

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

***Тема: «Розробка базових конкурентних стратегій підприємства»***

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Дутченко О.М./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Беліков В.А./*

*Група: \_\_\_\_\_ ПТБз -81с*

**Суми 2022**

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Розробка базових конкурентних стратегій» складається з 39 стор., 18 таблиць, 2 рисунки, 20 джерел.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти поняття стратегії, її роль у діяльності організації, аналізу та розробки конкурентних стратегій для підприємства.

Об'єктом дослідження є таке явище як конкуренція, а також стратегічна та фінансова діяльність підприємства «Ямуна»

Метою роботи є аналіз та розробка конкурентної стратегії підприємства в умовах невизначеності, вияв сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення ефективності фінансової діяльності.

В кваліфікаційній роботі було приведено теоретичні та практичні аспекти побудови конкурентних стратегій за допомогою різних методологічних досліджень.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, в тому числі таблиць і рисунків. Список використаних джерел приведено в кінці.

У першому розділі було визначено значення поняття стратегія, приведено сутність, ознаки та види стратегій підприємств.

У другому розділі приведено стратегічний портрет підприємства, стратегічна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Третій розділ присвячений розробці конкурентної стратегії підприємства «Ямута»

Для стратегічної оцінки зовнішнього середовища було використано PEST, для визначення сильних сторін, а також загроз було використано SWOT аналіз, для визначення позиції на ринку, було побудовано матрицю бостонської консалтингової групи «матриця BSG».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, конкурентній аналіз.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Поняття стратегії та її роль в діяльності організації.....	6
1.2 Сутність та підходи розроблення конкурентних стратегій.....	7
1.3 Види та ознаки конкурентних стратегій.....	11
Розділ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЯМУНА» .....	14
2.1 Стратегічний портрет підприємства.....	14
2.2 Стратегічна оцінка зовнішнього середовища господарювання.....	19
2.3 Стратегічна оцінка внутрішнього середовища підприємства.....	26
Розділ 3. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ.....	33
3.1 Портфельний аналіз підприємства.....	33
3.2 Вибір базової конкурентної стратегії для компанії «Ямуна».....	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

## ВСТУП

Сучасні ринкові відносини в Україні зумовлюють діяльність підприємств та умови їх господарювання, оскільки зростає конкуренція, підвищується рівень невизначеності. Вміння пристосовуватися до нестабільної економічної ситуації, яка постійно змінюється є критично важливим.

У ринковому середовищі суб'єктам господарювання важко спрогнозувати стабільний прибуток і успішну діяльність без ефективного планування, збирання, накопичення й використання інформації про стан цільових ринків, конкуренції на ринках, своєї позиції на ринку, а також перспектив розвитку в майбутньому. Одним із найголовніших напрямків ведення бізнесу є стратегічне планування. Правильно спланована бізнес стратегія дозволить широко та точно визначити перспективу проекту, тобто відповісти на запитання: чи варто інвестувати гроші та ресурси, які строки окупності та показники рентабельності того чи іншого проекту. Стратегічний аналіз це важливе і невід'ємний елемент сучасних ринкових відносин. Підприємство чи компанія розробляє конкурентну стратегію відносно ринкового середовища, чи є ринок монополістичним, або це чиста ринкова конкуренція, а також своєї займаної позиції на ринку, а саме лідером галузі, претендентом на лідерство або мешканцем ніші. Аналізує конкурентне середовище, оцінює свої можливості і можливості конкурентів, після цього розробляє свою конкурентну стратегію на ринку.

Досвід ведення бізнесу продемонстрував, що для кожного підприємства повинна розроблятися найбільш ефективна конкурентна стратегія, універсальність в цьому питанні відсутня. Кожна компанія унікальна і процес вироблення конкурентної стратегії має бути індивідуальним у кожному окремому випадку тому, що він залежить від багатьох чинників, як позиції займаної ніші на ринку, динаміки її розвитку та можливостей, позиції конкурентів, характеристик її товару, тощо. Таким чином вивчення теми «Аналіз і розробка базових конкурентних стратегій підприємства» наразі є актуальною. Саме це і визначило вибір цієї теми. [4]

Об'єктом дослідження даної роботи є поняття конкуренція, розробка конкурентної стратегії, та вплив конкуренції на ринкову діяльність підприємства «Ямуна».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сучасні конкурентні стратегії підприємства.

Питання визначеної проблеми розглянуті в рамках наукових праць вітчизняних учених: О.В. Плипенко, В.Д. Попова, Л.Ф. Маценко, О.Я. Лотиш, П.Г. Клівець, О.І. Ковтун, М.Г. Саєнко, Л.Є.Довгань та ін.

Мета даної роботи є аналіз конкурентних властивостей об'єкта дослідження, а також розробка базових конкурентних стратегій.

Завдання даної роботи: розглянути теоретичні основи розробки конкурентних стратегій, та охарактеризувати основні види конкурентних стратегій; проаналізувати конкурентне становище обраного підприємства; запропонувати вдосконалення стратегії конкуренції для підприємства.

В даній роботі було використані такі методи дослідження: SWOT аналіз, матриця BCG, PEST-аналіз.

# РОЗДІЛ 1 КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття стратегії та її роль в діяльності організації

Розробка, формування та вибір стратегії розвитку обумовлює ефективну господарську діяльність підприємства в сучасних ринкових умовах. Визначення місії підприємства, його стратегічних цілей, конкурентних переваг, можливих напрямків розвитку, дозволяє сформувати успішну конкурентну стратегію, яка дасть можливість використати переваги підприємства та мінімізувати зовнішній вплив на слабкі, найбільш вразливі сторони фірми. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має.[1, 18] Конкурентну стратегію можна представити у вигляді шаблонних, послідовних кроків, яка складається на підприємстві залежно від умов господарювання.

Стратегію є найважливішою складовою ідентифікації компанії чи організації

Стратегія ( від грец. stratos- армія, ago- веду) підприємства - узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів. [2]

Отже стратегія в широкому розумінні шлях, притримуючись якого компанія чи організація здійснює свою діяльність та розвивається для досягнення своєї місії ті цілей.

Стратегія підприємства розробляється та формується генеральним керівництвом компанії, але в її впровадженні беруть участь всі рівні управління. Стратегічний план підприємства базується на економічних та статистичних даних, а також на фундаментальних дослідженнях.

Для ефективної конкурентоспроможності бізнесу на ринку, підприємству потрібно постійно збирати і аналізувати інформацію про конкурентне середовище, галузь тощо.

Стратегічний план дозволяє компанії залучати працівників певної кваліфікації, надає підприємству визначеність у зовнішньому середовищі, а також додає індивідуальність, що посилює конкурентні переваги на ринку.

