

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

РУДЕНКО АРТУР СЕРГІЙОВИЧ

УДК 339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Формування та імплементація конкурентної стратегії розвитку
бізнес-компаній**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А. С. Руденко

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Руденко А. С. Формування та імплементація конкурентної стратегії розвитку бізнес-компаній. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства, основні завдання та сучасний методичний інструментарій її обґрунтування та впровадження. Охарактеризовано особливості функціонування ФОП Самойлюк, проаналізовано ефективність наявної конкурентної стратегії агентства. Запропоновано заходи з удосконалення конкурентної стратегії агентства, а саме, впровадження концептуальної інтегрованої CRM-системи.

Ключові слова: стратегія, конкурентна стратегія, місія, стратегічні альтернативи, електронний модуль документообігу.

SUMMARY

Rudenko A. S. Formation and implementation of a competitive strategy for the development of business companies. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

The qualification work investigates the theoretical foundations of the formation of a competitive strategy of the enterprise, the main tasks and modern methodological tools for its substantiation and implementation. The peculiarity of the functioning of Samoiliuk FOP is characterized, the effectiveness of the existing competitive strategy of the agency is analyzed. Measures to improve the competitive strategy of the agency, namely, the introduction of a conceptual integrated CRM system, are proposed.

Keywords: strategy, competitive strategy, mission, strategic alternatives, electronic document management module.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ...	7
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП САМОЙЛЮК.....	19
Висновки до розділу 2.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ФОП САМОЙЛЮК	26
Висновки до розділу 3.....	34
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Успішність функціонування підприємств в ринкових умовах господарювання обумовлюються наявністю реалістичної загальної стратегії розвитку, потужним конкурентним потенціалом, дієвою конкурентною стратегією на забезпечення якої мають бути направлені зусилля та ресурси всього колективу. З-поміж вище зазначених аспектів забезпечення конкурентних переваг бізнес компаній актуальним є формування конкурентної стратегії.

Нинішні умови функціонування підприємств в умовах турбулентного зовнішнього середовища передбачають обґрунтування та реалізацію діяльності за засадах стратегічної поведінки, що сприятиме забезпеченню неабияких конкурентних переваг в довготривалій перспективі та мінімізації ризиків. Завдяки наявній конкурентній стратегії фірма спроможна не лише ефективно використовувати наявний внутрішній потенціал, але й гнучко реагувати на будь-які зміни. Тому актуальність дослідження конкурентної стратегії підприємств має важливе теоретичне та практичне значення.

Сутність та концептуальні засади стратегії вперше було розроблено в 1960-ті рр. класиками теорії стратегічного менеджменту А. Чандлером, К. Ендрюсом та І. Ансоффом. Подальший розвиток соціально-економічного середовища, зростання конкуренції, турбулентність зовнішнього середовища обумовили появу нових підходів до трактування стратегії. Так, зокрема, в цей період з'являються праці таких дослідників як: Г. Мінцберга, Б. Карлоффа, Д. Куїнна, М. Портера та ін. Вітчизні науковці – З. Галушка, П. Гордієнко, В. Герасимчук, Г. Кіндрацька, А. Старостіна, З. Шершньова, С. Оборська, О. Карпіщенко та інші збагатили розуміння сутності понять стратегія та конкурентна стратегія.

Мета й завдання кваліфікаційної роботи. Теоретичні особливості формування конкурентної стратегії та практичні аспекти її реалізації є метою дослідження. Для досягнення мети необхідно було вирішити наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні та методичні основи формування конкурентної стратегії бізнес-компаній;
- проаналізувати особливості функціонування та напрями розвитку конкурентного стану бізнес-компанії;
- визначити проблемні аспекти реалізації конкурентної стратегії ФОП Самойлюк;
- обґрунтувати заходи з удосконалення конкурентної стратегії Агентства Дмитра Дімбровського, а саме, впровадження концептуальної інтегрованої CRM-системи.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії ФОП Самойлюк. **Предметом** дослідження є теоретико-методичні положення формування конкурентних стратегій вітчизняних бізнес-компаній.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи послужили праці таких вчених, як М. Портера, І. Ансофа, Ф. Котлера, В. Гриньова, Ю. Іванов, В. Пономаренко, та ін., які досліджували особливості формування конкурентної стратегії підприємств. Крім того, під час виконання кваліфікаційної роботи використано низку наукових методів: індукції та дедукції; аналізу та синтезу; узагальнення; економіко-статистичного, системного, порівняльного, графічного та ін. Так, зокрема, в процесі вивчення зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища функціонування ФОП Самойлюк було використано матричні методи стратегічного аналізу, а саме, *SWOT-аналіз*. Дослідження ефективності конкурентної стратегії в умовах ФОП Самойлюк відбувалося за допомогою багатофакторної моделі *GE/McKinsey* (*привабливість галузі / конкурентна позиція*) та з використанням *карти стратегічних груп конкурентів*. Обґрунтування заходів з удосконалення конкурентної стратегії Агентства Дмитра Дімбровського, а саме, впровадження концептуальної інтегрованої CRM-системи, здійснювалося за допомогою *проектного аналізу*.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Студентські наукові читання–2023: зб. наук. праць Науково-практичної конференції

«Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт на тему – Формування конкурентної стратегії підприємства: теоретико-методичний аспект; Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. (20 жовтня 2022 р.) на тему – Діяльність суб'єктів підприємництва на ринку послуг: сучасна реальність; Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет на тему – Удосконалення процесу комерційної діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що матеріали дослідження можуть бути використані ФОП Самойлюк під час формування конкурентної стратегії та в практичній діяльності інших бізнес-компаній.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота включає: анотацію, вступ, аналітичну та розрахункову частини, висновки, список використаних джерел (40 найменувань) та додатки. Обсяг роботи становить 35 сторінок комп'ютерного тексту, містить 10 таблиць і 7 рисунків. В першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств. Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану конкурентного середовища та стратегії ФОП Самойлюк. В третьому розділі розроблено та обґрунтовано основні напрями удосконалення формування конкурентної стратегії досліджуваної бізнес-компанії.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

Переважна більшість підприємств у процесі свого розвитку часто стикається з певними проблемами і потребує вирішення як оперативних так і стратегічних завдань. Дієвим інструментом, що інтегрує в єдине ціле весь спектр стратегічних, тактичних та оперативних рішень є стратегічне управління, яке дозволяє здійснювати комерційну діяльність з використанням сучасних інноваційних методик і технологій.

З огляду на вище зазначене варто провести чіткий аналіз такого поняття, як “стратегія”, яке почали активно використовувати в науці та практиці управління починаючи з 1950 рр. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 1960-ті рр. класиками теорії стратегічного менеджменту А. Чандлером, К. Ендрюсом та І. Ансоффом. Саме ці науковці вперше визначили основні положення стратегічного планування та обґрунтували сутнісні характеристики поняття “стратегія”.

Під впливом економічного розвитку суспільства зміст цього поняття активно змінювався. Так, зокрема, фахівці Бостонської консалтингової групи під стратегією розуміли процес дієвого управління ресурсами [34]. Згодом прийшло розуміння, того, що в процесі обґрунтування стратегії варто не лише ефективно управляти ресурсами, але й визначати напрями діяльності бізнес-компаній. Крім того, переважна більшість науковців справедливо вважала, що функціонування підприємств на засадах стратегічного розвитку забезпечує неабиякі конкурентні переваги.

Наразі не існує єдиної точки зору до трактування сутності поняття “стратегія”. Всі існуючі визначення умовно можна поділити на наступні групи: по-перше – стратегія, як план та принцип поведінки; по-друге, стратегія, як конкурентна перевага та метод імплементації стратегічних цілей; по-третє, стратегія, як системна модель прийняття стратегічних рішень в умовах невизначено зовнішнього середовища (Додаток А).

Термін “стратегія” означає планування подальших дій, які повинні привести до певного результату. Дане поняття прийшло в економічну сферу з військової лексики і наразі є невід’ємним елементом всієї системи управління. Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє внести якісні перспективи в його подальшому функціонуванні. Ключова роль в цьому процесі належить механізму реалізації стратегії елементами якого є: методи та інструменти, які необхідно використовувати для досягнення цілей; система позиціонування; місія компанії і її значення для суспільства; реакція організації на різні види внутрішніх і зовнішніх впливів; роль, яку відіграє компанія в соціумі.

Отже, підсумовуючи підходи науковців до визначення сутності поняття “стратегія” дістаємося висновку, що під стратегією варто розуміти довгострокову програму дій, в основі якої є визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії, формування стратегічного набору, розробку та впровадження стратегічного плану для досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства шляхом раціонального використання ресурсів.

Стратегія може застосовуватися відповідно до різних систем, зокрема, розробка стратегії країни, регіону (міста, села, селища, територіальної громади), будь-якої установи. В контексті розвитку бізнесу обґрунтовують стратегію підприємства. Переважна більшість науковців дотримуються думки, що стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, комплекс аналітичних, організаційних та контролюючих заходів з досягнення цілей підприємства, завдяки мобілізації маркетингових, виробничих, фінансових і ресурсних можливостей; обґрунтування перспективних напрямів на основі оцінювання чинників макро- та мікро- середовища; перспективна модель забезпечення конкурентних переваг тощо [5]. Крім того, ключову роль в процесі обґрунтування стратегії розвитку підприємства відіграє формування його місії, стратегічних цілей і завдань, формування стратегічного набору. При цьому, важливим є найоптимальніше використання сприятливих можливостей

зовнішнього середовища та сильних внутрішніх аспектів діяльності.

Сьогодні підприємства, функціонуючи в динамічних умовах, повинні враховувати значні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, враховувати усі зміни й ефективно на них реагувати. Ретельніше варто досліджувати дії конкурентів, розробляти та впроваджувати конкурентні стратегії у своїй діяльності з метою знаходження додаткових ринків шляхом залучення великої кількості споживачів. Нинішні умови функціонування вітчизняного бізнесу передбачають швидке реагування як на зовнішні процеси, так і на внутрішній потенціал з метою досягнення конкурентних переваг. Ключову роль в цьому процесі відіграє функціонування бізнес-компаній на засадах розробки і впровадження конкурентної стратегії. Теоретико-практичні аспекти оцінки конкурентної позиції, розробка і впровадження конкурентної стратегії підприємства є предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців(табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз поняття “конкурентна стратегія” в економічній літературі

