

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

Кафедра маркетингу та реклами

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ»**

(за матеріалами ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БОН ВОЯЖ ПЛЮС», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи МР-21з(м),
спеціальності 075 «Маркетинг»,
освітньої програми «Маркетинг»
заочної форми навчання

Олександри ОГРОДНІЙЧУК

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Юрій ДОВГАНЬ

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

Ірина ПОЛЩУК

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ.....	8
1.1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства.....	8
1.2 Маркетинг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємств.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	20
2.2 Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».....	25
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ.....	34
3.1 Дослідження стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» засобами маркетингу	34
3.2 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» засобами маркетингу.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сьогодні підприємства досягають успіху шляхом донесення інформації споживачам про вигоду використання їх товарів і послуг. Сучасні засоби маркетингу дозволяють сповіщати потенційним клієнтам про переваги товару підприємства з метою приваблення цільової аудиторії. Через це організації формують власний комплекс ефективних інструментів щоб забезпечити свою конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

За таких умов маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств набуває функціональності та потребує ширшої концепції, яка є його джерелом формування та основою. Саме тому питання щодо управління конкурентоспроможністю засобами маркетингу, яке буде спрямоване на підвищення стійкості, життєздатності, гнучкості, а також забезпечення попиту дозволить підприємствам займати активну позицію на конкурентному ринку, набуває все більшої актуальності.

В складних політично-економічних умовах виникає необхідність виокремити сучасні засоби маркетингу, що дозволять не тільки підвищити ефективність українських підприємств, але й створить сприятливі умови для здорової конкуренції на ринку, тим самим підвищуючи економіку держави.

Питанням управління конкурентоспроможністю засобами маркетингу займались багато авторів, зокрема М.М. Андрієнко, Л.В. Балабанова, С.М. Бондаренко, Ю.О. Головчук, Ю.В. Довгань, В.В. Коновал, О.М. Лозовський, Б.М. Мізюк, С.С. Нестеренко, М.І. Палка, І.І. Поліщук, Г.О. Пчелянська, Г.Є. Рябик, Л.П. Середницька та інші. Однак варто зазначити, що незважаючи на постійне дослідження даної теми, існує ряд проблем, що потребує додаткового розгляду.

Гіпотеза дослідження ґрунтується на припущенні щодо суттєвості впливу засобів маркетингу на ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Метою дослідження є розгляд теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу.

Відповідно до мети дослідження було поставлено та вирішено ряд завдань:

- узагальнити теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства;
- обґрунтувати важливість маркетингу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз комплексу маркетингу досліджуваного підприємства;
- дослідити стан управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства засобами маркетингу;
- запропонувати шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу.

Об'єктом дослідження є маркетингові засоби управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є маркетингові засоби управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» та основні шляхи його удосконалення.

Щоб об'єктивно дослідити управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу було використано наступні методи дослідження загальнонаукові, узагальнення, порівняння, системний, матричний, графічний, функціональний, економіко-статистичний.

Інформаційну базу дослідження становлять: фінансова звітність досліджуваного підприємства за 2020-2022 роки, статут підприємства,

статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів з предмету дослідження.

Наукова новизна в кваліфікаційній роботі полягає у впровадженні заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» шляхом створення дерева цілей рекламної діяльності, використання запропонованої блок-схеми для побудови сайту, використання механізму управління конкурентоспроможністю та поліпшення культури обслуговування.

Практична цінність отриманих результатів полягає в шляхах та розробці рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу.

Щоб ефективно дослідити управління конкурентоспроможністю засобами маркетингу в роботі було використані наступні методи дослідження: науковий, опис, узагальнення, функціональний, матричний, аналіз та синтез.

Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано на щорічних студентських наукових конференціях «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023 року у статті «Управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу» та «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» 10 жовтня 2023 року у статті: «Маркетинг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємств».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок: основний текст – 44 сторінки, джерела – 7 (52 джерела).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ

1.1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Сучасні умови розвитку економічних відносин трактують організаціям про загострену конкурентну боротьбу, як за зовнішніх, так і на внутрішніх ринках, тому виникає необхідність вдосконалювати управління конкурентоспроможністю підприємства за рахунок сучасних принципів маркетингу аби забезпечити стратегічний підхід до його діяльності [1; 4].

Питання щодо управління конкурентоспроможністю підприємства вивчало багато авторів, тому доцільним буде розглянути трактування визначення «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор	Зміст поняття
1	2	3
1.	М.М. Андрієнко [2]	Конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
2.	Л.В. Балабанова [5]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна порівняльна характеристика компанії, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників діяльності, котрі за певний проміжок часу визначають успіх підприємства по відношенню до сукупності конкурентних показників

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
3.	Н. Богацька [7]	Конкурентоспроможність підприємства – це реалізована або потенційна здатність суб'єкта господарювання до функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, яке базується на перевагах підприємства та чітко відображає його позицію щодо конкурентів.
4.	Ю.О. Головчук, Г.О. Пчелянська [22]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність на конкретному ринку досягати конкурентних переваг над іншими організаціями.
5.	С.М. Бондаренко, Є.С. Бодько [12]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність товару зайняти та певний час тримати позицію на конкурентному ринку разом з іншими аналогічними товарами.

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 5; 7; 12; 22]

Наявність розбіжностей у трактуванні визначення обумовлена різними позиціями авторів щодо особливих характеристик конкурентоспроможності підприємства, ступеня деталізації поняття, виявлення першооснови, а також метою і завданням дослідження.

Мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні життєздатності та сталого функціонування організації за будь-яких соціальних, політичних, економічних та інших змін у її зовнішньому середовищі.

Чинники формування конкурентоспроможності фірми діють системно, що в свою чергу посилює наслідки кожного з них, якщо брати їх окремо. Конкурентоспроможність підприємства окреслює 5 складових (рис. 1.1).

Сформувати інструменти і механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання, дозволяє розвиток конкурентного потенціалу, який відображає наявність у нього можливостей по формуванню довготривалих конкурентних переваг.

Базовими принципами управління конкурентоспроможністю є [3, с. 45].

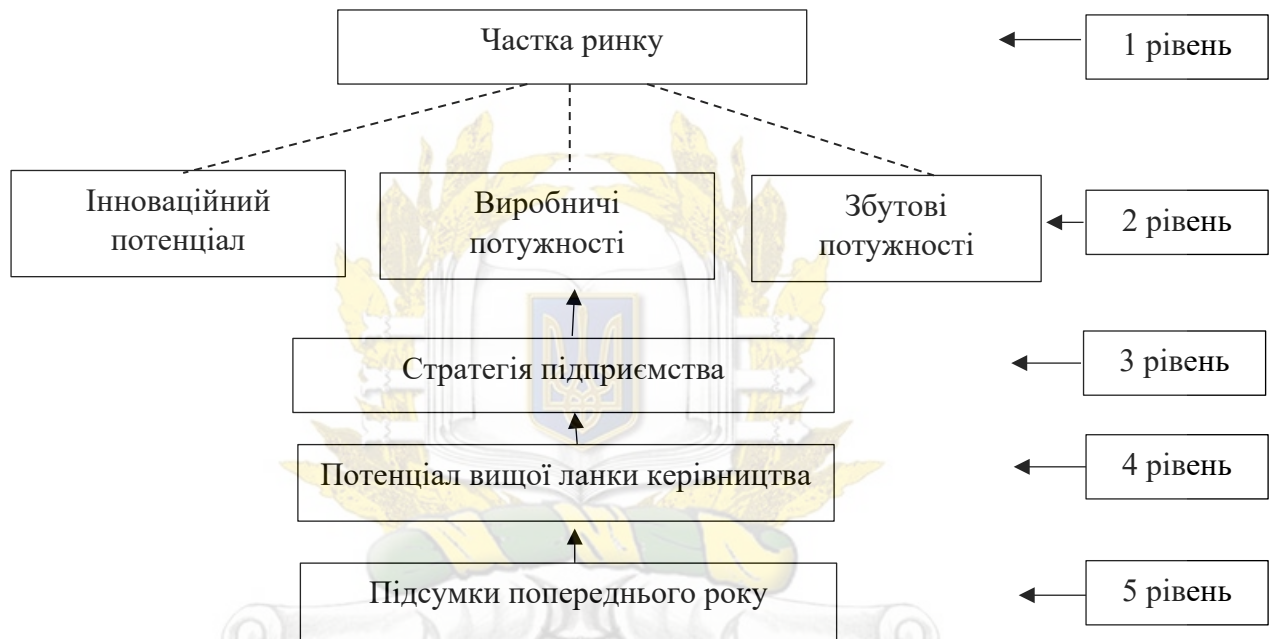


Рисунок 1.1 – Складові, які визначають конкурентоспроможність підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3]

Базовими принципами управління конкурентоспроможністю є:

- комплексність – характеризується результатами дослідження конкурентоспроможності підприємства, які мають сполучати ступінь реалізації стратегічного потенціалу і оцінку ефективності процесу його адаптації;
- системність – щоб оцінити рівень конкурентоспроможності і розробити рекомендації за основу беруться тільки результати системного аналізу впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації з урахуванням між факторних зв'язків;
- безперервність – процес дослідження та оцінювання конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер. Це характеризується тим, що не завжди дискретні оцінки дозволять вчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни аспектів конкурентоспроможності, оцінити їх та своєчасно прийняти і реалізувати управлінські рішення;

– оптимальність – дозволяє комплексно оцінити шляхи досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, так і потенційних витрат на розвиток конкурентної переваги.

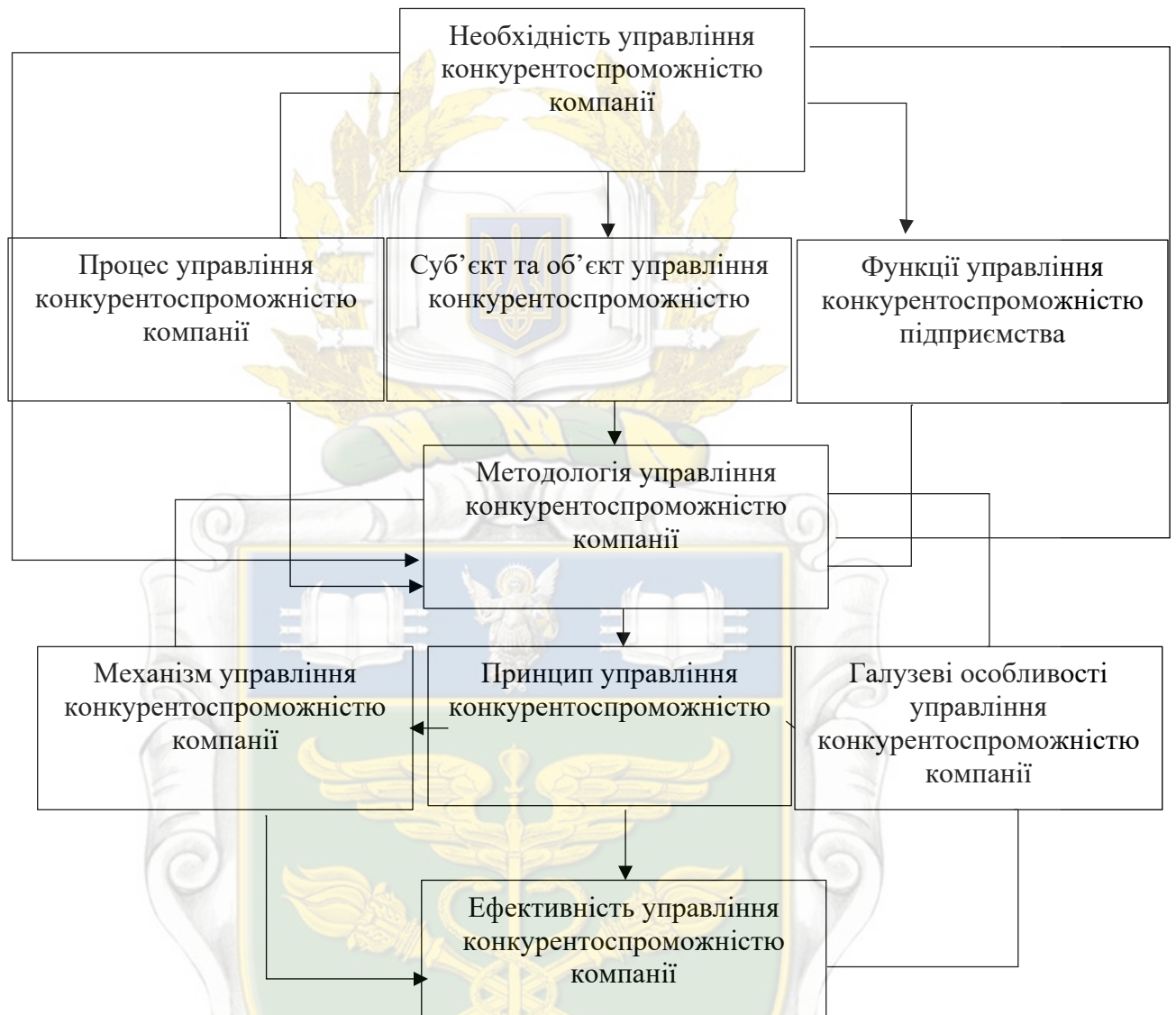


Рисунок 1.2 – Зв'язок головних факторів в системі управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [8]