Ефективно складений стратегічний план відкриває перспективу для розвитку підприємства, направляє та мотивує робітничий та керівний склад компанії, а також просуває свої товари і послуги на ринку. Саме тому, у розробленні стратегічного плану має бути врахована можливість модифікації та переорієнтації протягом певного тривалого періоду часу, без втрати цілісності. Стратегічний план – це довгострокова програма діяльності підприємства, враховуючі постійно нестабільні економічні, політичні й соціальні обставини, які потребують регулярного коректування.

В процесі своєї діяльності фірма на свій розсуд використовує доступні ресурси, при цьому перебуваючи під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентної боротьби. [7, 16].

Сукупність цих елементів свідчить, що підприємства і організації використовують свої ресурси для досягнення певних цілей ведення бізнесу.

## 1.2 Сутність та підходи розроблення конкурентних стратегій

Сутність конкурентної стратегії полягає в тому, що містить в собі підходи для залучення нових клієнтів, використанні своїх переваг у конкурентній боротьбі, завоюванню нових, більш вигідних позицій на ринку утримуючи свої сталі.

Ціль конкурентних стратегій полягає в тому, щоб використовуючи всі переваги, вести конкурентну боротьбу в етичних та законних рамках, при цьому ефективно створювати коло лояльності та постійних клієнтів.

Обов'язковим елементом конкурентної стратегії має бути розділ, який передбачає наступальні дії, використовуючи свої переваги, а також оборонну програму, тобто мінімізувати свої вразливі сторони. Також в рамках

конкурентної боротьби присутні короткі стратегічно-тактичні кроки, для швидкої реакції на ринкову ситуацію, від яких залежить конкурентна позиція

Стратегія конкурентної боротьби зазвичай менша за масштабом від ділової.

Ділова стратегія це план, пов'язаний не тільки з конкурентною боротьбою, а також торкається сутність розроблення конкурентних рішень, з тим, як менеджерський склад вирішує стратегічні проблеми.

Стратегія конкурентної боротьби також повинна містити розділи яким саме чином організація може надати продукту чи послуги додаткової цінності для клієнтів.

В усьому світі організації застосовують різноманітні методи, щодо залученню клієнтів, надання особливості своєму продукту (товару чи послугі) унікальних властивостей, таким чином завойовують конкурентні переваги в продажах. Саме у цьому компанії дуже суттєво допомагають миттєві стратегічні дії і довгострокові маневри в ринковому середовищі. В теоретичних працях науковців існують безліч стратегічних варіацій під кожен ринкову ситуацію та під кожен конкурентну компанію. (табл. 1.1). [8]

Табл.1.1 Відмінні риси основних конкурентних стратегій

Характеристика	Лідирство за витратами та диференціація	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати
Стратегічна ціль	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де покупці віддають перевагу та мають інші потреби від решти ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижчі, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям більшої цінності за їх гроші	Нижчі витрати в ніші або властивість запропонувати покупцям щось особливе, що відповідає їхнім вимогам і смакам
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей	Багато різновидів товарів, широкий вибір, сильний	Характеристики товару від гарних до чудових, від	Задоволення особливих потреб цільового



	(прийнята якість і обмежений вибір)	акцент на можливість вибору різних характеристик	властивих йому якостей до особливих	сегмента
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості та погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів по створенню цінностей для покупців; прагнення створити чудовий товар	Впровадження особистих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає ніші
Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, які ведуть до зменшення витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець платитиме. Встановлення вищої ціни, яка покриває додаткові витрати на диференціацію	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за нижчими цінами	Ув'язка сфокусованих унікальних можливостей із задоволенням специфічних потреб покупця
Підтримка стратегії	Розумні ціни/ гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити. Концентрація на декількох ключових відмінних рисах, посилення їх та створення репутації, іміджу товару	Індивідуальне управління зниженням витрат і підвищенням якості продукту/ послуги одночасно	Підтримка рівня обслуговування ніші вищого, ніж у конкурентів; завдання — не знижувати іміджу компанії і не розпорошувати зусиль, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти для розширення присутності на ринку

Вибір конкурентної стратегії для підприємства залежить від ринкового середовища. Вибором тієї чи іншої конкурентної стратегії зазвичай займається керівництво компанії. Цей вибір залежить від менеджменту конкурентних рішень фірми, економічного потенціалу фірми а також моральних принципів керівництва організації.

Дослідження в сфері вибору конкурентних стратегій показало, що існують загальні підходи в застосуванні конкурентних стратегій. [3, 17].

Як вважає один з провідних теоретиків і фахівців стратегічного управління М. Портер, існує три основних підходи розроблення стратегії поведінки фірми на ринку [9].

Сутність першого підходу полягає у мінімізації витратах виробництва.

При досягненні потрібного ефекту цього підходу, результатом стає зменшення змінних витрат, збільшення ефективного використання постійних витрат, в наслідок чого фірма завойовує більшу частку ринку. Підприємство, упроваджуючи цей тип стратегії має буди с добре організованою системою постачання ресурсів, мати досить високий рівень технологічного обладнання і добре розвиненою системою збуту товару. Маркетинг для цієї стратегії не несе вирішальної ролі.

Підхід другий- спеціалізація виробництва. Цей підхід пов'язаний з високою спеціалізацією, тобто мати широкий асортимент спеціалізованого товару, а також здійснювати ефективну маркетингову діяльність для лідерства у своїй сфері.

Другий підхід пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та якісний маркетинг, щоб лідирувати в своїй сфері.

Цей тип підходу призводить до того, що завдяки широкого асортименту продукції, покупці будуть свідомо обирати товар саме цієї фірми, навіть якщо його ціна вища ніж у конкурентів. Фірма яка використовує цей підхід повинна забезпечити високу якість продукції, мати ефективний маркетинговий відділ, а також інженерно-дизайнерський склад співробітників.