Автор	Ключові характеристики поняття
І. Ансофф [33]	Акцент на об'єднанні зусиль та ресурсів, управлінських, організаційних та стратегічних заходах, спрямованих ефективному функціонуванню однієї специфічної сфери бізнесу (стратегічній зоні господарювання)
М. Портер [36]	Формування у суб'єктів ринкових відносин ключового потенціалу спроможного конкурувати з основними гравцями завдяки своїм унікальним стратегічним позиціям
Ф. Котлер [35]	Класифікація конкретних стратегій, заснована на визначені частинки ринку, що займає підприємство: 1. стратегії лідера ринку або ринковий лідер; 2. стратегії претендентів на лідерство або стратегія ринкового претендента; 3. стратегії послідовники або стратегія "наступного за лідером", ринковий послідовник; 4. стратегії нішера.
О. Кравченко [6]	Запланований план дій (спрямована стратегія) та гнучке реагування на вплив зовнішнього середовища (незаплановані стратегічні рішення). Особливий акцент на ієрархічність та послідовність обґрунтування конкурентних стратегій розвитку.
Ю. Іванов [4]	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у макро- та мікро- середовищі.
В. Шарко [28]	Забезпечення ефективної діяльності підприємства шляхом досягнення динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем; інструмент формування та утримання переваг у конкурентній боротьбі; основа оптимального розподілу й ефективного використання ресурсів і зусиль.

Джерело: адаптовано на основі вказаних джерел.

Насамперед, визначальна роль в обґрунтуванні місці і ролі конкурентних стратегій належить класикам теорії стратегічного менеджменту І. Ансоффу, М. Портеру, Ф. Котлеру, А. Томпсону та А. Стрікленду та ін. Вітчизняні дослідники, використовуючи надбання класиків теорії стратегії, розширили та доповнили трактування сутності стратегія з врахуванням нинішніх реалій.

Розробка та запровадження ефективних конкурентних стратегій надає можливість різним бізнес-компаніям бути лідерами в своїй галузі, використовуючи інноваційні підходи в обґрунтуванні перспективних напрямів діяльності на основі конкурентних переваг. Крім того, дієва бізнес-стратегія дозволяє мати неабиякі конкурентні переваги в реалізації цінової конкуренції та дозволяє зайняти свою ринкову нішу. Конкурентна стратегія будь-якого підприємства спрямована на виконання наступних основних завдань (рис. 1.1).



Рис 1.1. Завдання конкурентної стратегії підприємства

Джерело: адаптовано [10]

Розуміння сутності конкурентної стратегії сприятиме вивчення її можливих видів. Не перестають бути актуальними конкурентні стратегії розроблені класиком теорії менеджменту та маркетингу Ф. Котлером. Дана класифікація конкурентних стратегій ґрунтується на ролі та місці підприємства та його конкурентів [35]. З огляду на вище зазначене основними конкурентними стратегіями є:

– лідера (ця стратегія реалізується тоді, коли підприємство посідає

домінуючі позиції на ринку, і є визнаними конкурентами);

– челенджера (підприємства, які успішно розвиваються, досягають лідерства на ринку шляхом розширення його частки називаються челенджерами. Для них привабливою є стратегія атакування ринкового лідера, аналогічного підприємству або меншого за розміром, що є ризикованим, але й перспективним);

– послідовника (вибирає підприємство, яке утримує невелику частку ринку шляхом адаптування до діяльності конкурентів, захоплення малої частки ринку посилює значення стратегічного вибору з урахуванням можливостей і його прагнень);

– фахівця “нішера” (ніша, на якій зосереджені зусилля, буде ефективною тоді, коли матиме достатній потенціал для отримання доходів; буде малопривабливою для конкурентів; створюватиме стійкий бар’єр для входження інших підприємств) [35].

Обґрунтування та впровадження конкурентної стратегії компанії передбачає наступні складові: формування базових стратегій націлених на досягнення стратегічних цілей і завдань; формування набору стратегій, які доповнюють цілі розвитку компанії та вибір загальної (генеральної) стратегії, оцінка альтернативних стратегій в контексті досягнення загальної конкурентної стратегії компанії [25]. Вибір конкурентної стратегії будь-якого підприємства передбачає: генерування альтернативних стратегій, які надають змогу досягти бажаних цілей; формування стратегічного набору комплементарного цілям розвитку підприємства та вибір загальної стратегії; оцінка стратегічних альтернатив у контексті загальної конкурентної стратегії підприємства з метою наповнення її конкретним змістом.

Оцінка дієвості стратегії бізнес-компанії може здійснюватися за допомогою системи показників, які аналізують складові ефективності використання внутрішнього потенціалу, а саме, обсяги виробництва або наданих послуг; динаміки чистого прибутку; показника рентабельності; ефективності використання та забезпеченості основним та оборотним

капіталом; рівень витрат тощо та показників зовнішнього потенціалу – абсолютна та відносна частка ринка, обсяги реалізації; обсяг вкладений інвестицій; рентабельність продажу та ін. [35, с. 185].

Розробляючи конкурентну стратегію, активно й глибоко вивчають конкурентне середовище та оперують такими поняттями як конкурентна сила і конкурентна позиція, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку [15]. Конкурентна перевага забезпечує міцні позиції компанії на ринку і отримання доходів у галузі на рівні вищому середнього, завдяки більш ефективному використанню наявного потенціалу підприємства та ключовим компетенціям його персоналу.

