НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 65.012.32

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 09 » грудня 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»

Виконала:
Здобувачка 2-го курсу, групи УВ-з11мп
ЗАКУСІЛОВА Поліна Ігорівна _____

Науковий керівник:
Доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна _____

Рецензент:
Доцент кафедри міжнародної економіки,
к.е.н., проф. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

_____

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Здобувачка _____

Київ – 2022 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«_03_»___грудня____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ЗАКУСІЛОВІЙ ПОЛІНІ ІГОРІВНІ

1. Тема дисертації «Формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства»,

науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації 09 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ФМСеД»

4. Предмет дослідження: особливості формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

– дослідити підходи до формування маркетингової стратегії в конкурентному середовищі;

– розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– здійснити діагностику привабливості галузі ринку тютюнових виробів України;

– провести конкурентну розвідку та аналіз маркетингового забезпечення підприємства;

– оцінити рівень та проблеми конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати стратегічний вибір маркетингової стратегії;

– вивчити управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства;

– здійснити стратегічне планування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1) Фактори формування маркетингової стратегії
2) Маркетингові стратегії росту
3) Крива Життєвого циклу товару
4) Матриця БКГ
5) Матриця SWOT
6) Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
7) Організаційна структура управління ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»
8) Матриця впливу/залежності стейкхолдерів ТОВ «ФМСеД»
9) Матриця Менделоу ТОВ «ФМСеД»
10) Діаграма локальних потенціалів
11) PEST-аналіз для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»
12) Карта стратегічних груп тютюнової галузі
13) Конкурентні позиції досліджуваних підприємств
14) Багатокутник конкурентоспроможності
15) Стратегічна карта ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрбюшн»
16) Періодичність перегляду KPI

7. Дата видачі завдання: 01 вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	*Назва етапів виконання магістерської дисертації*	*Строк виконання етапів магістерської дисертації*	*Примітка*
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	01.11 2021-28.02.2022	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	01.03.2022-01.04.2022	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	02.04.2022-15.09.2022	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оцінка рівеня та проблеми конкурентоспроможності підприємства.	16.09.2022-02.10.2022	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2022-24.10.2022	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	25.10.2022-31.10.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	01.11.2022-07.11.2022	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	08.11.2022-19.11.2022	

Студент Поліна ЗАКУСІЛОВА

Науковий керівник Ліна АРТЕМЕНКО

РЕФЕРАТ

Актуальність теми дослідження. Правильно обґрунтована маркетингова стратегія допоможе підприємству не тільки зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечить подальший розвиток і процвітання. Особливої актуальності дане питання набуває в умовах ринкової економіки. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки перед підприємствами постає питання підвищення своєї конкурентоспроможності. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та отримання переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів. Теоретичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні наукових положень та пропозицій, які є основою для формування та розвитку ефективної маркетингової стратегії підприємств на ринку продукції тютюнових виробів.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз Енд Дистрибюшн».

Об'єкт дослідження: формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: особливості формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні і розробленні теоретико-методичних положень та практичних засад щодо визначення закономірностей і особливостей формування маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку продукції тютюнових виробів.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи – 120 сторінок.

Ключові слова: *Маркетингова стратегія, підвищення конкурентоспроможності*

ABSTRACT

Relevance of the research topic. A well-founded marketing strategy will help the company maintain its position in the market and ensure further development and prosperity. This issue is of particular relevance in a market economy. At the present stage of development of the domestic economy, enterprises face the issue of increasing their competitiveness. Thus, the essence of strategic marketing is to find solutions to meet consumers' needs and gain advantages over competitors through special market measures. The theoretical significance of the results obtained is to substantiate the scientific provisions and proposals that are the basis for the formation and development of an effective marketing strategy for enterprises in the tobacco market.

Purpose of the study: theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of the marketing strategy of Philip Morris Sales & Distribution LLC.

The object of research is forming a marketing strategy to increase the enterprise's competitiveness.

The subject of research: features of the formation of marketing strategy to improve the competitiveness of the enterprise.

The scientific novelty of the results is the complex substantiation and development of theoretical and methodological provisions and practical principles for determining the patterns and features of the formation of marketing strategies for the development of enterprises in the market of tobacco products.

Structure of the work. The master's work consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total volume of work is 120 pages.

Keywords: Marketing strategy, increasing competitiveness

ЗМІСТ

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 11

1.1 Підходи до формування маркетингової стратегії в конкурентному середовищі 11

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства 18

1.3. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства 31

Висновки до розділу 1 37

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБЮШН». 38

2.1. Діагностика привабливості галузі ринку тютюнових виробів України 38

2.2. Конкурентна розвідка та аналіз маркетингового забезпечення підприємства 45

2.3. Оцінювання рівня та проблем конкурентоспроможності підприємства 61

Висновки до розділу 2 78

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБЮШН» 79

3.1. Стратегічний вибір маркетингової стратегії 79

3.2. Управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства 86

3.3. Стратегічне планування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» 95

Висновки до розділу 3 107

ВИСНОВКИ 108

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 111

ДОДАТКИ 122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління маркетинговою діяльністю є надзвичайно актуальним напрямом в економічній науці, адже воно вирішує проблему розвитку підприємства та забезпечує споживачів необхідною інформацією.

Зростання продуктивності праці, насичення ринку високоякісною та високотехнічною продукцією, що спостерігається в останні роки, надали конкуренції, як основній рушійній силі ринкової економіки, нову якість розвитку. Будь-яке підприємство, працюючи на ринку, діє в умовах невизначеності та ризику, що зумовлює необхідність посилення стратегічного напряму їх діяльності. Важливе місце у стратегічному шляху розвитку підприємств займає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири. Саме тому, для досягнення основної мети – отримання прибутку – підприємству необхідно розробляти і впроваджувати ефективну маркетингову діяльність, а саме: аналізувати ринкові можливості; досліджувати цільові ринки; розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль.

Особливої актуальності дане питання набуває в умовах ринкової економіки. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки перед підприємствами постає питання підвищення своєї конкурентоспроможності. Правильно обґрунтована маркетингова стратегія допоможе підприємству не тільки зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечить подальший розвиток і процвітання. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів та отримання переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів.

Вагомий внесок у дослідження проблем формування маркетингових стратегій зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені: Ассель Г., Котлєр Ф., Куденко Н. В., Ламбен Ж. Ж., Мак-Дональд М., Мінцберг Г., Портер М., Скибінський С. В. та інші.

Так, значний внесок у дослідження проблем конкурентоспроможності продукції зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: А. Захаров, Ю. Іванов, С. Кваша, Ж. Ламбен, М. Маракулін, А. Маренич, С. Покропивний, С. Попов, М. Портер, Н. Тарнавська, Х. Фасхієв, Р. Фатхутдінов, В. Шкардун, А. Юданов, І. Яців, Н. Яшин. Отже, у науковій літературі сформувалось доволі широке теоретико-методологічне трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства», що спричинено її багатоаспектністю. Водночас окремі грані цієї багатопланової проблеми є дискусійними і потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз Енд Дистрибюшн».

Завдання:

– дослідити підходи до формування маркетингової стратегії в конкурентному середовищі;

– розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– здійснити діагностику привабливості галузі ринку тютюнових виробів України;

– провести конкурентну розвідку та аналіз маркетингового забезпечення підприємства;

– оцінити рівень та проблеми конкурентоспроможності підприємства;

– проаналізувати стратегічний вибір маркетингової стратегії;

– вивчити управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства;

– здійснити стратегічне планування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн».

Об'єкт дослідження: формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Предмет дослідження: особливості формування маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження використовувались такі загальнонаукові і спеціальні методи пізнання: порівняння та узагальнення – для визначення і розкриття сутності «маркетингова стратегія» та розробки процесу формування маркетингових стратегій; спостереження, конкретизації, моделювання – для розробки шляхів удосконалення маркетингової стратегії; статистичні та аналітичні методи – при аналізі факторів впливу та ефектів стратегічного маркетингового планування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному обґрунтуванні і розробленні теоретико-методичних положень та практичних засад щодо визначення закономірностей і особливостей формування маркетингових стратегій розвитку підприємств на ринку продукції тютюнових виробів.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні наукових положень та пропозицій, які є основою для формування та розвитку ефективної маркетингової стратегії підприємств на ринку продукції тютюнових виробів.

Практичне значення. Практичне значення одержаних результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблена, в процесі дослідження, маркетингова стратегія може використовуватися у діяльності як конкретного підприємства ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн», так і на інших підприємствах.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури. Загальний обсяг роботи – 120 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до формування маркетингової стратегії в конкурентному середовищі

Глобалізація світової економіки, нестабільність ринкового середовища, надлишок виробничих потужностей та обмеженість ресурсів призвели до посилення конкуренції між підприємствами. У цих умовах ефективний розвиток підприємства багато в чому залежить від тенденцій зовнішнього і внутрішнього середовища, адекватності управлінських рішень, орієнтації на споживача, що змушує формувати гнучку, перспективну маркетингову стратегію.

Маркетингова діяльність підприємства спрямована на постановку конкретних поточних і довгострокових цілей, шляхів їх досягнення та реальних джерел ресурсів бізнесу, визначення асортименту та якості продукції, структури виробництва та бажаного прибутку. Одним із найскладніших етапів маркетингового процесу є створення маркетингової стратегії. Дотримання вимог маркетингового аналізу (послідовність, точність, систематичність виконання) дозволяє підприємству отримувати необхідну інформацію для моніторингу та коригування маркетингової стратегії [18].

Основним завданням стратегічного маркетингу є забезпечення найбільш ефективного використання всіх видів ресурсів, інструментів маркетингу та науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей.

Тлумачення терміну «маркетингова стратегія» можна звести до наступних напрямків:

– маркетингова стратегія – це програма дій (Є. Уткін, Г. Багієв);
– маркетингова стратегія – спосіб досягнення маркетингових цілей (Г. Багієв, М. Мак-Дональд, С. Гаркавенко, Х. Гершген);
– маркетингова стратегія – спосіб впливу на споживачів організації (Г. Ассель);

– маркетингова стратегія складається з довго- та середньострокових рішень щодо елементів маркетингового комплексу (М. Мак-Дональд, Х. Гершген).

Проте можна виділити наступні недоліки в тлумаченні визначення «маркетингова стратегія»:

– визначення маркетингової стратегії лише як плану дій (С. Гаркавенком) є недостатньо коректним, оскільки маркетингова стратегія не обов'язково має бути детальним планом чи програмою;

– за М. Мак-Доналдом і П. Зав'яловим, визначення терміну «маркетингова стратегія» є дуже узагальненим;

– недосконалість визначення маркетингової стратегії як способу роботи організації зі споживачами полягає в тому, що не враховуються конкуренти компанії [21].

Отже, маркетингова стратегія полягає в довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з ринковою ситуацією і в розробці комплексу заходів, пов'язаних з вибором цільового ринку, конкурентної позиції та ефективної програми маркетингової діяльності.

Система аналізу маркетингової стратегії повинна:

– досліджувати попит на платоспроможність продукції, з особливим акцентом на місцях збуту;

– обґрунтувати план виробництва та реалізації товарів відповідного обсягу та асортименту;

– проаналізувати фактори, що формують еластичність попиту на даний товар;

– оцінювати здатність товару конкурувати з іншими товарами та шукати резерви підвищення конкурентоспроможності;

– розробляти план, тактики, методи і заходи щодо формування попиту та стимулювання збуту товарів;

– оцінювати стабільність та ефективність виробництва та реалізації товарів.

Ситуація на ринку часто змінюється, і компаніям доводиться або регулярно переглядати свою маркетингову стратегію, або терпіти падіння продажів і можливе банкрутство. Якщо компанія хоче стати лідером на своєму ринку, її маркетологи повинні щороку переглядати свої маркетингові програми та створювати нові маркетингові плани [11].

Маркетингова стратегія на підприємстві базується на реалізації основних елементів процесу управління маркетингом: сегментація ринку та вибір відповідного сегмента; розвиток і позиціонування; розміщення товару на ринку; визначення та реалізація цінової політики підприємства; вибір ефективних способів збуту товарів [9].

Вибір стратегічної поведінки особливо важливий, оскільки він допомагає компанії вижити в умовах конкуренції. В умовах жорсткої конкуренції компанії повинні не тільки звертати увагу на внутрішній стан справ організації, а й розробляти стратегію довгострокового виживання на ринку, яка дозволить компанії швидко адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку (рис. 1.1).

Рисунок1.1 – Фактори формування маркетингової стратегії

Джерело: 11

Фактори внутрішнього середовища дають змогу визначити рівень якості та адаптивність підприємства до конкретних вимог споживачів, а фактори

зовнішнього середовища характеризують структуру попиту за ціною та якістю, наявність вільних ринкові ніші.

Крім того, на формування маркетингової стратегії впливає здатність організації адаптувати свої рішення до побажань окремих покупців. Якщо організація виробляє прості стандартизовані продукти, ступінь адаптації низька. Якщо компанія впроваджує гнучку технологію виробництва і має можливість переналаштувати виробничий процес і кваліфікований персонал для випуску нестандартної продукції, то ступінь адаптації цієї компанії є високим [12].

Можна виділити три маркетингові стратегії залежно від загальноекономічного стану фірми:

- росту;
- стабілізації;
- виживання.

Маркетингові стратегії зростання, які подані на рис. 1.2, можна поділити на [64, 236]:

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

Рисунок 1.2 – Маркетингові стратегії росту

Джерело: 18

Стратегії зростання передбачають збільшення обсягу продажів, розширення асортименту продукції, освоєння нових технологій виробництва, вихід на нові ринки тощо, що в свою чергу дає можливість компанії максимізувати прибуток [41]. Стратегія стабілізації використовується підприємством у разі неочікуваного або різкого падіння основних показників підприємства. Така стратегія дозволяє стабілізувати, а потім підвищити основні показники [38].

Стратегії виживання дотримується компанія на межі банкрутства. Основною місією цієї стратегії є подолання кризи шляхом перегляду та реструктуризації всього маркетингового комплексу підприємства [38]. Кожне

підприємство прагне стати лідером на ринку та зберегти лідируючі позиції в майбутньому. Для цього вони повинні ефективно використовувати наявний потенціал, впроваджувати інновації, виробляти високоякісну продукцію, максимально задовольняти потреби споживачів, мінімізувати витрати виробництва тощо. На етапі вибору конкурентної стратегії підприємство визначає загальна модель поведінки на ринку, тобто які методи будуть використані для завоювання та підтримки цільового попиту [22].

Виділяють чотири типи маркетингових стратегій конкуренції на товарному ринку:

- віолентна (силова);
- патієнтна (нішева);
- комутантна (пристосувальна);
- експлерентна (піонерська).

Віолентна (силова) стратегія використовується в управлінні великими компаніями, що спеціалізуються на масовому стандартизованому виробництві. Конкурентоспроможність у цьому випадку забезпечується «економією на масштабі», що дозволяє масово виробляти високоякісну продукцію та продавати її за відносно низькою ціною.

Патієнтна (нішева) стратегія характерна для тих компаній, які орієнтуються на нішеву діяльність, тобто спеціалізовані продукти для задоволення попиту у вузькому сегменті ринку. Стратегія може бути застосована до тих, хто виробляє спеціалізований високоякісний продукт за високою ціною. Перевагою цієї стратегії є те, що вона дозволяє знайти частину ринку, яка буде недоступна для конкурентів, тим самим даючи можливість зменшити витрати конкуренції та перерозподілити ресурси для власного розвитку.

Стратегія комутації (адаптації) передбачає задоволення індивідуальними послугами, вирішення проблем локального масштабу, що характерно для невеликих приватних підприємств, часто короткочасне. Компанії, які зосереджені на стратегіях транспортних перевезень, шукають можливості задовольнити своїх клієнтів, тому ці компанії зазвичай дуже гнучкі у своїй

діяльності. Вибухова стратегія (новаторська, інноваційна) – найбільш ризикована стратегія, вона полягає у створенні абсолютно нових товарів, революційних продуктів.

Основна проблема таких компаній полягає в тому, що неможливо виміряти попит на їх продукцію, тому що його просто ще немає. Практика дослідників компаній показує, що лише невеликий відсоток «піонерів» досягає успіху, але цей позитивний результат величезний і часто покриває вартість усіх невдач [11].

Залежно від позиції, що фірма займає на ринку, виділяють основні стратегії для:

- лідерів ринку;
- челенджерів;
- послідовників;
- мешканців ніш.

Стратегічне управління більш поширене серед великих підприємств, які потребують професійного підходу до визначення курсу дій, бачення компанії в майбутньому та мають для цього достатні ресурси. Ринкові позиції малого бізнесу часто визначаються на інтуїтивному, реакційному рівні, тому що розподіл невеликої кількості ресурсів не потребує значних трудових ресурсів і ресурсів, і в подальшому такі підприємства більш сприйнятливі до зовнішнього впливу [9].

Однак варто відзначити, що стратегічне управління в тій чи іншій мірі є необхідним на будь-якому підприємстві, оскільки грамотне управління дозволяє вибрати правильні шляхи досягнення кінцевої мети. Маркетингова стратегія допомагає вибрати базову модель поведінки компанії на ринку та забезпечити її подальше успішне створення. Можливо, він не зможе захистити себе від будь-яких ринкових ризиків, але він може допомогти вам розробити способи реагування на найбільш імовірні варіанти та максимально ефективно використовувати всі доступні ресурси.

1.2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

І. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

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

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування.

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження[10].

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В табл. 1.1 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1.1Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства

Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне

Продовження таблиці 1.1

Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати,прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії [7]:

1) лідерства у витратах;

2) диференціації;

3) спеціалізації.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення

бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок [6].

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

Рисунок 1.3 – Крива Життєвого циклу товару

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію [11].

Невід’ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг.

Перейдемо до детального розгляду матричних моделей. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосуванн я
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямами діяльності і різних стадій розвитку кожного напряму діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендаці й; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб’єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене

Продовження таблиці 1.2

Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізку шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/ Schendel	Дозволяє здійснити позиціювання існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанням емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об’єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але Обмежене

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними

стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рис. 1.4), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу [28].

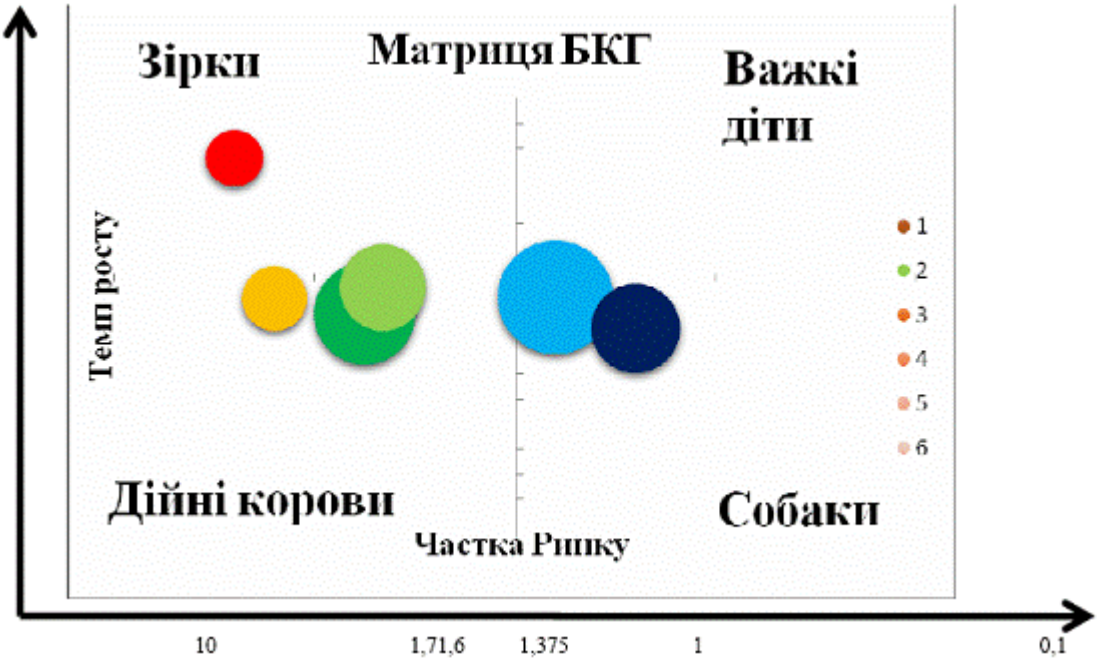


Рисунок 1.4 – Матриця БКГ

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувати стратегію по кожному напряму діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме [17]:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;
3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева

привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Привабливість ринку			
Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
	Низька	Середня	Висока
Конкурентоздатність			

Рисунок 1.5 – Матриця Shell/DPM

Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці (рис. 1.5) відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій [21].

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем

зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства:

- граничну;
- слабку;
- середню;
- сильну;
- домінуючу.

Перейдемо до розгляду другої частини методів.

Першим методом аналізу є SWOT-аналіз (рис. 1.6)

Зовнішнє середовище			
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рисунок 1.6 – Матриця SWOT

Метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв’язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформувати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання [11].

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням. Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу [18].

Перейдемо до розгляду методів які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене

Продовження таблиці 1.3

Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб’єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження.

Таким чином, систематизувавши методи можна дійти наступних висновків [10]:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів.

2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства.

3.Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.

5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

1.3. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, вплив яких, на думку Н.П. Тарнавської, може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів [1, с. 77].

При цьому кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Тому для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію.

Більшість вітчизняних науковців, зокрема, О.І. Драган, П.С. Зав’ялов, І.Г. Кадирус, Н.І. Сарай, Ю.М. Мануйлович, О.Г. Янковий стверджують, що усі чинники конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.7).