Третій тип – концентрація зусиль на обраному сегменті ринку. При цьому фірма повинна всебічно вивчити потреби ринку до обраної продукції. Обов'язковою умовою цього підходу є те, що фірма має усвідомлювати потреби своїх клієнтів на обраному сегменті ринку. [3]

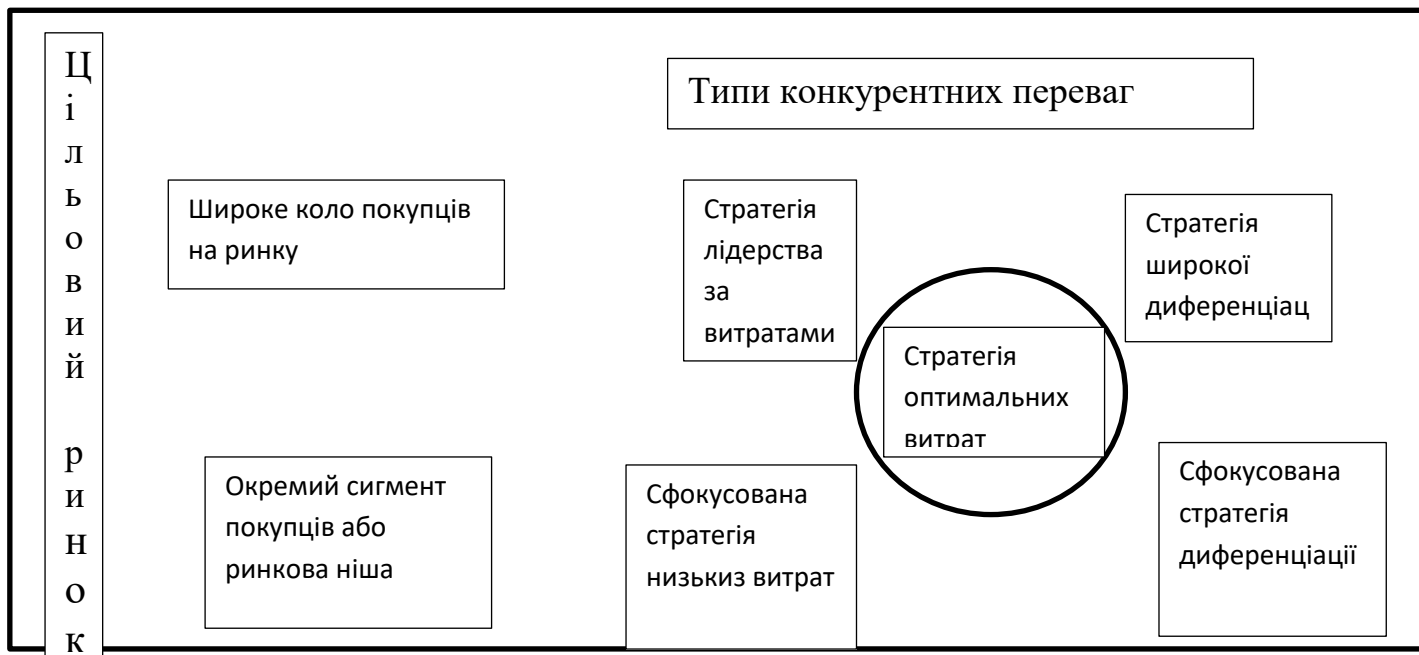


Рис 1.1 Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером)

### 1.3 Види та ознаки конкурентних стратегій

1. Стратегія лідерства за витратами є зменшення повних витрат виробництва, що в свою чергу приваблює споживачів більш низькою ціною.

Доцільність цієї стратегії проявляється у тому випадку, коли ринок наповнений з покупцями, які чутливі до ціни.

Завдання даної стратегії, це перевага над конкурентними фірмами за витратами, що в свою чергу пропонують мінімальні ціни. Завдяки цій стратегії фірма може захоплювати частки ринку, я яких лідирують конкуренти, або отримання прибутку від продажів на цих ринках. Ця стратегія працює поки конкуренти не почнуть знижувати ціни ще нижче.

2. Стратегія широкої диференціації — полягає в відокремленні свого товару, від товарів конкурентів шляхом наданні унікальних особливостей, або цікавої комерційної пропозиції продукту. Ця стратегія має успіх лише тоді,

коли покупець втомився від товарів із «стандартними» властивостями, і вже не цікаві споживачам. Головною умовою цієї стратегії є постійне вивчення вимог та смаків своїх клієнтів, знати чим саме покупців може приваблювати ті чи інші властивості товару. Після того як компанія зв'ясує що саме приваблює в товарі клієнта, надає своєму товару саме цих рис. [9]

3. Стратегія оптимальних витрат — передбачає можливість клієнтам отримати більшу цінність від товару за ті самі гроші. Суть стратегії полягає у тому, щоб надати своїм товарам більшу привабливість та не погіршуючи якість, за рахунок низьких витрат та диференціації продукту, відносно продуктів конкурентів. Створити підвищені купівельні властивості товарів, що перевищує очікування клієнтів за шкалою якість- привабливість- обслуговування, знижуючи ціну порівняно з цінами конкурентів. [10, 20]

4. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія)- суть цієї стратегії полягає на орієнтуванні на вузькому сегменті ринку. Відрізняється ця стратегія від стратегій диференціації і лідерства за витратами на орієнтації на вузькому сегменті ринку, де компанія перемагає своїх конкурентів за рахунок більш менших витрат виробництва.

Мета полягає в тому, щоб сконцентрувати свої зусилля на обраному географічно сегменті ринку, для кращого обслуговування клієнтів

5. Стратегія упередження — пов'язана з тим, на якій стадії життєвого циклу знаходиться компанія. Річ у тому, що на початкових стадіях розвитку фірми, конкуренти не завжди нейтралізують стратегічні активи компанії.

Використання цієї стратегії спрямоване на:

-логістичну систему (, постачання ресурсів, постачання обладнання для нового виробництво)

-системи розподілу та обслуговування ( формування кола покупців та навичок споживання у ньому)

- системи розроблення та виробництва ( позиціонування товару на ринку, розроблення унікального вигляду товару, збільшення виробничих потужностей)



## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ЯМУНА»

### 2.1 Стратегічний портрет підприємства

У даній роботі було проаналізовано компанію «Ямуна».

Організаційно-правова форма МПП «Ямуна».

Компанія «Ямуна» - виробник продукції бакалійної групи в категорії спеції, приправи і кондитерські добавки. Досвід роботи компанії на ринку - 16 років.

Місце знаходження підприємства: Україна, м. Рівне, вул. Дворецька 182

Компанія володіє такими СБО, як: торгова марка «ЯМУНА», яка виступає основною, також марками «IRIS» та «Перчик». Асортиментний ряд налічує 160 найменувань в 9-ти категоріях.

Місія компанії - це створення продукції, яка здатна задовольнити потреби споживача і стати основою здорового, корисного та смачного харчування споживачів, незалежно від їх соціальної категорії.

Основні завдання:

- Надання найбільш повного асортименту корисної і натуральної продукції за принципом оптимального поєднання ціни та якості;
- Постійне вдосконалення технічної бази з виробництва та фасування для безперервного поліпшення якості продукції та розширення асортиментної лінійки;
- Використання нових ідей в системі управління підприємством, що створюють довгострокові конкурентні переваги;
- Створення найбільш комфортних умов для партнерів при співпраці з компанією;
- Зміцнення власних позицій на вітчизняному ринку;
- Завоювання нових міжнародних ринків;
- Забезпечення духовного і фізичного здоров'я співробітників компанії, а також постійний їх розвиток і вдосконалення, за допомогою дотримання норм і правил охорони праці;

- Створення і підтримки високого рівня корпоративної культури;
- Забезпечення можливостей для професійного та особистого росту;
- Навчання новим технологіям і методам роботи.