Управління конкурентоспроможністю підприємства в першу чергу має бути орієнтоване на те, щоб подолати кількість негативних аспектів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також на те, щоб використовувати позитивні зовнішні чинники впливу щоб реалізувати і нарощувати конкурентні переваги.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна розділити на 4 блоки, які пов'язані між собою [4]:

1. Визначення основних пріоритетів. Підприємство ставить перед собою цілі, щоб досягти відповідного рівня конкурентоспроможності.
2. Визначення завдань. Підприємство аналізує свою діяльність в зовнішньому і внутрішньому середовищі.
3. Розробка стратегії. Підприємство формує альтернативні пакети стратегій для досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності.
4. Реалізація стратегії. Підприємством підбирається індивідуально оптимальний пакет стратегій та розробляється стратегічний план щоб досягти конкурентоспроможності.

В процесі управління конкурентоспроможністю підприємства реалізація завдань проходить в декілька етапів [20]:

- перший етап передбачає реалізацію всіх функцій управлінської діяльності на всіх рівнях керуючої системи організації. Основне завдання – створити систему впливів керуючої системи на керовану щоб отримати конкретні результати і забезпечити конкурентоспроможність підприємства;
- на другому етапі формуються способи впливу керуючої системи на керовану;
- на третьому етапі формуються методи управління, які допомагають створити необхідний управлінський вплив на підприємство;
- четвертий етап передбачає управлінську діяльність, яка дозволяє забезпечити реалізацію управлінських функцій, сформувати вплив керуючої системи на керовану, прийняти управлінські рішення та сформувати методи управління.

Щоб організаційно-економічний механізм функціонував та забезпечував конкурентоспроможність підприємству, потрібна система її оцінювання, яка буде враховувати інтереси інвесторів, держави, споживачів та підприємств [3, с. 45].

Об'єктивна та оперативна методика оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства потрібна для визначення його положення на ринку [2, с. 39]. Існує безліч методів, які дозволяють аналізувати на цільовому ринку конкурентні переваги підприємства, які розділяють на три групи [29]:

1. Методи, які характеризують фінансово-економічну діяльність (ситуаційний аналіз, метод картування стратегічних груп, метод GAP, LOTS, метод експертного оцінювання).

2. Методи, які характеризують ринкові позиції (модель Портера, модель Хофера, метод «Мак-Кінзі», модель БКГ, метод PIMS).

3. Методи, які характеризують фінансово-економічну діяльність (метод маргінального аналізу і фінансово економічний метод).

Використання вищенаведених методів дозволяють спрогнозувати і виміняти конкурентоспроможність підприємства та знайти шляхи її підвищення.

1.2 Маркетинг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємств

Маркетинг – це процес планування, здійснення концепції ціноутворення, розподілу ідей і просування товарів та послуг.

Маркетингові засоби допомагають підбирати цільовий ринок, привертати увагу та зберігати потенційних споживачів, нарощувати в споживачеві думку, що він є найвищою цінністю для підприємства [5; 10].

Служба маркетингу на організації дозволяє розробити маркетингову політику. Саме від її розробки залежить конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукту [8, с. 13].

Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможності підприємства в першу чергу орієнтується та потенційного споживача. Управління конкурентоспроможністю організації засобами маркетингу дозволяє отримати додаткові конкурентні переваги, а вони вже формуються за рахунок взаємозв'язку між клієнтом та підприємством-виробником [8, с. 13].

Кожен день споживачі оцінюють виробників, котрі реалізують продукцію, вибирають підходяще для себе, щоб задовольнити свої потреби. В свою чергу фірма має зробити все для того, щоб перевагу надали саме йому

Підприємства, для підвищення своєї конкурентоспроможності, зазвичай використовують маркетинговий механізм, який побудований з урахуванням засобів маркетингу (аналіз, мотивація, контроль, планування, організація) [20, с. 90].

Для кращого розуміння впливу маркетингових засобів на конкурентоспроможність підприємства розглянемо ієрархічний механізм конкурентоспроможності (рис. 1.2). Тому воно має вибрати для себе пріоритетні управлінські параметри, які будуть важливими для споживачів [36]:

- широкий вибір асортименту продукції;
- реклама;
- якість товару;
- професійний рівень персоналу та його культура обслуговування;
- інтер'єр магазину;
- ефективне розміщення продукції.

На систему ціноутворення значною мірою впливають клієнти. Їх прихильність також залежить також від супутніх послуг, наприклад доставка, навчання персоналу, сервісне та гарантійне обслуговування [12, с. 92].

Забезпечення конкурентних переваг підприємства повинно будуватись як на реагування на зміни в зовнішньому середовищі, так і їх попередження шляхом власної поведінки. Це може бути впровадження інноваційних технологій, виробництво нової продукції, або її удосконалення [51].

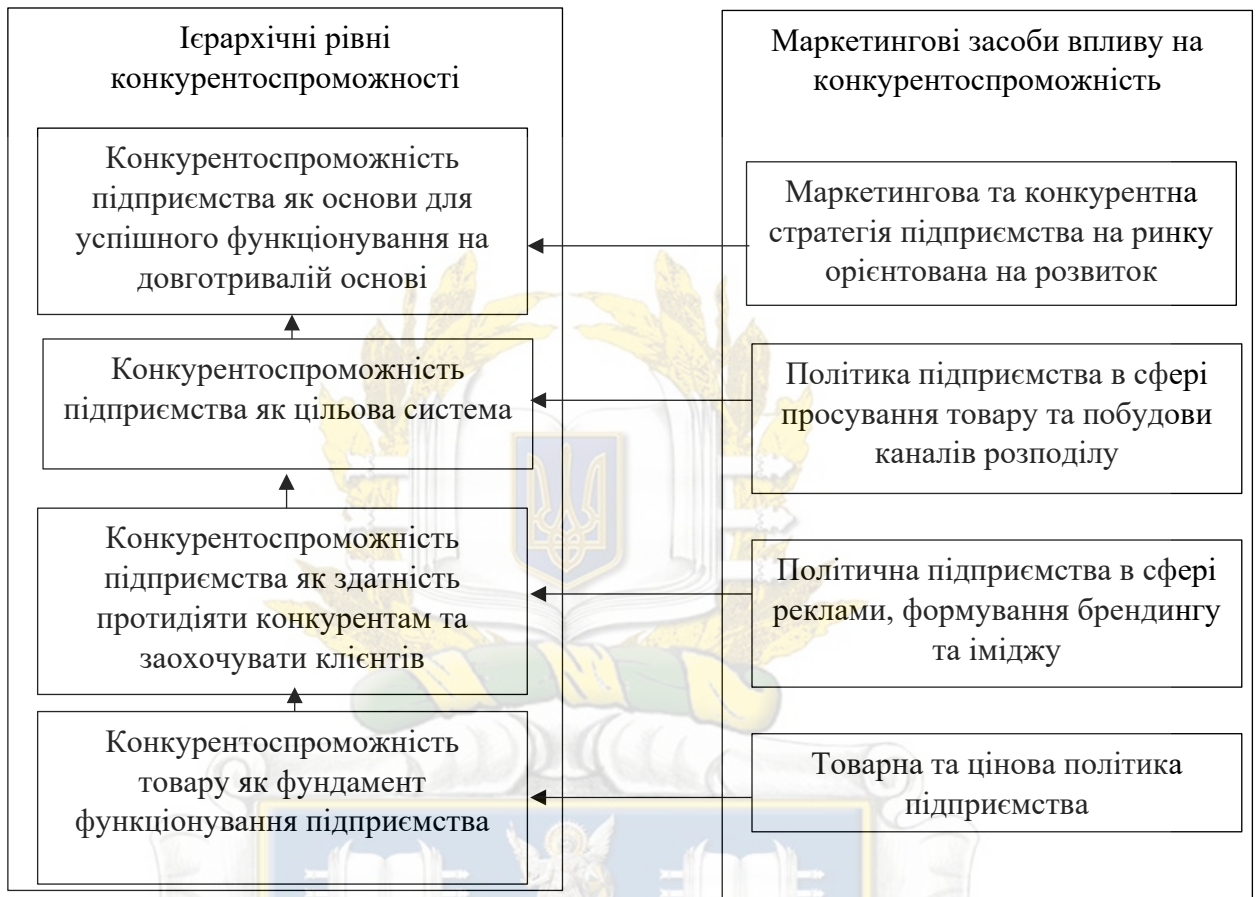


Рисунок 1.3 – Ієрархічний механізм конкурентоспроможності підприємства та вплив маркетингових засобів на неї

Джерело: узагальнено автором на основі [12]

Загалом, маркетингові засоби в управлінні конкурентоспроможності підприємства дають можливість зрозуміти, що деякі властивості продукції певного підприємства є кращими, аніж у конкурента.

Маркетингова стратегія повинна створювати всі необхідні умови щоб досягти бажаних конкурентних позицій за певний проміжок часу. Розглянемо схему маркетингового управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності (рис. 1.4).

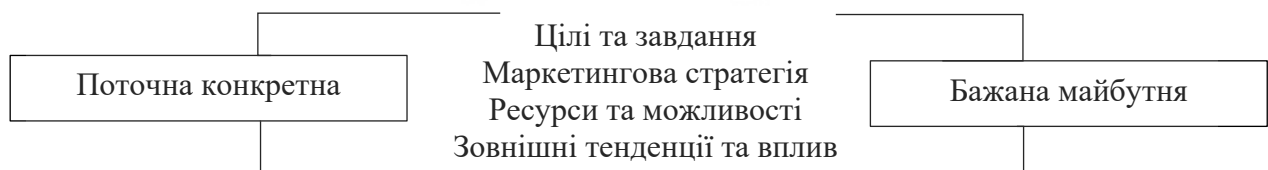


Рисунок 1.4 – Маркетингове управління як засіб забезпечення конкурентоспроможності

З одного боку сучасний маркетинг розрахований на необхідність врахувати менталітет країни, а з іншого на системний та комплексний підхід. На українських підприємствах зазвичай реалізуються теоретичні розробки, які орієнтуються на використання зарубіжної практики, при цьому не враховуються умови та особливості економічної системи. Тому питання методології та практики маркетингу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств стають основними як в наукових дослідженнях, так і в господарській практиці [16].