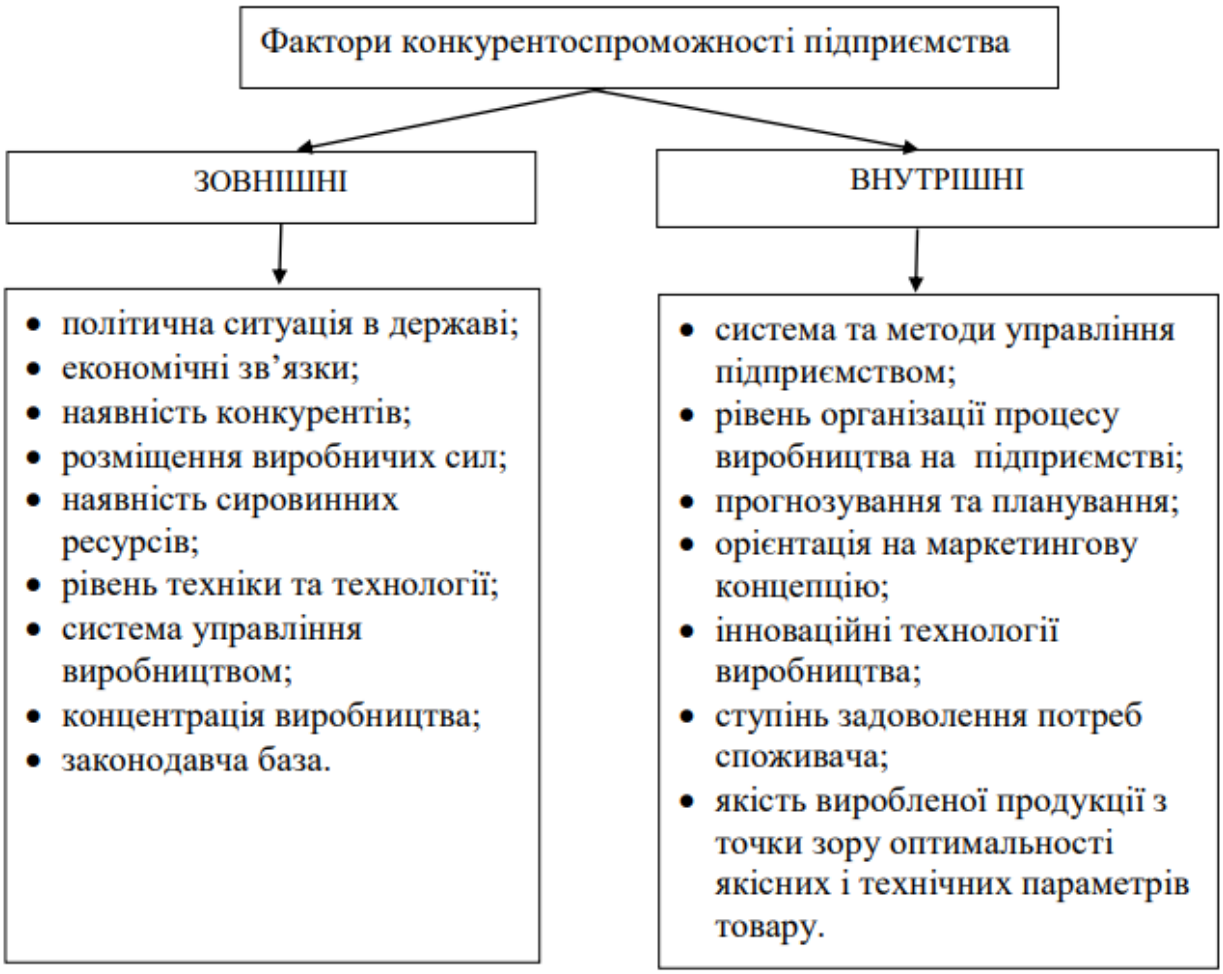


Рисунок 1.7 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: 15

Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що можуть нести загрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що забезпечують більше можливостей для досягнення стратегічної мети підприємства.

Чинники зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, і поділяються на три групи:

1) галузеві (до них відносять механізми внутрішньогалузевого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо);

2) макроекономічні (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо);

3) чинники світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний розподіл праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження зовнішні фактори конкурентоспроможності можуть класифікуватися таким чином:

1) науково-технічні чинники – характеризують стан та динаміку науковотехнічного прогресу, рівень техніки та технології, продуктивність та надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо;

2) організаційно-економічні чинники – відображають загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей;

3) соціальні чинники – віддзеркалюють стан та динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівнях;

4) екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничоекономічної діяльності підприємства зі станом навколишнього середовища;

5) політичні чинники здійснюють суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продукції підприємства на зовнішніх ринках, або при придбанні імпортних ресурсів. Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи чинників, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні чинники. І лише група політичних чинників має однозначно зовнішній характер.

Отже, аналіз наукових праць, в яких висвітлено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємства, показав, що немає єдиної думки вчених з приводу того, які саме фактори є оптимальними для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. З погляду системного підходу

найбільшої уваги заслуговує класифікація факторів за джерелами їх походження, тобто їх поділ на внутрішні та зовнішні, які діють у взаємозв'язку і взаємозалежності. В процесі дослідження внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, нами було поділено на 8 груп, які наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 Внутрішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	Виробничий потенціал
	Рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів
	Система менеджменту якості та ефективність її функціонування
	Структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу
	Наявність власних переробних виробництв
Ресурсний потенціал	Витрати ресурсів на одиницю готової продукції
	Рівень та динаміка цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції
	Наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників
Технологічний потенціал	Рівень технологічного оснащення виробництва
	Рівень впровадження досягнень НТП
Кадровий потенціал	Прогресивність оплати праці
	Структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад
	Рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту
	Підвищення кваліфікації кадрів
Інноваційний потенціал	Ефективна конкурентна стратегія підприємства

Продовження таблиці 1.4

	Наявність стратегічних конкурентних переваг
	Рівень інноваційної привабливості
	Своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень
Інвестиційний потенціал	Наявність власних фінансових ресурсів
	Можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів
	Рівень довіри потенційних інвесторів
Маркетинговий потенціал	Наявність маркетингової служби
	Імідж підприємства
	Наявність розгалуженої системи збуту
	Якість продукції
Ефективність виробничогосподарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Під зовнішніми факторами або під факторами зовнішнього середовища розуміють сукупність активних господарюючих суб’єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур, зовнішніх умов і чинників, що діють в оточенні підприємства [12, с. 19]. Зазначимо, що інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і зумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня.

Ми вважаємо, що основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

1) застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

2) забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

3) застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмноцільове планування, теорія прийняття рішень тощо);

4) розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

5) формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства є латентним показником. Латентний в перекладі з латинської мови означає прихований, недоступний. Науковий термін «латентні ознаки в економіці» використовується для відображення складних атрибутивних економічних понять, які неможливо кількісно виміряти в метричній шкалі й про рівень яких судять за величиною чинників-симптомів [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку.

Висновки до розділу 1

Стратегія визначається як комплексний план підприємства, який розроблений на основі творчого наукового підходу та визначений для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Кожна маркетингова стратегія визначає вектор дій компанії як щодо споживачів, так і щодо конкурентів. Він орієнтований на довгострокову перспективу; це засіб досягнення маркетингових цілей компанії; базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу; має певну субординацію в ієрархії стратегії компанії; задає ринковий напрямок діяльності компанії; є складовою частиною створення маркетингової стратегії, яка має певну логіку, послідовність і циклічність. Створення маркетингової стратегії складається з п’яти взаємопов’язаних етапів. Всі вони доповнюють один одного і в цілому кінцевий продукт є маркетинговою стратегією компанії. Створення надійної маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства (компанії).

Тому для організацій дуже важливо передбачити і врахувати всі фактори зовнішнього середовища, які впливають на загальний вектор маркетингової стратегії та її реалізацію. Оскільки в сучасних умовах підприємцям як ніколи важко прогнозувати, необхідно зосередитися на швидкому пристосуванні до змін ринку та нових специфічних потреб споживачів з урахуванням нових реалій, можливостей ринку та власного потенціалу. Це забезпечить певні переваги серед конкурентів, дозволить зберегти частку ринку, а за допомогою підбору ефективних онлайн-інструментів і нової організації офлайн-роботи ефективно просувати товари та послуги на ринку.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБЮШН»

2.1. Діагностика привабливості галузі ринку тютюнових виробів України

Тютюнництво, як складова рослинництва, сприяє економічному зростанню країни та створює необхідні умови для вирішення багатьох соціальних проблем. Тютюнова промисловість є однією з галузей-лідерів за кількістю списань податків до державного бюджету. Так, у 2021 році виробники тютюну сплатили до державного бюджету понад 40,5 млрд грн податків, з них 29 млрд грн – акцизний збір на тютюнові вироби. Виробництво сигарет в нашій країні повністю організовано на основі імпортної тютюнової сировини, яка, як правило, різної якості. Тому на державному рівні необхідно докласти максимум зусиль для відтворення власного тютюнового виробництва з оптимальними параметрами якості, що відповідає міжнародним стандартам та забезпечує його ефективне функціонування.

Конкурентоспроможність виробництва характеризує здатність товаровиробників конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках і вимірюється наявністю на ньому вітчизняної продукції. Двома основними взаємопов’язаними факторами, що визначають конкурентоспроможність, є якість і ціна продукції [1]. Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару починається з аналізу його споживчої цінності. Безперечно, основою для оцінки конкурентоспроможності є дослідження та аналіз ринку тютюнових виробів. У результаті дослідження встановлено: у 2000 році в Україні було використано 52,9 тис. сигарет для виробництва 58,8 млрд штук сигарет. тонн сирого тютюну (виробництво + імпорт – експорт), тобто 0,9 грама на сигарету. У 2021 році було вироблено 93,9 млрд сигарет з вмістом тютюну та тютюнових сумішей, що на 1,7% менше, ніж у 2020 році (95,4 млрд), на які було використано 56,3 тис. тонн тютюну (0,63 грама на сигарету) [2]. Це означає, що

в Україні, як і в інших країнах, сигарети стають легшими (табл. 2.1). Враховуючи те, що більшу частину ринку тютюнової продукції в Україні становлять відносно недорогі сигарети типу «Прилуки», «Прима» та інші, виробництво яких цілком придатне для вітчизняної тютюнової сировини, але існує хронічний дефіцит українського тютюну.

Таблиця 2.1 Розрахунок потреби в тютюновій сировині для виробництва сигарет в Україні за роками

Показники	**Роки**							
	2000	2005	2017	2018	2019	2020	2021	Абс. відх. 2021 р. до 2000 р.
Виробництво сигарет, млрд.шт	58,8	120,1	128,6	114,4	102,1	95,4	93,9	35,1
Розрахунок потреби в сировини, тис. тонн	52,9	96,1	80,9	72,1	64,3	60,1	56,3	3,4
Виробництво тютюну в Україні, тис. тонн	3	0,49	0,16	0,11	0,32	0,31	0,08	-2,2
Частка українського тютюну від попиту, %	5,7	0,5	0,2	0,2	0,5	0,5	0,15	-5,5

Для забезпечення безперебійного виробництва тютюнових виробів Україні необхідно 60-70 тис. тонн ферментованого тютюну, водночас валовий збір у сільськогосподарських підприємствах різних форм господарювання впав до критичної межі – за офіційною статистикою, у 2020 році в Україні було вироблено 320 тонн тютюну на 230 га посівної площі та урожайність 13,6 т/га. У 2021 році зібрано 80 тонн тютюну з площі 64 га, урожайність склала 12,1 т/га, що забезпечує потребу промисловості на 0,15%. У 2021 р. площі посівів тютюну зменшилися в 62 рази порівняно з 2000 р. та в 362 рази порівняно з 1980 р. [4; 5]. Низькі обсяги виробництва призвели до відсутності статистичної інформації про економічні показники виробництва тютюну в Україні з 1999 року. Основними виробниками тютюнової сировини з 2006 року є домогосподарства.

Великі господарства повністю відмовилися від виробництва тютюну через його високу трудомісткість. За останні п’ять років, незважаючи на значне підвищення заробітної плати та вартості матеріально-технічних ресурсів, ціни на товарний тютюн I та II сортів зросли в 2,22 рази, що значно менше зростання собівартості продукції.

Мінімальна зарплата у 2022 році (6500 грн з 1 січня) зросла вдвічі порівняно з 2017 роком (3200 грн). Низькі ціни на сухе тютюнове листя є однією з основних причин зниження інтересу фермерів до вирощування тютюну. Тютюн відноситься до трудомістких культур і потребує значних витрат ручної праці – (з 95 технологічних операцій – 65 виконуються вручну), в структурі собівартості виробництва тютюну витрати на оплату праці становлять близько 75%. Розраховано нормативні норми виробітку з урахуванням рівня мінімальної заробітної плати та цін на вартість ТМЦ. Встановлено, що у 2020 році собівартість 1 га тютюну (без вартості післязбиральної обробки) становила 19377,60 грн (плановий валовий збір свіжозібраного листя – 143 ц, нормативна вартість 1 ц свіжозібраного листя тютюну). становить 135 грн за ціною 150 грн/ц). Рівень рентабельності 10,7%. Нормативні витрати на 1 га (за умови здачі 20 цнт сухого тютюнового листя з 1 га) складають 41420,30 грн., а вартість 1 цнт — 2071 грн. Тому ціни на сухий тютюн окупають лише половину витрат на його виробництво.

Наразі тютюнова галузь в Україні представлена переважно чотирма міжнародними тютюновими корпораціями (ТТК). На початку 1990-х років і пізніше ці корпорації скористалися реформами внутрішньої приватизації та поступово заволоділи більшістю заводів з виробництва сигарет в Україні від Радянського Союзу. ТТК мали історично сформовану репутацію «великих платників податків» та «інвесторів» і швидко набували впливу як на національному, так і на місцевому рівнях. Протягом десятиліть в Україні не існувало обмежень на рекламу тютюну, і ТТС змогла вивести на ринок дуже дешеві сигарети завдяки низьким податкам.

В результаті агресивної рекламної, маркетингової та цінової політики, запровадженої ТТС на початку 21 століття, Україна була визнана країною з одним із найвищих показників куріння у світі (приблизно 37% з 5 щоденних курців серед дорослих). Щоденна кількість курців серед чоловіків у період 2000-2005 років становила близько 60%, але в 2008-2009 роках ця цифра впала до менше 50%. Тютюновий тягар в Україні був і залишається дуже високим, і ТТК, безсумнівно, несе основну відповідальність за це. В Україні діють транснаціональні корпорації, які займають майже 92% тютюнового ринку (2017 р.), а саме:

1) Philip Morris International (PMI), зареєстрована як ПрАТ «Філіп Морріс УКРАЇНА», з виробничими потужностями поблизу Харкова та з часткою 28% тютюновий ринок. ринок;

2) Japan Tobacco International (JTI), зареєстрована як ПрАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» та ПрАТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна» з виробничими потужностями в м. Кременчук Полтавської області з часткою ринку 22%;

3) British American Tobacco (BAT), зареєстрована як ПрАТ «А/Т Тютюнова Компанія» В.А.Т. – «Прилуки» з виробничими підприємствами в м. Прилуки Чернігівської області з часткою ринку 24%;

4) Imperial Tobacco (IT), зареєстрована як ПАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна» та іноземна інвестиційна компанія «Імперіал Тобакко Продакшн Україна» з виробничими потужностями в Києві та часткою ринку 18%.

Також є кілька місцевих компаній, які займають решту ринку (8%):

- Львівська тютюнова фабрика, зареєстрована як ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика» з виробничими потужностями в м. Винники Львівської області;

- ТОВ «Юнайтед Тобакко» м. Жовті Води Дніпропетровської області;

- ТОВ «Вікторія Ленд» з виробничими підприємствами в Київській області.

Львівську тютюнову фабрику поглинув тютюновий концерн «Р. Дж. Рейнольдса» на початку 1990-х рр. через що вона закрилалась у 1998 році. У 2001 році фабрика знову вийшла на місцевий ринок і працювала під іншими назвами. Сучасна назва – ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика». Він належить місцевому підприємцю пану Козловському. Раніше фабрика займала скромні 2% внутрішнього ринку, але з 2014 року збільшила свою частку втричі. Такий результат став можливим завдяки сегменту ринку дешевих сигарет і використанню переваг «цінової війни», організованої ТТК. ЗМІ та правоохоронці також повідомили про серію незаконних вилучень пачок дешевших сигарет акцизів на сигари і звинуватив фабрику в постачанні сигарет на нелегальний ринок. Компанію також звинуватили у виробництві безмитних сигарет, які згодом потрапили на нелегальний ринок. У той же час на заводі заявили, що звинувачення є результатом тиску з боку ТТК, щоб захистити свою частку ринку.

ТОВ «Юнайтед Тобакко» не було офіційно зареєстроване до 2016 року, і його комерційна діяльність часто викликає занепокоєння. Нещодавнє розслідування журналістів показало, що United Tobacco продавала сигарети з фальшивими марками податку та за нижчою мінімальною ставкою акцизу. За переліком видів діяльності компанія також займається дистрибуцією електронних сигарет.

Ще один дрібний виробник сигарет зареєстрований на сайті ДФС під назвою ТОВ «Вікторія Ленд» з виробничими потужностями в Київській області. На офіційному сайті зареєстровано лише вісім брендів сигарет під назвою «Пріам», що відповідає торговій марці популярного в Україні місцевого бренду «Прима» Imperial Tobacco. Ще один виробник сигарет формально продовжує свою діяльність на окупованій території України в Донецькій області. Це компанія Hamadei, яка раніше виготовляла дешеві та контрафактні сигарети для регіонального ринку. Фірма офіційно перереєстрована в Одеській області на «торговий дім» і її комерційну діяльність слід розглядати з точки зору незаконної торгівлі. ЗМІ повідомляли, що компанія може бути джерелом незаконних

сигарет, які контрабандою вивозяться з окупованої території в інші частини України.

Тютюнову галузь в Україні також варто розглядати разом із найбільшим дистриб'ютором сигарет ТОВ «Тедіс Україна», який у 2011-2015 роках отримав під контроль 90% національної дистриб'юторської мережі. Тому зусиллями Антимонопольного комітету України (АМКУ) було розпочато розслідування проти цієї компанії, яка з 2018 року все ще займає понад 85% ринку збуту в Україні. Раніше відома як ТОВ «Торгова компанія «Мегаполіс-Україна», компанія пройшла через низку публічних скандалів і офіційних розслідувань, пов'язаних з її власністю та переказом грошей мільярдеру з Російської Федерації Кесаєву. Відомо також, що він має збройовий завод у Росії та перебуває під фінансовими та політичними санкціями в Україні. З початку розслідування у 2016 році компанія змінила назву на «Тедіс Україна», а також змінила бенефіціарів. Наразі офіційним бенефіціаром Тедіс Україна є пан Кауфман, бізнесмен з Одеси, тісно пов'язаний із політичним істеблішментом в українському уряді. У 2017 році АМКУ завершив розслідування постановою про безпрецедентно високий штраф у розмірі 430 мільйонів гривень на «Тедіс Україна». Також Генпрокуратура порушила кілька розслідувань проти тютюнових компаній і дистриб'юторів, яких звинувачують у підтримці колишнього монополіста «Мегаполіс-Україна» та інших податкових маніпуляціях. ЗМІ також звинуватили ТОВ «Тедіс Україна» у лобіюванні з метою блокування або мінімізації зусиль уряду щодо підвищення податків на тютюн в Україні.

Згідно зі звітом Euromonitori, у 2021 році місцевий ринок тютюну становив 76,6 млрд грн у поточній вартості. на суму 66,6 млрд сигарет. Тютюнові компанії виробили в Україні 92,1 млрд сигарет, імпорт становив 1,6 млрд сигарет, експорт – 28,6 млрд сигарет. До державного бюджету надійшло 39,9 млрд грн. Доходи та надходження до місцевих бюджетів додатково коливалися близько 4 млрд грн. ТТК багато років входить до списку провідних платників податків України. Водночас місцевий тютюновий ринок продовжував скорочуватися через

скорочення споживання та поширення куріння. У 2008 році тютюнові компанії продали 129,9 мільярда штук. сигарет, а у 2021 році виробництво та продажі склали 66,6 млрд штук.

Виробництво на експорт зросло з 18 млрд сигарет у 2018 році до 28,6 млрд сигарет. у 2021 році, тоді як імпорт скоротився в чотири рази з 6,4 млрд штук у 2018 році до 1,6 млрд штук у 2021 році. Український тютюновий ринок став надзвичайно конкурентним. За прогнозами Euromonitor, у найближчі роки також спостерігатиметься позитивна тенденція до зниження поширеності традиційного куріння, як через 7-річний урядовий план підвищення податків на тютюнові вироби до прийнятого в ЄС мінімального рівня, так і загальні тенденції ведення здорового способу життя. Однак зростання використання TWEN та електронних систем доставки нікотину продовжуватиме поширюватися в майбутньому через відсутність будь-якого регулювання та агресивний маркетинг цих продуктів серед молоді. Конкуренція на тютюновому ринку визначається реакцією тютюнової промисловості на податкову політику уряду.

У період з 2019 по 2020 рік TTC влаштовувала «цінові війни», намагаючись зберегти як свою частку ринку, так і лояльність курців до своїх брендів. Таким чином, TTC виступав за низькі ціни на сигарети та лобіював збільшення мінімального податку на тютюн, а також сприятливу структуру податку на тютюн (наприклад, спеціальний податок проти адвалорних або запровадження мінімальних цін на сигарети). Це створило ситуацію, коли TTC, здавалося, працювали один проти одного, хоча «переможцями» цієї війни були сильніші представники інтересів тютюнової промисловості в парламенті та уряді. Вищезазначені тенденції продовжуватимуть формувати тактику тютюнової промисловості щодо впливу на уряд і парламент, щоб забезпечити свої доходи та прибутки.

В Україні кількість користувачів електронних систем доставки нікотину, або так званих вапорайзерів, різко зросла за останні кілька років, що викликано зростанням культури вейпінгу та відходом від традиційних сигарет, оскільки багато споживачів вважають вапоризацію меншою шкідлива альтернатива.

Через нормативні прогалини наразі немає загальнодоступних даних державних установ про продаж електронних сигарет і електронних рідин як з нікотином, так і без нього (електронна рідина). Водночас у звіті Euromonitor є дані щодо обсягів продажу цієї продукції в гривні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Обсяги продажу електронних сигарет та е-рідин

Рік	2017	2018	2019	2020	2021
Грн.млн	162.3	298.7	1090.1	1589.1	2526.8

У таблиці 2.1 показано зростання ринку електронних сигарет більш ніж на 250% за останні три роки, коли курс гривні залишався відносно стабільним. Згідно зі звітом, підготовленим на замовлення представництва ВООЗ в Україні у квітні 2021 року, загальна тенденція збільшення кількості споживачів електронних сигарет, особливо серед молоді, пов’язана з відсутністю будь-якого правового регулювання щодо цього продукту та відсутністю вікові обмеження для продажу.

2.2. Конкурентна розвідка та аналіз маркетингового забезпечення підприємства

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» входить до складу міжнародного холдингу, яке займається виробництвом та реалізацією тютюнових виробів. Основними брендами компанії є Parliament, Marlboro, L&M, Chesterfield, Bond Street, IQOS. ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» займається дистрибуцією сигарет та імпортом систем нагрівання тютюну IQOS, аксесуарів до неї та тютюнових стіків. Працівники компанії здійснюють реалізацію тютюнових виробів по всій Україні.

Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

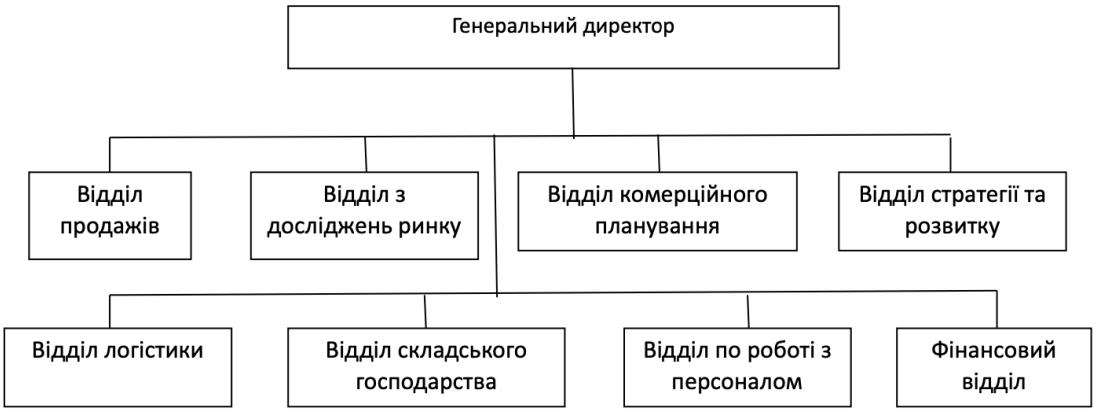


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

(розроблено автором на основі даних ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»)

Організаційну структуру управління фірмою можна охарактеризувати як лінійно-функціональну. Директор підприємства – лінійний керівник, якому у роботі допомагає спеціальний апарат управління. Усі накази, розпорядження працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Щорічно, згідно розпорядження директора формується штатний розклад підприємства. В ньому визначається найменування підрозділів та посад, кількість відповідних штатних одиниць, їх посадовий оклад та місячний фонд заробітної плати. Штатний розклад спирається в своїй структурі на організаційну схему підприємства. По кожній структурній одиниці виноситься підсумок штатних одиниць та фонду заробітної плати. Штатний розклад затверджений директором та узгоджений з головним бухгалтером.