Табл 2.1. Основні економічні показники діяльності МПП фірма «Ямуна» за 2019-2020 роки

№	Показники	Один вимір.	Періоди			Абсолютне відхилення тис, грн.		Відносне відхилення %	
			Роки			2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
			2018	2019	2020				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	25817	42703	83751	16886	41048	165,4	196,1
2	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	15491	35935	68486	20444	32551	232,0	190,6
3	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	1355	1657	2537	302	880	122,3	131,3
4	Первісна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	2809	3637	5419	828	1782	129,5	149,0
5	Річні амортизаційні відрахування	тис. грн.	1422	1710	2245	288	535	120,3	131,3
6	Рівень зносу основних виробничих фондів	%	50,6	47,0	41,4	-3,6	-5,6	92,9	88,1

7	Фондовіддача основних виробничих фондів	тис. грн.	19,1	25,8	33,0	6,7	7,2	135,3	128,1
8	Коефіцієнт віддачі спожитих основних фондів	тис. грн.	18,2	25,0	37,3	6,8	12,3	137,5	149,4
9	Середньорічні залишки оборотних коштів	тис. грн.	3178	4029	11679	851	7650	126,8	289,9
10	Коефіцієнт обігу оборотних коштів	коэф.	8,1	10,6	7,2	2,5	-3,4	130,5	67,7
11	Чисельність працівників	осіб	90	145	149	55,0	4,0	161,1	
12	Середньорічна продуктивність праці одного працівника	тис. грн.	286,9	294,5	562,1	7,6	267,6	102,7	190,9
13	Валовий прибуток тис.грн	тис. грн.	10326	6768	15265	-3558	8497	65,5	225,5
14	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток)	тис. грн.	896	1933	7018	1037	5085	215,7	363,1
15	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	669	1389	5746	720	4357	207,6	413,7
16	Рівень рентабельності	%	4,32	3,87	8,39	-0,5	4,5	89,5	217,1



З даних таблиці 2.1 видно, що обсяг реалізованої продукції має тенденцію до зростання. Так, в у 2019 році в порівнянні з 2018 роком величина чистого доходу від реалізації продукції збільшилась на 16886 тис. грн. (на 65,4%), у 2020 році – відбулося збільшення майже в два рази на 41048 тис. грн., тобто на 96,1%. Збільшення даного показника пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва продукції. Собівартість реалізованої продукції також має тенденцію до зростання: у 2018 році собівартість реалізованої продукції складає 15491 тис. грн., у 2020 році собівартість склала 68486 тис. грн., а це на 90,6% більше, ніж цей показник становив у 2019 році. Підвищення собівартості пояснюється збільшенням обсягів виробництва продукції.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів (ОВФ) зростає: у 2018 році вартість основних фондів становила 1355 тис. грн., у 2019 році – 1657 тис. грн., у 2020 році – 2537 тис. грн. Порівняно з 2017 р., зростання середньорічної вартості основних виробничих фондів у 2018 р. відбулося на 22,3%, у 2020 році – на 53,1%.

Хоча річні амортизаційні відрахування збільшуються (що пов'язано із зростанням вартості ОВФ, рівень зносу ОВФ знизився в 2019 році – на 7,1%, а в 2020 році – на 11,9 %, що говорить про оновлення обладнання.

Фондовіддача основних виробничих фондів щороку збільшується. Так в 2018 році на 1 грн. ОВФ припадало 19,1 грн. доходу від реалізації, в 2019 році – 25,8, в 2020 році – 33,0.

Чисельність працівників має тенденцію до збільшення. Так, в 2018 році на підприємстві працювало 90 осіб, в 2019 році – 145 осіб (на 61,1% більше ніж в 2018 році), а в 2020 році – 149 працівників (на 2,8 % більше ніж в 2019 році).

Середньорічна продуктивність праці працівника у 2019 році збільшується на 2,7% і становить 294,5 тис. грн./ос., у 2020 році – збільшується ще на 90,9% і становить 562,1 тис. грн./ос. Підвищення продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Валовий прибуток у 2018 р. становив 10326 тис. грн., а у 2019 р. зменшився до 6768 тис. грн., проте у 2020 році валовий прибуток збільшився на

125,5% і на 8497 тис. грн. і становить 15265 тис. грн. Зростання валового прибутку підприємства є проявом ефективності його функціонування.

Балансовий прибуток МПП фірми «Ямуна» має стійку тенденцію до зростання: в 2019 році він зріс на 115,7 % і склав 1933 тис. грн., а в 2020 році зріс ще на 263,1 % і становив –5746 тис. грн.

Чистий прибуток від діяльності МПП фірми «Ямуна» збільшується у 2019 р. на 107,6 %% і становить 1389 тис. грн., а у 2020 р. – на 313,7% % до 7018 тис. грн. Така тенденція є досить позитивною, адже збільшення величини чистого прибутку свідчить про ефективну фінансово-господарську діяльність.

Рентабельність продукції у 2018 р. становила 4,32%, у 2019 р. – 3,87%, а у 2020 р. – 8,39%.

Аналіз показників економічної та фінансової діяльності МПП фірма «Ямуна» свідчить, що деякі з них мають негативну динаміку. Для того, щоб покращити фінансовий стан підприємства пропонуються заходи із стимулювання збуту, створення магазину та розробка рекламної кампанії МПП фірма «Ямуна». Після введення запропонованих заходів показники рентабельності збільшаться і у підприємства залишиться тенденція до збільшення прибутковості.