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств являється однією з найважливіших аспектів загального управління підприємством, що спрямовується отриманням додаткових конкурентних переваг завдяки формуванню системи взаємовигідних взаємин між підприємством і споживачем [29, с. 24].

Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств – це процес реалізації сукупності управлінсько-маркетингових функцій (аналіз, планування, організація, мотивація та контроль). Дані функції є конкретними, самостійними і спеціалізованими видами діяльності, котрі виділяють за певними ознаками, оскільки вони мають чіткий зміст і розроблений процес, який повинен забезпечувати виконання комплексу задач спеціальними прийомами і методами [33, с. 55]. На рисунку 1.5 представлені функції маркетингового управління конкурентоспроможності підприємства.

Один із головних аспектів маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств – це збирання і обробка маркетингової інформації з досліджень та маркетинговий аналіз. Для розробки і виконання маркетингових планів аналітична складова являється основою. Також вона забезпечує управління і підтримку прийняття рішень з маркетингової діяльності [35].

Організація маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє досягненню цілей підприємства та задоволенню потреб споживачів. Організація вважається одним із аспектів, який дає можливість

забезпечити гарні стосунки в колективі, сформувати культурні цінності підприємства, його моральних дух та організаційну культуру [43, с. 43-45].

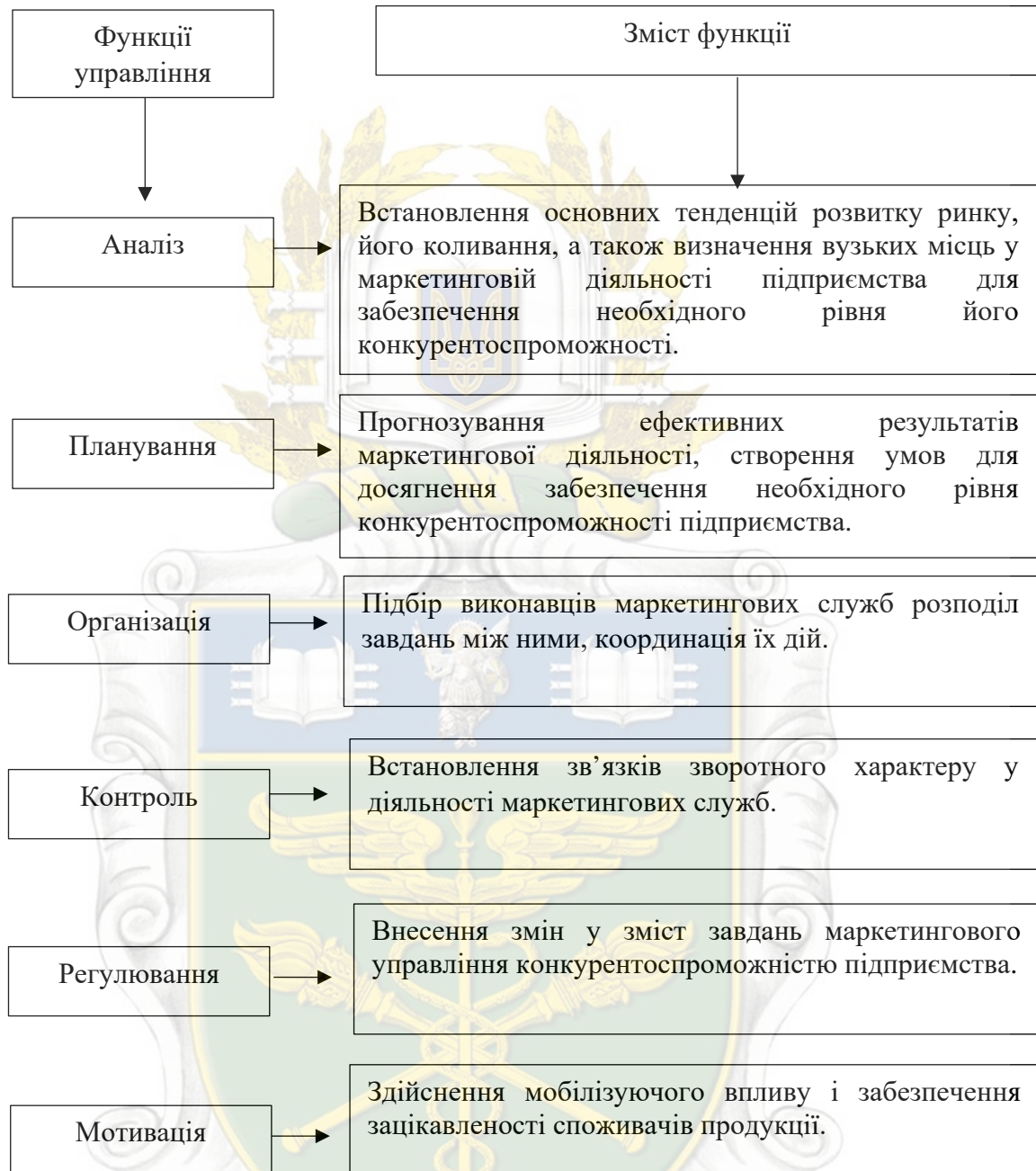


Рисунок 1.5– Функції маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств

Джерело: узагальнено автором на основі [21]

Контроль в маркетинговому управлінні конкурентоспроможності компанії являє собою засіб оцінювання ефективності та повноти виконання маркетингових планів організації в частині цілей, які вона перед собою

поставила та реалізувала, щоб забезпечити потрібний рівень конкурентоспроможності підприємства. Такий контроль передбачає відмову від неефективних методів в маркетинговому управлінні і пошук нових, які будуть відповідати умовам виживання фірми, інструментам і способам впливу на контрольовані чинники й адаптацію до жорстких факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [39, с. 243-245].

Також маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств передбачає наявність культурних, матеріальних, поведінкових та психологічних мотивів діяльності людини. Маркетингова мотиваційна модель – це одна із компонентів моделі зацікавленості споживача до покупки продукту компанії [46].

Враховуючи реалізацію концепції маркетингового підходу та управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингу, узагальнено складові управління конкурентоспроможністю на засадах маркетингу (рис. 1.6)



Рисунок 1.6 – Складові в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на засадах маркетингу

Джерело: узагальнено автором на основі [22]

Продуктоорієнтованість забезпечує якість товару, визначає його оптимальну ціну, встановлює прийнятну вартість доставки і вартість обслуговування. Клієнтоорієнтованість максимізує складники, які сприяють підвищенню задоволеності споживачів продукцією підприємства, збільшує

частки ринку шляхом залучення нових і утримання існуючих клієнтів. Стратегічне маркетингове управління характеризується проведенням маркетингового стратегічного аналізу, формуванням мети, визначенням маркетингових стратегічних цілей, розробкою стратегічного плану маркетингу, визначенням заходів для досягнення цілей та оцінкою результативності [10, с. 96-102].

Отже, засоби маркетингу, або комплекс «4P», являються невід'ємною складовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основним завданням маркетингового управління конкурентоспроможністю є інтеграція та комплексність всіх підсистем в одну цілісну систему, яка спрямована на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі більшої ринкової частки.

Впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства – це першочергове завдання, яке постає перед фірмами щоб забезпечити та підвищити рівень результативності діяльності підприємства. Ефективно налагоджене маркетингове управління конкурентоспроможністю організації забезпечує високий рівень адаптації, динамічної відповідності між ринковою позицією і маркетинговим потенціалом, дасть можливість зменшити ризики в підприємницькій діяльності, визначати стратегічні цілі, контролювати внутрішню і зовнішню ситуацію, регламентувати поведінкову та управлінську діяльність на ринку в складних ринкових умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» створюється та діє у відповідності до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів України шляхом об'єднання вкладів Учасників з метою отримання прибутку.

Учасником товариства є: Головчук Олександр Володимирович.

Товариство має повне найменування:

– Товариство з обмеженою відповідальністю «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Товариство має скорочене найменування:

– ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Місцезнаходження Товариства: Україна, м. Вінниця, Ленінський район, вул. Пирогова, буд. 39.

Метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності у сфері виробничих, торговельних, фінансових, посередницьких та інших операціях для задоволення потреб юридичних та фізичних осіб в товарах, послугах і отримання прибутку.

ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» досягає своєї мети шляхом здійснення різноманітних видів господарської діяльності, включаючи, не обмежуючись наступними:

- діяльність туристичних агентств;
- діяльність туристичних операторів;
- надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;

- внутрішні та зовнішні перевезення пасажирів та вантажів повітряним, річковим, морським, залізничним та автомобільним транспортом, транспортно-експедиційні послуги, виконання авіаційно-хімічних робіт;
- туристичний бізнес;
- вантажні і пасажирські перевезення;
- екскурсійна діяльність.

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

З рис. 2.1 видно, що ТОВ «БОН ВОЯЖ» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка має ряд важливих переваг:

- забезпечує швидке здійснення дій з вказівок і розпоряджень, які віддаються вищим керівництвом;
- створюється можливість для швидкого маневрування трудовими, виробничими і матеріальними ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення завдань, що сформулюється вищою ланкою;
- лінійно-функціональна структура управління передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи.

Загалом, така структура надзвичайно стійка стосовно управління не тільки великими, але й малими промисловими підприємствами. Також

лінійно-функціональна структура управління дозволяє ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» досягти високого рівня використання наявних ресурсів.

Оцінимо господарську діяльність ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за 2020-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Показники господарської діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
				2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робот, послуг)	622,1	872,1	781,3	159,2	-90,8	1,25	0,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робот, послуг)	460,5	587,9	520,0	59,5	-67,9	1,12	0,8
Інші операційні витрати	154,0	270,4	246,0	92	-24,4	1,59	0,9
Фінансові результати до оподаткування	7,6	13,8	15,3	7,7	1,5	2,01	1,1
Чистий прибуток	7,6	13,8	15,3	7,7	1,5	2,01	1,1

Провівши дослідження показників господарської діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» видно те, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2022 році становив 781,3 тис. грн., що на 90,8 тис. грн. менше відносно 2021 року та на 159,2 тис. грн. більше відносно 2020 року. Причиною даної ситуації являються кризові явища в економіці та зниження купівельної спроможності населення. Також, є певні недоліки в організації роботи менеджерів з продажу.

Собівартість реалізованої продукції в 2022 році становила 520 тис. грн., що на 67,9 тис. грн. менше відносно 2021 року та на 59,5 тис. грн. більше відносно 2020 року.

Інші операційні витрати в 2022 році складають 246 тис. грн., що на 24,4 тис. грн. менше відносно 2021 року та на 92 тис. грн. більше відносно 2020 року.

Фінансові результати до оподаткування в 2022 році складають 15,3 тис. грн., що на 1,5 тис. грн. більше відносно 2021 року та на 7,7 тис. грн. більше відносно 2020 року.

Чистий прибуток ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» в 2022 році складає 15,3 тис. грн., що на 1,5 тис. грн. більше відносно 2021 року та на 7,7 тис. грн. більше відносно 2020 року.