Директор ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» керує діяльністю підприємства і організовує його роботу; несе персональну відповідальність за стан справ і діяльність підприємства, дотримання фінансової дисципліни та норм охорони праці і безпеки руху, ефективне використання майна, закріпленого за підприємством, дотриманням законодавства України; представляє інтереси підприємства у стосунках з державними органами, підприємствами,

організаціями, суспільними та іншими установами, фізичними особами, судовими органами в межах своїх повноважень, визначених Положенням та довіреністю; від імені та за довіреністю підприємства укладає договори та інші цивільно-правові угоди відповідно до мети і предмету діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»; видає в межах своєї компетенції накази, які регулюють діяльність підприємства.

Співробітники ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» працюють на основі укладеного з ними колективного договору на невизначений період часу згідно Кодексу законів про працю України, директор фірми працює на контрактній основі. Зміст та принципові положення колективного договору переглядаються кожні 2 роки.

Аналіз взаємовідносин з постачальниками та подальший розвиток відбувається у 3 етапи: аналіз ринку постачальників, оцінка постачання та періодична оцінка постачання. Визначимо для обраних постачальників їх категорію та відповідну бальну оцінку для кожного із них. Оцінка проводиться для постачальників сигаретного паперу та фольги. Youfeng має категорію А та 85 балів, Bright Packaging – категорія А та 92 бали, «Хенань Тендалі» –В та 78 балів.

Проведемо перший етап – моніторинг ринку постачальників за критеріями термін постачання (q_1), рівень ціни за 1000 шт. (q_2), форма оплати (q_3), категорія постачальника (К). Проведений аналіз за товаром сигаретний папір занесено до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 Моніторинг ринку постачальників сигаретного паперу

ДАТА: *27.05.2022*	**Постачальники**		
Сигаретний папір	**Youfeng**	**Bright Packaging**	**Хенань Тенделі**
Критерій	**А**	**А**	**В**
Ціна (g=0,35)	100 ₴	98 ₴	110 ₴
Термін постачання	тиждень	тиждень	15 днів
Чи влаштовує термін постачання	Так	Так	Ні

Продовження таблиці 2.2

Умови оплати (g=0,05)	За фактом відвантаження	За фактом відвантаження	Передплата
Критерій (max=40)	**38**	**39**	**0**

Розроблено автором на основі [6]

Найкращим постачальником сигаретного паперу з критерієм 39 виявився Bright Packaging. Однак проведемо аналогічне дослідження для товару фольга для пакування (за 1 рулон) за одними постачальниками. Проведений аналіз за товаром сигаретна фольга занесено до таблиці 2.2 та проведено аналогічно до попереднього дослідження.

Таблиця 2.3 Моніторинг ринку постачальників сигаретної фольги

ДАТА: *27.05.2022*	**Постачальники**		
Фольга для пакування	**Youfeng**	**Bright Packaging**	**Хенань Тенделі**
Критерій	**A**	**A**	**B**
Ціна (g=0,35)	259 ₴	263 ₴	254 ₴
Термін постачання	тиждень	тиждень	тиждень
Чи влаштовує термін постачання	Так	Так	Так
Умови оплати (g=0,05)	За фактом відвантаження	За фактом відвантаження високої якості	Передплата
Критерій (max=40)	**38**	**39**	**30**

Розроблено автором на основі [6]

Найкращим постачальником фольги для пакування з критерієм 39 виявився Bright Packaging, як і в попередньому дослідженні. Звідси, обираємо даного постачальника сигаретного паперу та фольги для пакування для подальшого аналізу.

Проведемо другий етап – оцінка постачання за критеріями якість (q4) та виконання термінів поставки (q5). Після прийнятого рішення щодо постачальника в першому етапі аналізу, переносимо його дані до таблиці 2.3, де

проведена оцінка постачання. Оцінка постачання містить всі колишні та майбутні поставки для полегшеного їх контролю.

Оцінка постачання дозволила визначити бал за критерієм постачання. Постачальник Bright Packaging має оцінку 89, що є досить високим результатом. За якістю товару не було видано актів невідповідності якості та товар був доставлений вчасно, без зривів термінів.

Проведемо третій етап – періодична оцінка постачальників, до якої додається критерій наявність СМК. Після проведених двох попередніх етапів оцінки постачальників ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн», періодичне оцінювання постачальників занесено до таблиці 2.5.

За результатами періодичної оцінки постачальника отримано оцінку 99 для Bright Packaging, адже результати поставок були стабільно високими.

Таблиця 2.4 Оцінка постачання ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн

Місяць	**Дата проведення**	**Назва товару**	**Постачальник**	**Категорія постачальника до постачання**	**Ціна за одиницю, порівняння з min (g=0,35)**	**Термін постачання**	**Чи властовує термін постачання**	**Умови оплати (g=0,05)**	**Критерій моніторингу (max=40)**	**Якість товару (g=0,4)**	**Виконання термінів за договором (g=0,1)**	**Критерій поставки (max=90)**
Квітень	30.04	Фольга	Хенань Тенделі	В	254 ₴	тиждень	Так	Передплата	30	Наявні АН	Зрив	30
Травень	5.05	Картон	«Експрес пакування»	А	30 ₴	3 дні	Так	Передплата	34	Не має АН	У термін	84
Травень	20.05	Тютюн	«Агро-Україна»	А	360 ₴	5 днів	Так	За фактом відвантаження	36	Не має АН	У термін	86
Травень	**27.05**	**Сигаретний папір**	**Bright Packaging**	**А**	**98 ₴**	**тиждень**	**Так**	**За фактом відвантаження**	**39**	**Не має АН**	**У термін**	**89**

Розроблено автором

Таблиця 2.5 – Періодична оцінка постачання ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Постачальник	**Наявність СМК (g=0,05)**	**Критерій Постачальника (max=100)**	**Категорія Постачальника (A,B,C)**	**Поставка 1**	**Поставка 2**	**Поставка 3**	**Поставка 4**	**Поставка 5**	**Поставка 6**	**Поставка 7**	**Поставка 8**	**Поставка 9**	**Поставка10**
Хенань Тенделі	Ні	45	C	30	58	60	64	30	38	40	46	39	47
«Експрес пакування»	Так	93	A	84	84	84	84	84	84	78	84	84	84
«Агро-Україна»	Так	96	A	86	86	86	86	86	86	86	86	86	86
Bright Packaging	**Так**	**99**	**A**	**89**	**89**	**88**	**90**	**89**	**89**	**88**	**87**	**88**	**89**

Розроблено автором

Покращення взаємодії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» та його постачальників можливе за: відбору постачальників для формування ефективного ланцюжка поставок, що будуть враховувати зміни попиту; укладання договорів про постачання лише із перевіреними постачальниками; розробки прогнозів споживання продукції для замовлення достатньої кількості ресурсів у постачальників сировини та матеріалів; перевірки сертифікації товарів, що пропонують постачальники.

Головною метою взаємодії зі стейкхолдерами є вибір стратегічного розвитку, доцільність його реалізації. Для досягнення стійкого розвитку підприємства необхідно підібрати шляхи діяльності, щоб вони задовольняли потреби стейкхолдерів та самого підприємства. Мінімізація конфліктних ситуацій зі

стейкхолдерами можлива за досягненням консенсусу між сторонами, побудованої взаємодії, на основі якої примножувати позитивні та зменшувати негативні ефекти.

Для стейкхолдерів важливо розуміти, що їх думку чують та реалізовують в якійсь мірі. Зацікавлені сторони мають приймати участь у прийнятті тих рішень, які дотичні до їх інтересів (табл. 2.6.).

Для того, щоб проаналізувати стейкхолдерів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» необхідно спочатку скласти карту зацікавлених сторін підприємства та поділити стейкхолдерів на зовнішні та внутрішні. Карта зацікавлених сторін ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» наведена у таблиці 2.6.

Ступінь впливу, який є критичним на діяльність підприємства становить 2,6 бали для кожного оцінюваного показника. Найбільш впливовими стейкхолдерами є: єдиний учасник та правління ; найбільш залежним – правління; найбільш заінтересованими – правління; найбільшу владу мають: єдиний учасник та правління.

Таблиця 2.6 Карта зацікавлених сторін ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

№ з/п	**Стейкхолдер**	**Питання взаємодії**	**Методи взаємодії**	**Ступінь впливу на підприємство (метрика 0-5)**	**Ступінь залежності від підприємства (метрика 0-5)**	**Інтерес (метрики тіж)**	**Влада (метрики тіж)**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Внутрішні стейкхолдери							
1.	Єдиний учасник	Виконання рішень ЄУ	Статут, наради, зустрічі Фінансова та управлінська звітність	5	4	4,5	4,5

Продовження таблиці 2.6

2.	Правління	Визначення напрямків розвитку підприємства	Статут, наради, зустрічі Фінансова та управлінська звітність	5	5	5	5
3.	Персонал	Трудові відносини	Статут, наради, зустрічі Трудовий договір	3	3	4	3
Зовнішні інвестори							
4.	Інвестори	Спільні проєкти	Фінансова звітність Наради, зустрічі, договори	4	3	3	3
5.	Бізнес-партнери, постачальники	Співробітництво	Фінансова звітність Наради, зустрічі, договори	4	3,5	2	1
6.	Споживачі продукції	Потреби споживачів, ціна та якість продукції	Звітність Презентації	4,5	2	2	1,5
7.	Державні органи	Співробітництво	Законодавство	2	0	0	0,5
8.	Конкуренти	Бенчмаркінг та розвиток	Інтернет Аналітичні матеріали	2	2	2	0
9.	Громадські організації, населення	Лояльність та підтримка	Фінансова та управлінська звітність Інтернет	2	1	3	1,5

Розроблено автором

Матриця впливу / залежності стейкхолдерів від ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» наведена на рисунку 2.2.

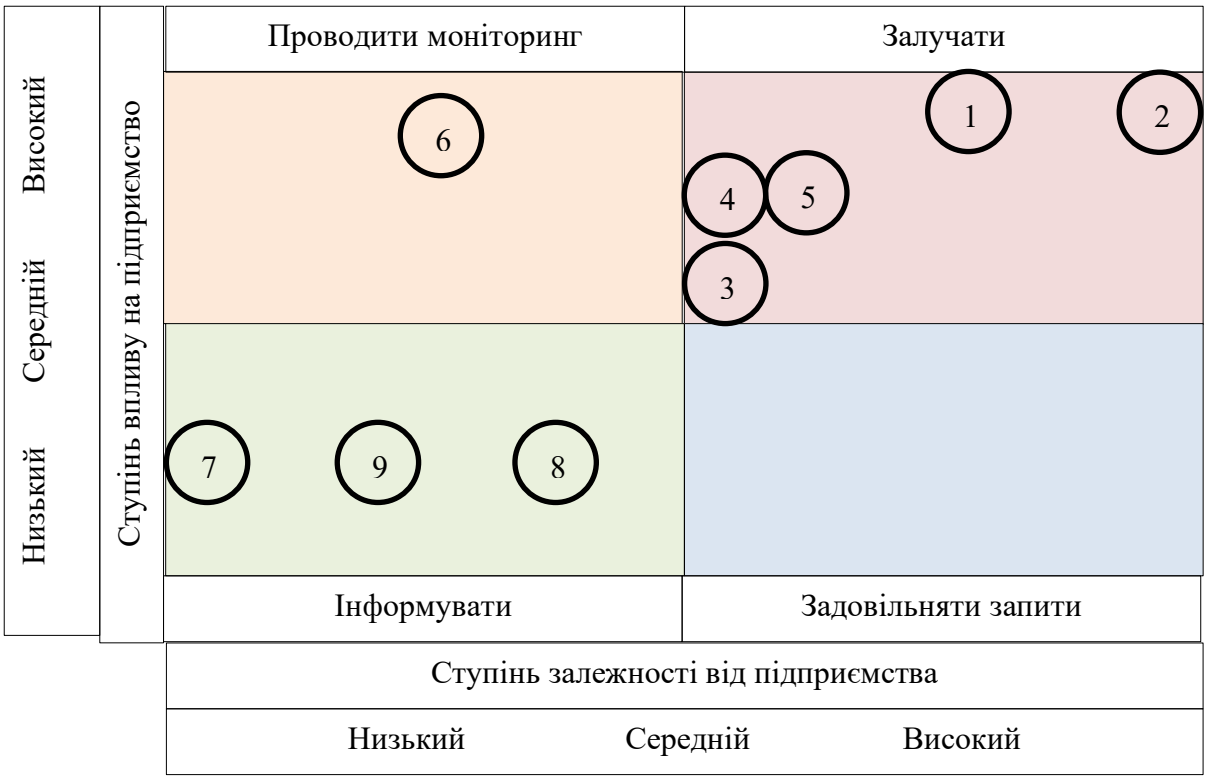


Рисунок 2.2 – Матриця впливу/залежності стейкхолдерів ТОВ «ФМСеД»

Побудовано автором

Отже, до групи «проводити моніторинг» належать споживачі продукції; до групи «залучати» – єдиний учасник, персонал, правління, інвестори, бізнес-партери та постачальники; до групи «інформувати» – державні органи, конкуренти та громадські організації.

Матриця Менделоу, що показує співвідношення стейкхолдерів за інтересом до підприємства та владою на нього (див. рис. 2.3).

Отже, до групи «А» відносяться бізнес-партнери, постачальники, споживачі продукції, державні органи, конкуренти; до групи «В» – громадські організації; до групи «D» – єдиний учасник, правління, персонал, інвестори.

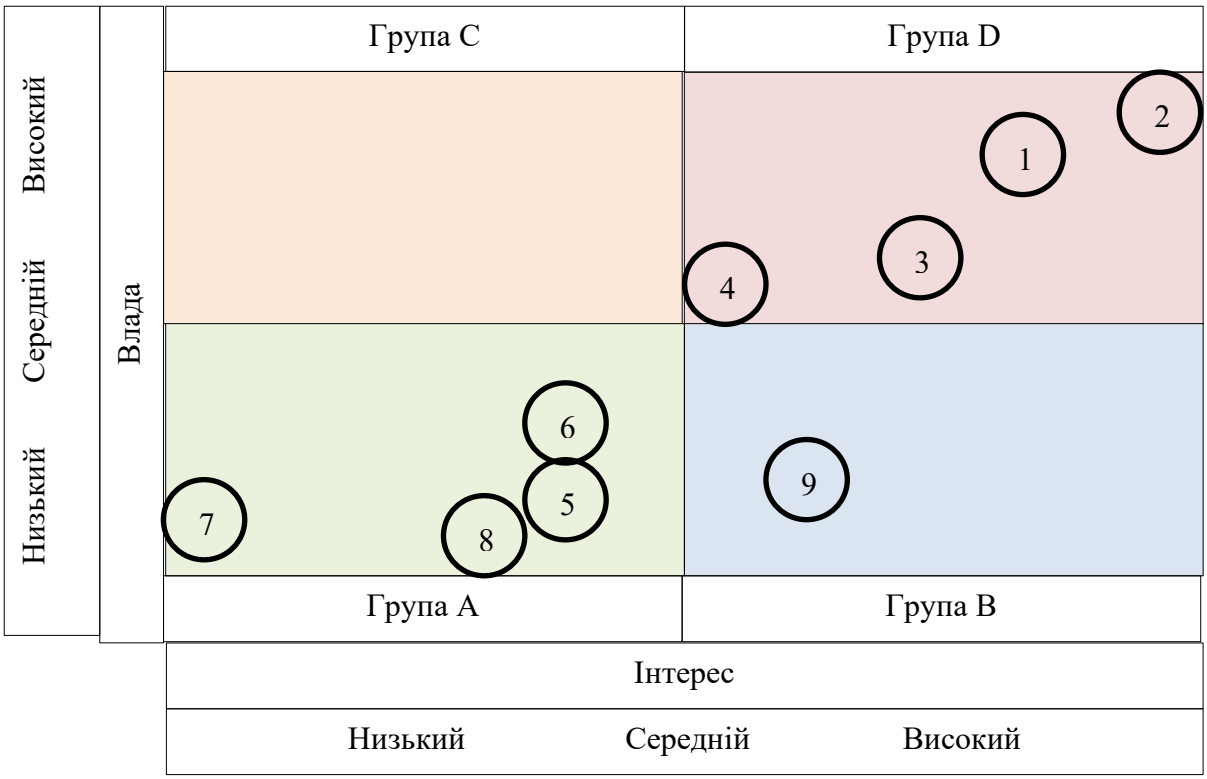


Рисунок 2.3. – Матриця Менделоу ТОВ «ФМСеД»

Побудовано автором

Визначимо ключові цілі та задачі від взаємодії зі стейкхолдерами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» та наведемо їх у таблиці 2.6

Таблиця 2.7 Стратегічні цілі та завдання взаємодії зі стейкхолдерами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Зовнішні спонукальні причини взаємодії зі стейкхолдерами в реалізації бізнесу	**Переваги взаємодії зі стейкхолдерами в реалізації бізнесу**
Прагнення посилити свої ринкові позиції; Посилення регулювання на ринку тютюнової продукції; Динамічний розвиток ринку	Отримання гарантій, що ліцензія на продаж тютюнових виробів буде продовжена; Розуміння очікувань та вимог споживачів
Ризики	**Стратегічні цілі та завдання взаємодії**
Помилки при формування стратегії діяльності; Упущені можливості для розширення ринків збуту; Втрата ліцензії на продаж.	Вивчити та зрозуміти поведінку стейкхолдерів; Управляти ризиками; Налагодити партнерські відносини з стейкхолдерами з різних напрямків

Сформовано автором

На основі сформованих цілей, задач та проблематики складемо таблицю 2.8, де відображено основні цілі та проблеми взаємодії зі стейкхолдерами.

За проведеним дослідженням складемо план управління стейкхолдерами для забезпечення розвитку бізнесу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.8 – Матриця «Цілі – проблеми – стейкхолдерів» ТОВ «ФМСеД»

Цілі стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами	**Проблеми**	**Тест на суттєвість**					Група моніторингу	Група залучення	Група інформування
							Рівень занепокоєння стейкхолдерів		
		A	B	C	D	E	споживачі	ЄУ, персонал, правління, інвестори, бізнес-	Державні органи, конкуренти,
Покращення фінансової взаємодії	Зниження						1	5	1
	Зменшення						2	5	2
Налагодження партнерських стосунків з стейкхолдерами	Зниження						4	4	3
	Зниження якості						4	4	2
	Підвищення ціни на сировину						3	3	4

Розроблено автором

Таблиця 2.9 План управління стейкхолдерами в забезпеченні розвитку бізнесу ТОВ «ФМСеД»

№ з/	**Стейкхолдер**	**Стратегія «як є» (залиш**	**Стратегія «як має бути»**	**Заходи**	**Відповідальні**	**Документація**	**Результат**
1	Єдиний учасник	Співпраця	Взаємодія	Проведення нарад	Топ-менеджмент	Звітність Статут	Довірливі відносини
2	Правління	Підпорядкування	Взаємодія	Проведення нарад	Топ-менеджмент	Звітність Статут	Довірливі відносини
3	Персонал	Залучення	Взаємодія	Наради та тренінги	HR-менеджери	Трудовий договір Статут	Довірливі відносини
4	Інвестори	Залучення	Взаємодія	Перемови	Топ-	Звітність	Взаємодія

Продовження таблиці 2.9

5	Бізнес-партнери	Співпраця	Взаємодія	Перемовини	Відділ закупівель	Звітність Договори	Довірливі відносини
6	Споживачі	Залучення	Взаємодія	Презента	Відділ	Звітність	Висока
7	Конкурен	Уникненн	Взаємодія	Конферен	Топ-	-	Взаємодія
8	Державні	Співпраця	Взаємодія	Перемови	Топ-	Звітність	Взаємодія

Розроблено автором

Для комплексного аналізу діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» проведемо загальну оцінку Балансу підприємства та звіту про фінансові результати за 2018-2020 рр. Для цього порівняємо динаміку зміни основних показників фінансових результатів діяльності фірми із динамікою зміни статей балансу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 Основні показники господарської діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» у 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Активи	6691004	8031461	8728868	1340457	697407	20,03	8,68
Необоротні активи	199935	277957	371662	78022	93705	39,02	33,71
Оборотні активи	6491069	7753504	8357206	1262435	603702	19,45	7,79
Власний капітал	673319	864858	1155550	191539	290692	28,45	33,61
Позиковий капітал	6017685	7166603	7573318	1148918	406715	19,09	5,68
Чистий дохід	17789760	20684527	25560857	2894767	4876330	16,27	23,57
Собівартість реалізованої продукції	16162041	19202482	23539601	3040441	4337119	18,81	22,59

Продовження таблиці 2.10

Чистий фінансовий результат	358598	21395	345645	-337203	324250	-94,03	1515,54
Чисельність	669	650	636	-19	-14	-2,84	-2,15
Фонд оплати праці	50520	67479,7	70319	16959,7	2839,3	33,57	4,21
Середньомісячна заробітна плата	6292,97	8651,24	9213,71	2358,27	562,46	37,47	6,50
Продуктивність праці	26591,57	31822,35	40190,03	5230,78	8367,68	19,67	26,29

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Аналіз табл. 2.10 показує, що активи підприємства зростають: у 2019 році на 1340457 тис. грн., або на 20,03%, а в 2020 році – на 697407 тис. грн., або на 8,68%. При цьому необоротні активи підприємства мають зростаючу тенденцію: у 2019 році на 78022 тис. грн., або на 39,02%, а в 2020 році – на 93705 тис. грн., або на 33,71%.

Оборотні активи, мають зростаючу тенденцію протягом 2020 року. Вони перетворюються на чистий дохід, який поступово зростає, що є безумовно позитивною тенденцією, яка говорить про фінансовий ріст підприємства. Хоча доцільно оцінювати ефективність за кінцевими результатами діяльності. За 2019-2020 рр. підприємство отримує чисті прибутки у розмірі 21395 тис. грн. та 345645 тис. грн. відповідно. Тобто у 2020 році чистий прибуток підприємства збільшується на 1515,54%. Тоді як чистий дохід збільшується лише на 23,57%.

Як бачимо з таблиці 2.2, чистий дохід від реалізації у 2020 році збільшився на 4876330 тис. грн., а це на 23,57% більше, порівняно із 2019 роком. Собівартість продукції у 2020 році також має тенденцію до збільшення на 4337119 тис. грн., або на 22,59%. Отже, собівартість продукції має менші темпи спадання, ніж чисті доходи. У 2020 році збільшення обсягів реалізації продукції можна пояснити збільшенням попиту на тютюнові вироби.

За досліджувані роки спостерігається зменшення чистого фінансового результату досить високими темпами. Так у2018 році було отримано чистого

прибутку на 358598 тис. грн., тоді як 2020 рік підприємство завершило із чистими прибутками у сумі 345645 тис. грн.