Індикаторами, або показниками конкурентної сили, а отже, і конкурентної переваги можна вважати: позитивну динаміку зростання частки ринку; збільшення чисельності покупців; лідируючу стратегію; кращу реакцію на зміни зовнішнього середовища; диференціацію товарів та послуг; технологічні та інноваційні переваги тощо. Натомість індикаторами конкурентної слабкості є: високий рівень витрат; зменшення ринкової частки; низька динаміка прибутку; низька ділова репутація підприємства; низька якість товарів та послуг; нестабільність фінансово-господарської діяльності.

Конкурентні переваги досягаються завдяки наступним факторам: виробництво порівняно з конкурентами продукції кращої якості за дешевшою ціною; організація ефективного післяпродажного та сервісного обслуговування споживачів; володіння кращими менеджерськими та компетентностними характеристиками; інноваційною та технологічною спрямованістю діяльності; наявністю відомої торговельної марки, бренду; позитивному діловому іміджу.

Отже, формування ефективної конкурентної стратегії для вітчизняних бізнес-компаній є важливою необхідністю і без сумніву має практичну цінність. Водночас в процесі обґрунтування ви імплементатції даної стратегічної орієнтації важливо не помилитися і обрати оптимальну конкурентну стратегію. В умовах мінливого конкурентного середовища

ключовою метою діяльності будь-якого підприємства є забезпечення на належному рівні та постійне удосконалення ефективності стратегій. З огляду на це актуальним є проведення аналізу ефективності використання стратегічних зон господарювання, оцінювання збалансованості господарського портфеля та дослідження наявності та ефективності використання наявного потенціалу.

З огляду на вище зазначене особливої актуальності набуває методичний інструментарій імплементації конкурентної стратегії. Це викликає необхідність обґрунтування шляхів вибору методів оцінки конкурентних переваг, отриманих в процесі використання стратегії та систематизації етапів його використання. На рисунку представлено теоретико-методичний підхід до обґрунтування методів оцінки конкурентного стану підприємств за умови доцільності впровадження заходів інноваційно-спрямованого інвестування у вигляді систематизованого науково обґрунтованого комплексу (рис. 1.2).

Обґрунтовано необхідність здійснення паралельного аналізу інноваційно-інвестиційної функціональної та комплексної складових конкурентного стану (організаційно-економічна та управлінська складові) для визначення ступеня впливу факторів інноваційно-спрямованого інвестування на процес формування конкурентної стратегії підприємства як ключових елементів діяльності й розвитку сучасного вітчизняного підприємства, здатних суттєво впливати на підвищення конкурентного стану підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища.

Вбачається за доцільне виокремлення трьох ключових етапів: 1) етап теоретичного обґрунтування, 2) аналітичний та 3) заключний. Для отримання науково-теоретичного підґрунтя, для подальшого використання певного методу оцінки, необхідно в рамках етапу теоретичного обґрунтування здійснити аналіз та систематизацію існуючих методів, виділити найбільш оптимальні методи та шляхом критеріального відбору зосередити увагу на одному з існуючих, який здатен відобразити важливість інноваційно-спрямованого інвестування у процесі формування конкурентної стратегії.

Отже, ефективність конкурентної стратегії досягається на основі

узагальнення та синтезу теоретичних та практичних особливостей процесу інвестування та інноваційного розвитку з урахуванням впливу на них потенційних можливостей підприємства та загроз його діяльності в економічній науці та практичній діяльності переважної більшості підприємств.



Рис. 1.2. Алгоритм дослідження конкурентної стратегії підприємства
Джерело: власні дослідження.

Під час використання всіх зазначених етапів обґрунтування методу оцінки конкурентної стратегії необхідно враховувати ряд принципів, серед яких слід виділити принцип системності, комплексності, науковості, адаптивності та розвитку. Сучасний інструментарій обґрунтування стратегії включає різні методи та прийоми, зокрема, традиційні методи економічного аналізу; загальнонаукові (методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, спостереження); економіко-

математичного моделювання; портфельні та матричні методи стратегічного аналізу.

Дослідники з питань реалізації конкурентних стратегій, зокрема Ю. Іванова, та М. Тищенко, пропонують оцінювати конкурентоспроможність стратегії за допомогою п'яти відносних показників (обсяг продажів, частка ринку, прибуток, рентабельність та чисельність працівників). Дані показники рекомендовано визначати шляхом ділення показника конкретної компанії на найкраще значення в аналізованій галузі або групі компаній [22]. І. Левік пропонує оцінювати конкурентну стратегію в три основні етапи, використовуючи наступні інструменти стратегічного аналізу: аналіз стратегічного портфелю та стратегії (стратегічних рішень) за допомогою інструментів: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, матриця Ансоффа «продукт-ринок» [9, с. 132]. Проаналізувавши наукову літературу можна визначити такі критерії відбору методів оцінки конкурентної стратегії (рис. 1.3).