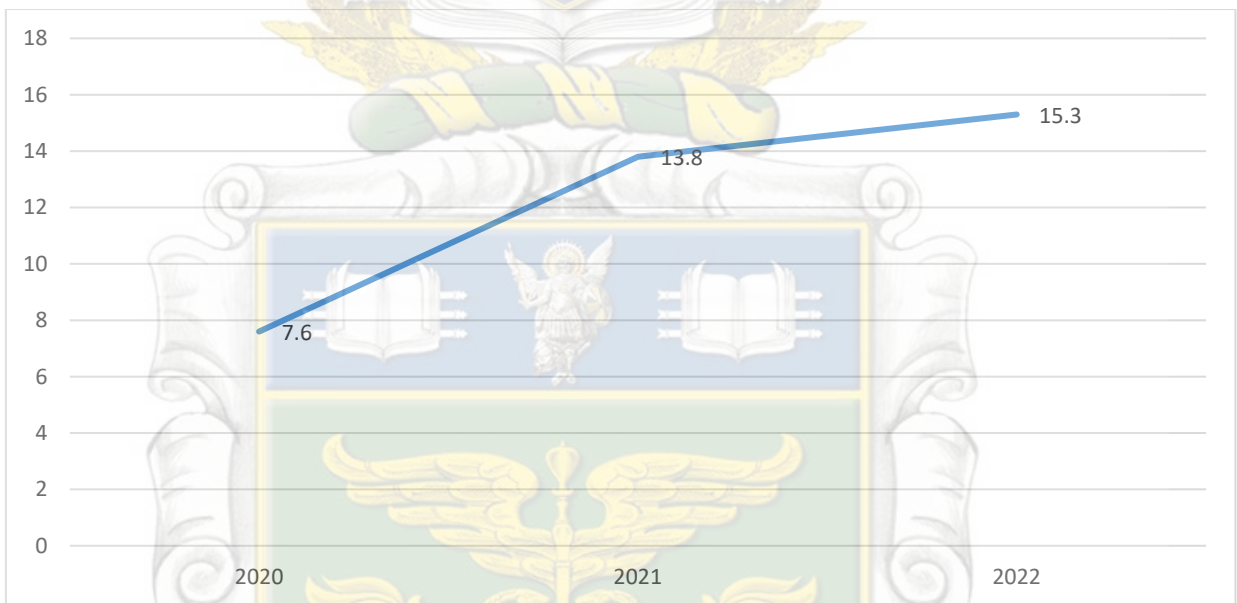


Рисунок 2.2 – Динаміка темпів росту чистого прибутку ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за досліджуваний період

Можна зробити висновок, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» є прибутковим підприємством, але керівництву потрібно більше звертати увагу на оптимізацію бізнес-процесів, оскільки на сьогоднішній день кордони перекриті і товариство більше уваги приділяє подорожам виключно на території України.

Основним показником ефективності роботи будь-якого підприємства є прибуток, однак по ньому не можна зробити обґрунтовані висновки про рівень рентабельності. Сума прибутку, зазвичай, не дозволяє розрахувати

масштабність товариства. Тому, доцільно використати коефіцієнти рентабельності, які розраховуються як відношення отриманого прибутку до середньої величини використаних ресурсів.

Рентабельність являється показником, який характеризує економічну ефективність, а в свою чергу, економічна ефективність – це відносний показник, який порівнює отриманий ефект із витратами, які були використані щоб досягти бажаного ефекту.

Коефіцієнти рентабельності показують кінцевий результат економічно-фінансової діяльності товариства. Рентабельність визначається швидкістю обороту активів, ступенем їх покриття, ліквідністю, боргом, співвідношенням акціонерного капіталу і зобов'язань. Тому, управління прибутком ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» залежить від методів фінансування, управління процесами оборотності, співвідношення випущених підприємством цінних паперів з нефіксованим і фіксованим доходом, покриття боргів і відсотків. Коефіцієнтів рентабельності існує безліч, які використовуються в залежності від характеру оцінки ефективності діяльності товариства. Найчастіше використовують такі показники, як операційний прибуток, валовий прибуток, чистий прибуток і прибуток до оподаткування.

Не існує загальноприйнятих значень рентабельності, на які можна орієнтуватись при аналізі, тому зростання показників рентабельності за досліджуваній період вважається позитивною тенденцією.

Таблиця 2.2 – Рентабельність капіталу і реалізованої продукції ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за 2021-2022 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку	2021	2022	Абсолютне відхилення, (+/-)
Рентабельність активів	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\%$	69	7,65	-61,35
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\%$	1,5	0,4	-1,1
Чиста рентабельність реалізованої продукції	$R_{\text{чрп}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}} \times 100\%$	0,01	0,01	-

Як показують дані з табл. 2.2, рентабельність активів ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» на кінець звітного періоду (2022 рік) становить 7,65% у порівнянні з 2021 роком показник зменшився, що свідчить про зменшення ефективного використання активів.

Рентабельність власного капіталу товариства – це один із найважливіших показників, який характеризує ефективність діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Як видно, в 2022 році показник має нижчу тенденцію, відносно 2021 року. Щоб збільшити рентабельність власного капіталу потрібно розробити товариству ефективну політику управління витратами і доходами, оптимізувати процес управління податковими платежами.

Показник чистої рентабельності реалізованої продукції не змінився, загалом, показник є низьким, що свідчить про низьке ринкове положення, цінності послуг ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Отже, результат показників фінансово-господарської діяльності показав, що фінансовий стан ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» залежить від результатів фінансово-господарської і комерційної діяльності. За досліджуваний період чистий прибуток зріс, однак показники рентабельності, а саме рентабельність власного капіталу і рентабельність реалізованої продукції мають негативну тенденцію.

2.2 Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

В процесі розвитку сфери послуг в економіці України все більшого значення набуває застосування новітніх маркетингових прийомів та методів, які дозволяють сформувати новітній спосіб економічного мислення. Комплекс маркетингу допомагає проводити постійний пошук нових клієнтів, нових збутових ринків, нових видів продуктів, які здатні забезпечити

конкурентоспроможність та максимальне задоволення економічних інтересів споживачів і виробників.

Для початку слід аналізувати продукт ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Товариство пропонує мешканцям міста Вінниці гарячі тури до Єгипту та Туреччини, лікувальні, екскурсійні, сафари, зимовий відпочинок. В період воєнного стану ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» пропонує також весільні тури лише на території України. Менеджери турагенства завжди стараються врахувати побажання і смаки своїх клієнтів при виборі туру. Також, товариство до війни займалось продажем авіактиків в будь-яку країну світу.

Таблиця 2.3 – Показники асортименту послуг ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Група	Асортимент	Широта	Глибина
1	2	3	4
Лікувальні тури	10 Родзинок Закарпаття Термальне Закарпаття Карпатські новинки Печера млинки+СПА Йога-тур натхнення в Єгипті Замок паланок, термальні води Косино і вино Спа-йога тур в Карпати Йога-тур натхнення на о. Сенеvir Йога-тур до Туреччини Спа-йога-тур в Карпати «Золота осінь» Йога-тур натхнення в Грузії	1	11
Екскурсійні тури	Ключ в Європу: Будапешт, Відень Будапешт Театр вражень – Венеція, Верона та Мілан Відень та Прага – імперії королів Литовські вихідні: Вільнюс, Тракай, Друскінінкай Венеція Ідеальна четвірка: Краків, Прага, Відень, Будапешт Прага та Дрезден Флоренція і Рим Трансильванія Неймовірний Стамбул Таллінн: Балтійський діамант Новорічний вік-енд в Чехії Нідерланди Тільки в Лапландії	1	17

Закінчення таблиці 2.3

1	2	3	4
Сафари-тури	Похід по Лікійці без наметів, з ночівлями в будиночках Сходження на Кіліманджаро: сафари і Занзібар Намібія Похід до Ісландії Подорож в Намібію Тур в Марокко Зимове Сафари на китів	1	7
Зимовий відпочинок	Камер Мармаріс Бодрум Аланія Анталія Сіде	1	6
Весільні тури	Ужгород Полтава Замок Сент-Міклош поблизу Мукачева Буковель Славське Яремче Чернівці Волинь Житомирська область Село Чинадієве Канів Одеса Львів	1	13

Проаналізувавши табл. 2.3. видно, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» пропонує широкий і глибокий асортимент туристичних послуг. Ширина асортименту складає 5 позицій: весільні тури, зимовий відпочинок, сафари тури, екскурсійні та лікувальні тури, а глибина досягає 54 одиниці. По першому виду, а саме лікувальні тури, 11 позицій: 10 Родзинок Закарпаття, Термальне Закарпаття, Карпатські новинки, Печера млинки+СПА, Йога-тур натхнення в Єгипті, Замок паланок, термальні води Косино і вино, Спа-йога тур в Карпати, Йога-тур натхнення на о. Сенеvir, Йога-тур до Туреччини, Спа-йога-тур в Карпати «Золота осінь» та Йога-тур натхнення в Грузії. По другому 17: Ключ в Європу: Будапешт, Відень, Будапешт, Театр вражень – Венеція, Верона та Мілан, Відень та Прага – імперії королів, Литовські вихідні:

Вільнюс, Тракай, Друскінінкай, Венеція, Ідеальна четвірка: Краків, Прага, Відень, Будапешт, Від Ван-Гога до Ейфеля: Амстердам-Париж, Прага та Дрезден, Флоренція і Рим, Румунія, Трансильванія, Неймовірний Стамбул, Таллінн: Балтійський діамант, Новорічний вік-енд в Чехії, Нідерланди, Тільки в Лапландії. По третій 7: Похід по Лікійці без наметів, з ночівлями в будиночках, Сходження на Кіліманджаро: сафарі і Занзібар, Намібія, Похід до Ісландії, Подорож в Намібію, Тур в Марокко, Зимове Сафарі на китів. По четвертій 6: Камер, Мармаріс, Бодрум, Аланія, Анталія та Сіде. По п'ятій 13: Ужгород, Полтава, Замок Сент-Міклош поблизу Мукачева, Буковель, Славське, Яремче, Чернівці, Волинь, Житомирська область, Село Чинадієве, Канів, Одеса та Львів.

Асортиментна група «Екскурсійні тури» має 17 позицій і має найбільшу рентабельність, а також, приносить найбільші прибутки ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Найменшою асортиментною групою є «Зимовий відпочинок». Досить велика глибина асортименту дає задовольнити навіть найвибагливіших клієнтів.

Проаналізуємо також основні показники асортименту ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні показники асортименту ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
	2020	2021	2022	2020/2022	2021/2022
Коефіцієнт широти	1,1	1,3	1,2	-0,1	0,1
Коефіцієнт глибини	0,93	0,96	0,91	-0,05	-0,02
Коефіцієнт повноти	0,92	1	0,89	-0,11	-0,03

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що в 2022 році коефіцієнт широти дорівнює 1,2%, а це свідчить про те, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має досить широкий асортимент туристичних подорожей. Даного асортименту достатньо щоб клієнт міг підібрати для себе підходящий варіант у відповідності зі своїми матеріальними можливостями і потребами.

Коефіцієнт глибини підприємства в 2022 році 0,91%, що свідчить про досить глибокий асортиментний ряд. Однак, проаналізувавши сайти в мережі Інтернет головних конкурентів було виявлено, що вони мають більше туристичний подорожей, ніж ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Коефіцієнт повноти туристичних послуг в 2022 році склав 0,89%, а це показує, що асортимент в ТОВ «Бон вояж плюс» представлений досить повно. Оскільки показник є досить високим, то це свідчить про те, що є споживчий попит на туристичні послуги.