Розглянемо як формуються фінансові результати підприємства більш наглядно у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 Формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17789760	20684527	25560857	2894767	4876330	16,27	23,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16162041	19202482	23539601	3040441	4337119	18,81	22,59
Валовий прибуток	1627719	1482045	2021256	-145674	539211	-8,95	36,38
Інші операційні доходи	142432	25539	166407	-116893	140868	-82,07	551,58
Адміністративні витрати	143430	198747	243281	55317	44534	38,57	22,41
Витрати на збут	1145065	1001540	1415513	-143525	413973	-12,53	41,33
Інші операційні витрати	37665	46588	62028	8923	15440	23,69	33,14
Фінансовий результат від операційної діяльності	443991	260709	466841	-183282	206132	-41,28	79,07
Фінансові витрати	634	189193	39139	188559	-150054	29741,17	-79,31
Інші витрати	5978	4440	6072	-1538	1632	-25,73	36,76

Продовження таблиці 2.11

Фінансовий результат до оподаткування	437379	67076	421630	-370303	354554	-84,66	528,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	78781	45681	75985	-33100	30304	-42,02	
Чистий фінансовий результат	358598	21395	345645	-337203	324250	-94,03	1515,54

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Із табл. 2.11 видно, що операційна діяльність підприємства у 2019-209 рр. є збитковою 1374 тис. грн. та 37153 тис. грн. відповідно, що обумовлено значним зростанням операційних витрат та скороченням операційного доходу у 2020 році.

Фінансовий результат до оподаткування у 2019 році склав 67076 тис. грн., а у 2020 році 421630 тис. грн., за рахунок значного зростання інших витрат на 1632 тис. грн., або на 36,76%. Формування активів та пасивів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» дослідимо у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
І. Необоротні активи	199935	277957	371662	78022	93705	39,02	33,71
Нематеріальні активи:	1171	1813	920	642	-893	54,82	-49,26
Незавершені капітальні інвестиції	10715	7796	34300	-2919	26504	-27,24	339,97
Основні засоби:	51736	58001	57232	6265	-769	12,11	-1,33
Інші необоротні активи	136313	204223	262401	67910	58178	49,82	28,49
ІІ. Оборотні активи	6491069	7753504	8357206	1262435	603702	19,45	7,79

Продовження таблиці 2.12

Запаси	4546316	5579995	6265336	1033679	685341	22,74	12,28
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1206558	2067615	1543175	861057	-524440	71,36	-25,36
Дебіторська заборгованість за розрахунками	722294	69694	463903	-652600	394209	-90,35	565,63
Гроші та їх еквіваленти	15902	98118	71620	82216	-26498	517,02	-27,01
Інші оборотні активи		7776	13139	7776	5363		68,97
І. Власний капітал	673319	864858	1155550	191539	290692	28,45	33,61
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	634620	965841	187338	331221	-778503	52,19	-80,60
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення	6056384	7065620	7385980	1009236	320360	16,66	4,53
Короткострокові кредити банків		2806	3664	2806	858		30,58
Поточна кредиторська заборгованість	6019795	7042385	7297534	1022590	255149	16,99	3,62
Баланс	6691004	8031461	8728868	1340457	697407	20,03	8,68

Розроблено автором на основі даних ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

На основі аналізу табл. 2.12 можна відзначити наступне:

- у 2019 році активи підприємства мали тенденцію до зростання на 1340457 тис. грн., або на 20,03%, що відбувалося за рахунок зростання оборотних активів на 1262435 тис. грн., або на 19,45% за рахунок значного зростання дебіторської заборгованості та грошових коштів підприємства на 147,12% та 517,02% відповідно; необоротні активи зростають на 39,02% або 78022 тис. грн.;

у 2020 році активи підприємства зростають меншими темпами на 8,68% або 697407 тис. грн. за рахунок скорочення частки запасів та грошових коштів

підприємства на 35,64% та 27,01% відповідно, дебіторська заборгованість продовжує зростати на 25,07%.

2.3. Оцінювання рівня та проблем конкурентоспроможності підприємства

Стратегічний потенціал ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» доцільно дослідити за агрегатним методом оцінки. Розрахунок стратегічного потенціалу підприємства відбувається за формулою 2.2:

$$SP = \sum_i^n p_i \times x_i \qquad (2.2)$$

де x_i – інтегральне значення для локального потенціалу;

p_i – ступінь значущості кожного окремого локального потенціалу;

n – кількість локальних потенціалів.

Першим етапом є формування матриці оцінювання стратегічного потенціалу (табл. 2.13) для бази дослідження.

Таблиця 2.13 Матриця оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Локальні потенціали	Вага	Бали	Зважене значення
Виробничий	0,18	9	1,62
Експортний	0,1	7	0,7
Маркетинговий	0,05	5	0,25
Фінансовий	0,17	10	1,7
Ресурсно-сировинний	0,1	8	0,8
Інвестиційний	0,04	6	0,24
Інноваційний	0,14	9	1,26
Інфраструктурний	0,01	2	0,02
Екологічний	0,1	7	0,7
Організаційно-управлінський	0,06	8	0,48
Трудовий	0,05	7	0,35
Сума	1		8,12

Розраховано автором.

Отже, результатом проведеного дослідження стратегічного потенціалу підприємства виявлено зважене значення інтегрального потенціалу, яке

становить 8,12, тобто ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» має стабільний рівень потенціалу. Відповідно до матриці оцінювання СПП побудовано діаграму значень локальних потенціалів (рис. 2.10).

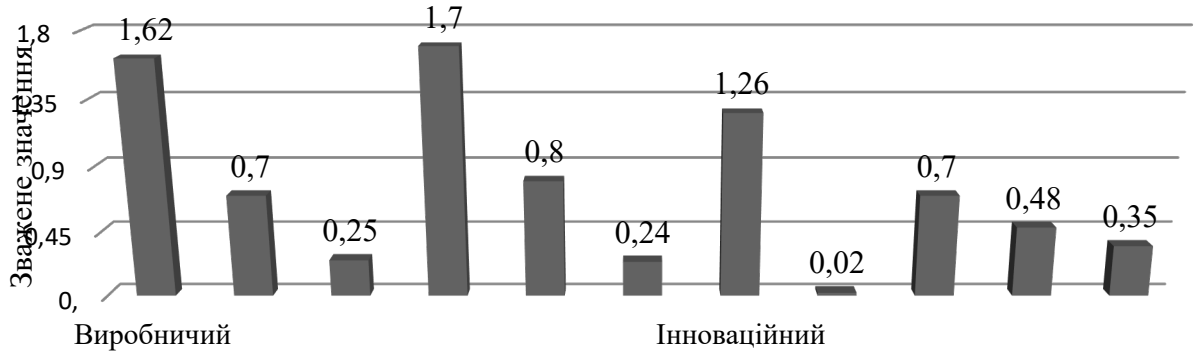


Рисунок 2.10 Діаграма локальних потенціалів

Сформовано автором.

Отже, ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» має 8,12 балів за зваженим значенням інтегральної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Даний показник свідчить про стабільність діяльності підприємства, ефективність вибудованих бізнес-процесів та його прибутковість.

За результатом аналіз стратегічних потенціалів визначено, що найбільш перспективними напрямками розвитку є фінансовий локальний потенціал з оцінкою 1,7 (є найвищим значенням), виробничим потенціалом із оцінкою в 1,62. Керівництву підприємства необхідно звернути увагу на інфраструктурний, інноваційний та маркетинговий потенціали, адже їх локальний потенціал є на дуже низькому рівні. Найбільш перспективними потенціалами для розвитку є інноваційний, екологічний та ресурсно-сировинний, так як їх зважена оцінка є середньою, а отже мають резерв для розвитку.

На діяльність будь-якого підприємства впливають фактори зовнішнього середовища, які доцільно проаналізувати за допомогою такого інструменту стратегічного аналізу, як PEST-аналіз. Для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» PEST-аналіз наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13 PEST-аналіз для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Політика (P): 1. Запровадження карантинних заходів. 2. Зміна податкового законодавства. 3. Зміни законодавства в сфері акцизу. 4. Відношення підприємства з урядом і владою в цілому. 5. Державне регулювання конкуренції галузі. 6. Сучасні світові тенденції розвитку на ринку тютюнових виробів.	Економіка (E): 1. Економічна ситуація в Україні. 2. Підвищення рівня інфляції. 3. Рівень платоспроможності населення. 4. Зміна тарифів на основні витрати підприємств, в тому числі: а) витрати на податки; б) витрати на транспортування; в) витрати на просування продукції
Соціум (S): 1. Зміни в базових цінностях. 2. Зміна стилю життя. 3. Екологічний стан країн. 4. Здоровий спосіб життя. 5. Демографічні зміни. 6. Зміни в основних споживчих перевагах	Технологія (T): 1. Поява нових технологій. 2. Державна технологічна політика. 3. Оцінки швидкості зміни і адаптації нових технологій.

Розроблено автором на основі власних досліджень автора

Проведений PEST-аналіз показує, що практично за всіма чинниками маркетингова ситуація не сприяє розвитку не тільки ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн», а й покращенню ситуації галузі в цілому. У країні спостерігається політична нестабільність, що не дозволяє уряду країни проводити роботу по стабілізації та зростання економіки в цілому.

Головними конкурентами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» у тютюновій галузі є такі підприємства як: ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки», ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» та ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна». Ці підприємства представлені у тютюновій галузі Україні та поєднані головною КВЕД 12.00 Виробництво тютюнових виробів.

Розглянемо кожного конкурента та проведемо для кожного з них експрес-аналіз. Першим аналізованим конкурентом є ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки». Компанія має досвід роботи 28 років та 7 місяців. Фінансовий скоринг компанії знаходиться на рівні А/3,3 за показником FinScore, тобто має низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків та високу фінансову стійкість. Ринковий скоринг характеризується високою ринковою

потужністю та компанія займає провідні позиції на ринку. Показник MarketScore має значення A/3.6 у 2020 році. Експрес-аналіз (рис. 2.4) свідчить про те, що підприємство знаходиться на рівні B, що є досить позитивним показником діяльності [17].

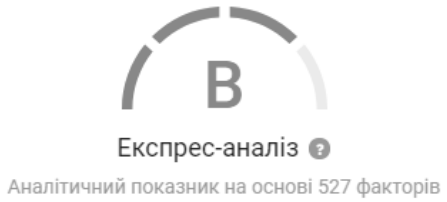


Рисунок 2.4 – Експрес-аналіз ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки»

Джерело: [17].

За експрес-аналізом виявлено, що підприємство має деякі проблеми, а саме: компанія провела операції з «офшорами» юрисдикціями, визнаними в Україні, що проблемою з особливою увагою; підприємство проводить торговельні операції з країнами під санкціями, брала участь у судових рішеннях, де виступала відповідачем виступає в одній справі, має 6 кримінальних судових справ, а загальні судові справи, пов’язані із компанією налічують 47 справ за останні 3 роки; компанія має податковий борг перед державою становим на листопад 2021 року. Не дивлячись на те, що компанія має певні проблемні аспекти у своїй діяльності, вона є досить прибутковою та займає провідні позиції на ринку.

Конкурент ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» працює у тютюнові сфері 21 рік. У 2020 році показник FinScore зріс до рівня B/3, що свідчить про помірну ймовірність несприятливих фінансових наслідків та достатню фінансову стійкість. Ринковий скоринг останні 4 роки є стабільним, що свідчить про високу ринкову потужність, за якої компанія займає провідні позиції на ринку. Показник MarketScore знаходиться на рівні A/3.2. Результати експрес-аналізу (рис. 2.5) показують, що підприємство знаходиться на рівні B, що є досить позитивним показником діяльності [17].

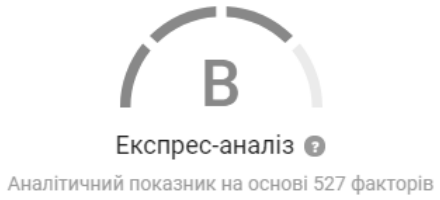


Рисунок 2.5 – Експрес-аналіз ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»

Джерело: [17].

Головними проблемами, які потребують особливої уваги є: проведення компанією 5-10 операцій з країнами під санкціями та провела 25-30 операцій з «офшорами» юрисдикціями, визнаними в Україні. Підприємство виступає відповідачем у одній справі та має одну кримінальну справу, у цілому загальна кількість судових справ складає 14 за останні 3 роки. Не дивлячись, що компанія має певні порушення у своїй діяльності, вона є досить прибутковою.

ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна» має досвід роботи є майже 28 років. За фінансовим скорингом має показник FinScore B/2.9, що свідчить про помірну ймовірність несприятливих фінансових наслідків та достатню фінансову стійкість. Ринковий скоринг характеризується високою ринковою потужністю та компанія займає провідні позиції на ринку. Показник MarketScore має значення A/3.6 у 2020 році. Експрес-аналіз (рис. 2.6) показав, що підприємство знаходиться на рівні B, що є досить гарним показником діяльності [17].

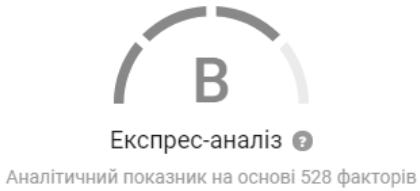


Рисунок 2.6 – Експрес-аналіз ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»

Джерело: [17].

Проблеми, які наявні у даного підприємства це обмежена компетенція посадових осіб, компанія провела операції з «офшорами» юрисдикціями, визнаними в Україні; підприємство проводить торговельні операції з країнами

під санкціями та має низку судових рішень: відповідачем виступає в одній справі, має 14 кримінальних судових справ та загальні кількість судових справ складає 29 за останні 3 роки. Не дивлячись, що компанія має певні порушення у своїй діяльності, вона є досить прибутковою та успішною.

Продовжуючи аналіз основних конкурентів підприємства необхідно розробити карту стратегічних груп. Даний інструмент є вадливим для діагностики галузі. Побудова карти стратегічних груп має на меті виявлення тих підприємств, які є найближчими конкурентами для аналізованого підприємства. Позиції на ринку дозволяють сформувати стратегічну групу для того, щоб графічно відобразити конкуренцію в галузі, тенденції у ній.

Побудова карти стратегічних груп графічно наведена на рисунку 2.7.

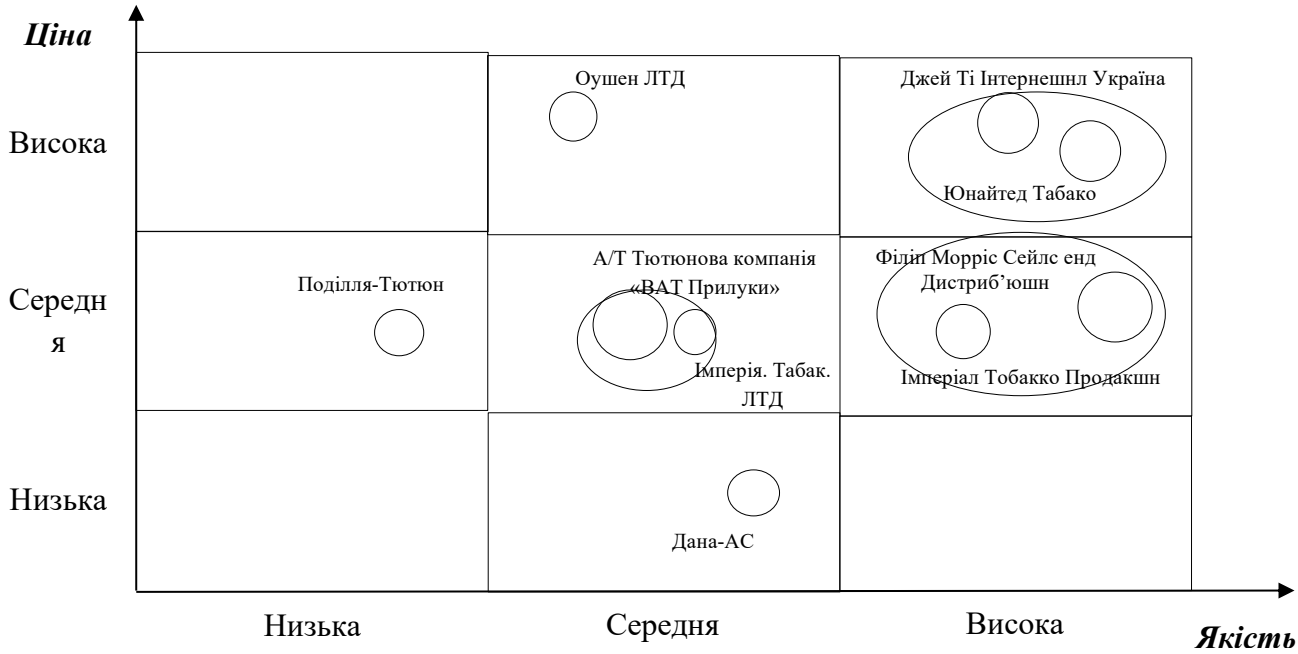


Рисунок 2.7 – Карта стратегічних груп тютюнової галузі

Сформовано автором.

Отже, за побудованою картою стратегічних груп ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» має середній ціновий сегмент та високу якість продукцію, у порівнянні із іншими компаніями. Для досліджуваного підприємства сформовано стратегічну групу із ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна», що може бути партнером підприємства, так як має схожі цінові та якісні властивості. Схожими за показниками діяльності є також ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна» та ТОВ «Юнайтед Табако» у високому ціновому

сегменті та мають продукцію високої якості. ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки» знаходиться в одній стратегічній групі із ТОВ «Імперія.Табак.ЛТД» за середньої ціною та якістю.

За проведеним аналізом можна виокремити такі переваги підприємства:

– наявність революційного продукту IQOS;
– надійність компанії та бренду;
– широкий асортимент тютюнової продукції;
– наявність інноваційної технології HeatControl;
– висока якість продукції.

Оцінивши діяльність конкурентів та визначивши її позиції у галузі необхідно провести ринковий скориннг ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн». Ринковий скоринг у загальному передбачає оцінку інтегрального ринкового показника MarketScore, динаміку якого відображено на рисунку 2.8.

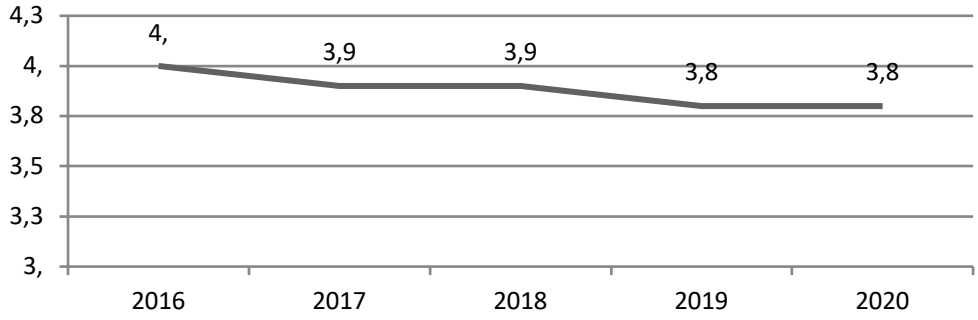


Рисунок 2.8 – Динаміка індексу MarketScore

Розроблено автором на основі [17].

Показники інтегрованого ринового індексу надано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.14 – Складові MarketScore

Показник	**Роки**		
	2018	2019	2020
Marketscore	A/3.9	A/3.8	A/3.8
Частка ринку, %	4,67	5,28	6,02

Продовження таблиці 2.14

Частка у секторі, %	0,56	0,64	0,74
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	5 198,9	3 956	4 058,1
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	3 225,1	4 546	4 403,3
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	57,1	23,2	19

Сформовано автором на основі [17].

Отже, частка ринку підприємства та частка у секторі збільшується щорічно і у 2020 році складає 6,02% та 0,74% відповідно. Сукупний середньорічний темп зростання виручки знизилась від 57,1% у 2017 році до 19% у 2020 році. У цілому ринкова потужність підприємства є високою.

В табл. 2.15 розглянемо порівняння досліджуваного підприємства в відповідно із основними галузевими конкурентами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» на ринку тютюнових виробів, що дасть змогу виявити конкурентні позиції та конкурентні переваги. Основними конкурентами ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» обраними для аналізу є ПАТ «JTI International Україна», ПАТ «Imperial Tobacco Production Україна» та ПАТ «А/Т тютюнова компанія «Прилуки»«.

Таблиця 2.15 – Характеристика основних позицій конкурентів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Назва показника	«Imperial Tobacco Production Україна»	«JTI International Україна»	ПАТ «А/Т тютюнова компанія «Прилуки»	ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»
1. Частка ринку	20,1	22,7	13,8	33,6
2. Географія продажу	Всі регіони	Всі регіони	Всі регіони	Всі регіони
3. Географія продажу на зовнішньому ринку	Експорт у 6 країн, частка – 11%	Експорт у 14 країн, частка – 23%	Експорт у 8 країн, частка – 19%	Експорт у 5 країн, частка – 8%
4. Ціни	середні	високі	високі	Середні

Продовження таблиці 2.15

5. Якість продукції	середня	висока	Висока	дуже висока
6. Канали збуту	Переважає дрібна роздрібна мережа	Переважає продаж через крупні супермаркети	Широке охоплення роздрібного ринку	Широке охоплення ринку

Розроблено автором на основі власних досліджень

Із проведеного аналізу можна зробити наступні висновки, що продукція ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» займає найвищу частку ринку – 33,6%, продукція високої якості з високими цінами, відомий бренд, який реалізується переважно через всі канали збуту. ПАТ «JTI International Україна» займає другу позицію на ринку – 22,7%, продукція дуже високої якості за помірними цінами.

ПАТ «Imperial Tobacco Production Україна» має ринок збуту 20,1%, продукція високої якості та за високими цінами, представлена у всіх регіонах України. Бренд є національно відомим та популярним серед споживачів. Реалізація продукції переважно роздрібна торгівля, мережа магазинів та кіосків, де реалізується продукція за нижчими цінами, ніж в супермаркетах, що є привабливим для споживачів.

Аналізуючи показники господарської діяльності даних виробників (табл. 2.15) можна дійти висновку, що основною метою Філіп Морріс є збільшення частки ринку, оскільки підприємство має найвищий показник чистого доходу від реалізації продукції, встановлює середні ціни та має середній рівень рентабельності.

Аналогічну ціль має і ПАТ «Прилуки» – за умов низького обсягу чистого доходу від реалізації, ціни підприємства знаходяться на середньому рівні. Завод працює з низьким рівнем рентабельності.