Місія компанії - це створення продукції, яка здатна задовольнити потреби споживача і стати основою здорового, корисного та смачного харчування споживачів, незалежно від їх соціальної категорії. [11]

Мета та стратегічні цілі організації:

Надання найбільш повного асортименту корисної і натуральної продукції за принципом оптимального поєднання ціни та якості;

- Постійне вдосконалення технічної бази з виробництва та фасування для безперервного поліпшення якості продукції та розширення асортиментної лінійки;

- Використання нових ідей в системі управління підприємством, що створюють довгострокові конкурентні переваги;

- Створення найбільш комфортних умов для партнерів при співпраці з компанією;
- Зміцнення власних позицій на вітчизняному ринку;
- Завоювання нових міжнародних ринків;
- Забезпечення духовного і фізичного здоров'я співробітників компанії, а також постійний їх розвиток і вдосконалення, за допомогою дотримання норм і правил охорони праці;
- Створення і підтримки високого рівня корпоративної культури;
- Забезпечення можливостей для професійного та особистого росту;
- Навчання новим технологіям і методам роботи

## 2.2 Стратегічна оцінка зовнішнього середовища господарювання підприємства

Для визначення факторів зовнішнього середовища прямого впливу використовується PEST-аналіз, який приведено в таблиці 2.2

Табл. 2.2 PEST-аналіз стратегічної оцінки зовнішнього середовища

Опис Фактора	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Середньо-зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
<b>Політичні фактори</b>								
Низький рівень політичної стабільності (1)	3	5	5	4	3	4	3,6	0,38
Підтримка урядових програм (2)	2	3	2	2	4	3	2,8	0,16
Напрямок розвитку політичної системи (3)	3	3	4	4	3	5	3,8	0,34
<b>Економічні фактори</b>								
Повільний розвиток економіки (1)	3	2	2	2	3	2	2,2	0,20
Високий темп інфляції (2)	3	4	5	4	3	5	4,2	0,38
Низький рівень доходів населення (3)	3	3	2	2	3	3	2,6	0,23

<b>Соціальні фактори</b>								
Рівень освіти (1)	2	4	5	4	5	4	4,4	0,13
Низькі соціальні умови життя (2)	2	3	2	4	2	3	2,8	0,16
Низький рівень культури населення (3)	2	4	3	3	3	2	3	0,18
<b>Науково-технічні фактори</b>								
Застарілі технології(1)	3	3	3	2	4	3	3	0,27
Низький рівень менеджменту (2)	3	3	2	1	3	3	2,4	0,21
Висока конкуренція товарів (3)	3	4	5	4	3	5	4,2	0,38
<b>Всього</b>	<b>33</b>						<b>39,6</b>	

Дані розрахунків приведемо в матричний вигляд таблиці 2.3

Таблиця 2.3 - Узагальнюючі показники

<b>Політичні</b>	вага	<b>Соціальні</b>	Вага
Фактор 1	0,38	Фактор 3	0,18
Фактор 3	0,34	Фактор 2	0,16
Фактор 2	0,16	Фактор 3	0,13
<b>Економічні</b>	вага	<b>Науково-технічні</b>	Вага
Фактор 2	0,37	Фактор 3	0,38
Фактор 3	0,23	Фактор 1	0,27
Фактор 1	0,20	Фактор 2	0,21

На основі даних PEST-аналізу виробляємо стратегії найбільш вигідні у відповідь на найбільш вагомні сигнали зовнішнього середовища:

- 1) Низький рівень політичної стабільності - покращити ринкову позицію підприємства, звернути увагу на ринки більш політично стабільних країн
- 2) Високий темп інфляції - капітал підприємства зберігати в іноземній валюті, або інвестувати в активи інших компаній
- 3) Низький рівень культури населення – проводити освітні рекламні кампанії наприклад НІ алкоголізму і т.д.
- 4) Висока конкуренція товарів – розробити маркетингові стратегії просування товару, знижки, чи товари із кращими споживчими властивостями.

Для того, щоб провести аналіз загрози появи продуктів-замінників, загрози появи нових гравців, аналіз влади постачальників, доцільно буде використати аналіз П'яти сил Портера.

Оцінка зі сторони товарів-замінників приведена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4- Оцінка загроз товарів замінників

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари замінники ціна-якість	існують і займають високу долю ринку	існують, і займають малу частку ринку	не існують
Загальний бал	3		
1бал	Низький рівень загрози		
2бали	Середній рівень загрози		
3бали	Високий рівень загрози		

За допомогою таблиці 2.5 проведемо оцінку внутрішньогалузевої конкуренції за наступними параметрами: кількість гравців на ринку, темп росту ринку, обмеження в підвищенні цін.

Таблиця 2.5 - Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Кількість гравців	високий рівень насиченості	середній рівень насиченості	мала насиченість
	3		
Темп росту ринку	стагнація або зниження об'єму ринку	сповільнюючий ринок	високий темп росту
		2	
Обмеження в підвищенні цін	відсутність можливості підвищити ціни	є незначна можливість підвищити ціну	завжди є можливість підвищити ціну
		2	
Загальний бал	7		
4	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5- 8	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9- 12	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Далі проводимо оцінку вхідних бар'єрів ринку с допомогою таблиці 2.6

Таблиця 2.6- Оцінка вхідних бар'єрів

Параметри оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі виробництва товару	відсутня	існує тільки в декількох гравців	значна
		2	
Сильні марки з високим рівнем лояльності	відсутні	2-3 великих гравця володіють 50% ринку	2-3 гравця тримають 80%
		2	
Диференціація продукту	низький рівень різновиду товару	існують мікро-ніші	всі ніші зайняті гравцями
		2	
Доступ до каналів	повністю	потребує помірних	обмежений

розподілення	відкритий	інвестицій	
	3		
Рівень інвестицій для входу в галузь	низький (окупність 1-3місяці)	середній (6-12місяців)	високий (більше 1 року)
		2	
Темп зросту галузі	високий і зростаючий	сповільнюючий	стагнація падіння
		2	
Готовність до зниження цін	Не підуть на зниження	Крупні гравці не підуть на зниження	Підуть на зниження
		2	
Загальний бал	16		
8	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16	Середній рівень загрози		
17-24	Високий рівень загрози		

В наступній таблиці 2.7 проведемо аналіз влади покупців на ринку, це дасть змогу вірогідності втрати потенційних клієнтів.

Таблиця 2.7 Оцінка влади покупців

Параметри оцінки	3	2	1
Доля покупців з великим об'ємом продажів	більше 80% на декількох клієнтів	незначна кількість тримає 50%	рівномірне розподілення
			1
Схильність до переходу на товари субститути	не унікальний	частково унікальний	повністю унікальний
		2	
Чутливість до ціни	чутливі до нижчої ціни	якщо велика різниця в ціні	не чутливі до ціни
		2	

Споживачі не задоволені якістю на ринку	незадоволеність ключовими характеристиками	незадоволені другорядними характеристиками	задоволеність якістю продукту
			1
Загальний бал	6		
4	низький рівень загрози втрати клієнта		
5-8	середній рівень загрози		
9-12	високий рівень загрози		

Наступний крок - оцінка загрози бізнесу з боку постачальників приведений в таблиці 2.8

Табл 2.8 - Оцінка загрози бізнесу з боку постачальників

Параметри оцінки	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в об'ємах	Необмеженість в об'ємах
		1
Витрати переключення	Високі видатки до переходу на інших постачальників	Низькі видатки
		1
Пріоритетність направлення для постачальників	Низька пріоритетність галузі для постачальників	Висока пріоритетність галузі для постачальників
		1
Загальний бал	4	
4	Низький рівень впливу	
5-6	Середній рівень впливу	
7-8	Високий рівень впливу	