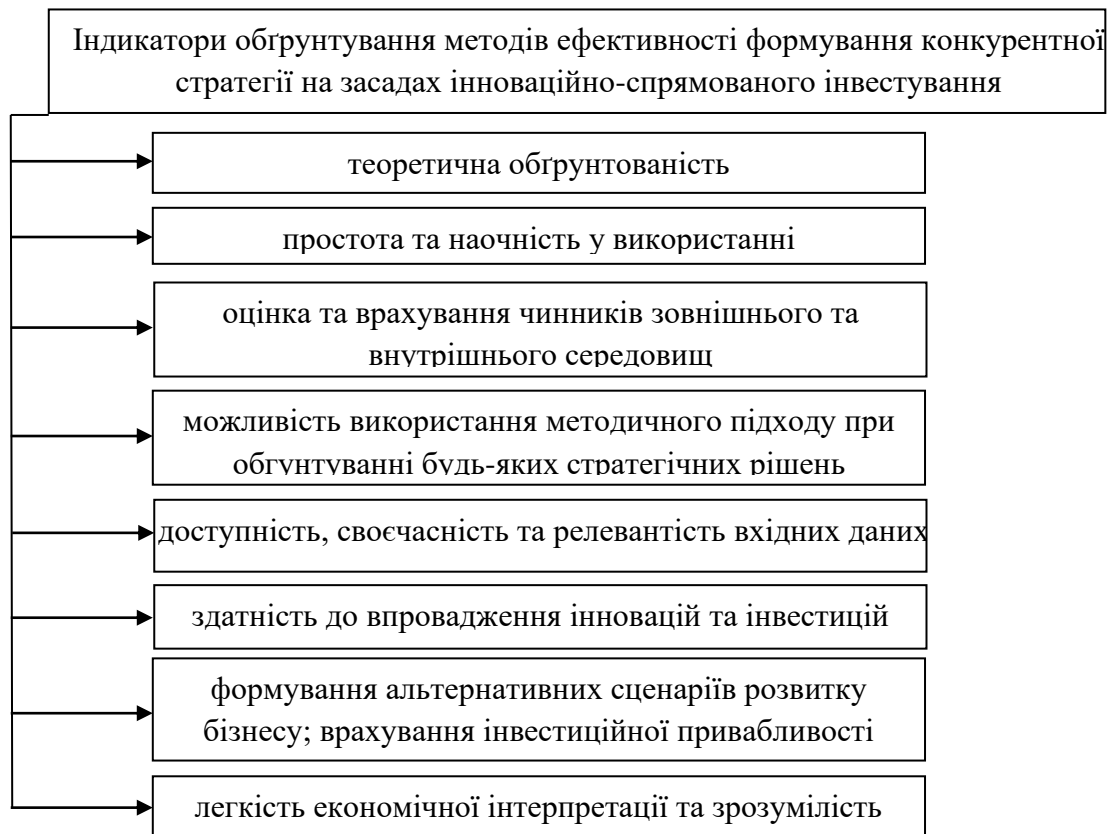


Рис. 1.3. Індикатори оцінки методів відбору конкурентних стратегій
Джерело: складено на основі [14].

Для аналізу сформовано матрицю ранжування за частотою використання та обґрунтованістю методів у працях вчених-економістів, до якої включено 15 методів, які можуть бути використані для оцінки конкурентної стратегії. Методом випадкової вибірки сформовано групу вчених-економістів з кола тих, науковий інтерес яких зосереджений переважно на вивченні питань оцінки та аналізу конкурентного стану (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи оцінки конкурентної стратегії

Метод	Автор							Ранг	
	І. Парасій-Вергуненко [13]	І. Левик [9]	Г. Федірко [26]	В. Єферін	Ю. Іванов [4]	Л. Шишмарьова [29]	В. Пастухова [15]		О. Кузьмін [7]
Бенчмаркінг				+				+	2
Матричні методи		+	+						2
Методи сітьового аналізу	+					+			2
Коефіцієнтні методи				+	+		+	+	4
Методи економіко-математичного моделювання					+		+		2
Методи експертних оцінок	+	+							2
Методи теорії ігор		+					+		2
Методи лінійного програмування	+				+				2
Метод сценаріїв	+						+		2

Джерело: складено за вище вказаними джерелами.

Таким чином, для відбору методів оцінки конкурентного стану критерієм теоретичного обґрунтування проаналізовано теоретичні доробки вчених-економістів та застосовано метод ранжування. Під методом ранжування слід розуміти розподіл методів оцінки конкурентної стратегії за зменшенням їхньої значимості для суб'єкта господарювання. Найважливішому показнику надається перший ранг, а найменш важливому – останній ранг [30].

Нині для аналізу стратегічної позиції компанії застосовують метод SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Цей метод є похідним від SWOT-аналізу і визначає рекомендовану стратегію відповідно до її вектора. При цьому чинники зовнішнього середовища в SPACE-аналізі представлено привабливістю галузі та її стабільністю, а чинники внутрішнього

середовища – конкурентоспроможністю та фінансовою силою підприємства. Доцільність використання цього методу обумовлена тим, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. стратегічного аналізу та управління [24, с. 164].

Одним із сучасних методів оцінки рівня конкурентного стану є бенчмаркінг. Конкурентний бенчмаркінг дозволяє компанії оцінити рівень ефективності у порівнянні з його основними конкурентами, виявити свої сильні та слабкі сторони, сформувавши власну стратегію для успішного позиціонування на ринку [26]. Отже, сучасна економічна наукова література сформувала дієвий методичний інструментарій спроможний ефективно оцінити конкурентну стратегію підприємства. Залежно від підприємства, його сфери діяльності, сформованості конкурентної стратегії використовуються різні методи дослідження. Однак, проблемою залишається відсутність єдиного підходу до оцінки конкурентної стратегії.