Таблиця 2.16 –Основні показники виробників тютюнових виробів у 2020році

Найменування показника	Imperial Tobacco	JTI International	Прилуки	Філіп Морріс
Чистий дохід, тис. грн.	404011	502001	246165	25560857
Собівартість реалізації продукції, тис.грн.	329745	341995	218123	23539601
Чистий прибуток, тис.грн.	29633	118216	6304	345635
Рентабельність виробництва, %	9%	3,5%	3%	3,82%
Середня ціна, грн.	50,68	44,58	46,98	47,22
Рівень чистого доходу від реалізації	низький	середній	найнижчий	найвищий
Рівень прибутку	низький	середній	найнижчий	найвищий
Рівень рентабельності	низька	найвища	найнижча	середня
Рівень цін	найвищий	найнижчий	середній	середній
Ціль ціноутворення	максимізація прибутку	збереження завойованих позицій	збільшення частки ринку	збільшення частки ринку

Розроблено автором на основі власних досліджень

Високий рівень рентабельності характерний також для діяльності «JTI International». Низький рівень цін дозволяє зробити висновок, що метою цінової

політики підприємства є збереження завойованих позицій. Метою «Imperial Tobacco» є максимізація прибутку, дане підприємство працює з середнім рівнем рентабельності і встановлює найвищі ціни в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 2.17 Основні показники господарської діяльності підприємств, що розраховані з метою оцінки їх конкурентних позицій для умов 2020 року

Найменування показника	JTI International	Філіп Морріс	Imperial Tobacco	Прилуки
Чистий дохід у 2019 р., тис.грн	448215,18	20781184,55	239059,76	276589,89
Чистий дохід у 2020 р., тис.грн	502001	25560857	404011	246165
Індекс росту доходів	1,12	1,23	1,69	0,89
Собівартість реалізації продукції, тис.грн	341995	23539601	329745	218123
Чистий прибуток, тис.грн	118216	345635	29633	6304
Витрати на збут, тис.грн	14680	34392	970	630,4
Співвідношення витрат на збут та прибутку	0,12	0,15	0,33	0,34
Рентабельність виробництва, %	3,5%	3,82%	9%	3%

Розроблено автором на основі власних досліджень

Від наявності факторів успіху та уміння керівництва підприємства їх використовувати в кінцевому результаті залежить конкурентна позиція підприємства. Таким чином, за даними фінансової звітності обраних підприємств визначено, що лідером за обсягами продажу в зазначеній групі підприємств-конкурентів є «Філіп Морріс». В той же час «Imperial Tobacco» є підприємством, яке найбільш динамічно розвивається та має високу рентабельність продажу продукції (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 Результати розрахунку коефіцієнту фінансової стабільності підприємств в умовах 2020 року

Показники	JTI International	Філіп Морріс	Imperial Tobacco	Прилуки
Власний капітал	325608	1155550	3701	15783,6
Довгострокові зобов'язання	1006	187338		
Поточні зобов'язання	90598	7385980	17137	1693,6
Коефіцієнт фінансової стабільності	3,55	0,15	0,22	9,32

Розроблено автором на основі власних досліджень

На основі даних балансів підприємств у 2020 році розраховано коефіцієнт фінансової стабільності як співвідношення власного капіталу до загальної суми зобов'язань.

Оптимальне значення даного показника – більше одиниці. За даними розрахунків (табл. 2.18) коефіцієнти усіх підприємств мають оптимальне значення, проте найбільш фінансово стабільним є ПАТ «Прилуцька тютюнова фабрика», коефіцієнт фінансової стабільності даного підприємства становить 9,32. Наявність значної кількості довгострокових та поточних зобов'язань у «Imperial Tobacco» дозволяє зробити висновок, що фінансове становище даного підприємства не є стабільним, зважаючи на те, що розрахований коефіцієнт досяг критичного значення і становить 0,22.

Дане підприємство за обсягами продажу є одним із середніх на даному ринку, проте низька рентабельність виробництва та слабке фінансове становище свідчать про неефективність ціноутворення на «Imperial Tobacco». Це в свою чергу підтверджує помилковість односторонньої оцінки конкурентної позиції на основі частки ринку. В процесі оцінки стратегічного положення підприємства в конкурентному середовищі необхідно враховувати всі ключові фактори успіху і в ціновій політиці орієнтуватися на такого конкурента, який в повній мірі використовує свій потенціал.

В залежності від значення обраних показників для оцінки їм присвоюються бали від 1 до 4:

4 бали – якщо показники підприємства найкращі з можливих;

3 бали – показники підприємства хороші;

2 бали – показники підприємства задовільні;

1 бал – якщо показник підприємства найгірший з можливих.

В більшості класифікацій конкурентних позицій визначають чотири позиції: лідер, претендент на лідерство, послідовник та аутсайдер, тому при формуванні переліку конкурентів доцільно обирати не більше чотирьох учасників. За сумарною кількістю балів визначено конкурентні позиції підприємств по обраним критеріям (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 Результати оцінки конкурентних позицій підприємств в балах

Найменування показника	JTI International	Філіп Морріс	Imperial Tobacco	Прилуки
Конкурентна позиція за обсягами продажу	3	4	2	1
Конкурентна позиція за темпами розвитку	2	3	4	1
Конкурентна позиція за рентабельністю продажу	3	4	2	1
Конкурентна позиція за рівнем витрат на збут	4	3	2	1
Конкурентна позиція за фінансовою стабільністю	3	2	1	4
Загальна оцінка конкурентної позиції підприємства	15	16	11	8

Розроблено автором на основі власних досліджень

Більш повне уявлення про конкурентні позиції досліджуваних підприємств можна отримати при їх графічному зображенні (рис. 2.5). Площа отриманих п’ятикутників характеризує оцінку конкурентної позиції в цілому, а за місцем їх

розташування можна визначити за якими показниками підприємство переважає своїх конкурентів.

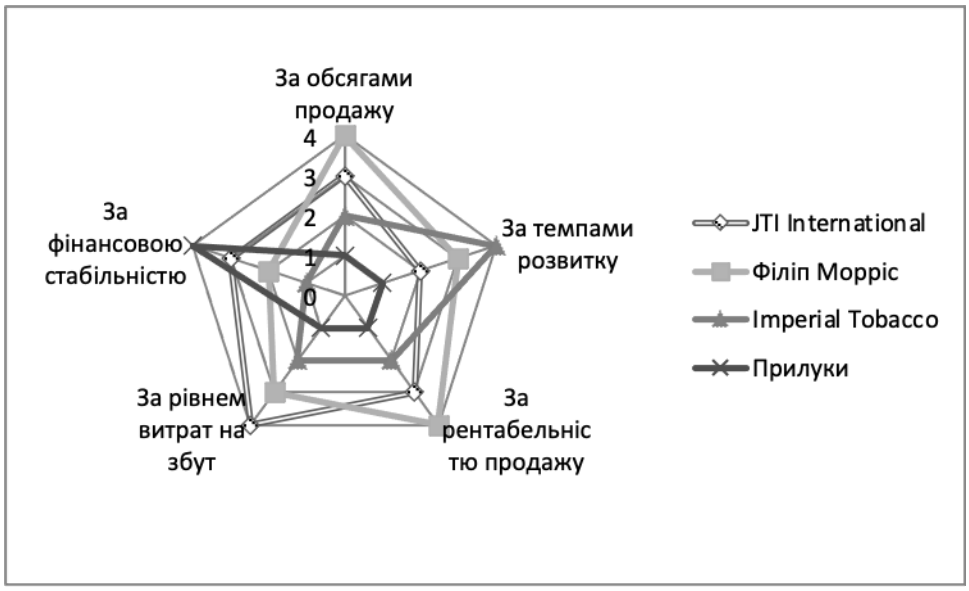


Рисунок 2.9 – Конкурентні позиції досліджуваних підприємств

(розроблено автором на основі власних досліджень)

Найслабшою із даного переліку підприємств виявилася позиція ПАТ «Прилуцька тютюнова фабрика». Не врахування ринкової кон'юнктури при встановленні цін на власну продукцію призвело до зниження росту доходів заводу та рентабельності виробництва в умовах розвитку ринку і підвищеному попиту. Внаслідок цього підприємство, що займало третє місце за часткою ринку стало аутсайдером.

Отже, компанія Філіп Морріс є лідером ринку (найвища частка ринку – 33,6%) та має найвищу конкурентну позицію серед досліджуваних підприємств.

Таблиця 2.20 Динаміка та структура імпорту тютюнових виробів ТОВ «ФМСД» в загальному імпорту в Україну за 2019-2020 рр.

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Роки		Абсолютне відхилення	Темп приросту
	2019	2020		
Загальний імпорт				
24 тютюн	496602	557490	60888	12,26
замінники тютюну	44135,88	83623,5	39487,62	89,47
Імпорт ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»				
24 тютюн	5393,75	6530,82	1137,07	21,08
замінники тютюну	1348,44	1698,01	349,57	25,92
Частка ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» в загальному імпорті, %				
24 тютюн	1,09	1,17	0,09	
замінники тютюну	3,06	2,03	-1,02	

Розроблено автором на основі власних досліджень

Із табл. 2.20 можна відзначити зростання імпорту тютюнових виробів на 12,26% у 2020 році порівняно із 2019 роком, при цьому імпорт ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» зростає на 21,08%. Тобто підприємство укріплює свої позиції в імпорті тютюнових виробів. Значними темпами зростає імпорт замінників тютюну на 89,47% по імпорту з України, по ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» – на 25,92%.

Частка імпорту тютюнових виробів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» у загальному імпорті тютюнових виробів у 2019 році складала 1,09%, замінників тютюну – 3,06%. У 2020 році сачка імпорту у загальній структурі імпорту тютюнових виробів зростає на 0,09%. У 2020 році зменшується частка імпорту замінників тютюну на 1,02%, що обумовлюється насиченням ринку IQOS та зменшення купівельної спроможності населення, яке зможе перейти на систему IQOS.

На сьогодні ринок виробів із нагрівного тютюну (ВНТ) набувають широкої популярності у всьому світі, що спричинило зміни на тютюновому ринку. В країнах із високим рівнем доходів частка споживання звичайних тютюнових виробів динамічно скорочується. Так, в Японії із появою ВНТ близько 90% курців відмовилися від звичайних тютюнових виробів на користь ВНТ. При цьому 70% курців, які перейшли на ВНТ повністю відмовилися від звичайних цигарок.

Перші ВНТ з'явилися у 1988 році під брендом Premier.

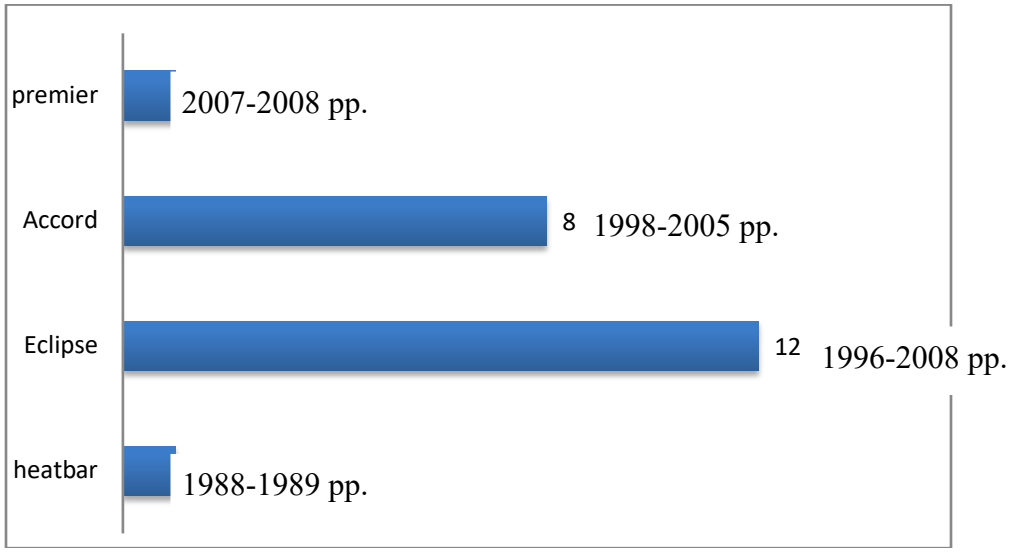


Рисунок 2.10 – Вихід на ринок та термін існування ВНТ першого покоління

(розроблено автором на основі власних досліджень)

За даними Euromonitor International обсяг продажів ВНТ у 2020 році склав 15,6 млрд. дол. США. Найбільший обсяг продажів припадає на ринок Японії та Кореї – 5 млрд. дол. США.

Основними виробниками ВНТ є провідні виробники тютюнових виробів: Philip Morris International (PMI), Japan Tobacco International (JTI) і British American Tobacco (BAT):

- PMI у 2014 році в Японії представила iQOS, який згодом став продаватися ще в 42 країнах світу;
- JTI у 2013 році представила на світовий ринок ВНТ Ploom (який на сьогодні продається під брендом Ploom TECH);
- BAT презентувала свій виріб iFuse в Румунії в 2015 році (для країн

Азії розробили glo).

Із початку свого виходу на світові ринки ВНТ розвиваються досить швидкими темпами. Про що свідчить зростання обсягів ринку із 2,1 млрд. дол. США у 2016 році до 15,6 млрд. дол. США у 2020 році. Компанія Philip Morris International є найбільш крупною на ринку ВНТ із нормою прибутку на 30-50% вище від продажу iQOS, ніж від звичайних тютюнових виробів. Загальна частка прибутку від продажу iQOS в обсягах продаж компанії становить 15%.

З метою утримання позицій на ринку компанії випускають продукції із додаванням різних смаків та за новими технологіями купажування.

За статистичними даними за останні роки зменшується кількість курців із 7,2 млн. осіб у 2017 році до 5,6 млн. осіб у 2020 році за рахунок різкого збільшення акцизу та відповідно здорожчання тютюнових виробів. При цьому частку ринку ВНТ зростає до 7-8% по Україні, в крупних містах близько 18%.

Розглянемо частку ринку ВНТ України на рис. 2.11.

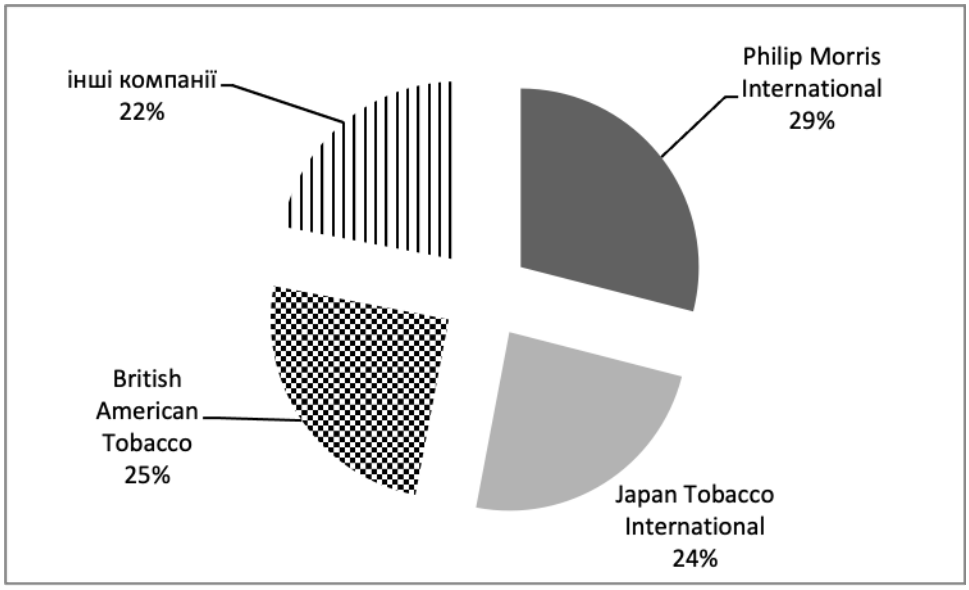


Рисунок 2.11 – Структура ринку ВНТ України за 2020 рік, %

(розроблено автором на основі власних досліджень)

Компанія Philip Morris International має найвищу частку ВНТ близько 30% продаж iQOS. За останні роки Philip Morris International інвестувала у розвиток виробництва iQOS в Україні близько 140 млн. дол. США та створила тисячі додаткових робочих місць. Але більша частка продукції iQOS та супутніх виробів є імпортованими.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що Philip Morris International є найбільшою компанією за обсягами продаж систем із нагрівного тютюну iQOS. Більшість продукції є імпортованою, а ринок можна охарактеризувати як динамічно зростаючий. Тобто з метою покращення ефективності діяльності компанії необхідно вдосконалити імпортну діяльність у сфері iQOS та супутніх виробів.

Висновки до розділу 2

Аналіз тютюнового ринку України показав, що вітчизняна галузь представлена п’ятьма головними конкурентами, серед яких філії чотирьох транснаціональних компаній: Philip Morris International, British American Tobacco, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco та локальна українська компанія – Львівська тютюнова фабрика. Лідером українського тютюнового ринку є філія Philip Morris International – ПрАТ «Філіп Моррiс Україна» з часткою ринку близько 35%. Сьогодні, Philip Morris International є однією з провідних компаній із всесвітньо відомими брендами: L&M, Bond Street, Marlboro, Philip Morris, Parliament, IQOS.

Компанія функціонує у двох галузях – CC та RRP, де CC – звичайні сигарети, продукт горіння, а RRP – системи нагрювання тютюну, тобто продукти зі зниженим ризиком. Тютюнова галузь є однією з головних сфер функціонування підприємств, завдяки якій до державного бюджету сплачується велика кількість податкових відрахувань.

Так, станом на кінець 2021 року податкові внески тютюнових компаній склали близько 8% усіх державних податкових нарахувань. Вибір маркетингової стратегії розвитку підприємства передбачає знання і використання основних принципів планування і управління. Правильний аналіз організаційних аспектів підприємства створює передумови для його ефективної роботи і зменшує можливість негативних результатів після реалізації. Варто зазначити, що визначенню стратегії розвитку передує усвідомлення місії і цілей організації.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБЮШН»

3.1. Стратегічний вибір маркетингової стратегії

ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» за показниками внутрішньої та зовнішньої конкурентоспроможності знаходиться в третьому кварталі знизу (КБ-П 50). Водночас компанія та її продукція перебувають у життєвому циклі зрілості. Ризик конкуренції є досить високим при неправильній поведінці або неоптимальному управлінні наявними ресурсами та можливостями.

Виходячи із запропонованої нами матриці, найраціональнішою конкурентною стратегією для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» буде вибіркова стратегія розвитку, заснована на інноваціях у брендах знака питання та зосередженні на стратегічно важливих брендах.

Кб-п>50,0 Кп-т>50,0		Природний розвиток, розширення, поглинання конкурентів, інновації		
Кб-п<50,0 Кп-т>50,0			ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»	Вибірковий розвиток, інновації, фокусування
Кб-п>50,0 Кп-т<50,0	Переорієнтація, скорочення витрат, фокусування			

Продовження рисунку 3.1

Кп-т<50,0 Кп-т<50,0				Зростання діяльності, скорочення витрат
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад

Рисунок 3.1 – Матриця моделювання конкурентної і маркетингової стратегії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» в залежності від сукупного рівня зовнішньої і внутрішньої конкурентоспроможності, конкурентного ризику і стадії ЖЦ

При цьому слід зазначити, що 3 основні конкуренти ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» займають четвертий квадрант на перетині зверху, оскільки за показниками зовнішньої та внутрішньої конкурентоспроможності ці підприємства перевищують ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» та мають понад 50% від кожного блоку.Також слід зазначити, що ці компанії знаходяться в стадії зростання, а не зрілості, завдяки грамотній маркетинговій політиці та стабільному розвитку асортименту та нових брендів – поки компанія досягає зрілості в деяких групах послуг, потім занепадає, на ринок виводяться нові бренди, проводяться нові кампанії, маркетингові кампанії.

Все це дозволяє конкурентам планувати свій розвиток, міцно займаючи лідируючі позиції на ринках, в рамках конкурентної стратегії природного розвитку, вибір таких напрямів, як диверсифікація, розширення та поглинання конкурентів, інноваційна діяльність. Таким чином, за допомогою створеного нами набору інструментів компанія ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» може вибудовувати свою лінію конкурентної поведінки, співвідносячи її з конкурентами залежно від значень, отриманих при оцінці як зовнішніх блоків і внутрішньої конкурентоспроможності, а також використання стратегії моделювання матриці конкуренції, яка також враховує етапи життєвого циклу та його поточну позицію на ринку, що чітко відображає розкритий рівень конкуренції. Пункти «1» і «4» характеризуються пошуком шляхів оптимізації

бізнес-процесів, або якісними та кількісними ознаками конкурентоспроможності послуг. Пов'яжіть кожен стратегічний напрямок розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» з однією або кількома стратегічними цілями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Зв'язок стратегічних напрямків зі стратегічними цілями ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Стратегічні напрямки	Стратегічні цілі
1. Забезпечення повного завантаження потужностей підприємства	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення результативності (продуктивності) праці Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
2. Розширення клієнтської бази та збільшення обсягів замовлень	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Інформаційна комунікація з клієнтами Вихід на перше місце по постачанню продукції в 80% регіонів присутності Висока задоволеність клієнтів якістю продукції
3. Підвищення загальної якості виробничих процесів за рахунок виявлення прихованого потенціалу оптимізації	Удосконалення організаційної структури підприємства Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуг
4. Удосконалення функцій логістики (системи розподілу, оптимізація транспортних витрат)	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії Оптимізація транспортних витрат
5. Забезпечення контролю за своєчасним наданням послуг	Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності
6. Реструктуризація дебіторської заборгованості	Зниження тривалості операційного циклу Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
7. Доопрацювання та реалізація рекламної політики і систем просування товарів (розробка сайту, системи знижок, брендингу, промо- та стимулюючих акцій і т.д.)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення ефективності маркетингової діяльності

Продовження таблиці 3.1

8. Підвищення інвестиційної привабливості і ринкової вартості компанії (Гудвіл)	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Заключення нових інвестиційних контрактів Розширення власної дистриб'юторської мережі Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД Підвищення ефективності маркетингової діяльності
9. Забезпечення розвитку дистриб'юторської мережі	Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік Підвищення фінансової ефективності діяльності і рентабельності Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД

Таким чином, ми бачимо 10 основних стратегічних напрямів і низку стратегічних цілей розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». При пошуку можливості їх реалізації, окрім аналізу конкурентного потенціалу та виявлення сильних сторін підприємства, на нашу думку, важливо також визначити прихований потенціал конкурентного розвитку. Такий підхід важливий тим, що здатний суттєво змінити значення показників конкурентоспроможності при раціонально організованому управлінні без залучення додаткових зовнішніх ресурсів з окремих напрямків розвитку [11]. Остаточний перелік стратегічних цілей ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» виглядає наступним чином (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Підсумковий список стратегічних цілей ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

№ п.п.	Показник	Значення
	Фінанси	Зростання прибутку не менше ніж на 10% в рік
		Заключення нових інвестиційних контрактів
		Інвестування в розробку і впровадження нової конкурентоспроможної продукції/послуги

Продовження таблиці 3.2

		Підвищення фінансової ефективності діяльності і загальної рентабельності
		Оптимізація виробничо-фінансового циклу підприємства
	Клієнти	Висока задоволеність клієнтів якістю продукції і послуг
		Вихід на перше місце по постачаннях послуг в 80% регіонів присутності
		Вихід на нові ринки збуту, в т.ч. країн СНД
		Підвищення впізнаваності брендів і іміджу компанії
		Розширення власної дистриб'юторської мережі
	Внутрішні бізнес-процеси	Підвищення ефективності маркетингової діяльності
		Зниження тривалості операційного циклу
		Підвищення результативності (продуктивності) праці
		Інформаційна комунікація з клієнтами
		Підвищення оперативності виконання замовлень
		Досягнення оптимального обсягу зберігання запасів і витрат на зберігання
		Розробка методів планування маршрутів та оптимізації транспортних завдань компанії
		Впровадження систем моніторингу якості послуг
		Оптимізація транспортних витрат
	Навчання і розвиток	Підвищення кваліфікації співробітників фінансового відділу
		Підвищення кваліфікації співробітників відділу продажів, маркетингу та дистрибуції
		Удосконалення організаційної структури підприємства

Повний перелік стратегічних цілей ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» був навмисно доповнений відповідно до вимог побудови системи збалансованих показників (ЗСП). Зрештою, це дозволить не лише сформувати

систему стратегічних цілей розвитку на основі ЗСП за 4 її основними напрямами, а й розробити оціночні показники, які найбільш точно описують економічні та соціальні ефекти від реалізації конкурентної стратегії в кожному з них 4 напрямки для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн».