Останнім етапом аналізу є узагальнення результатів і розробка на їх основі конкуруючих стратегій таблиці 2.9

Таблиця 2.8 - Узагальнення показників

Параметри	Значення	Опис	Стратегія діяльності
Загроза зі сторони товарів заміників	Високий рівень загрози	Компанія не має унікального товару на ринку, існують замітники	Дослідити ринок на можливість створення нового товару, або надати унікальних якостей існуючому товару
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній рівень	Ринок компанії є висококонкурентним та перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в ціні	Проводити постійний моніторинг продуктів конкурентів, розвивати унікальність продукту.
Загроза нових гравців на ринку	Середній рівень	Нові компанії з'являються рідко, через середні пороги входу до галузі. Кожний гравець займає своє місце в галузі	Проведення акцій направлених на довготривалість контакту споживачів і компанії.
Загроза втрати потенційних клієнтів	Середній рівень	Загрози втрати клієнтів помірні, товари схожі між собою в ціновому та якісному відношенню	Підвищувати якість товарів . знижувати ціну порівняно з конкурентами, створити товари для інших категорій споживачів
Загроза нестабільності постачальників	Низька загроза	Велика кількість постачальників і їх стабільна співпраця	Проведення переговорів про зниження цін на сировину

## 2.3 Стратегічна оцінка внутрішнього середовища підприємства

Аналіз фінансової діяльності підприємства. Показники рентабельності більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами, таблиця 2.9

Таблиця 2.9 - Показники фінансової діяльності

Показники	Рядок фінансової звітності	2018	2019	2020	Відхилення			
					2019-2018 (+,-)	2019-2018 (%)	2020-2019 (+,-)	2020-2019 (%)
2	3	4	5	6	7	8	9	
Початкові дані. Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн	P.2000	25817	42703	83751	16886	165,41	41048	196,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн	P.2050	15491	35935	68486	20444	231,97	32551	190,58
Адміністративні витрати	P.2130	1251	1307	2687	56	104,48	1380	205,59
Витрати на збут, тис. грн	P.2150	7210	1662	4596	-5548	23,05	2934	276,53
Розрахункові показники: Повна собівартість реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), (p.2p3+p4) тис,грн		23952	38904	75769	14952	162,42	36865	194,76
Прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн (p1-p5)		1865	3799	7982	1934	203,70	4183	210,11
Рентабельність		7,22	8,90	9,53	1,67	123,15	0,63	107,13

продажів % (р.6:р.1)*100								
Рентабельність витрат, % (р.6:р.5)*100		7,79	9,77	10,53	1,98	125,41	0,77	107,88
Витрати на 1 грн продукції, (р.5:р.1)*100, коп		92,8	91,1	90,5	-1,7	98,20	-0,6	99,30

Аналіз рентабельності підприємства показує, що з кожним роком рівень рентабельності зростає, що є позитивною тенденцією. Так, рентабельність продажів зросла з 7,22% в 2018 році до 9,53% в 2020. Крім того зросла і рентабельність витрат з 7,79% в 2018 році до 10,53% в 2020 році. Це свідчить про ефективніше використання ресурсів і більшу прибутковість фірми. Витрати на 1 грн. продукції підтверджують даний факт: в 2018 році вони склали 92,8 коп./грн., в 2019 році знизилась на 1,8 % і склали 91,1 коп./грн., а в 2020 році ще зменшились на 0,7% і склали 90,5 коп./грн

Аналіз успішності реалізації сфер проведемо за підходом SNW

Таблиця 2.10 - SNW аналіз

Опис фактора	Сильна	Нейтральна	Слабка
1.Загальна корпоративна стратегія		*	
2.Організаційна структура	*		
4. Фінансове положення		*	
5. Рівень виробництва		*	
6. Рівень маркетингу			*
7.Рівень менеджменту		*	
8. Рівень торгової марки		*	
9.Репутація на ринку	*		
10.Якість персоналу	*		

Проаналізувавши показники, можна дійти висновку, що у підприємства:

Сильні сторони: добра якість персоналу, непогана репутація на ринку, добре спланована організаційна структура

Для узагальнення першого і другого підпунктів доцільно буде побудувати SWOT матрицю таблиці 2.11

Таблиця 2.11 - SWOT матриця

<b>Сильні сторони</b>	<b>Можливості</b>
Великий асортимент товару	Мінімальні інвестиції
Організаційна структура	Виробництво унікального товару
Великий досвід ведення бізнесу	Завоювання нових міжнародних ринків
Велике коло постачальників і покупців	Навчання новим технологіям і можливостям
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Загрози</b>
Відсутність чіткої стратегії	Загрози зі сторони товарів замінників
Незначна доля ринку	Загрози зі сторони конкурентів
Обмежений обсяг виробництва	Перехід каналів маркетингу в онлайн
Застаріла практика продажу	Зростання цін на сировину

Далі проводиться перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз таблиця 2.12

Табл. 2.12 - Перехресне оцінювання показників

		СИЛЬНІ СТОРОНИ				СЛАБКІ СТОРОНИ			
		великий асортимент товару	організаційна структура	досвід ведення бізнесу	велике коло постачальників	відсутність чіткої стратегії	незначна доля ринку	обмежений обсяг виробництва	застаріла практика продажу
ЗАГРОЗИ	зі сторони товарів заміників	3	2	5	4	2	4	3	2
	зі сторони конкурентів	4	4	4	3	4	3	4	3
	перехід каналів маркетингу в онлайн	3	3	3	1	2	2	3	4
	зростання цін на сировину	3	3	3	2	5	3	2	1
МОЖЛИВОСТІ	мінімальні інвестиції	4	5	2	3	4	1	2	5
	виробництво унікального товару	5	3	3	4	3	2	4	3
	завоювання міжнародних ринків	5	4	4	5	5	4	2	2
	навчання новим технологіям	5	4	1	2	4	5	3	1

Наступний етап це розрахунок узагальнюючих показників

Таблиця 2.13 - Розрахунок узагальнюючих показників

<b>Сильні сторони</b>		<b>Можливості</b>	
Великий асортимент товару	31	Мінімальні інвестиції	26
Організаційна структура	28	Виробництво унікального товару	27
Великий досвід ведення бізнесу	25	Завоювання нових міжнародних ринків	31
Велике коло постачальників і покупців	24	Навчання новим технологіям і можливостям	25
<b>Слабкі сторони</b>		<b>Загрози</b>	
Відсутність чіткої стратегії	29	Загрози зі сторони товарів заміників	25

Незначна доля ринку	24	Загрози зі сторони конкурентів	29
Обмежений обсяг виробництва	23	Перехід каналів маркетингу в онлайн	21
Застаріла практика продажу	21	Зростання цін на сировину	22

Цей аналіз показує важливість сильних і слабких сторін організації, а також оцінки загроз і можливостей зовнішнього середовища.