Висновки до розділу 1

Під стратегією варто розуміти довгострокову програму дій, в основі якої є визначення впливу чинників макро та мікро середовища на діяльність компанії, формування стратегічного набору, розробку та впровадження стратегічного плану для досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства шляхом раціонального використання ресурсів. Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, комплекс аналітичних, організаційних та контролюючих заходів з досягнення цілей підприємства, завдяки мобілізації маркетингових, виробничих, фінансових і ресурсних можливостей; обґрунтування перспективних напрямів на основі оцінювання чинників макро- та мікро- середовища; перспективна модель забезпечення конкурентних переваг [26].

Ключову роль в процесі обґрунтування стратегії розвитку підприємства відіграє формування його місії, стратегічних цілей і завдань, формування стратегічного набору. При цьому, важливим є найоптимальніше використання сприятливих можливостей зовнішнього середовища та сильних внутрішніх

аспектів діяльності. Сучасний інструментарій обґрунтування конкурентної стратегії включає різні методи та прийоми, зокрема, традиційні методи економічного аналізу; загальнонаукові (методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, спостереження); економіко-математичного моделювання; портфельні та матричні методи стратегічного аналізу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ФОП САМОЙЛЮК

Дослідивши теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії доцільно більш детально розглянути ці аспекти на прикладі конкретної бізнес-компанії, а саме ФОП Самойлюк (надалі компанія “M-lab” або Агентство Дмитра Дімбровського). Компанію було створено 05 лютого 2015 р. та зареєстровано за адресою м. Житомир, вул. Вацлава Длоуги. Основним видом діяльності ФОП є 62.09 – Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем та інші види діяльності: 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність; 63.12 Веб-портали; 63.91 Діяльність інформаційних агентств; 63.99 Надання інших інформаційних послуг; 73.11 Рекламні агентства [38].

На момент створення (2015 р.) агентство надавало послуги з копірайтингу (написання рекламних і презентаційних текстів) та нараховувало лише п'ять осіб включаючи чотирьох копірайтерів та проєкт-менеджера. Наразі компанія займає вагомі позиції на ринку аутсорсингу в ІТ-сфері. Крім того, до функціоналу агентства входить розробка та впровадження програмного забезпечення для вітчизняного та міжнародного бізнесу. Компанія здійснює повний спектр інтернет-маркетингових послуг, а саме, створення, розробка та супроводження веб-сайтів, налаштування контекстної та таргетованої реклами, SMM – реклама в соціальних мережах та тематичних спільнотах, SEO – пошукова оптимізація.

Стрімкий розвиток інформаційних та Інтернет технологій сприяв тому, що в 2015-2016 рр. компанія продовжила здійснювати диверсифікацію діяльності. Так, саме в цей період агентство запроваджує інноваційну діяльність, здійснюючи пошук постійних клієнтів для своїх ділових партнерів на договірних засадах, що сприяло покращенню фінансово-економічного стану компанії, масштабуванню бізнесу, залученню висококваліфікованого персоналу з метою просування таких нових напрямів діяльності як

програмування, Інтернет-маркетинг та проєктний менеджмент. Такі позитивні тенденції сприяли тому, що в 2018 р. було відкрито філію у місті Києві та збільшення чисельності співробітників до 80 осіб. Крім того, з метою мінімізації ризиків починаючи з 2019 р. ФОП Самойлюк здійснює консультування в частині просування продукції в соціальних мережах для представників малого та середнього бізнесу. Відповідно до такого диверсифікованого спектру послуг сформовано організаційну структуру управління компанією (Додаток Б).

Оцінку ефективності функціонування Агентства Дмитра Дімбровського варто розпочати з аналізу динаміки основних показників його діяльності. Оскільки відповідно до застосовуваних методик дієвість стратегії бізнес-компанії може здійснюватися за допомогою системи показників, які аналізують складові ефективності використання внутрішнього потенціалу, а саме, обсяги виробництва або наданих послуг; динаміки виручки та чистого прибутку; показників рентабельності та вартості активів тощо (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика основних показників функціонування ФОП Самойлюк

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/	%
Виручка, тис. грн	170695,00	178945,00	169545,0	-1150,00	99,33
Власний капітал, тис. грн	36906,95	38658,85	35965,89	-1211,06	97,45
Чистий прибуток, тис. грн	18554,55	19658,45	17657,69	-896,86	95,17
Загальні активи, тис. грн	132060,83	137256,96	125375,25	-6685,58	94,94
Загальні зобов'язання, тис. грн	95149,83	92575,56	91627,78	-35220,05	93,30

Джерело: розраховано за даними ФОП Самойлюк

Дані свідчать, що протягом 2020-2022 рр. діяльність ФОП Самойлюк дещо погіршилася (виняток становить 2021 р.). Відповідно до результатів аналізу зниження відбулося по всім позиціям. Так, зокрема, в 2022 р. порівняно з 2020 р. надходження чистого прибутку скоротилося на 4,83 %. Аналогічна тенденція має місце і з показниками надходження виручки, розміром активів та з формуванням власного капіталу. Натомість позитивним

є зменшення на 93,30 % загальних зобов'язань. Ситуація, що склалася пояснюється негативними зовнішніми процесами, а саме пандемією корона вірусу та російсько-українською війною. Тому, при розробці конкурентної стратегії ці зовнішні виклики варто враховувати та запропонувати дієві заходи з метою стабілізації стану.