Проаналізуємо цінову політику ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Підприємство формує ціну в залежності від рівня цін на туристичному ринку. Загалом, ціна на послуги підприємства є вище середнього (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка цін продажу послуг ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС

Товарний асортимент	Середня ціна продажу послуг, грн.		
	2020	2021	2022
1	2	3	4
1. Лікувальні тури			
10 Родзинок Закарпаття	1600	1800	1995
Термальне Закарпаття	1000	1200	1300
Карпатські новинки	2400	2600	2700
Печера млинки+СПА	500	650	700
Йога-тур натхнення в Єгипті	42000	44000	45000
Замок паланок, термальні води Косино і вино	500	650	700
Спа-йога тур в Карпати	6100	6300	6500
Йога-тур натхнення на о. Сенеvir	6700	7100	7300
Йога-тур до Туреччини	28000	29000	30000
Спа-йога-тур в Карпати «Золота осінь»	5000	5800	7000
Йога-тур натхнення в Грузії	29000	31000	32000
2. Екскурсійні тури			
Ключ в Європу: Будапешт, Відень	3000	3100	3200
Будапешт	3100	3000	3500
Театр вражень – Венеція, Верона та Мілан	5000	5200	5500
Відень та Прага – імперії королів	3400	3500	3700
Литовські вихідні: Вільнюс, Тракай, Друскінінкай	3500	3700	3900
Венеція	3400	3600	4000
Ідеальна четвірка: Краків, Прага, Відень, Будапешт	5000	5100	5400
Від Ван-Гога до Ейфеля: Амстердам-Париж	7000	7200	7500
Прага та Дрезден	4500	4800	5000
Флоренція і Рим	4000	4100	4300
Румунія	2000	2100	2400
Трансильванія	2100	2200	2300
Неймовірний Стамбул	3100	3200	3400
Таллінн: Балтійський діамант	3400	3650	3800

Закінчення таблиці 2.6

1	2	3	4
Новорічний вік-енд в Чехії	5000	5500	6000
Нідерланди	3000	2600	4000
Тільки в Лапландії	2300	2600	2900
3. Сафарі тури			
Похід по Лікійці без наметів, з ночівлями в будиночках	22000	23850	25000
Сходження на Кіліманджаро: сафарі і Занзібар	109000	112000	113600
Намібія	82000	83000	84400
Похід до Ісландії	23000	25000	26700
Подорож в Намібію	80000	81000	82000
Тур в Марокко	30000	31500	32000
Зимове Сафарі на китів	27000	28500	30000
Зимовий відпочинок			
Камер	30000	30500	31000
Мармаріс	24000	25000	25800
Бодрум	24000	24400	25000
Аланія	24000	25000	25400
Анталія	18000	19500	20900
Сіде	37700	39500	40000
5. Весільні тури			
Ужгород	700	800	900
Полтава	600	700	800
Замок Сент-Міклош поблизу Мукачева	1000	1100	1200
Буковель	2700	2800	3000
Славське	2000	2200	2500
Яремче	1000	1000	1100
Чернівці	800	900	1000
Волинь	560	650	700
Житомирська область	550	600	600
Село Чинадієве	600	700	700
Канів	500	550	650
Одеса	700	800	900
Львів	1100	1150	1200

Повномасштабне вторгнення вплинуло на планування туристичних подорожей, однак українці все одно виділяють час на відпочинок. В 2022 році середня кількість людей в одному турі залишилась такою ж, як у довоєнний час, але частіше за кордон виїжджають не двоє батьків з дитиною, а мама з бабусяю і дитиною або подругою.

З табл. 2.6 видно, що ціни на послуги ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» підвищились. Це пов'язано з тим, що після повномасштабного вторгнення за

кордоном стало дорожче відпочивати через складну логістику та скасування прикоронавірусних обмежень, які збільшили попит у всьому світі на подорожі.

На сьогоднішній день українці за кордон можуть літати лише з закордонних аеропортів, а доїзд до летовищ, відповідно, збільшує вартість турів.

ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» організовує продажі через вертикальні маркетингові системи, а саме договірні (передбачають побудову каналу збуту, заснованого на договірних відносинах між незалежними учасниками) та агентській угоді (передбачає ряд взаємних зобов'язань між туристичним агентом і принципалом). У таблиці 2.7 наведені основні показники збутової діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за 2021-2022 р.р.

Таблиця 2.7 – Розрахунок ефективності збутової діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за 2020-2022 р.р.

Показники	2021	2022	Відхилення	
			Абсолютне, (+/-)	Відносне, (%)
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	872,1	781,3	-90,8	0,8
Кількість укладених контрактів з клієнтами, шт.	204	183	-21	0,8
Кількість повністю укладених контрактів з клієнтами, шт.	204	183	-21	0,8
Середня вартість виконаного контракту, грн	5405	4200	-1205	0,7

З таблиці 2.8 видно, що показники мають тенденцію до спадання в 2022 році відповідно до 2021 року. Свідчить це про те, що ТОВ «Бон вояж плюс» має хоч і хороший показник продажу своїх послуг, однак через неспроможність більшості населення виїжджати на кордон показники значно знизились. Також з таблиці видно, що кількість укладених контрактів з клієнтами повністю всі були закриті.

Динаміку ефективності збутової діяльності представлено на рис. 2.3. Можна додати, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» бажано удосконалити свою збутову діяльність шляхом розробки плану дій, що дозволить отримати максимальний прибуток.

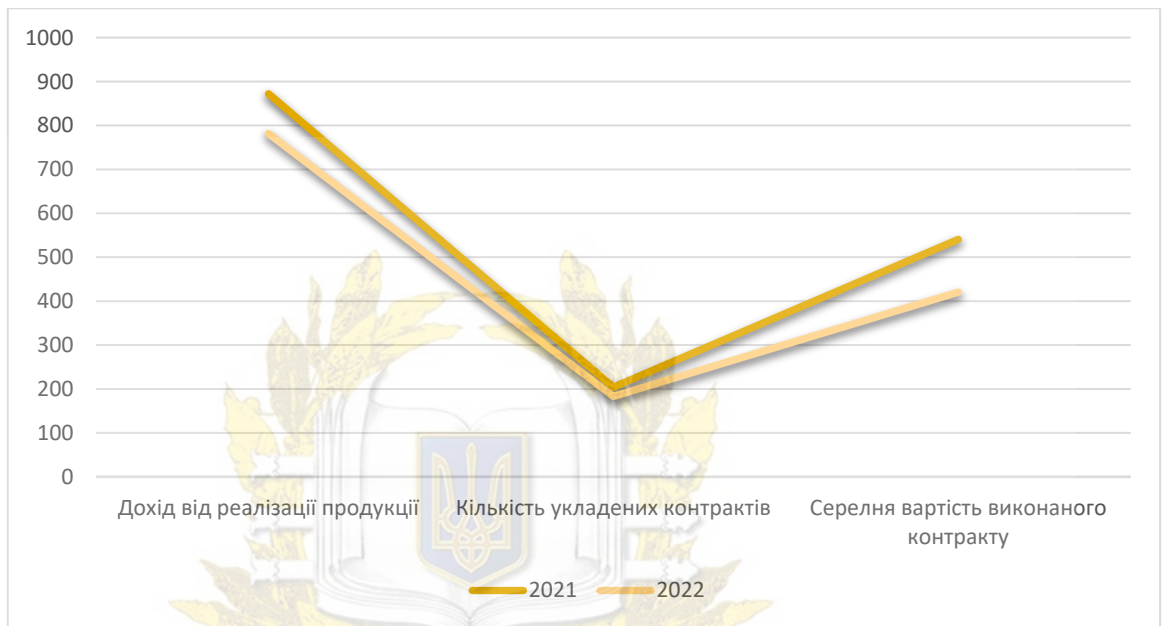


Рисунок 2.3 – Динаміка ефективності збутової діяльності в 2021-2022 роках

В ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» політика комунікацій на даний момент є досить обмеженою. Для цього розглянемо в табл. 2.8 основні засоби комунікації товариства.

Таблиця 2.8 – Аналіз комунікаційної політики ТОВ «БОН ПОЯЖ ПЛЮС» за 2020-2022 р.р.

Засоби маркетингових комунікацій	Частота застосування, місяців			Обсяг витрачених коштів, тис. грн			Частка у загальному обсязі коштів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Зовнішня реклама	1	3	2	11	15	12	35,2	40,9	35,7
Участь у виставках	2	1	1	21	11	12	41,2	30,2	35,1
Соціальні мережі	2	1	1	2	3	2	2,1	3,3	4,3
Розробка веб-сайту	1	2	1	5	7	7	21,5	25,6	24,9
Всього	6	7	5	39	36	33	100	100	100

З таблиці 2.8 видно, що частота застосування за рік в 2022 році складає всього 5 місяців, в 2021 році – 7 місяців і в 2020 році – 6 місяців. ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» найбільше в 2022 році використовувало зовнішню рекламу та

відвідала одну виставку. Загалом, маркетингові комунікації товариства є недостатньо ефективними.

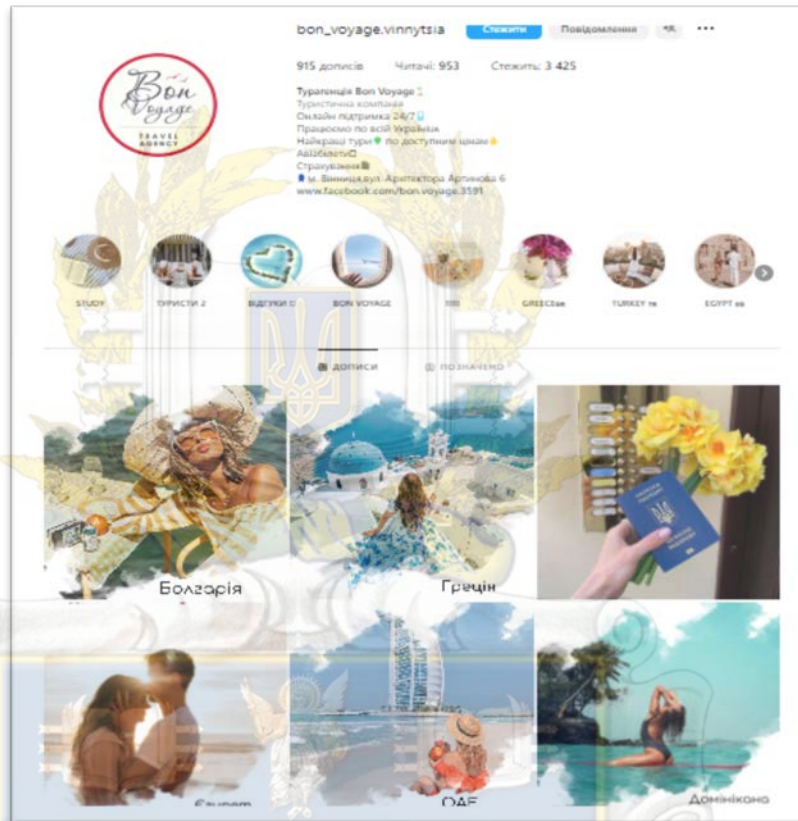


Рисунок 2.4 – Сторінка ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» в Instagram

ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має сторінки в соціальних мережах, таких як Instagram, Facebook, групу у Viber та власний сайт. Однак, з початком війни товариство закинуло всі платформи, і декілька разів в рік інформує клієнтів про різні цікаві пропозиції. На сьогоднішній день соціальні мережі – це носії створення іміджу бренду в мережі Інтернет та підтримувати свою конкурентоспроможність на туристичному ринку. Сайт на даний момент відключений. ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має побудувати ефективну рекламну кампанію та досліджувати ринок, на якому знаходиться товариство.