Для визначення корпоративної стратегії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» ми вирішили використати відому матрицю І. Ансоффа, яка є «інструментом для класифікації товарів і ринків залежно від ступеня невизначеності перспектив збуту продукції або можливості проникнення даного товару на даний ринок» [2]. Ця матриця є основою для визначення основного шляху розвитку досліджуваної компанії: вихід на нові ринки або поглиблення діяльності на існуючих ринках, зміна асортименту продукції або диверсифікація діяльності. Відповідно до цієї матриці «маркетингова привабливість даної стратегії визначається обсягом продажів і ймовірним ризиком. Розмір ризику (у відсотках) встановлюється експертом. Отримані показники також співвідносяться з величиною очікуваних витрат на реалізацію цієї стратегії» [2].

Вибір стратегії розвитку з використанням матриці І. Ансоффа для компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»здійснено шляхом побудови двох аналітичних таблиць. У таблиці 3.3 на основі прогнозів та експертних оцінок керівництва компанії ми визначили маркетингову привабливість стратегічних напрямків бізнесу, тобто тих сегментів ринку, до яких організація має доступ або хотіла б його отримати. Як видно з даних таблиці 3.3, для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб’юшн» найбільш привабливою є стратегія зміцнення позицій на існуючих ринках або т.зв. концентроване зростання.

Крім того, він може зміцнити свої позиції на ринку як за рахунок збільшення частки ринку, так і за рахунок застосування стратегії захисту своїх позицій на ринку, тобто активізації операційного маркетингу, зокрема шляхом застосування гнучкої стратегії ціноутворення.

Таблиця 3.3 Розрахунок маркетингової привабливості існуючих і нових ринків ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Ринки	Потенційний обсяг продажів (прогноз на три роки), тис.грн	Імовірність ризику,%	Обсяг продажів з урахуванням ризику	Витрати на реалізацію стратегії, тис.грн	Загальна привабливість
Корпоративні клієнти (консультації у сфері роздрібної торгівлі, купівельної поведінки і мотивації)	9252,10	10	8326,89	0	8326,89
Корпоративні клієнти (консультації у сфері створення нових продуктів)	5001,90	16	4201,60	0	4201,60
Корпоративні клієнти (консультації в галузі брендів і комунікацій)	5000	20	4000	1000	3000
Корпоративні клієнти (консультації у сфері банківського сектору)	3500	30	2450	500	1950
Корпоративні клієнти (стейкхолдер менеджмент)	4000	30	2800	400	2400
Існуючі	(Середня привабливість існуючих ринків)				12528,49
Нові	(Середня привабливість нових ринків)				7350

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що реалізація обраної стратегії зростання, спрямованої на збільшення обсягів продажів продукції у зв’язку з

розширенням існуючого ринку збуту та цілеспрямованим впливом на окремі сегменти рекламодавців, забезпечить компанії стратегічну стійкість у умови регіональної ринкової невизначеності.

3.2. Управління конкурентоспроможністю в умовах маркетингової орієнтації підприємства

Сучасна концепція маркетингу включає три основні завдання, дослідження і розробки яких є основою ефективного збуту продукції:

- орієнтація на споживача (його потреби, запити, смаки);
- підхід до маркетингу як загальнофірмової проблеми, успіх якої залежить від усіх функціональних підрозділів і вимагає їх взаємного структурного та організаційного впливу;
- орієнтація на прибуток як кінцевий результат усієї виробничо-господарської діяльності, що визначає конкретний спосіб збуту [10, с. 558-561].

Ю.С. Вдовенко стверджує, що комплексне дослідження споживачів є важливим, але недостатнім чинником успіху, оскільки існують інші актори, які мають безпосередній вплив на ринок, зокрема конкуренти, які можуть мати конкурентну перевагу та бути здатними більш адекватно реагувати на різні ситуації. на споживачів, на з’ясування того, хто вони і чого саме вони вимагають від продукту чи послуги, робота над вивченням конкуренції не менш важлива, оскільки вони встановлюють критерії, які необхідно подолати, щоб досягти довгострокового успіху.

Отже, в рамках комплексного дослідження ринку виникає необхідність аналізу діяльності конкурентів з метою організації зон впливу на ринку та послаблення конкуренції (на основі знання потреб і водночас діяльності конкуренції, можна знайти свою нішу на ринку) [11, с. 119-120]. Це означає, що маркетинговий підхід реалізується через дослідження інтересів і потреб споживачів та інших ділових партнерів, розробку на цій основі стратегічних планів і їх подальшу реалізацію. Формування конкурентних стратегій управління конкурентною перевагою базується на використанні основних принципів

маркетингу, спрямованих на освоєння ринку, розробку нового продукту, розширення існуючого ринку, пошук нових сегментів і диверсифікацію діяльності. Тому якість управління маркетингом і конкурентоспроможність продукції є концентрованим вираженням всього потенціалу компанії.

Основними інструментами маркетингу, які складають основу розвитку маркетингового комплексу, є [12, с. 22]:

- товарний (розробка відповідних заходів щодо посилення та підвищення якості та конкурентоспроможності товарів);

- ціна (визначення та відповідне встановлення такої ціни на продукцію, яка б повністю покривала витрати на її виробництво та забезпечувала підприємству прибуток);

- місце (створення відповідних каналів збуту продукції з метою досягнення кінцевого споживача);

- просування (створення відповідної системи комунікації та стимулювання збуту).

Тому успіх компанії на сучасному ринку залежить від прийняття раціональних маркетингових рішень і забезпечення їх постійної ефективності. Все це завдяки маркетинговій підтримці. Маркетингова підтримка дозволяє оптимізувати ланцюжок «виробник – ринок – споживач». і керувати потоком послуг, товарів і технологій. Тому використання маркетингової підтримки є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств. Розвиток маркетингового забезпечення є складним діалектичним процесом взаємодії факторів зовнішнього середовища та цілеспрямованого впливу факторів, пов’язаних з виробництвом конкуруючої продукції, що відповідає конкретним потребам ринку.

Термін «маркетингова підтримка» використовується досить часто і в різних інтерпретаціях (наприклад, «маркетинговий потенціал»), а також як додатковий лінгвістичний засіб, що уточнює змістовне розуміння одного явища, ігноруючи аналогію з іншими галузями знань, тобто термін «закупівля»

використовується як понятійний апарат, що відрізняється структурою та системою.

Тому в теорії та практиці маркетингу термін «маркетингова підтримка» вживається фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової діяльності, але тим не менш важко стверджувати, що він має певне, послідовне значення і чітко сприймається, як справа з такими усталеними маркетинговими поняттями, як «маркетинговий комплекс», «маркетинговий процес», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» тощо [13, С. 210].

Маркетинговий супровід — це організація творчого процесу, що враховує низку зовнішніх і внутрішніх факторів: 1) основні напрями розвитку маркетингового супроводу на ринку; 2) тенденції та стан розвитку маркетингових відносин між суб'єктами господарювання; 3) рівень взаємовідносин між суб'єктами господарювання. Маркетингове забезпечення – це сукупність методів, прийомів і засобів, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із максимальним задоволенням потреб споживачів і максимізацією прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) [14].

Таким чином, маркетингова підтримка – це сукупність усіх видів ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних), які комплексно підтримують адекватність системи та маркетингового процесу. Система маркетингового забезпечення необхідна для нормального (якісного та безперебійного) функціонування процесу розробки та прийняття рішень у взаємовідносинах між бізнес-структурами, які беруть участь у процесі обміну цінностей (товарів і послуг) на комерційні чи некомерційні основа. Система маркетингового забезпечення включає низку підсистем, основними з яких є інформаційна, організаційна, правова, економічна, технічна, підсистеми соціального забезпечення та безпеки.

Отже, маркетинговий супровід як система дозволяє визначити роль і сутність маркетингової категорії, яка спрямована на нейтралізацію факторів ризику та загроз для реалізації бачення (стратегії). Система маркетингового забезпечення, як підсистема суспільно значущих відносин обміну (в силу

міждисциплінарного характеру маркетингу), створюється з урахуванням функціонального розвитку і є функціональною підсистемою управління. Маркетингова підтримка розвивається в процесі подолання суперечності між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями компанії. Якщо маркетингова підтримка дозволяє точно оцінити об'єктивне ринкове середовище та базується на її науковому аналізі, не ігнорує специфіку розвитку виробництва, пов'язану з виведенням на ринок конкурентоспроможної продукції, то вона може ефективно впливати на процес формування потреби. Процес маркетингового забезпечення відбувається в єдності взаємозв'язків, взаємозалежності мети і суб'єктності, зовнішнього і внутрішнього.

Основними завданнями маркетингового забезпечення є:

– навчання, пов'язане з можливістю використання інструментів маркетингу при проведенні маркетингових досліджень;
– розробка принципів і програм маркетингової діяльності на основі знань і практики ринку;
– конструктивне впровадження філософії та інструментів маркетингу в економічні відносини;
– підтримка та розвиток інноваційної діяльності.

Методологічні принципи дослідження маркетингової підтримки підприємства такі:

– розгляд маркетингової підтримки як основи управлінської ієрархії;
– об'єднання діяльності всіх функціональних служб підприємства навколо його основних інтересів;
– використання всіх складових комплексу маркетингу в цілому;
– врахування специфіки виробництва на підприємствах, що випускають інноваційну продукцію;
– інформаційне забезпечення як ключовий елемент маркетингового забезпечення;
– інноваційність та креативність процесу маркетингового забезпечення;

– врахування сучасної концепції соціально-етичного маркетингу як засобу досягнення балансу між основними цілями маркетингу – прибутком компанії, побажаннями споживачів та інтересами суспільства.

Основними принципами маркетингової підтримки є:

1. Принцип прибутковості, тобто зменшення невизначеності, пов'язаної з використанням маркетингових інструментів.

2. Принцип альтернативності. Необхідно розглянути кілька альтернативних варіантів використання інструментів маркетингу з вибором найбільш оптимального для конкретної ситуації.

3. Принцип ефективності, який передбачає коригування процедури використання маркетингових інструментів з метою врахування умов реалізації взаємовигідних договірних відносин.

4. Принцип зрозумілості та раціональності.

Вимогою схеми використання маркетингових інструментів є те, щоб вони були зрозумілі учасникам відносин, а всі її елементи мали економічне та економічне обґрунтування. Процес створення маркетингових технологій включає: вибір конкретних маркетингових технологій, які дозволяють реалізувати поставлені завдання; вивчення умов і обмежень використання конкретних технологій; оцінка ресурсних можливостей впровадження конкретних технологій; адаптація технології до потреб і можливостей підприємства [15, с. 97].

Маркетингова діяльність, як найважливіша функція у сфері підприємництва, має забезпечувати стійке, конкурентоспроможне становище суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас маркетингова діяльність пов'язана з активними маркетинговими дослідженнями та розробкою програми маркетингових заходів, що служать підвищенню продуктивності компанії та ефективності задоволення потреб кінцевого споживача чи клієнта.

Сьогодні необхідно орієнтуватися на нові концептуальні підходи, засновані на маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю продукції

підприємства. Серед товарів, призначених для задоволення суспільних потреб, найбільше цінується те, що повністю її задовольняє порівняно з товарами-конкурентами. Це виділяє його із загальної маси товару, забезпечує успіх у конкурентній боротьбі, іншими словами, дозволяє стверджувати, що товар був конкурентоспроможним. При цьому слід прагнути переходу від управління маркетингом як однієї з функціональних підсистем мікроекономічної системи до управління маркетингом, що забезпечує інтеграцію, взаємодію та безперервний процес відтворення стійких конкурентних переваг.

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання дозволяє вирішити низку основних завдань:

– запобігання втратам усіх видів ресурсів, пов'язаних з виробництвом і реалізацією неконкурентоспроможних товарів;
– забезпечити зв'язок поточних і стратегічних завдань підприємства з потенційними можливостями ринку;
– пошук можливостей і ресурсів для формування довгострокової стійкої конкурентної позиції товару на ринку.

Маркетинговий підхід у вирішенні цих завдань полягає в орієнтації підсистеми управління на:

– підвищення якості об'єкта відповідно до потреб споживача;
– економія ресурсів для споживача за рахунок підвищення якості продукції;
– економія ресурсів у виробництві та реалізації товарів, використовуючи економію на масштабах виробництва, науково-технічний прогрес;
– впровадження системи управління якістю.

Тому найважливішим у маркетинговому управлінні конкурентоспроможністю продукції підприємства є орієнтація на мету та комплексність, об'єднання всіх функціональних підсистем у цілісну систему, що діє в інтересах усього підприємства, що забезпечує рівномірний відтворювальний процес стійкі конкурентні переваги. Розгляд

конкурентоспроможності як об’єкта маркетингового менеджменту істотно змінює цілі в економічних системах.

Основними цілями маркетингового менеджменту підприємства є: досягнення високої конкурентоспроможності продукції, створення та формування стійких конкурентних переваг над конкурентами. Концепція маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати не тільки виявлені фактори конкуренції та обмежений обсяг потреб покупців, постачальників, конкурентів, виробників товарів-замінників [16, с. 108].

Розпочнемо аналіз конкурентоспроможності підприємства із побудови багатокутнику конкурентоспроможності. Даний метод дозволяє достатньо швидко провести оцінку КСП підприємства у порівнянні із ключовими конкурентами та розробити ефективні заходи з підвищення рівня конкурентоспроможності.

Вихідні дані для побудови багатокутнику конкурентоспроможності зазначені у зведеній таблиці 3.4. Показники діяльності підприємства оцінюються балами, тобто проводиться експертна оцінка показників від 1 до 10 балів.

Таблиця 3.4 Вихідні дані для побудови багатокутнику конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлс енд Дистрибюшн»

Показник	**ТОВ «Філіп Морріс Сейлс енд Дистрибюшн**	**ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки»**	**ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна»**	**ПрАТ «Імперіал Тобакко Продакшн Україна»**
Імідж компанії	10	9	8	9
Реклама та підтримка	8	7	8	8
Якість продукції	9	9	8	7
Ціни	8	8	7	9
Умови оплати	7	8	6	7
Надання послуг	10	8	9	8
Сучасні технології та устаткування	10	9	9	10
Дотримання термінів постачання	9	10	9	9
Розміщення	7	8	6	8
Кваліфікація персоналу	9	7	8	9

Розроблено автором

Отже, за оціненими показниками необхідно побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємств та ключових конкурентів, що графічно відображено на рисунку 3.2.

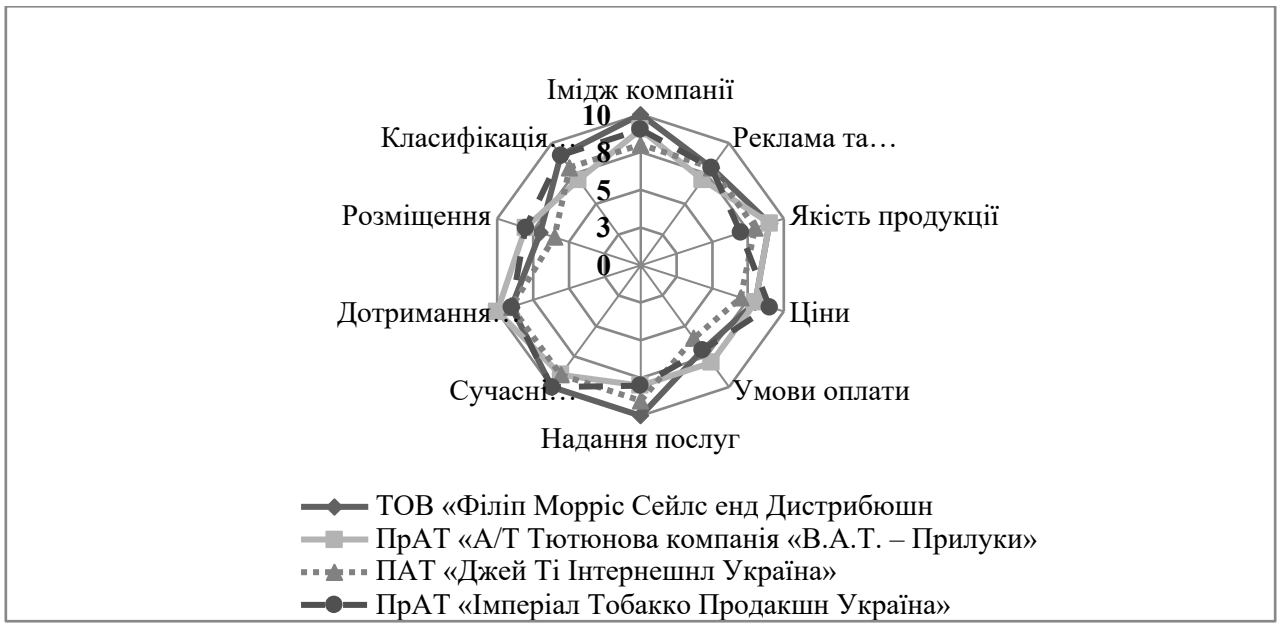


Рисунок 3.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

Побудовано автором

За даним багатокутником конкурентоспроможності можна зробити висновок, що ТОВ «Філіп Морріс Сейлс енд Дистрибюшн» є найбільш конкурентоспроможним підприємством за сукупністю всіх показників, а найменш конкурентоспроможним виявлено ПАТ «Джей Ті Інтернешнл Україна. Багатокутник КСП досліджуваного підприємства є нерівномірно розподілений за показниками діяльності підприємства, тому доцільно провести ряд заходів для зміцнення конкурентної позиції ТОВ «Філіп Морріс Сейлс енд Дистрибюшн». Зміцнення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства можливе за допомогою впровадження таких заходів як:

– проведення моніторингу конкурентних переваг для здійснення порівняльного аналізу з діяльністю підприємств-конкурентів;

– проведення порівняльного аналізу зі світовими передовими компаніями;

– забезпечення постійного технологічного оновлення устаткування та обладнання для виробництва тютюнової продукції;

– укладання контрактів із надійними постачальниками сировини;

– підвищення ефективності використання ресурсів;

– перегляд цінової політики підприємства;

– формування конкурентної стратегії відповідно до сучасних тенденцій та умов на ринку тютюнових виробів.

Оцінку ефективності конкурентної стратегії у порівнянні із конкурентами підприємства доцільно продовжити аналізом за методом ККО. Даний метод є комплексним, що передбачає співставлення таких показників, як ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність організації та збуту товарів та конкурентоспроможність товару за ціною та якістю.

Таким чином, маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства дозволяє визначити пріоритетність факторів, методів, правил та інших інструментів у своїй сукупності з метою встановлення раціональності взаємозв'язку та підвищення раціональності розподілу ресурсів [17-18].

3.3. Стратегічне планування маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

В якості організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» пропонується:

– створити на підприємстві відділ стратегічного розвитку;

– відкриття контрольно-аналітичної служби на підприємстві;

– впровадження системи управління якістю (СУЯ) в процесі обслуговування клієнтів компанії «відповідно до стандарту ISO 9001: 2015»;

– підвищення рівня підготовки та кваліфікації персоналу підприємства.

Створення відділу стратегічного розвитку в компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» є дуже важливим, оскільки відділ стратегічного розвитку бере безпосередню участь у розробці стратегічного плану компанії, його розробці, контролює виконання бізнес-планів, договорів і договорів,

забезпечує приймаються оптимальні управлінські рішення для стабільної роботи підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Відділ стратегічного розвитку компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» повинен забезпечити взаємодію операційного, комерційного, маркетингового, технічного та фінансового відділів компанії. Для підвищення ефективності реалізації стратегії розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» надзвичайно важливою є ефективність системи управління та контролінгу в цій компанії.

У таблиці 3.4 наведено оцінку системи управління та контролінгу в компанії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Таким чином, за результатами представленої оцінки можна говорити про необхідність ефективної реалізації стратегії розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» шляхом запровадження контролінгу з метою вирішення наступних питань: забезпечення «трансляції» стратегії від від рівня всього підприємства до рівня певного структурного підрозділу; розбіжність цілей в рамках структурного підрозділу внаслідок модифікації організаційної структури; підвищення рівня залученості працівників середньої та нижчої ланки менеджменту в стратегічний процес, підвищення мотивації працівників до досягнення стратегічних цілей; дослідження причинно-наслідкових зв'язків між цілями та показниками досягнення цілей на стратегічному та операційному рівнях, а також між показниками роботи різних підрозділів компанії та окремого структурного підрозділу; реконструкція системи моніторингу зовнішнього середовища з метою якнайшвидшого та гнучкого реагування на можливі переваги та загрози.

Таблиця 3.5 Оцінка системи управління і контролінгу на ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

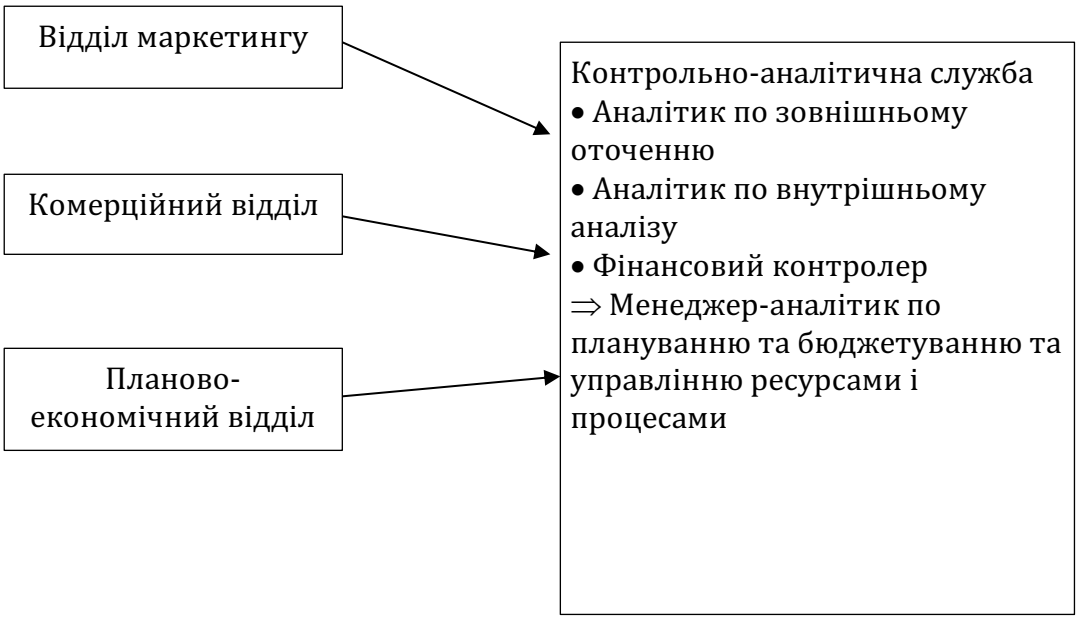
Елемент управління	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Система стратегічного управління	Точна політика розвитку: прийняття синергетичного ефекту за рахунок уніфікації і стандартизації ключових бізнес-процесів, єдиної стратегії просування продукції на ринку, впровадження єдиних стандартів якості.	На рівні структурних підрозділів точна стратегія становлення в районі, пов'язана з єдиною стратегією компанії, відсутня. Велика частина співробітників не обізнані про основні стратегічні установки становлення компанії
Система обліку і контролю	У компанії енергійно використовується оперативний управлінський облік, застосовується система показників продуктивності роботи підрозділів (KBI), що містить не тільки фінансові показники, але і не фінансові показники.	Застосовувані показники оцінки продуктивності праці не пов'язані між собою причинно-наслідковими взаємозв'язками, що унеможливлює оцінку вкладу того чи іншого показника в сукупний результат. Подвійне підпорядкування службовців основних служб (керівнику структурного підрозділу, відповідним службам центрального управління) призводить до дивергування цілей
Оцінка зовнішнього середовища	Оцінка зовнішнього середовища (дослідження ринку і діяльності конкурентів) проводиться на постійній основі службою маркетингу	Оцінка зовнішнього середовища носить переважно сфокусований характер, а також знаходиться у веденні однієї служби, що суттєво звужує можливість раннього виявлення «слабких» сигналів, крім того, збільшує небезпеку надання недостовірних даних

Продовження таблиці 3.5

Навчання та зростання	В рамках компанії функціонує програма по навчання службовців керівної ланки «Корпоративний університет», випускається корпоративна газета	Навчання службовців середньої та нижчої керуючих ланок не враховано, що породжує високу плинність співробітників. Слабке формування інформаційного обміну між звичайними співробітниками / керівництвом структурного підрозділу та основними службами компанії обумовлює незнання більшістю співробітників головних причин стратегії компанії
Мотивація співробітників	Компенсуючий пакет управління вищої ланки містить преміальну частину, яка розраховується в залежності від успіхів певних цілей компанії	Службовці середньої і нижчої ланок управління отримують певний оклад, нерідко навіть не знаючи ключові цілі та завдання своєї служби і її ролі в рамках всього підприємства

Ці рекомендації передбачають реалізацію наступних заходів з метою створення системи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» шляхом запровадження контролінгу:

1) Зміна організаційної структури ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Враховуючи сформовані на підприємстві умови (корпоративну культуру, розвинену операційну систему обліку та контролю), кооперативна модель вважається більш доцільною моделлю інституціоналізації контролінгу. Для забезпечення автономності та рівновіддаленості служби контролінгу від центральних підрозділів хорошим рішенням є активне закріплення контролінгу за окремою контрольно-аналітичною службою, підпорядкованою безпосередньо президенту ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Запропоновані модифікування організаційної структури ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн» представлені на рис.3.3.