Наступним етапом оцінки конкурентної стратегії вбачається аналіз стратегічного стану ФОП Самойлюк за допомогою матричного методу – SWOT-аналізу. Вперше цей метод був застосований американським академіком Кеннетом Ендрюсом в 1963 р. в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики та наразі широко використовується вітчизняними бізнес-компаніями [36]. Враховуючи внутрішній потенціал компанії, з огляду її сильних та слабких сторін, а також чинники зовнішнього середовища, з огляду перспектив та загроз доцільно розглянути чинники формування маркетингового середовища функціонування Агентства (табл. 2.2).

За результатами проведеного аналізу було виявлено сильні та слабкі сторони функціонування компанії, потенційні можливості і загрози зовнішнього середовища. Компанія є брендом з достатньо сильними позиціями, надає широкий діапазон ІТ-послуг, і, як наслідок спроможна протистояти конкурентам. Висококваліфікований, вмотивований та інноваційний персонал сприяє забезпеченню високої якості наданих Інтернет та ІТ-послуг. Водночас, ФОП Самойлюк функціонує на ринку, де представлена достатньо велика кількість конкурентів, що призвело до зменшення клієнтів, і, як наслідок зниження в 2022 р. показників фінансово-комерційної діяльності.

З-поміж можливостей функціонування компанії варто віднести високий споживчий попит на послуги компаній такого типу. Крім того, Агентство Дмитра Дімбровського має можливість розширення асортименту послуг та вихід на новий ринок або нові сегменти ринку, при цьому забезпечити збільшення темпів зростання ринку та розширення клієнтської бази. Основними загрозами зовнішнього середовища функціонування компанії є:

російсько-українська війна; суттєве зниження платоспроможності цільових споживачів; галопуючий рівень інфляції та скорочення попиту на послуги Інтернет-компаній.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз середовища функціонування ФОП Самойлюк

Характеристика внутрішнього потенціалу Характеристика зовнішнього середовища	Сильні сторони (S) 1) широкий спектр напрямів діяльності; 2) висока якість послуг; 3) висококваліфікований персонал; 4) ділова репутація; 5) впровадження інновацій; 6) вмотивований та дружній колектив	Слабкі сторони (W) 1) велика кількість конкурентів; 2) зниження показників фінансово-комерційної діяльності; 3) зменшення клієнтської бази; 4) висока вартість наданих послуг.
Можливості (O) 1) висока платоспроможність цільових споживачів; 2) розвиток інформаційних технологій; 3) збільшення темпів росту ринку; 4) висока галузева норма прибутку; 5) конкурентне середовище	1) вихід на нові ринки або нові сегменти ринку; 2) розширення асортименту послуг; 3) збільшення обсягів продажу послуг; 4) збільшення клієнтської бази; 5) удосконалення програмного забезпечення.	1) застосування гнучкої цінової політики; 2) співпраця з іноземними клієнтами та налагодження постійних зв'язків; 3) скорочення термінів виконання замовлень; 4) просування позитивних відгуків по пошуковим системам.
Загрози (T) 1) російсько-українська війна; 2) зниження платоспроможності цільових споживачів; 3) високий рівень інфляції; 4) недосконалість податкового законодавства; 5) скорочення попиту на Інтернет-послуги	Стратегія розвитку 1) система знижок для постійних клієнтів; 2) зміцнення позицій на вітчизняному ринку; 3) надання додаткових послуг; 4) формування додаткової клієнтської бази.	Інноваційно-інвестиційна стратегія 1) залучення, корпоративних клієнтів унікальною пропозицією; 2) формування система знижок для постійних клієнтів; 3) недоотримання запланованого прибутку; 3) вихід з ринку
	Стратегія стабілізації	Стратегія лідерства в ніші (стратегія нішера)

Джерело: власні дослідження.

З метою більш детального аналізу сильних сторін внутрішнього середовища та критеріїв ринкової привабливості, обґрунтування проблемних аспектів діяльності ФОП Самойлюк доцільно використати модель GE/McKinsey. Дана багатофакторна модель дозволяє проаналізувати конкурентні переваги бізнесу на стратегічну перспективу та рівень

привабливості галузі і конкурентних переваг підприємства. Вихідні розрахунки для побудови матриці розглянуто в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка факторів конкурентної позиції ФОП Самойлюк

Сильні сторони (вісь X)	Макс. бал	Оцінка	Індикатори ринкової привабливості (вісь Y)	Макс. бал	Оцінка
1. Зростання частки ринку	20	11	1. Попит на послуги	15	10
2. Диверсифіковані напрями діяльності	15	8	2. Платоспроможність цільових споживачів	20	14
3. Висока якість послуг	15	8	3) Розвиток інформаційних технологій	15	12
4. Кваліфікація персоналу	15	11	4. Темпи зростання ринку	20	15
5. Ділова репутація	10	8	5. Галузева норма прибутку	20	16
6. Впровадження інновацій	15	11	6. Особливості конкуренції	10	7
7. Мотивація персоналу	10	8			
Загальна оцінка, балів	100	65	Загальна оцінка, балів	100	74

Джерело: власні дослідження.