Отже, було проаналізовано діяльність ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» і було визначено ряд недоліків, зокрема: відсутність попереднього дослідження кон'юнктури ринку, відсутня оцінка ефективності витрачених коштів, відсутній загальний контроль рекламної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» ЗАСОБАМИ МАРКЕТИНГУ

3.1. Дослідження стану управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» засобами маркетингу

В сучасних ринкових умовах дуже важливо не тільки підтримувати конкурентоспроможність підприємств, але й потрібно вміти якісно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» – це життєво необхідна умова для розвитку товариства. Щоб правильно організувати управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно з урахуванням всіх факторів забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС», так як без урахування кількісної оцінки всі маркетингові заходи з підтримки та підвищення конкурентоспроможності мають стихійний та необґрунтований характер. Доцільно проаналізувати ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за основними стратегічними позиціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегічний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позицій		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Стратегія організації		+	
Організаційна структура підприємства	+		
Рівень менеджменту	+		
Конкурентоспроможність запропонованих послуг		+	
Структура витрат (рівень собівартості) по бізнесу		+	
Організація процесу продажів	+		
Рівень обслуговування		+	
Рівень охоплення ринку			+
Організація маркетингу на підприємстві, в тому числі:			+
Рекламна діяльність			+
Засоби стимулювання збуту			+
Планування маркетингової діяльності			+
Організація маркетингової діяльності			+
Рівень підвищення кваліфікації кадрів	+		
Репутація на ринку		+	

До сильних стратегічних позицій ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» можна віднести організацію структури товариства, рівень менеджменту, організацію процесу продажів та рівень підвищення кваліфікації кадрів.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» дозволить зіставити сильні та слабкі сторони товариства, а також його можливості загрози. Так буде видно повну картину діяльності товариства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація структури товариства Рівень менеджменту Організація процесу продажів Рівень підвищення кваліфікації кадрів Налагоджена система взаємодії з провідними туроператорами Вигідне розташування	Рівень охоплення ринку Організація маркетингу, в тому числі й рекламна діяльність, засоби стимулювання збуту, планування маркетингової діяльності та організація маркетингової діяльності Залежність рівня продажів від сезонності Обмежене використання інноваційних технологій
Можливості	Загрози
Розширення кола потенційних споживачів Вихід на нові ринки та розвиток нових напрямів діяльності Розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб великої кількості споживачів Наявність стимулюючих програм лояльності Покращення якості обслуговування споживачів Підвищення рівня життя населення, а отже, збільшення платоспроможності попиту	Поява сильного конкурента н ринку Зниження темпів зростання ринку Неприятлива зміна валютного курсу Неприятливі зміни клімату в інших країнах Технологічне відставання від основних конкурентів Зменшення рівня доходів населення

Аналізуючи таблицю 3.2 можна зробити висновок, що сильними сторонами ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» є організація структури товариства, рівень менеджменту, організація процесу продажів, рівень підвищення кваліфікації кадрів, налагоджена система взаємодії з провідними туроператорами та вигідне розташування.

Слабкими сторонами ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» є рівень охоплення ринку, організація маркетингу, в тому числі й рекламна діяльність, засоби стимулювання збуту, планування маркетингової діяльності та організація

маркетингової діяльності, залежність рівня продажів від сезонності та обмежене використання інноваційних технологій.

До можливостей розвитку ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» входить розширення кола потенційних споживачів, вихід на нові ринки та розвиток нових напрямів діяльності, розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб великої кількості споживачів, наявність стимулюючих програм лояльності, покращення якості обслуговування споживачів, підвищення рівня життя населення, а отже, збільшення платоспроможності попиту.

До загроз ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» було віднесено Поява сильного конкурента н ринку, зниження темпів зростання ринку, несприятлива зміна валютного курсу, несприятливі зміни клімату в інших країнах, технологічне відставання від основних конкурентів, зменшення рівня доходів населення.

ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» – підприємство, яке займається продажем туристичних послуг в широкому асортименту. Доцільно провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» експертним методом, спираючись на думку директора товариства. Було взято три підприємства – конкурента з продажу туристичних послуг, яким було надано відповідні бальні оцінки. При цьому було встановлено обмеження щодо максимальної оцінки – 5 балів – це відмінно, 4 – добре, 3 – задовільно, 2 – погано і 1 – дуже погано. При цьому сума вагомих коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці.

Таблиця 3.3 – Критерії оцінки конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» та його конкурентів

Показники	ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»		ТОВ «Шенген»		ТОВ «Join Up»		ФОП «Luxury travel»	
	Bi1	ai*	Bi2	ai*	Bi3	ai*	Bi4	ai*
Якість управління	4	0,52	4	0,7	5	0,98	2	0,2
Якість наданих послуг	3	0,34	3	0,3	5	0,85	3	0,4
Фінансовий стан	3	0,32	4	0,65	4	0,6	2	0,21
Використання ресурсів	2	0,25	5	0,96	5	0,78	3	0,34
Проведення рекламних заходів	2	0,2	3	0,4	5	0,88	5	0,7
Здатність до інновацій	2	0,23	4	0,5	4	0,6	4	0,4
Відповідальність	2	0,22	3	0,4	5	0,79	3	0,2

В таблиці 3.4 представлений розрахунок рівня конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» та його конкурентів.

Таблиця 3.4 – Розрахунок рівня конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» і його конкурентів

Назва підприємства	Розрахунок рівня конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності в балах
ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»	0,52+0,34+0,32+0,25+0,2+0,23+0,22	2,8
ТОВ «Шенген»	0,7+0,3+0,65+0,96+0,4+0,5+0,4	3,91
ТОВ «Join Up»	0,98+0,85+0,6+0,78+0,88+0,6+0,79	5,48
ФОП «Luxury travel»	0,2+0,4+0,21+0,34+0,7+0,4+0,2	2,45

Підводячи розрахунок (табл. 3.4) можна зробити висновки, що найбільший рівень конкурентоспроможності має ТОВ «Join UP» - 5,48 балів. Причиною цього є широкий спектр послуг та якісне управління, точки продажу знаходяться на всій території України, а також товариство веде активну комунікаційну політику.

Найнижчий рівень конкурентоспроможності має турагенство «Luxury travel» - 2,45 балів. Товариство хоч і якісно веде комунікаційну діяльність, однак всі інші показники знаходяться на середньому і низькому рівні.

ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має показник 2,8 балів, що свідчить про не дуже добру конкурентоспроможність, оскільки такі конкуренти, як ТОВ «Шенген» і ТОВ «Join Up» мають вищі показники майже в 2 рази. Тому доцільно розробити заходи щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю.

На рисунку 3.1 представлена радіальна діаграма конкурентоспроможності розглянутих підприємств-конкурентів щодо ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» за значеннями конкурентоспроможності.

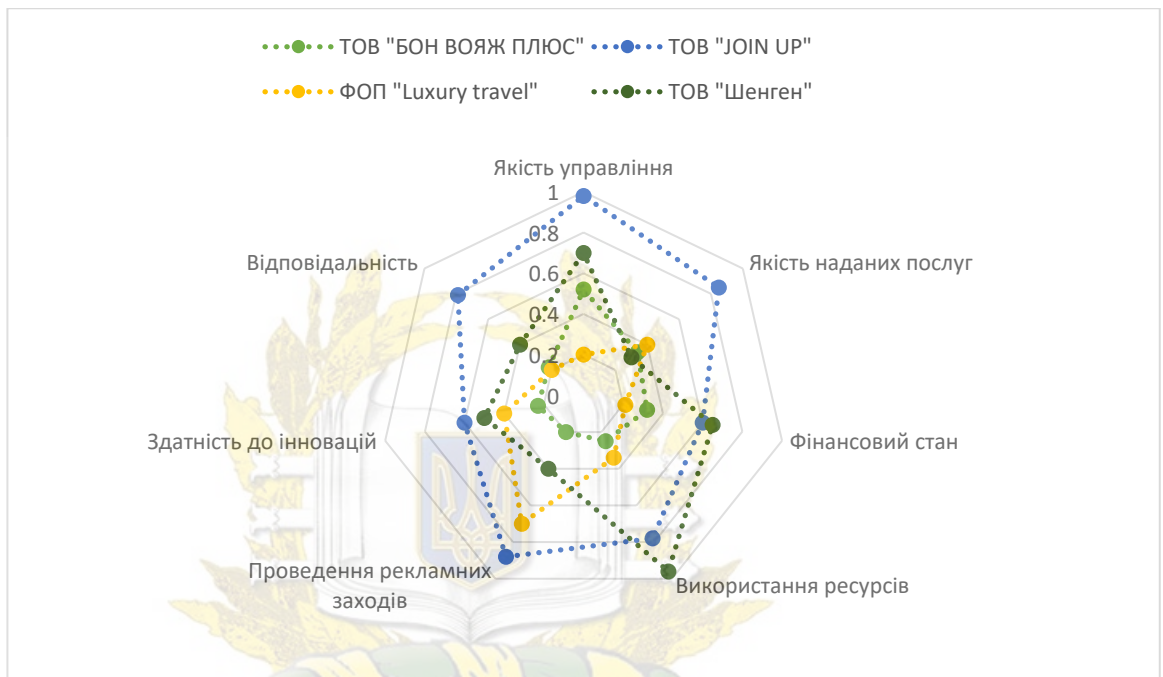


Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» з конкурентами

ТОВ «Join Up» має значні переваги перед ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС», наприклад: уміння залучати нових кадрів і працювати з ними, якісно надає свої послуги, піклується про потенційних споживачів, часто проводить рекламні заходи, відвідує різноманітні виставки, і що не менш важливо, правильно розподіляє свої ресурси. З рисунку видно, що конкуруючі підприємства мають свої переваги на ринку, тим самим підтримуючи лідируючі позиції.

Таблиця 3.5 – Градація досліджуваних рівнів конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» і конкурентів

Рівень конкурентоспроможності	Значення рівня	Співвідношення рівня конкурентоспроможності по підприємствам
Від 1,0 до 2,0	Низький рівень	-
Від 2,01 до 3,0	Слабкий рівень	ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» ФОП «Luxury travel»
Від 3,01 до 4,0	Середній рівень	ТОВ «Шенген»
Від 4,01 до 5,0	Високий рівень	ТОВ «Join Up»

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновки про те, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має менші шанси на ринку в порівнянні з ТОВ «Шенген» та ТОВ «Join Up».

ФОП «Luxury travel» хоч і поступається рівнем конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС», однак входить з ним в одну категорію рівня конкурентоспроможності.

Отже, в процесі дослідження конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» можна зробити висновок, що досліджуване товариство має значно більше слабких сторін, ніж сильних, відповідно це знижує його рівень конкурентоспроможності. Щоб усунути слабкі сторони, ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має використати певний комплекс маркетингових заходів, який допоможе підвищити конкурентні переваги товариства на ринку. В загальному, варто зазначити, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» є незадовільним.

3.2. Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» засобами маркетингу

Проведене дослідження показало, які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища негативно впливають на конкурентоспроможність ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» показало ряд недоліків в галузі комунікаційної політики, а саме:

- відсутнє інформування споживачів про послуги товариства;
- відсутні планування і розробка рекламної діяльності;
- відсутній контроль результативності проведення рекламних кампаній.
- недостатній спектр послуг, який надається споживачам.

Для початку, рекомендується на ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» провести рекламну кампанію, оскільки вона являє собою систему пов'язаних заходів,

які передбачають комплекс застосування рекламній засобів для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності товариства.

Побудова дерева цілей – це гарний спосіб ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» усвідомити мету проведення рекламної кампанії (рис. 3.2).