→ переведення співробітників із існуючих відділів до контрольно-аналітичної служби

Þ нові посади

Рисунок 3.3 – Пропонована організаційна структура служби контролінгу ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

2) Впровадження інструментів контролінгу в ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». Для вирішення проблем контролінгу в ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» доцільним вважається впровадження наступних інструментів контролінгу:

– впровадження цього інструменту передбачає проведення систематичних фокус-груп для співробітників компанії з усіх основних відділів, де зовнішній аналітик виконує роль модератора та інтерпретатора даних.

– Збалансована система показників (BSC) для оцінки діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» (табл. 3.6) (на основі моделі збалансованої системи показників Нортона та Каплана з чотирма стратегічними можливостями).

Впровадження ЗСП дозволить пов'язати регламентовані показники з єдиною стратегією компанії, усунути відсутність причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що полегшить аналіз факторів відхилення фактичних результатів роботи від проектних, поєднати роботу показників і системи

мотивації співробітників, і таким чином гарантувати баланс особистих цілей співробітників з цілями стратегічних компаній.

Таблиця 3.6 Етапи впровадження ЗСП на ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн»

Етап	Зміст	Тривалість	Дата виконання	Виконавець
	Ознайомлення з підприємством	від тижня до декількох місяців	З 06.02.2023	Контролер
	Вступний семінар зі стратегічного управління, інноваційного розвитку і ЗСП	2-3 дні	З 13.02.2023 по 15.02.2023	Контролер
	Анкетування власників і топ-менеджменту	1 тиждень	З 20.02.2023 по 27.02.2023	Контролер
	Інтерв'ювання власників і керівників	1 тиждень	З 27.02.2023 по 6.03.2023	Контролер
	Розробка політики стратегічного розвитку	Від 2-3 тижнів до декількох місяців	З 28.02.2023 по 21.03.2023	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
	Складання і вибір показників для ЗСП	1 тиждень	З 22.03.2023 по 29.03.2023	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
	Складання ЗСП для підрозділів підприємства	2-3 тижні	З 03.04.2023 по 24.04.2023	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Продовження таблиці 3.6

	Інтеграція з системою бюджетування	Кілька тижнів	З 24.04.2023 по 08.05.2023	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
	Інтеграція з системою мотивації персоналу	Кілька тижнів	З 08.05.2023 по 22.05.2023	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів
	Впровадження інформаційної системи для ЗСП	Кілька місяців	З 22.05.2023 по 21.07.2023	Контролер, керівники підрозділів
	Організація введення інформації	2-3 тижні	З 24.07.2023 по 07.08.2023	Контролер
	Проведення робіт по ознайомленню працівників з розробленою політикою стратегічного розвитку і ЗСП	1-2 тижня	З 07.08.2023 по 18.08.2023	Контролер, керівники підрозділів
	Перегляд ЗСП	щоквартально	-	Контролер, керівник підприємства, керівники підрозділів

Система контролінгу формує імідж виробника на ринку та гарантує йому стійке становище завдяки збереженню або подальшому збільшенню частки ринку. Таким чином, реалізація стратегії розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» шляхом впровадження служби контролінгу сприятиме підвищенню ефективності роботи компанії, а відтак розвитку як самої компанії, так і всієї галузі країни.

Однією з найважливіших стратегічних цілей діяльності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» є створення та впровадження якісного сервісу, конкурентоспроможного на внутрішньому та зовнішньому ринку. Сьогодні, коли споживач може вибирати з величезної кількості пропонованих товарів і послуг, одним із найважливіших факторів існування та розвитку підприємства

на ринку є якість продукції чи послуг, які йому пропонуються. Якщо підприємство прагне завоювати міжнародний ринок, його послуги повинні відповідати міжнародним стандартам якості та мати сертифікат відповідності системи якості міжнародному стандарту ISO 9001.

Відповідність системи управління якістю на підприємстві міжнародному стандарту ISO 9001 означає зміна організаційної структури підприємства, реструктуризація всіх етапів виробничого циклу: від розробки продукту до реалізації. Підприємство повинно сертифікувати все виробництво в цілому і провести «сертифікацію системи якості». З метою підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» ми пропонуємо впровадження такої інновації, як система менеджменту якості (СУЯ) в процесі обслуговування клієнтів підприємства» відповідно до стандарту ISO 9001:2015.

Причинами впровадження системи менеджменту якості в процес обслуговування клієнтів ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» «відповідно до стандарту ISO 9001: 2015» є:

– отримання переваги над конкурентами завдяки підвищенню якості роботи персонал і обслуговування клієнтів;
– спрощення та скорочення витрат на отримання ліцензій та/або дозволів;
– покращення іміджу ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» в очах іноземних та українських партнерів та інвесторів;
– зниження непродуктивних витрат і підвищення якості обслуговування;
– удосконалення системи управління та підвищення її ефективності;
– підвищення відповідальності та дисциплінованості персоналу ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн»;
– оптимізація бізнес-процесів відповідно до вимог споживачів на основі залучення до стратегічних процесів усіх співробітників ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн».

Крім того, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» пропонується вдосконалити підготовку та підвищити кваліфікацію персоналу компанії шляхом відкриття корпоративного університету. Корпоративний університет – це інструмент, який забезпечить ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» кваліфікованими кадрами в довгостроковій перспективі. перспективи, а також слугуватиме засобом формування та реалізації кадрової стратегії компанії.

Корпоративний університет – це система підготовки кадрів, об'єднана однією концепцією і розроблена для всіх рівнів керівників і спеціалістів. До завдань корпоративного університету ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» входитимуть: системне управління знаннями (пошук та вибір навчальних програм і курсів, підготовка та адаптація навчальних програм і курсів до конкретних потреб організації, контроль якості результатів навчання); створення особистого резерву; створення єдиних корпоративних цінностей і корпоративної культури; генерування ідей; стимулювання постійного розвитку організації.

План реалізації конкурентної стратегії полягає у формуванні збалансованої системи показників із визначенням основних проєкцій розвитку компанії. Першим рівнем є проєкція персонал та організаційний розвиток, другий рівень проєкція бізнес-процеси, третім рівнем визначено клієнти та четвертим рівнем є фінанси. У кінцевому результаті отримуємо пріоритетну ціль розвитку та запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн».

Сформуємо стратегічну карту для ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрибюшн», що відображена на рисунку 3.5.

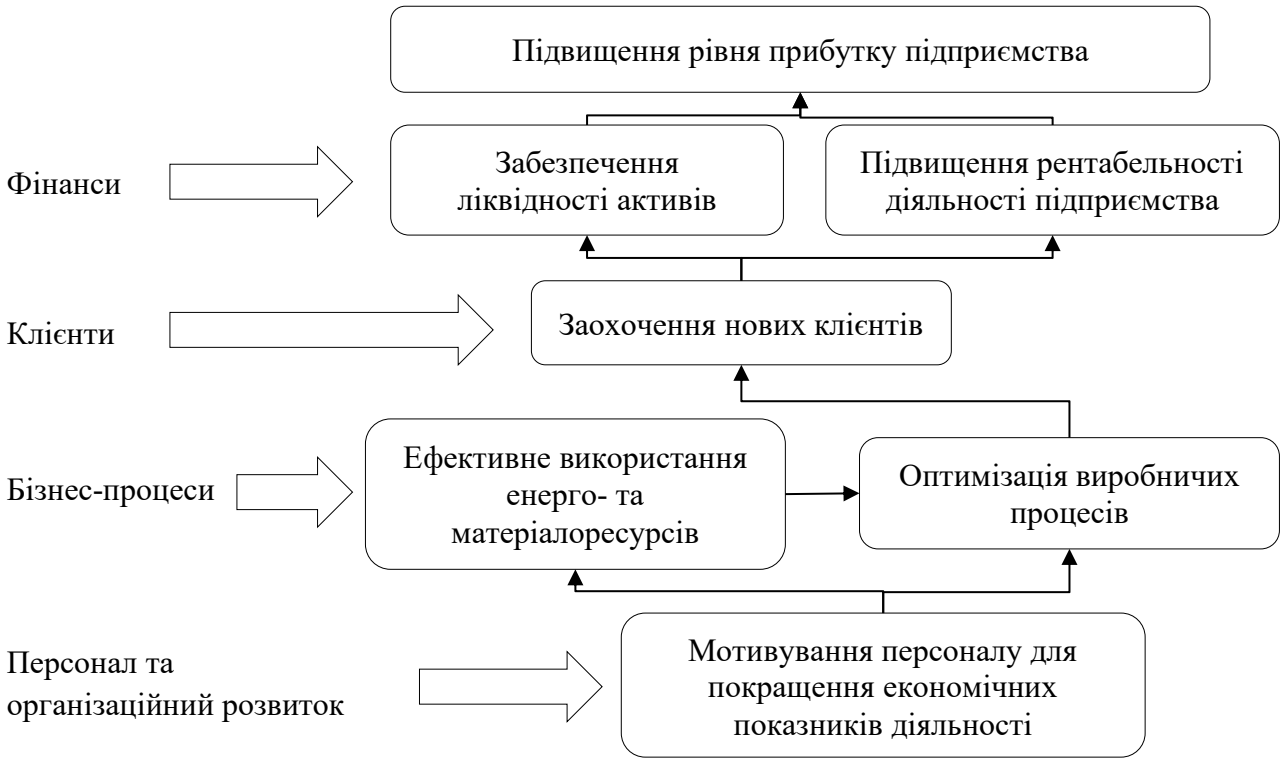


Рисунок 3.5 − Стратегічна карта ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистрбюшн»

Побудовано автором

За стратегічною картою визначимо основні KPI (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Визначення KPI ПрАТ «Філіп Морріс Сейсл енд Дистрибюшн»

№KPI	**Показники KPI**	**Цільові значення**			**Відповідальний**
		2021	***2022***	***2023***	
1	Підвищення рентабельності діяльності	+2,5%	+4%	+6%	Головний технолог
2	Збільшення інвестицій у наукові розробки	+7%	+12%	+15%	Інженер
3	Підвищення задоволеності клієнтів	+4,2%	+8%	+14%	Маркетолог

Розроблено автором

За визначеними показниками KPI на 2021-2023 роки назначено відповідальних за досягнення запланованих приростів показників KPI. Для кожного KPI необхідно визначити бюджет та загальний бюджет стратегічного планування. Дані показники занесено до таблиці 3.8, що відображає портфель стратегічних ініціатив. Так як у попередній таблиці було визначено відповідальних, то до стратегічного портфелю не включаємо даний пункт.

Таблиця 3.8 Портфель стратегічних ініціатив за показниками KPI

№KPI	Показники KPI	Бюджет, тис. грн
1	Підвищення рентабельності діяльності	620
2	Збільшення інвестицій у наукові розробки	900
3	Підвищення задоволеності клієнтів	550
Стратегічний бюджет (сума)		2 070

Розроблено автором

Стратегічний бюджет складає 2 070 тис. грн. Дана сума орієнтовно розрахована на 3 планові роки відповідно до можливостей підприємства.

Слід зазначити, що необхідно коригувати стратегію, що була спланована. На рисунку 3.6 відображено періодичність перегляду KPI за відсотковим співвідношенням до вірогідності внесення певних змін до стратегії за періоди.

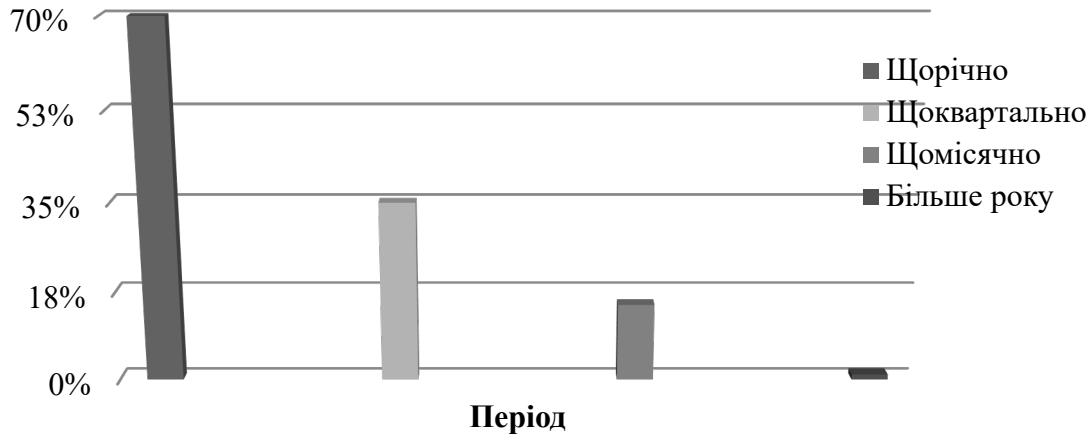


Рисунок 3.6 − до

Побудовано автором

Причинами, які передують перегляду стратегії є:

– зміна стратегії чи бізнес-процесів;
– зниження релевантності показника;
– спрощення чи доопрацювання показників KPI;
– не змінюються ключові показники за KPI.

У таблиці 3.9 наведемо орієнтовне можливе коригування стратегії.

Таблиця 3.9 − Коригування стратегії

Початкова стратегія	**Скорегована стратегія**	**Результат**
Підвищення рентабельності діяльності	Підвищення рентабельності товарної продукції	Конкурентна продукція
Збільшення інвестицій у наукові розробки	Переорієнтація НДДКР від диференціації до лідирування по зниженню витрат	Збільшення прибутковості продукції
Підвищення задоволеності клієнтів	Впровадження оновлених стандартів виробництва	Зростання обсягів експорту на нові ринки (за стандартами тієї країни)

Розроблено автором

Впровадження системи KPI також і збільшує мотивацію працівників підприємства. Тобто, така система KPI інтегрує глобальні цілі компанії та конкретні особисті цілі працівників. Також, дозволяє підвищити мотивацію співробітників та ріст основних показників роботи підприємства.

Доцільно автоматизувати систему KPI за допомогою використання програмного рішення для того щоб:

– спростити процес планування діяльності та вибору KPI для досягнення ключових цілей підприємства;

– збирати дані про фактичні показники ефективності з використанням CRM-системи;

– зводити дані про планові та фактичні показники в загальну базу для подальшої обробки даних;

– розраховувати винагороду співробітників;

– формувати звіти по ефективності окремих співробітників та підрозділів.

Отже, було проведено стратегічне планування конкурентної стратегії розвитку ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дитрибюшн», за допомогою розробки KPI на 2021-2023 прогнозовані роки. У разі зміни у діяльності компанії можливе коригування стратегії відповідно до змін.

Висновки до розділу 3

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» ретельно відстежує базу даних літаків зв'язку по всій Україні та збирає аналітичні дані з думок споживачів, трансформуючи їх якісні оцінки в конкретне значення від 1 до 10, щоб зрозуміти рівень обслуговування компанії. Таким чином, для всіх попередніх етапів компанія визначає ключові маркетингові бізнес-процеси в умовах кризи, розробляючи чіткі регламенти та план дій для конкретних ситуацій. Завершальним етапом є власне впровадження та подальший аналіз обраної маркетингової стратегії. Цей етап полягає в побудові організаційних моделей реалізації маркетингової стратегії, виявленні їх переваг і недоліків.

Крім того, організація повинна впроваджувати методи маркетингового контролю на регіональному рівні, після визначення основних показників ефективності реалізації стратегії. Тож після тесту на спілкування. Цінові пропозиції, програми лояльності, мікромоменти та знижки на різних рівнях, компанія за результатами тестування формує свою кінцеву конкурентну перевагу та починає реалізацію маркетингової стратегії по всій Україні. Таким чином, маркетингова стратегія є складним механізмом, що складається з окремих етапів, які дозволяють компанії крок за кроком зрозуміти, як діяти на сучасному ринку, як споживачі реагують на конкретні зміни, як зміцнити силу бренду та лояльність споживачів на кожному етапі реалізації процесу.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що конкуренція є формою економічної боротьби (суперництва) між виробниками продукції за сприятливіші умови її виробництва та реалізації, а її значення в економіці полягає в забезпеченні її збалансованості та гармонійного розвитку, формуванні пропорції виробництва та насиченості. ринок з товарами. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика рівня його розвитку, що виражає здатність утримувати і збільшувати свою частку на ринку порівняно з конкурентами завдяки швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища і використанню наявних і потенційних конкурентних переваг. характеризують ключові напрямки діяльності підприємства і створюються в результаті ефективного використання природних ресурсів, фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних.

Конкурентна стратегія компанії – це план дій для отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підвищити привабливість компанії для споживачів, знизити витрати на залучення та утримання клієнтів і отримати більш високу норму рентабельності продажів. Управління конкурентоспроможністю підприємства трактується як напрямок управління, сукупність заходів, заходів, впливів, сукупність важелів і методів впливу, процес або певна функція управління.

Встановлено, що під організаційно-економічними чинниками досягнення конкурентоспроможності підприємства слід розуміти сукупність методів і способів, які дозволяють підприємству займати стійке становище на ринку, залучати та утримувати споживачів при реалізації основної мети своєї діяльності. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинен включати: аналіз макро- та мікросередовища підприємства; дослідження елементів конкурентоспроможності підприємства; комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства; обґрунтування конкурентних стратегій компанії; вибір засобів і методів реалізації стратегії; планування діяльності, спрямованої на забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності

підприємства; організація та контроль виконання запланованих заходів із забезпечення конкурентоспроможності; оцінка результатів проекту.

Виявлено, що серед загальної різноманітності методів оцінки конкурентоспроможності підприємства об'єктивно не можна виділити найбільш прийнятні. Кожна організація обирає методологію, виходячи з потенційних можливостей, напрямів і специфіки діяльності, бажаних результатів. Дослідження наукових праць і досягнень у галузі оцінки конкурентоспроможності підприємств показали, що найбільш часто використовуваними на практиці методами аналізу є матричні методи оцінки – вони досить прості та надають візуальну інформацію. Крім матричних методів аналізу на практиці широко використовуються розрахункистатистичні методи (або методи оцінки групових економічних показників), що дозволяють шляхом розрахунку основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства за певний період часу оцінити результати його діяльності.

Встановлено, що зовнішнє середовище ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» має нейтральний вплив на діяльність компанії, але водночас із певним зсувом у бік негативного впливу. На основі проведеного аналізу встановлено, що на діяльність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн» впливають такі фактори: недостатня платоспроможність населення, пов'язана з економічною кризою в країні, негативно впливає на надання послуг. Рівень безробіття також негативно впливає на реалізацію послуг; підвищення цін на сировину є однією з найбільш істотних загроз для організації; податкове законодавство постійно змінюється, що стосується регулярних перевірок, додаткових штрафів за фіскальні правопорушення; зростання інфляції негативно позначається на діяльності підприємства. Інфляція знецінює накопичення компанії та грошові надходження. Інфляція позбавляє підприємство необхідних резервів і заощаджень, обмежує коло джерел фінансування.

Тому необхідно швидко використовувати кошти. Оцінивши можливості та загрози компанії, а також їхній зв'язок із сильними та слабкими сторонами, ми дійшли висновку, що коли економіка стабілізується та використовує можливості

для залучення нових клієнтів, слабкі сторони матимуть менший вплив на діяльність ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн», а такі сильні сторони, як досвід роботи на ринку, широкий спектр послуг, відомість, якість послуг і гнучкість їх надання дозволяють обмежити вплив появи нових конкурентів і збільшити можливості розширення компанії. Контроль ризику зниження прибутковості дозволить підтримувати узгоджену систему надання послуг і контролювати надання послуг. Компанія повною мірою використовує свої сильні сторони: зростає попит на послуги, покращується їх якість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамкіна В. В. Значення та роль зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств для України / В. В. Абрамкіна // Управління розвитком. [Електронний ресурс]- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_11_46
2. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 10. – С. 17–21.
3. Бахчиванжи Л. А. Дверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц..-економ. розвитком / Л. А. Бахчиванжи // Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. – 2013. – №6. – С. 85
4. Боб Ю. В., Недбалюк О. П. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні. КНТЕУ.- С.,2009. – Режим доступу: http://intkonf.org/bob-yuvnedbalyuk-op-sut-i-perspektivi-rozvitkuzovnishnoekonomichnoyidiyalnosti-v-ukrayini/
5. Босак А.О. Класифікація організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та умови їх застосування / А.О. Босак, Р.З. Дарміць, В.А. Босак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: зб. наук. пр. / відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Л.: Видво Львів. політехніки, 2010. – С. 26-35.
6. Брояка А.А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – Полтава, 2012. – Випуск 5. Том 2. – С. 46-51.
7. Бужинський А.І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства / А.І. Бужинський, А.Д. Шеремет. – Л.: Фінанси і статистика, 2015. – 116 с.

8. Вакульчик О.М., Дубицький Д.П. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка». – № 2. – 2018. – С. 12-18.

9. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.

10. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. № 8. С. 3–6.

11. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів: Афіша, 2014. – 140 с.

12. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129.

13. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансовогосподарської діяльності підприємств / О.І. Гадзевич . – К.: Кондор, 2004. 180 с.

14. Гальчинський А.С. Основи економічної теорії. – К.: Вища школа, 2008. – 198 с.

15. Гарагонич О.В. Теоретичні питання державного регулювання господарської діяльності / Збірка матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої 90-річчю СНУ ім. В. Даля «Правові проблеми взаємодії держави і бізнесу». Луганськ, 3-10 лютого 2010 року. – С. 35-40.

16. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2010. – 392 с.

17. Гофман Н.Ф., Маховікова Г.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. – Київ: Знання, 2016. – 208 с.

18. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.

19. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. Економічна теорія та право. 2018. № 2(33). С. 77– 90. DOI: https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33- 2-77.

20. Гриценко С.І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. Вісник економічної науки України. 2016. № 1 (30). С. 29–31.

21. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін / Ю. Е. Губені. // Економіка України. – 2017. – №3. – С. 59.