На третьому етапі: після визначення кількісних оцінок необхідно визначити проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Таке формулювання називають проблемним полем.

Таблиця 2.14 - Визначення кількісних оцінок комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями

		СИЛЬНІ СТОРОНИ				СЛАБКІ СТОРОНИ			
		великий асортимент товару	організаційна структура	досвід ведення бізнесу	велике коло постачальників	відсутність чіткої стратегії	незначна доля ринку	обмежений обсяг виробництва	застаріла практика продажу
ЗА ГР О ЗИ	зі сторони товарів заміників	Продовжувати розширювати асортимент, акцент робити на орг.структуру  5		8  Використовувати досвід для переваги над конкурентами	8  використовувати коло постачальників для зменшен	3  розробка чіткої конкурентної стратегії	9 розширення долі ринку компанії шляхом освоєння нових ринків та розробка новітньої продажної кампанії		

	зі сторони конкурентів	21 випускати повари в специфічними ознаками, підтримувати організаційну структуру, похук інших каналів збуту	ня собівартості, створення каналів онлайн продажі в	21 створення структурних підрозділів збуту та оптимізації виробництва та продажу	
	перехід каналів маркетингу в онлайн				4 освоєння інтернет маркетингу
	зростання цін на сировину	9 здешевлення виробництва	7 проводити переговори за зниження ціни	14 використовувати можливість мінімальних вкладень для компенсації недоліків таких як застарілі методи продажів	
МО Ж ЛИ ВО СТІ	мінімальні інвестиції	35	9 продовжити розширення кола постачальників		
	виробництво унікального товару	Освоїти нові технології для виробництва унікального товару, с цим товаром вицти на світовій ринок використовуючі мінімальні інвестиції	34		
	завоювання міжнародних ринків			розробка стратегії просування та розширення на міжнародному ринку	

	навчання новим технологіям і можливостя м		12створення єдиного ефективного формату навчання персоналу та освоєнню нових технологій	4 навчання персоналу новітнім методам просування в інтернеті
--	---	--	---	---

Даний варіант проведення SWOT-аналізу передбачає не тільки оцінку виявлених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, а також й формування комплексу заходів, які мають бути положенні в основу стратегії, та визначення порядку їхньої практичної реалізації. При цьому варіанті проведення SWOT-аналізу не тільки оцінюються фактори середовища, але також практично вказується, для чого робиться така оцінка.



## РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

### 3.1 Портфельний аналіз підприємства

Для визначення позиції на ринку доцільно буде використати матрицю бостонської консалтингової групи (BCG).

Таблиця 3.1 - Вихідні дані по СБО продукції «Ямуна» тис. грн

№ продукту	Назва продукту	Об'єм реалізації 2018	Об'єм реалізації 2019	Доля ринку компанії(%)	Доля ринку конкурента(%)
1.	Кориандр	12.4	13.1	24	31.2
2.	Лавровий лист	8.6	10.4	17.8	25.1
3.	Ванілін	3.2	3	10.7	32
4.	Суміш перців	5.1	6	15.4	8.5

Для побудови матриці, розраховуємо темпи росту ринку(%):

(Для продукту 1.  $(13.1/12.4=1.05)$  ), для продукту 2.  $(10.4/8.6=1.2)$ , для продукту 3.  $(3/3.2=0.93)$ , для продукту 4.  $(6/5.1=1.17)$

Також розраховуємо відносну долю ринку для кожного з продуктів(%):

продукт 1.  $(2.4/31.2=0.7)$  , продукт 2.  $(17.8/25.1=0.7)$  , продукт 3.  $(10.7/32=0.3)$  продукт 4.  $(15.5/8.5=1.84)$

Наступним етапом розраховуємо об'єм реалізації кожного виду продукції в об'ємі реалізації компанії за 2019 рік (%):

продукт 1.  $(13.1/83.75*100=14.9)$  продукт 2.  $(9.4/83.75*100=10.71)$  продукт 3.  $(3/83.75*100=3.41)$  продукт 4.  $(6/83.75*100=6.83)$

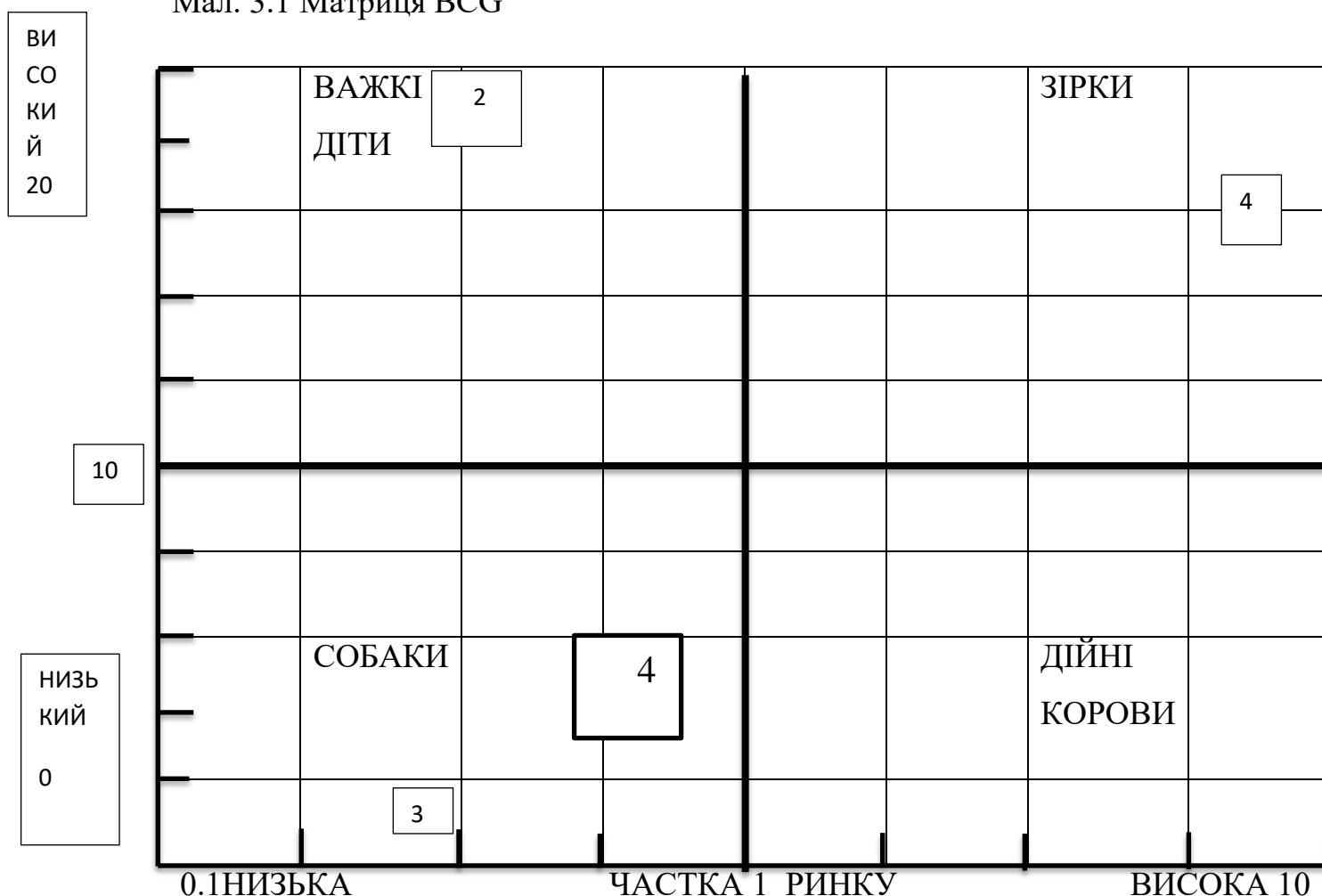
Дані розрахунків заносимо до таблиці 2.3

