На рисунку 3.2 зображено пост, який було вибрано для просування.

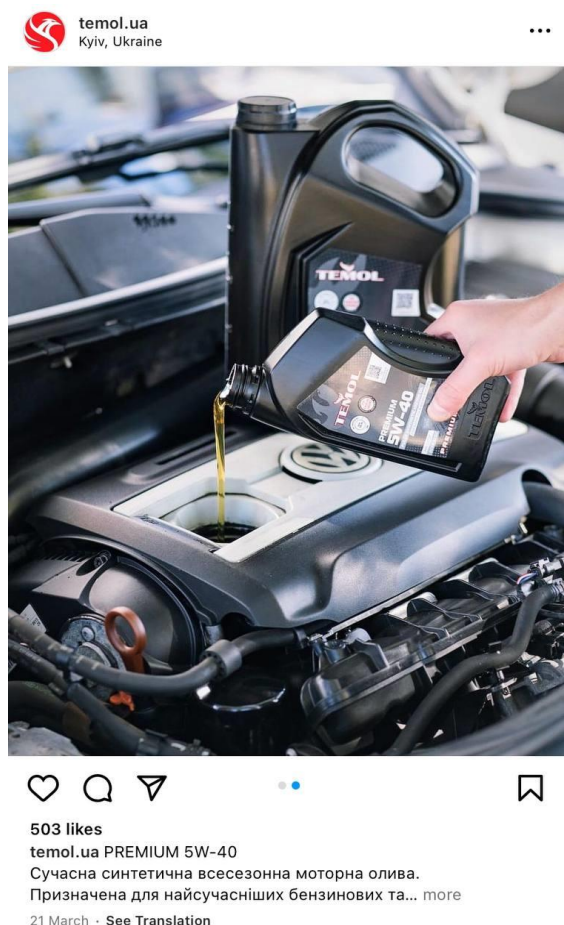


Рисунок 3.2 – Публікація для налаштування реклами

Джерело: Інстаграм сторінка бренду Temol

Ціль – залучення аудиторії та взаємодія з публікацією (окрім звичних реакцій до неї додана кнопка заклику до дії, яка дає змогу написати компанії та оформити замовлення). Аудиторія, на яку спрямовувалось рекламне повідомлення, була сформована безпосередньо соціальною мережею на основі вже наявних підписників. Планова тривалість кампанії – місяць, фактична станом на зараз – майже 2 тижні. Оскільки захід експериментальний, було виділено невеликий бюджет у розмірі 2\$ на день, тобто 60\$ на місяць. За свідченнями Інстаграму, така кампанія дозволить залучити від 4600 до 12 000 користувачів. Станом на зараз маємо таку статистику.

- Engagement Rate для публікації = 568 реакцій (лайки, репости, коментарі та збереження) / 3 243 підписники аккаунту * 100% = 17,5%.
- Кількість нових підписників - 167 людей, 73,6% з яких чоловіки, 34,4% - жінки, переважно вікової категорії 25-44 років, 46,8% з Києва, 8,5% з Одеси, 7,7% з Харкова, 5% і 3,6% з Дніпра і Львова відповідно.
- Кількість відвідувань профілю за 2 тижні становила 1987.
- Було сформовано 28 замовлень, середній чек близько 350 гривень.

Отже, з економічної точки зору, за 2 тижні таргетована реклама принесла дохід приблизно 9 800 гривень. У середньому, різниця між собівартістю товарів та доходом від їх реалізації становить близько 22%, тому прибуток від реклами $\approx$ 2 156 гривень. До витрат віднесемо безпосередньо вартість розміщення (30\$ за 2 тижні, що дорівнює 1 184,4 грн) та собівартість проданого товару.