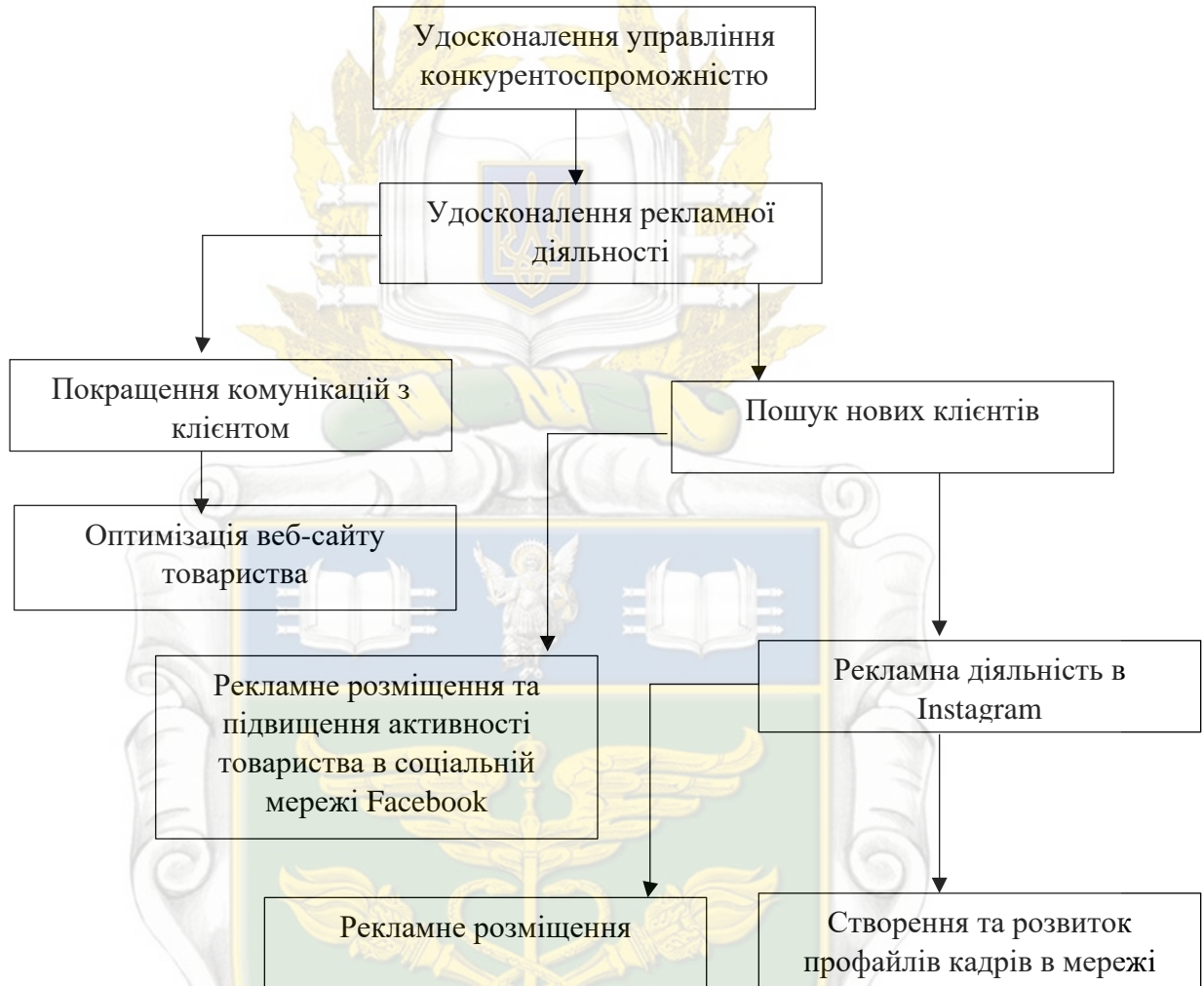


Рисунок 3.2 – Запропоноване дерево цілей рекламної діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Коли ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» усвідомить цілі рекламної діяльності, можна розробляти план рекламної кампанії. Завдання рекламної кампанії полягають:

- сформуванати у клієнта певний рівень знань про запропоновані послуги;
- спонукати споживача замовити послуги саме в турагенстві ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Для початку варто оптимізувати сайт ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Оскільки він на даний момент не працює, рекомендується створити новий по правильній блок-схемі побудови веб-сайту з комунікаційної точки зору (рис. 3.3). Веб-сайт має виступати центральним елементом комунікаційної політики ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Від успішності його просування залежить конкурентоспроможність товариства.

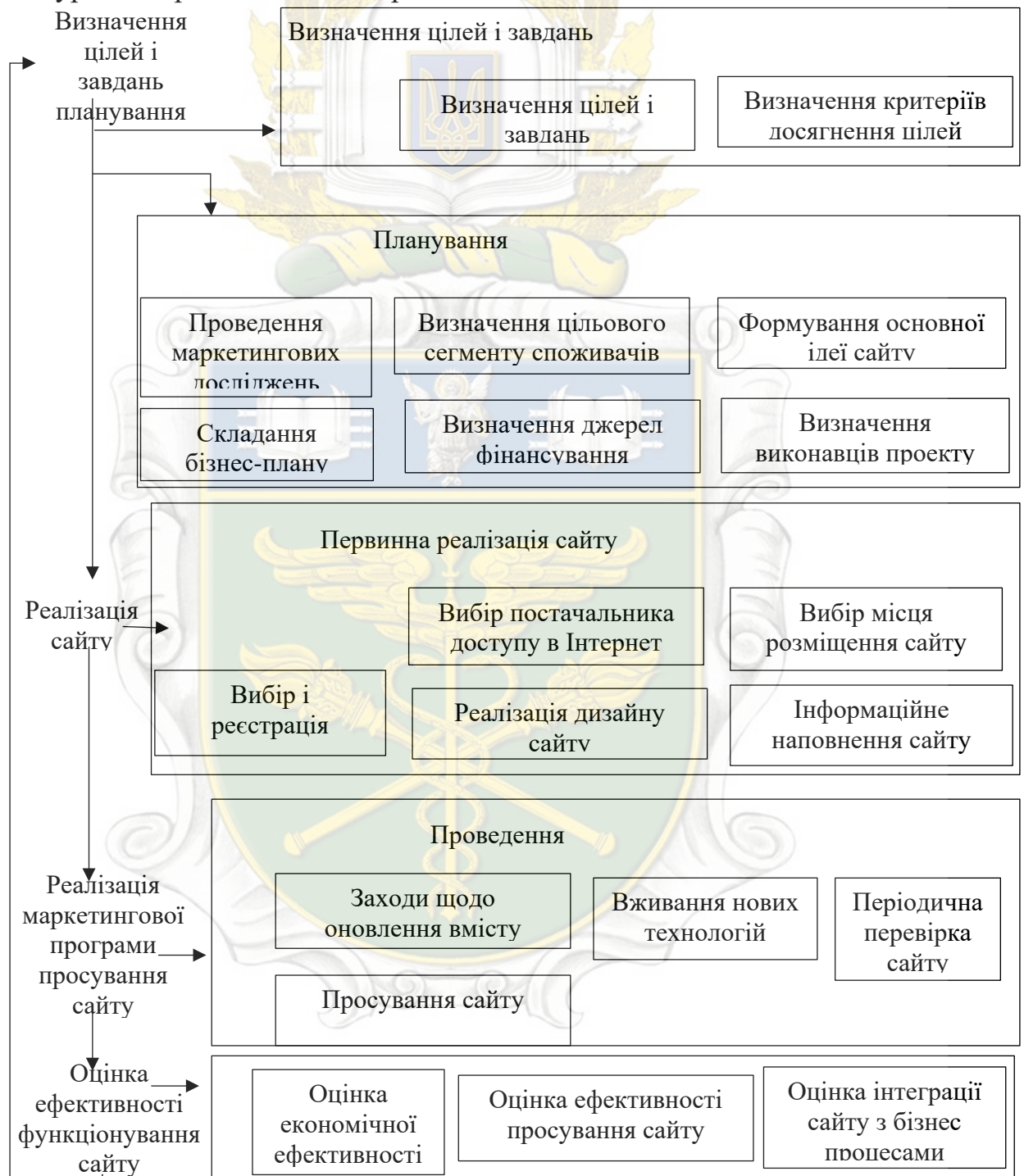


Рисунок 3.3 – Запропонована блок-схема побудови сайту ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Правильно побудований сайт підвищить ефективність рекламних заходів, що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» проводить в інтернеті. Оскільки будь-яка реклама може містити в собі посилання на сайт товариства, де користувачеві стане доступно більше інформації і він складе повнішу думку про туристичні послуги ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС».

Щоб отримувати максимальний прибуток та підвищити конкурентоспроможність ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» рекомендується поліпшити культуру обслуговування. Це можна зробити завдяки психологічним і професійним тренінгам на робочому місці, також можна проводити кожний день збори та вирішувати проблеми разом із персоналом. Такі заходи зможуть не тільки підвищити рівень конкурентоспроможності, але й дозволять збільшити товарообіг товариства на споживчому ринку.

Враховуючи ринкову ситуацію ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» потрібно більше заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю товариства. Щоб знайти лідируючу послугу товариству варто не ігнорувати розвиток ринку, а залежно від цілей, створити свою маркетингову структуру, яка буде забезпечувати:

- умови виживання товариства в умовах високої інфляції та економічної кризи;
- швидку адаптацію маркетингу до внутрішніх і зовнішніх економічних умов;
- процес аналізування, розробки і реалізації заходів, які будуть спрямовані на зміцнення конкурентних позицій.

Адаптація маркетингу до внутрішніх і зовнішніх економічних умов, які змінюються, може відбуватись на рахунок розробки нових послуг або за рахунок підвищення агресивності маркетингової діяльності. Загалом, в результаті проведеного дослідження рекомендується побудувати та використовувати в діяльності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» структурну схему маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю (рис. 3.4).

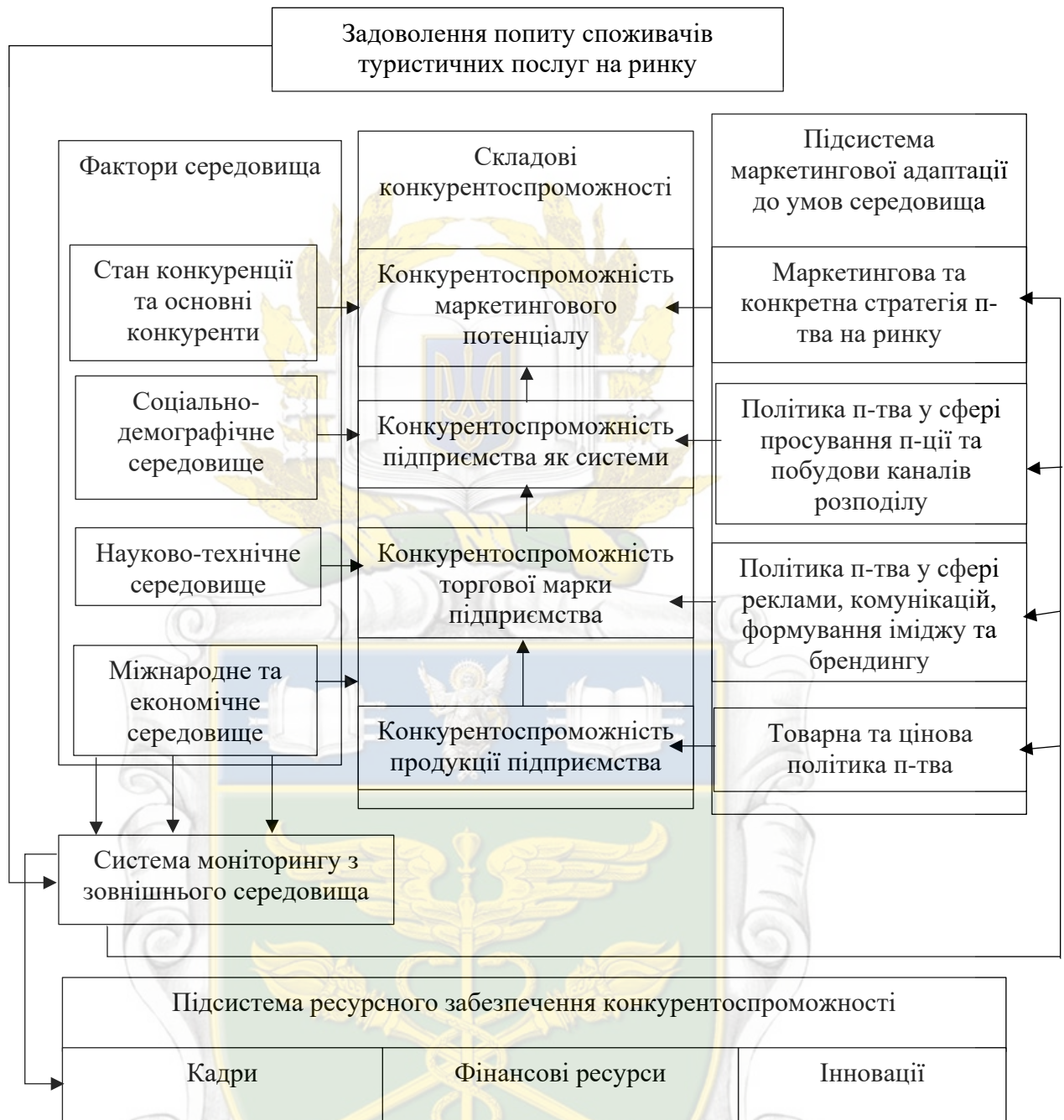


Рисунок 3.4 – Запропонований маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

В цьому механізмі найбільш вагоме значення має підсистема моніторинг, який відстежує зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» та формує інформаційну базу на основі якої підсистема адаптує маркетинговий потенціал товариства до умов навколишнього середовища.