Таблиця 3.2 – Розрахункові дані

№ продукту	Назва продукту	ТРР (%)	ВДР	Об'єм реалізації (%)
1.	Кориандр	5	0.7	14.9
2.	Лавровий лист	20	0.7	10.71
3.	Суміш перців	0.9	0.3	3.41
4.	Ванілін	17	1.84	6.83

На основі даних таблиці 3.2 будемо матрицю BCG

Мал. 3.1 Матриця BCG



На основі матриці BCG можна зробити висновки:

- товари, які знаходяться у відділі «ЗІРКИ» потрібно оберігати;

- від товарів, які знаходяться у відділі «СОБАКИ» потрібно відмовитись, якщо немає причин їх випускати;
- товари, які знаходяться у відділі «ВАЖКІ ДІТИ» потрібно ретельно вивчити і визначити, чи є потенціал перетворення їх на товари «ЗІРКИ».

Комбінація товарів «ВАЖКІ ДІТИ» та «ЗІРКИ» веде до нестійкої рентабельності і поганій ліквідності. Фірмі потрібно випускати товари в комбінації «ВАЖКІ ДІТИ», «ЗІРКИ» і «ДІЙНІ КОРОВИ», це призводить до найкращим результатам діяльності фірми, гарній рентабельності, помірної ліквідності та довгостроковому росту збуту та прибутку.

### 3.2 Вибір базової конкурентної стратегії для компанії «Ямуна»

На основі проведених досліджень, а також проаналізувавши СБО компанії за допомогою матриці VCG можна зробити висновки, що об'єкт дослідження займає досить низьку позицію на ринку України, відносно найбільшого конкурента. Доля продукту конкуруючої фірми – 32%, тоді як компанії «Ямуна» -2.4% відповідно. Крім того аналізуючи результати попередніх досліджень, можна припустити, що компанія займає середні позиції на ринку. Репутація та імідж компанії на досить високому рівні, це дає змогу компанії збільшити свою долю ринку у майбутньому.

Доцільним для фірми буде використання стратегії лідерства у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій пов'язаний з досягненням найменших витрат виробництва та реалізації продукції. Результатом є завоювання більшої частини ринку. Фірми, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати раціональну організацію виробництва, постачання ресурсів, технології й інженерно-конструкторську базу, систему збуту продукції.

## ВИСНОВКИ

Конкурентна стратегія це всебічний план дій, для досягнення мети організації (ринкового положення фінансових та економічних показників.) завдяки ефективному менеджменту організації та використанні можливих ресурсів.

Основою стратегії підприємства є базова стратегія конкуренції, яка визначає поведінку підприємства на ринку, досягнення ним переваг у боротьбі за долю ринку.

Загальний вибір конкурентної стратегії пов'язаний із положенням фірми на ринку, тобто чи є фірма лідером галузі, або мешканцем ніші. Який існує ризик конкурентів для даної фірми, ринкових умов та системи менеджменту в організації.

Корпоративна стратегія на відміну від конкурентної охоплює всі сфери діяльності, а не тільки сфери пов'язані з конкурентної боротьби, показує етапи функціонування та розвитку організації.

В даній роботі, яка була присвячена темі: «Аналіз і розробка базових конкурентних стратегій» ми користувалися здебільшого матричними методами для оцінки стратегічного стану підприємства. Застосування матричних методів оцінки необхідне під час прийняття стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємств на ринку. Матриці можуть використовуватися під час розроблення всіх видів стратегій на всіх етапах стратегічного планування діяльності підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку.

Для ефективного використання методів стратегічного планування кожна послуга підприємства повинна аналізуватися окремо, що дає змогу порівняти їх між собою. Крім того, таке порівняння можна зробити з подібними послугами конкурентів для оцінки своєї частки на ринку і своїх можливостей розвитку бізнесу. Використання таких підходів на підприємствах дає їм змогу

своєчасно оцінити ситуацію на ринку, утримати свої позиції та бути конкурентоспроможними.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. П.Г. Клівець Стратегія підприємства. Навч. Посіб/ 2007. – 320 с.
2. Василенко В. А., Ткаченко Г. І. Стратегічне управління. Навч. посіб./ В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко – К.: ЦУЛ., 2008. – 352 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 440 с.
4. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 2007
5. О.І. Ковтун Стратегія підприємств. Навч. Посіб-2007.- 324с.
6. О.В. Пилипенко Стратегічний аналіз. Навчю посіб. 2018.-350с
7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. – Харьков: ІНЖЕК, 2008. – 384 с.
8. Попова В.Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / В.Д. Попова, Л.Ф. Маценко. – Чернівці: ЧНУ, 2018. – 157 с.
- 9.Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства / А.Н. Тищенко, О.С. Головка. - Харків: ЭДЭНА, 2009. - 198 с.
10. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / Пер. з англ. - М.: Альпина Бізнес Букс, 2005. - 715 с.
11. Данні підприємства. Електронне джерело. Посилання доступу - <http://www.yamuna.com.ua>
12. Фатхутдинов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації : Навчальний посібник. - М.: Вид-во эксмо, 2004. - 544с.
13. Философова Т. Г. Конкуренція і конкурентоспроможність : навчань. посібник. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 с.
14. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О. М. - ІНЖЕК, 2006 - 384 с.

15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Кленко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. - К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
16. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>.
17. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>.
18. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>.
19. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>.
20. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>.