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій:

$$ROI = (\text{отриманий дохід-витрати}) / \text{витрати} * 100\% = (9\,800 - 7\,644 - 1\,184,4) / (7\,644 + 1\,184,4) = 11\%$$

Показник є додатнім, що свідчить про ефективність впровадженого заходу. На основі цих даних можна сказати, що компанії варто розвивати напрямок маркетингу у соціальних мережах, адже він показує свою ефективність уже зараз, а в довгостроковій перспективі може стати вагомою конкурентною перевагою.

Висновки до розділу 3:

У третьому розділі основна увага приділена способам виправлення проблем, визначених в результаті аналізу діяльності підприємства. До них відносяться: відсутність відділу маркетингу в організаційній структурі ТОВ «КСМ-ТРЕЙД», виконання обов'язків маркетолога рядовими менеджерами з продажу, недосконала система збуту та відсутність маркетингової діяльності як такої. Відповідно до цих проблем було запропоновано дії, що могли б призвести до покращення становища ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» на ринку мастильних матеріалів та автохімії шляхом вдосконалення маркетингової діяльності. Було виділено та основні напрями:

- створення відділу маркетингу;
- розвиток електронної комерції;

- застосування персоналізованого маркетингу;
- просування брендів компанії у соціальних мережах.

Кожен з напрямів був обґрунтованим, за можливості – з точки зору економічної вигоди. Наприклад, було виявлено, що в довгостроковій перспективі створення відділу маркетингу збільшить прибуток до 20%, а витрати на його створення становитимуть лише близько 2% всього маркетингового бюджету, який може виділити компанія. Застосування елементів директ-маркетингу збільшить показник ROMI у 5-8 разів, співпраця з маркетплейсами принесе чисту вигоду у розмірі 12 568 тис грн, а рентабельність інвестицій, залучених у таргетовану рекламу в Інстаграм за 2 тижні становила 11%.

Зважаючи на наведені розрахунки, можна дійти висновку, що запропоновані заходи є досить ефективними і позитивно вплинуть як на прибутки компанії, так і на її сприйняття споживачем, а отже сприятимуть підвищенню конкурентоздатності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД».

ВИСНОВОК

Одним з основних понять, що виражає сутність ринкових відносин, є конкурентоспроможність підприємства. У першому розділі було проаналізовано різні підходи до трактування даної категорії, і визначено, що конкурентоспроможність може бути виражена як властивість продукції, як ефективність господарської діяльності та як характеристика факторів виробництва. Були зазначені методи оцінки конкурентоспроможності та фактори, що на неї впливають. Зокрема, визначено, що важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє саме його маркетингова діяльність. Маркетинговий підхід означає орієнтацію на потреби споживача, а отже змушує підприємство постійно аналізувати ринкове середовище та швидко адаптуватись до змін. Крім того, маркетинг забезпечує просування продукції, взаємодію із споживачами, залучення нових клієнтів. Також він впливає на вибір каналів розподілу та цінової стратегії підприємства.

У другому розділі був здійснений аналіз фінансових показників і господарської діяльності ТОВ «КСМ-ТРЕЙД», аналіз конкурентного становища підприємства та його маркетингового комплексу. Серед основних проблем було виділено відсутність маркетингового відділу і фахівців, що займались би маркетинговою діяльністю підприємства, недоліки у системі розподілу, а саме низький розвиток електронної комерції, і відсутність стратегії просування брендів та товарів компанії.

У третьому розділі на основі вищезазначених проблем були запропоновані рішення, що сприятимуть покращенню маркетингової складової діяльності підприємства і забезпечать міцні конкурентні позиції, зокрема це створення в організаційній структурі підприємства відділу маркетингу та залучення відповідних фахівців, розвиток напряму електронної комерції, включаючи оптимізацію власного сайту та початок співпраці з маркетплейсами, активна присутність у соціальних мережах та персональний підхід до взаємодії з клієнтами. Аби довести ефективність цих заходів були проведені відповідні розрахунки. Виявлено, що впровадження пропонованих заходів є доцільним і не лише покриє