22. Державна служба статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/

23. Дешко Л.М. До питання про деконцентрацію державного регулювання при ліцензуванні господарської діяльності в сфері охорони здоров'я // Медичне право України: правовий статус пацієнтів в Україні та його законодавче забезпечення (генезис, розвиток, проблеми і перспективи вдосконалення). Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції 17-18 квітня 2008 р., м. Львів. – С. 91-98.

24. Дідківській М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч посібник. – К.: Знання, 2016. – 462 с.

25. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.

26. Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / Н. А. Дубініна // Вісник Астраханського державного технічного університету. – 2010. – № 2. – С. 65-71.

27. Дунська А.Р. Вибір способу виходу підприємства на зовнішній ринок // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, 26 листопада, 2015 р. – Харків: ФОП Павлов М.Ю., 2015. – С. 67-68.

28. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) – К.: ВУ – Академія. 2002. – с.952

29. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.

30. Ємець Ю.Г. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 76. – С. 156-160.

31. Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. А. Єрмакова // Молодий вчений. – 2017. – № 16. – С. 256-259.

32. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 (зі змінами та доповненнями) у редакції від 01.01.2017р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T095900.html

33. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник / за ред. д.е.н., проф., академіка АЕН України Ю.Г. Козака. – 2-ге вид.; перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 792 с.

34. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-тє вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.

35. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручнік для ВУЗів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман; за редакцією д-ра економічних наук професора Багрової І.В. – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2012. – 585 с.

36. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник / Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С. та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 608 с.

37. Інтерв'ю з генеральним директором JTI Україна Полом Холловєєм. Лігабізнес. Офіційний сайт Ліга – [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://biz.liga.net/ekonomika/fmcg/interview/gendirektor-jti-ukraintsy-tratyat-nasigarety-21-dnevnogo-dohoda

38. Історія економіки та економічної думки: навч. посібник / Д.П. Богиня, Н.М. Краус, О.В. Манжура та ін. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 428 с.

39. Кизим М.О., Зінченко В.А. Якість життя населення і зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 184 с.

40. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 386 с.

41. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. Галицький економічний вісник. 2020. № 5(66). С. 7–15.

42. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія / Ю.Г. Козак, Н.В. Притула, О.А. Єрмакова та ін. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.

43. Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини. Навчальний посібник. К.: Знання, 2008. – 406 с.

44. Контроль над тютюном в Україні. Другий Національний звіт. – К.: МОЗ України, ДУ «Український інститут стратегічних досліджень МОЗ України», 2019. – 128 с.

45. Коротенко Н.П. Порівняльна характеристика ДРЕ в Україні та країнах ЄС. Державне регулювання підприємництва. Розвиток підприємництва // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №2. – С. 4-13.

46. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2017. – № 3. – С. 117-128.

47. Круш П.В. «Економіка» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1766121453813/ekonomika/prichini_peredumovi_rozvitku_zov nishnoekonomichnih_zvyazkiv_vpliv_natsionalnu_ekonomiku

48. Кудлай В.Г. Особливості експортно-імпортної діяльності у зовнішньоекономічної діяльності України // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – №3. – С. 3-9.

49. Кузьмін О.Є., Загородній А.Г., Гладунський В.Н. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч.-метод. посіб. – Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. – 123 с.

50. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Суми: Університетська книга, 2014. – 592 с.

51. Луценко В.О. Розробка заходів підвищення ефективності експортних операцій промислового підприємства. Автореф. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/lutsenko/diss.htm

52. Манаєнко І.М., Прсяник І.С. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Випуск № 18. – 2018. – С. 11-15.

53. Мельник Л.Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці: енциклопедичний словник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 384 с.

54. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.

55. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.

56. Мищенко А.П. Стратегическое управление[Текст]: учеб. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск, 2013. – 250 с.

57. Міненко М.А. Стан тютюнового виробництва в Україні та вплив інвестиційної діяльності на його розвиток // Міжнародний науково-виробничий журнал «Економіка АПК». – 2019. – №5. – С. 45-49.

58. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 124–127.

59. Ніколаєв В. Міжнародна конкуренція та можливості України в боротьбі за ринки збуту // Україна-business. – 2012. – № 12. – С. 12-15.

60. Панухник О. Погляд на категорію «малий бізнес» у призмі сучасного бачення та європейських підходів / О. Панухник, Н. Голич // Галицький економічний вісник. – ТНТУ, 2019. – Том 58. – № 3. – С. 90- 97.

61. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств/ Т. П. Панюк// Економічний форум. – 2016. – №1. – С. 193

62. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2017. № 1. С. 78–87.

63. Педан М. Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 192-195.

64. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко // Вісник СНАУ. – №.1(67) – 2016. – С. 73-78

65. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент. – 2015. – № 6-7. – С.87- 90

66. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2016. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.

67. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Пилипенко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціальноекономічні виміри». – Черкаси, 23 березня 2018р. – С. 51-53.

68. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

69. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с.

70. Прокушев Є. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. – М.: ІОЦ Маркетинг, 2010. – 208 с.

71. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу [Електронний ресурс] / Ю.Д. Ратушна // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 15-16. – С. 111–115 – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/15-16_2020/20.pdf

72. Ринок тютюнових виробів в Україні: реалії, проблеми, перспективи розвитку / В.В. Ткачук // Товарознавчий вісник. – 2020. – Вип. 7. – С. 185-192.

73. Розпутенко І.В. Зона вільної торгівлі // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – С. 263.

74. Рубан І. В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників. http://www.rusnauka.com/9._EISN_2007/Economics/21328.doc.htm

75. Руденко Л. Г. Виклики і загрози просторового розвитку України на шляху до євроінтеграції / Л. Г. Руденко, С. А. Лісовський, Є. О. Маруняк // Український географічний журнал. – 2016. – № 1. – С. 41-46. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UGJ_2016_1_9

76. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2011. № 12. С. 58–61.

77. Сільське господарство України. Статистичний щорічник. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf.

78. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3. – С. 19

79. Слинчук К. П. Управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств в умовах їх інноваційного розвитку: автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04»Економіка та управління підприємствами». Київ, 2014. 20 с.

80. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств. Київ: КНТЕУ, 2009. 204 с.

81. Соловйов І.О. Ринок продовольчих товарів: глибока сегментація споживачів / І.О. Соловйов, Т.І. Туркот // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 1. – С. 4-8.

82. Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск №6. -2015. Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf.

83. Стельмащук А.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник. Тернопіль: ТАНГ, 2010. – 315 с.

84. Степаненко О.І. Зовнішньоекономічна діяльність: вибір контрагента та організація укладання угоди // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – №7. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2013. – С. 320-325.

85. Степаненко О.І. Особливості аналізу та оцінки виконання договірних зобов’язань за експортними операціями // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 68-74.

86. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

87. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. І. Ткачук . – Львів, 2012. – 39 с

88. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2017. – №24. – С. 304-307.

89. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник [Електронний ресурс]- Режим доступу: http://cul.com.ua/preview/zed_turina.pdf

90. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. … канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. – 20 с.

91. Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства /І. І. Хмеленко// Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 60. — С.47-52.

92. Чернега О. Б. Управління підприємством в умовах конкуренції: автореф. дис. …докт. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2001. – 32 с.

93. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.

94. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій / Р. М. Чумак // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №9. – С. 41

95. Шершньова З. Є. Стратегічне управління/ З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.

96. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

97. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 1. С. 345–351.

98. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 136–139.

99. Щедріна О.І, Інтернет-технології в бізнесі: навч.посі./ О.І.Щедріна, М.М.Агутін. – К.: КНЕУ, 2012. – 303 с.

100. Щербак В. Г., Лозенко А. П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки //Фінанси України. – 1999. – № 4. – С. 58-61.

101. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. ЕкономікаАПК. 2013. № 8. С. 124–127.

102. Berry C. H., 1971. Corporate growth and diversification. Journal of Law and Economics 14. – S. 371– 383

103. Chandler A. Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism / A. Chandler. – Germany, 1990.

104. Featherstone A. M. The Farm Economy: Future Research and Education Priorities. Applied Economic Perspectives and Policy. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 136–154. https://doi.org/10.1093/aepp/ppy001.

105. Gort M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. Princeton, NJ: Princeton University Press

106. McCluskey Ji. J. Nelson A. G., Gala C. Agricultural and Applied Economics Priorities for Solving Societal Challenges. Applied Economic Perspectives and Policy. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 1–4. https://doi.org/10.1093/aepp/ppx053.

107. Nerlove M. Agricultural Economics and Economics: Influence and CounterInfluence, 1910–1960. Applied Economic Perspectives and Policy. 2015. Vol. 37. Is. 1. Pp. 34–63. https://doi.org/10.1093/aepp/ppu025

108. Porter M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. 628 p

109. Yu J., Bouamra-Mechemache Z. Production standards, competition and vertical relationship. European Review of Agricultural Economics. 2016. Vol. 43. Is. 1. Pp. 79–111. https://doi.org/10.1093/erae/jbv004.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Продажі (тис. од.) минулого періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Продажі в одиницях, тис. шт**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	200	212	206	220	201	217	203	214	236	210	223	256	2 598
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	158	264	250	232	228	230	160	178	189	229	200	206	2 524
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	177	180	133	156	189	177	179	155	146	289	310	250	2 341
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	223	196	213	211	226	220	219	220	220	216	265	223	2 652
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	220	235	224	233	246	256	225	222	245	300	249	240	2 895
Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	205	215	209	214	218	210	213	217	226	250	289	220	2 686
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	256	216	220	249	218	245	217	236	250	263	331	240	2 941
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	241	205	235	232	230	241	237	239	242	214	240	238	2 794
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	229	196	208	210	246	239	215	219	216	256	230	224	2 688
Загальний підсумок			***1 909***	***1 919***	***1 898***	***1 957***	***2 002***	***2 035***	***1 868***	***1 900***	***1 970***	***2 227***	***2 337***	***2 097***	***24 119***
Сигарети			535	656	589	608	618	624	542	547	571	728	733	712	7 463
Сигарети з капсулою			648	646	646	658	690	686	657	659	691	766	803	683	8 233
Стіки			497	421	455	481	448	486	454	475	492	477	571	478	5 735

Розраховано автором

Таблиця А.2 – Продажі (млн. грн) минулого періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Продажі в гривнях, млн. грн**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	

Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	10,8	11,4	11,1	11,8	10,9	11,8	11,1	11,6	12,9	11,6	12,3	14,1	141,6
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	8,5	14,2	13,5	12,5	12,4	12,5	8,6	9,7	10,4	12,6	11,0	11,3	137,3
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	9,5	9,6	7,1	8,3	10,1	9,6	9,7	8,4	7,9	15,7	16,6	13,4	125,7
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	11,8	10,4	11,3	11,2	12,2	11,9	11,8	11,8	11,9	11,7	14,4	12,1	142,5
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	10,9	12,6	12,0	12,5	13,2	13,8	12,1	11,9	13,5	16,4	13,7	13,2	156,7
Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	13,6	11,3	11,0	11,4	11,6	11,2	11,4	11,6	12,2	13,5	15,6	11,9	143,7
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	13,9	11,5	11,7	13,2	11,7	13,1	11,6	11,7	13,4	14,2	17,9	13,0	157,8
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	12,9	11,1	12,6	12,5	12,4	13,1	12,8	11,9	13,3	11,7	13,2	13,0	151,6
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	12,4	10,5	11,2	11,4	13,4	13,1	11,8	12,1	11,9	14,1	12,7	12,4	146,9
Загальний підсумок			***102,2***	***102,8***	***101,7***	***105,1***	***107,9***	***109,9***	***100,9***	***102,7***	***107,3***	***121,7***	***127,4***	***114,4***	***1 303,9***
Сигарети			28,8	35,3	31,7	32,8	33,4	33,8	29,4	29,7	31,1	39,8	39,9	38,8	404,6
Сигарети з капсулою			34,5	34,4	34,4	35,1	37,0	36,9	35,3	35,4	37,5	41,7	43,7	37,2	443,1
Стіки			26,6	22,5	34,3	25,8	24,1	26,1	24,4	25,6	26,7	26,1	31,1	26,1	309,4

Розраховано автором

Таблиця А.3 – Прибуток (тис. грн) минулого періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Прибуток, тис. грн**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	3 240	3 434	3 337	3 564	3 286	3 548	3 319	3 499	3 859	3 471	3 686	4 232	42 476
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	2 657	4 447	4 069	3 898	3 818	3 889	2 706	3 010	3 243	3 930	3 432	3 535	42 635

Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	3059	3082	2298	2671	3135	3087	2900	2678	2286	4699	5141	4200	39 236
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	3635	3122	3619	3989	4507	3640	3541	3854	3700	3753	4173	3390	44 924
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	3538	3930	3602	3921	5142	4071	3650	3590	4022	5106	4511	4216	49 299
Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	3151	3396	3877	3360	3376	3319	3526	3778	3905	4023	4619	3493	43 823
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	4222	3631	3511	4040	3622	4123	3710	3858	3966	4120	5633	4631	49 069
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	4064	3490	3925	3959	3900	3774	4070	3988	4126	3566	3947	4071	46 879
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	3908	3281	3583	3594	4237	4155	3539	3777	3499	4161	3878	3789	45 400
Загальний підсумок			***31473***	***31813***	***31822***	***32995***	***35024***	***33607***	***30961***	***32032***	***32606***	***36829***	***39021***	***35557***	***403740***
Сигарети			8956	10963	9705	10133	10239	10525	8925	9187	9388	12100	12260	11966	124346
Сигарети з капсулою			10324	10448	11098	11270	13025	11030	10718	11221	11627	12882	13303	11100	138046
Стіки			8286	7121	7436	7999	7522	7898	7780	7846	8093	7686	9580	8702	95 948

Розраховано автором

Таблиця А.4 – Рентабельність продукції (%) минулого періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Прибуток, тис. грн**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%

Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	31,2%	31,3%	30,2%	31,0%	30,9%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,2%	31,1%
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	32,3%	32,0%	32,3%	32,0%	31,0%	32,3%	30,0%	32,0%	29,0%	30,0%	31,0%	31,4%	31,2%
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	30,7%	30,0%	32,0%	35,6%	37,0%	30,7%	30,0%	32,5%	31,2%	32,0%	29,0%	28,0%	31,5%
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	30,0%	31,2%	30,0%	31,4%	39,0%	29,5%	30,1%	30,0%	29,9%	31,0%	33,0%	32,0%	31,5%
Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	29,0%	29,8%	35,0%	29,4%	29,0%	29,6%	31,0%	32,6%	32,0%	29,8%	29,6%	29,4%	30,5%
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	31,0%	31,6%	30,0%	30,5%	31,0%	31,4%	31,9%	30,5%	29,6%	28,9%	31,4%	35,6%	31,1%
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	31,4%	31,7%	31,1%	31,6%	31,4%	29,0%	31,8%	30,9%	31,0%	30,3%	29,9%	31,1%	30,9%
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	31,6%	31,0%	31,9%	31,4%	31,6%	31,9%	30,2%	31,3%	29,4%	29,5%	30,6%	30,7%	30,9%
Загальний підсумок			***30,8%***	***30,9%***	***31,3%***	***31,4%***	***32,4%***	***30,6%***	***30,7%***	***31,2%***	***30,4%***	***30,3%***	***30,6%***	***31,1%***	***31,0%***
Сигарети			31,1%	31,0%	30,6%	30,9%	30,6%	31,1%	30,4%	31,0%	30,1%	30,4%	30,7%	30,8%	30,7%
Сигарети з капсулою			29,9%	30,4%	32,3%	32,1%	35,2%	29,9%	30,4%	31,7%	31,0%	30,9%	30,5%	29,9%	31,2%
Стіки			31,2%	31,6%	30,6%	31,0%	31,2%	30,2%	31,8%	30,7%	30,3%	29,5%	30,8%	33,3%	31,0%

Розраховано автором

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Продажі (тис. од.) поточного періоду ТОВ «ФМСеД»

Артикул	Назва	Продажі в одиницях, тис. шт											
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
M-01928	Silver Marlboro	230	244	237	253	231	250	233	246	271	242	256	294
CP-07583	Purple Carat Parliament	182	304	288	267	262	265	184	205	217	263	230	237
BLM-0884	Loft Blue L&M	204	207	153	179	217	204	206	178	168	332	357	288
SPM-0374	Bond Street Premium Mix	256	225	245	243	260	253	252	253	253	248	305	256
MNS-8753	Philip Morris Novel Summer	253	270	258	268	283	294	259	255	282	345	286	276
MLM-174	Loft Mix L&M	236	247	240	246	251	242	245	250	260	288	332	253
HT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	294	248	253	286	251	282	250	271	288	302	381	276
HT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	277	236	270	267	265	277	273	275	278	246	276	274
HT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	263	225	239	242	283	275	247	252	248	294	265	258
Загальний підсумок		**2 195**	**2 207**	**2 183**	**2 251**	**2 302**	**2 340**	**2 148**	**2 185**	**2 266**	**2 561**	**2 688**	**2 412**
		615	754	677	699	711	718	623	629	657	837	843	819
ю		745	743	743	757	794	789	756	758	795	881	923	785
		572	484	523	553	515	559	522	546	566	549	657	550

Розраховано автором

Таблиця Б.2 – Продажі (млн. грн) поточного періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	Продажі в гривнях, млн. грн												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	13,6	14,4	13,9	14,9	13,9	14,9	14,0	14,8	16,3	14,9	15,9	18,3	180,0
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	107	17,8	16,9	15,6	15,7	15,8	11,0	12,3	13,1	16,3	14,3	14,7	174,0
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	12,2	12,4	9,2	10,7	13,3	12,4	12,6	10,9	10,3	20,5	22,1	17,8	164,5
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	16,7	13,8	14,9	14,8	15,8	15,6	15,5	15,6	15,7	15,4	18,9	15,9	187,5
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	15,4	16,5	15,7	16,3	17,4	18,1	15,9	15,8	17,4	21,5	17,8	17,2	205,0

Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	14,2	14,9	14,5	14,9	15,3	14,7	14,9	15,3	16,3	18,1	20,8	16,9	196,1
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	17,6	14,9	15,1	17,1	15,2	17,1	15,2	16,5	17,9	18,9	23,7	17,2	206,8
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	16,9	14,4	16,5	16,3	16,3	17,1	16,8	16,9	17,4	15,4	17,3	17,1	198,3
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	16,0	13,7	14,6	14,7	17,3	17,1	15,3	15,6	15,4	18,5	16,6	16,2	191,1
Загальний підсумок			***132,4***	***132,8***	***131,4***	***135,5***	***140,3***	***142,9***	***131,3***	***133,5***	***139,9***	***159,5***	***167,4***	***150,2***	***1697,3***
Сигарети			36,5	44,6	40,1	41,3	42,9	43,3	37,6	37,9	39,7	51,8	52,2	50,7	518,5
Сигарети з капсулою			45,3	45,2	45,2	46,0	48,6	48,5	46,4	46,6	49,4	54,9	57,6	48,9	582,6
Стіки			34,5	29,3	31,7	33,4	31,5	34,2	31,9	33,4	35,4	34,3	41,1	34,4	405,1

Розраховано автором

Таблиця Б.3 – Прибуток (тис. грн) поточного періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Прибуток, тис. грн**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	4750	5049	4976	5284	4876	5399	4925	5458	5807	5315	5676	6480	63 994
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	3780	6245	5913	5566	5591	5545	3990	4292	4687	5960	5062	5273	61 904
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	4367	4479	3346	3892	4773	4395	4433	3860	3818	7538	7799	6574	59 275
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	5569	5005	5543	5314	5644	5570	5638	5508	5678	5575	6972	5803	67 820
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	5485	5876	5789	5875	6354	6448	5636	5608	6432	7811	6537	6232	74 081
Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	5006	5415	5337	5405	5591	5268	5493	5459	5778	6680	7556	5895	68 881

Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	6172	5401	5516	6038	5442	6338	5386	5891	6451	6711	8541	6314	74 200
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	6188	5206	5836	5810	5742	6153	6168	6187	6411	5669	6393	6065	71 828
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	5905	5027	5218	5386	6223	6288	5411	5746	5606	6534	5838	5847	69 028
Загальний підсумок			**47222**	**47701**	**47474**	**48569**	**50235**	**51406**	**47079**	**48007**	**50668**	**57794**	**60373**	**54482**	**611011**
Сигарети			12897	15772	14235	14742	15240	15340	13347	13609	14312	18813	18538	18327	185173
Сигарети з капсулою			16060	16295	16669	16593	17589	17286	16766	16574	17888	20067	21064	17930	210782
Стіки			12360	10607	11352	11848	11184	12491	11555	12077	12862	12380	14934	12379	146028

Розраховано автором

Таблиця Б.4 – Рентабельність продукції (%) поточного періоду ТОВ «ФМСеД»

Категорія	Артикул	Назва	**Прибуток, тис. грн**												**Загалом**
			Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
Сигарети	SM-01928	Silver Marlboro	35,0%	35,1%	35,6%	35,4%	35,1%	36,0%	35,1%	36,9%	35,6%	35,5%	35,7%	35,5%	35,6%
Сигарети	PCP-07583	Purple Carat Parliament	35,5%	35,1%	35,1%	35,6%	35,6%	35,0%	36,2%	35,0%	36,0%	36,5%	35,5%	35,9%	35,6%
Сигарети	LBLM-0884	Loft Blue L&M	35,7%	36,0%	36,4%	36,1%	36,0%	35,4%	35,3%	35,5%	36,8%	36,7%	35,4%	37,0%	36,0%
Сигарети з капю	BSPM-0374	Bond Street Premium Mix	35,6%	36,4%	37,1%	35,9%	35,6%	35,8%	36,4%	35,4%	36,2%	36,2%	36,9%	36,5%	36,2%
Сигарети з капю	PMNS-8753	Philip Morris Novel Summer	35,6%	35,7%	36,9%	36,0%	36,4%	35,5%	35,3%	35,6%	37,0%	36,4%	36,7%	36,3%	36,1%

Сигарети з капю	LMLM-174	Loft Mix L&M	35,1%	36,2%	36,7%	36,3%	36,5%	35,7%	36,7%	35,8%	35,4%	37,0%	36,2%	37,1%	36,2%
Стіки	IHT-86648	Стіки IQOS Heets Torquise	35,0%	36,3%	36,4%	35,2%	35,7%	37,0%	35,5%	35,7%	35,9%	35,5%	35,9%	36,6%	35,9%
Стіки	IHT-86562	Стіки IQOS Heets Amber	36,6%	36,2%	35,4%	35,7%	35,3%	36,1%	36,8%	36,6%	36,8%	36,8%	37,0%	35,4%	36,2%
Стіки	IHT-86741	Стіки IQOS Heets Perle	36,7%	36,5%	35,7%	36,5%	36,0%	36,9%	35,3%	36,8%	36,4%	35,4%	35,2%	36,2%	36,1%
Загальний підсумок			***35,7%***	***35,9%***	***36,1%***	***35,8%***	***35,8%***	***36,0%***	***35,9%***	***36,0%***	***36,2%***	***36,2%***	***36,1%***	***36,3%***	***36,0%***
Сигарети			35,4%	35,4%	35,6%	35,7%	35,6%	35,5%	35,5%	35,9%	36,0%	36,3%	35,5%	36,1%	35,7%
Сигарети з капсулою			35,4%	36,1%	36,9%	36,1%	36,2%	35,7%	36,1%	35,6%	36,2%	36,5%	36,6%	36,6%	36,2%
Стіки			35,8%	36,3%	35,9%	35,4%	35,5%	36,6%	36,2%	36,2%	36,3%	36,1%	36,4%	36,0%	36,1%

Розраховано автором