Доцільно розрахувати фактичний і плановий рівень конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» завдяки запропонованим заходам (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка фактичного і планового рівня конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС»

Показники	2022		2023	
	Ві1	ai*	Ві1	ai*
Якість управління	4	0,52	4	0,52
Якість наданих послуг	3	0,34	4	0,64
Фінансовий стан	3	0,32	4	0,81
Використання ресурсів	2	0,25	5	0,78
Проведення рекламних заходів	2	0,2	5	0,7
Здатність до інновацій	2	0,23	5	0,8
Відповідальність	2	0,22	4	0,6
Середній бал	18	2,8	31	4,85

Таким чином, можна зробити висновок, що після впровадження запропонованих заходів ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» конкурентоспроможність товариства збільшиться на 2,05 бали в порівнянні з минулим роком.

Отже, підводячи підсумок до третього розділу варто зазначити що ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» використовувала мало рекламної діяльності, що проявилось на управлінні конкурентоспроможності товариства. Саме тому в результаті дослідження товариство мало такий низький бал управління конкурентоспроможністю. Було запропоновано ряд рекомендацій, які дозволять удосконалити управління конкурентоспроможністю ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» засобами маркетингу, а саме: запропоноване створення дерева цілей рекламної діяльності, блок-схема побудови сайту, маркетинговий механізм управління конкурентоспроможністю та покращення культури обслуговування.

Проведені розрахунки після запропонованих заходів показали, що дані рекомендації підвищать рівень конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» на 2,05 бали в порівнянні з попереднім рівнем, відповідно збільшиться прибуток товариства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одним із головних показників, який виражає ринкові відносини, є конкурентоспроможність та конкуренція на ринку між підприємствами. Саме тому, суб'єкти господарювання повинні постійно удосконалювати управління конкурентоспроможністю за рахунок сучасних принципів маркетингу щоб забезпечити стратегічний підхід до своєї діяльності.

Було проведено дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства засобами маркетингу» за матеріалами ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС». Тому, підводячи підсумок, можна зазначити, що:

1. Засоби маркетингу, або комплекс «4Р» являються невід'ємною складовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Основним завданням маркетингового управління конкурентоспроможністю є інтеграція та комплексність всіх підсистем в одну цілісну систему, яка спрямована на посилення конкурентних переваг і завоювання в конкурентній боротьбі більшої ринкової частки.

2. Впровадження ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства – це першочергове завдання, яке постає перед фірмами щоб забезпечити та підвищити рівень результативності діяльності підприємства. Ефективно налагоджене маркетингове управління конкурентоспроможністю організації забезпечує високий рівень адаптації, динамічної відповідності між ринковою позицією і маркетинговим потенціалом, дасть можливість зменшити ризики в підприємницькій діяльності, визначати стратегічні цілі, контролювати внутрішню і зовнішню ситуацію, регламентувати поведінкову та управлінську діяльність на ринку в складних ринкових умовах.

3. ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» є туристичним агентством, яке на ринку з 2001 року. За цей час багато вінничан скористались туристичними послугами товариства та стали постійними клієнтами. Результат показників фінансово-

господарської діяльності показав, що фінансовий стан ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» залежить від результатів фінансово-господарської і комерційної діяльності. За досліджуваний період чистий прибуток зріс, однак показники рентабельності, а саме рентабельність власного капіталу і рентабельність реалізованої продукції мають негативну тенденцію.

4. Аналізуючи комплекс маркетингу було виявлено ряд недоліків, які є в ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС», зокрема:

- відсутність попереднього дослідження кон'юнктури ринку;
- відсутність оцінки ефективності витрачених коштів на рекламну діяльність;
- відсутній контроль рекламної діяльності.

5. В процесі дослідження конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» було визначено, що товариство має значно більше слабких сторін, ніж сильних, відповідно це знижує його рівень конкурентоспроможності.

Щоб усунути слабкі сторони, ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» має використати певний комплекс маркетингових заходів, який допоможе підвищити конкурентні переваги товариства на ринку, а саме:

1. Створення дерева цілей рекламної діяльності товариства;
2. Використання запропонованої блок-схеми для побудови сайту;
3. Використання запропонованого механізму управління конкурентоспроможністю;
4. Поліпшення культури обслуговування.

Запропоновані заходи підвищать рівень конкурентоспроможності ТОВ «БОН ВОЯЖ ПЛЮС» на 2,05 бали в порівнянні з попереднім рівнем, відповідно збільшиться прибуток товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексич К.О. Організація маркетингово-логістичної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка і організація управління*. 2017. № 1. С. 171–181.
2. Андрієнко М.М., Харчук І.Л. Організаційно-економічні принципи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 39–43.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.
4. Багорка М., Юрченко Н. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2287/2208> (дата звернення 15.11.2023).
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 612 с.
6. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647/1584> (дата звернення 15.11.2023).
7. Безугла Л.С., Онищенко А.І., Шадріна Д.В. Формування маркетингової діяльності на ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/84.pdf. (дата звернення 15.11.2023).
8. Богацька Н. Конкурентоспроможність підприємства як основний ресурсний чинник в сучасних умовах бізнесу. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. IX

Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 вересня, 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 11–18.

9. Богацька Н.М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/75.pdf (дата звернення 15.11.23).

10. Бойчук І.В., Дмитрів А.Я. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 360 с.

11. Болотна О.В. Управління маркетинговою діяльністю в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 268–272.

12. Бондаренко С.М., Бодько Є.С., Кравченко С.С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 94–97.

13. Борисова Т., Васишин В. Нейродизайн як інноваційний метод розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Економіст*. 2021. № 9. С. 84–85.

14. Бреус С., Бондар А. Інновації як складова стратегії управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/858/823> (дата звернення 15.11.23).

15. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1654/1591> (15.11.23).

16. Бутенко Н.В. Формування маркетингової стратегії підприємств корпоративного сектору на засадах партнерських відносин. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/10.pdf. (дата звернення 15.11.23).

17. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2020. № 5. С. 24–28.

18. Вачевський М.В., Мадзігон В.М., Прокопенко І.Ф., Левченко Г.Є., Вачевський О.М., Примаченко Н.М. Промисловий маркетинг: формування професійних компетенцій у майбутніх маркетологів : підручник / за ред. М.В. Вачевського. Київ : Кондор, 2021. 486 с.

19. Вецепура Н., Земліна Ю. Управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/953/911> (дата звернення 15.11.23).

20. Волкова Н.В., Кононенко О.І., Кравченко Т.В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 89–93.

21. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 251–254.

22. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70.

23. Гончар О., Поліщук І. Інтеграційні фактори сучасності як передумови розвитку маркетингового потенціалу. *Журнал європейської економіки*. 2019. № 2. С. 154–166.

24. Діденко Є.О., Когут Г.М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/78.pdf. (дата звернення 15.11.23).

25. Економічна теорія : навч. посіб. / уклад.: М.І. Колосінська, С.І. Белей, С.В. Бойда. Електронні дані. Чернівці : ЧНУ, 2021. 320 с.

26. Єфремова Н.О. Теоретичні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва на принципах концепції соціально відповідального маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 208–213.

27. Замула О.В., Тучкова А.І. Впровадження концепції сталого розвитку в систему управління конкурентоспроможністю авіатранспортного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/123.pdf. (дата звернення 15.11.23).

28. Золотарьова В.І. Напрями удосконалення маркетингової діяльності підприємств рекламної сфери. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/160.pdf (дата звернення 15.11.23).

29. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23–27.

30. Касич А., Малюшенко О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/986/944> (дата звернення 15.11.23).

31. Кацемір Я.В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони*. 2021. № 3. С. 46–50.

32. Кириченко Н., Жосан Г. Характеристики маркетингового середовища підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/959/917> (дата звернення 15.11.23).

33. Кім О.О., Шумило О.С., Євтушенко В.А. Маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу: дизайн підприємницьких структур, урахування макроекономічних та глобальних проблем сучасності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 63. С. 53–56.

34. Кіпоренко С.С., Топіна Р.П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/172.pdf (дата звернення 15.11.23).

35. Кобець С.П. Теоретичне підґрунтя управління конкурентною стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/84.pdf. (дата звернення 15.11.23).

36. Коваленко Г.О., Чукіна І.В. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/88.pdf (дата звернення 15.11.23).

37. Ковтун Е.О. Теоретичні підходи до формування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф. 06-07 жовт. 2022 р. / ред. Н.Л. Замкова, Л.Б. Мартинова. Вінниця, 2022. Ч. 1. С. 156–164.

38. Коноплянникова М.А. Задачі вибору інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7740> (дата звернення 15.11.23).

39. Корягіна С.В., Корягін М.В. Маркетинговий аудит : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.

40. Косар Н.С., Паньківська Ю.М., Кузьо Н.Є. Тенденції розвитку маркетингової збутової та комунікаційної політики в умовах активного розвитку інформаційних технологій. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 281–288.

41. Коцко Т.А., Шеховцова І.А., Жарук О.В. Реалізація маркетингово-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства в умовах ресурсних обмежень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 15. С. 102–108.

42. Кравченко О., Лапіна І., Белобров О. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/966/924> (дата звернення 15.11.23).

43. Красовська О.Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43–46.

44. Красовська О.Ю. Підвищення рівня сучасної маркетингової діяльності на професійній основі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 22–26.

45. Красовська О.Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 105–109.

46. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (дата звернення 15.11.23).

47. Крижко О.В., Єсмаханова А.У., Побережна С.М. Особливості стимулювання збуту на підприємстві залежно від суб'єктів стимулювання. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 141–148.

48. Лазоренко Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17.

49. Огороднійчук О.О. Управління конкурентоспроможності підприємства засобами маркетингу. *Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих*: зб. всеук. наук.-практ конф. м. Вінниця 20 квітня 2023 р. Вінниця, 2023. С. 266–272. URL:

http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb17_172.pdf (дата звернення 15.11.2023).

50. Огороднійчук О.О. Маркетинг як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємств. *Менеджмент XXI століття: сучасні модулі, стратегії, технології*: зб. всеук. наук.-практ конф. м. Вінниця 10 жовтня 2023 р. Вінниця, 2023. С. 423-430.

51. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. Маркетингові аспекти управління олійно-жировими підприємствами. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2 (73). С. 93–100. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.2.12> (дата звернення: 15.10.2023).

52. Dovhan Yu. Resources and Technologies of the Enterprise Marketing Management. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Т. 3. № 27. С. 96–102. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-96-102> (дата звернення 15.11.2023).