витрати на їх реалізацію і принесе ТОВ «КСМ-ТРЕЙД» прибуток, а й забезпечить брендам впізнаваність та споживчу лояльність. Відповідно, це вплине і на конкурентне становище компанії на ринку, забезпечуючи можливість ефективно конкурувати з іншими підприємствами та стабільно розвиватись у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. – Одеса, Атлант, 2017. – 514 с.
2. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
3. Sudirjo F., Marketing Strategy in Improving Product Competitiveness in the Global Market. ADMAN 2023, 1, 63-69
4. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – КиївS: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегічний менеджмент, підручник. К.: «Знання-прес», 305.
6. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3. С. 111-114.
7. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
8. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61.
9. Стівенсон В. Дж. Управління виробництвом. - М.: Лабораторія базових знань, 2004. - С. 127-131.
10. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41- 44.
11. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.:

- Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.
12. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова М.М. ; за ред. Ушакової М.М. Економіка торговельного підприємства: навч. посіб. Київ: Хрещатик, 1999. 707 с.
 13. Якубенко Ю. Л. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій / Ю. Л. Якубенко, Н. Польова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2023. – № 1. – С. 266-272. – Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8073>
 14. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач. – Кіровоград: КНТУ // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – С. 106-113. – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf.
 15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. — К.: КНЕУ, 2008. — 520 с.
 16. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
 17. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
 18. Кадирус І. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ. Ефективна економіка. 2014. № 5.
 19. Endang Chumaidiyah. The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage. Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Bandung, 7–9 January 2014.
 20. Головань О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного

- рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / О. О. Головань, С. В. Маркова, Д. Т. Бікулов. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – 92 с.
21. Методика побудови матриці БКГ - Бібліотека BukLib.net. Головна - Бібліотека BukLib.net. URL: <https://buklib.net/books/36618/> (дата звернення: 11.03.2024).
 22. Матриця Макінсі - що це таке, визначення та поняття. Economy-Pedia.com. URL: https://uk.economy-pedia.com/11036843-mckinsey-matrix#google_vignette (дата звернення: 11.03.2024).
 23. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Mechanism of Economic Regulation. 2013. № 4.
 24. В. В. Кривіцька. МЕТОДИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. XLIX Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки, 18–29 трав. 2020 р.
 25. Про компанію – KSM. KSM – Оливи та автохімія. [Електронний ресурс]– Режим доступу: <https://ksm.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 12.03.2024)
 26. Гданський В.С. РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ [Електронний ресурс]– 2021. – Режим доступу :<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/146.pdf>
 27. Пронько Л. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Ефективна економіка. 2022. № 4.
 28. Амеліна І., Лукашенко К. РОЛЬ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ. Економіка і регіон № 1 (84) – 2022 – Національний університет ім. Юрія Кондратюка.
 29. Полторак А. Маркетингова складова забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників насіння соняшнику. економіка і наука. 2016. № 7.

30. Data Driven Marketing: What is it?. BiteStreams.
URL: <https://bitestreams.com/blog/data-driven-marketing/> (дата звернення: 10.04.2024).
31. Company M. &. Big Data, Analytics And The Future Of Marketing And Sales. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/mckinsey/2013/07/22/big-data-analytics-and-the-future-of-marketing-sales/?sh=5a637abb5587> (дата звернення: 13.04.2024).
32. Business spending can be beautifully easy | Spendesk. Spendesk.
URL: <https://www.spendesk.com/blog/marketing-spend-statistics/> (дата звернення: 24.04.2024)
33. Forsey C. Marketing Budget: How Much Should Your Team Spend in 2024? [By Industry]. HubSpot Blog | Marketing, Sales, Agency, and Customer Success Content. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-budget-percentage> (дата звернення: 24.04.2024).
34. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.
35. Що таке чиста поточна вартість (NPV)? - Finances.in.ua. Finances.in.ua.
URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 13.04.2024).