Дані свідчать, що сильні сторони компанії (відносна перевага на ринку) оцінюються в 65 балів, натомість привабливість ринку становить 74 бали. Тобто, положення бізнесу характеризується середнім рівнем переваг при високому рівні привабливості ринку. Відповідно до використаної методики Агентство опинилося в секторі №2 “Переможець/ вибіркове інвестування у розвиток” та характеризує зону зростаючого бізнесу (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Матриця “Привабливість галузі / Конкурентна позиція ” для ФОП Самойлюк

Джерело: власні дослідження з використанням методики GE/McKinsey [22].

Матриця свідчить, що компанія не є лідером на ринку, попри високий рівень привабливості галузі, оскільки займає середні позиції за рівнем конкурентоспроможності. З огляду на це для ФОП Самойлюк може бути запропонована перспективна стратегія відповідно до якої інвестиції будуть спрямовані у найбільш привабливі бізнеси з метою підсилення сильних сторін та мінімізації проблемних аспектів.

Наступним кроком дослідження ефективності конкурентної стратегії в умовах ФОП Самойлюк є використання карти стратегічних груп конкурентів, відповідно до якої на осі У вказується привабливість ринку та на осі Х вимірюють відносну перевагу компанії на відповідному ринку (рис. 2.2).

Привабливість ринку

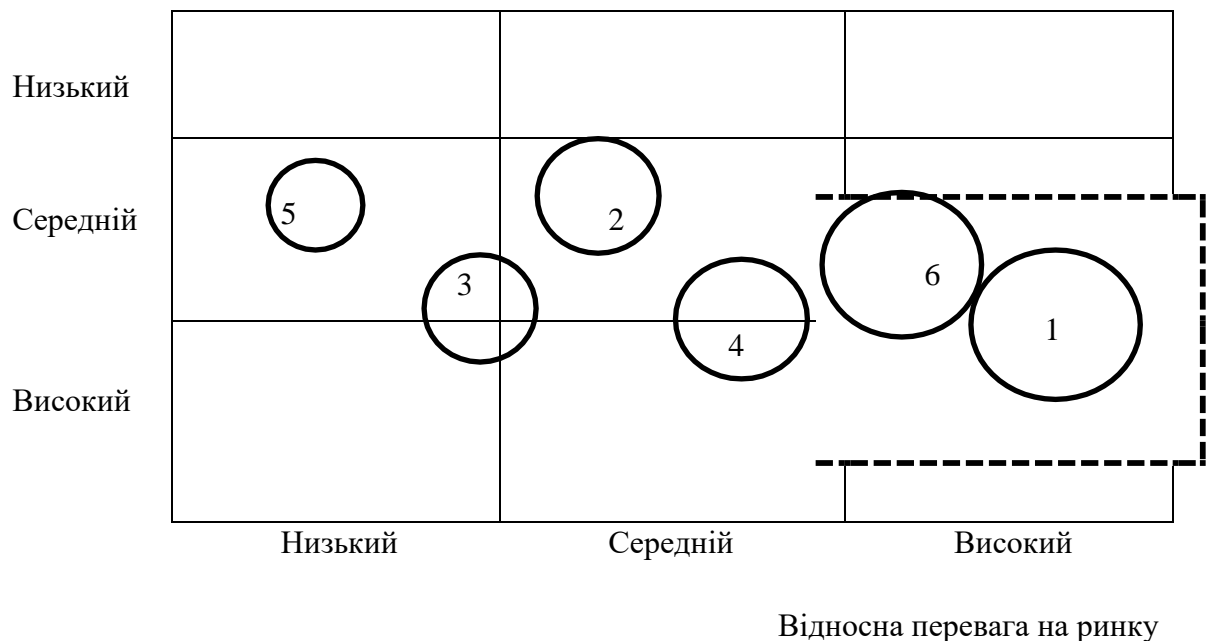


Рис. 2.2. Оцінка стратегічних груп конкурентів агентства

Джерело: складено з використанням методики [15]

Для аналізу конкурентних позицій ФОП Самойлюк було відібрано наступні Інтернет-компанії: “Пароход” (№1), “SEO Buben” (№2), “Good Site” (№3), “Агентство Дмитра Дімбровського” (№4), “Експерс-сайт” (№5) та “Didi Star” (№6). Дані карти стратегічних груп основних конкурентів [15] свідчить, що Агентство Дмитра Дімбровського на ринку Інтернет-сфери займає середні позиції. Лідерами на ринку є компанії: “Пароход” та “Didi Star”. Таким чином, для покращання своїх конкурентних позицій ФОП Самойлюк має

використовувати досвід основних конкурентів, збільшити власну частку ринку та покращувати перспективні конкурентні переваги, застосовувати кращі закордонні практики, впроваджувати інноваційні підходи та ін.

Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ФОП Самойлюк є Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем та інші види діяльності. Сильними позиціями компанії є висока ділова репутація; кваліфікований, вмотивований та інноваційний персонал; висока якість наданих Інтернет та ІТ-послуг. Водночас, ФОП Самойлюк функціонує на ринку, де представлена достатньо велика кількість конкурентів, що призвело до зменшення клієнтів, і, як наслідок зниження в 2022 р. показників фінансово-комерційної діяльності. До можливостей функціонування компанії варто віднести: високий споживчий попит на послуги; розширення асортименту послуг; вихід на новий ринок або нові сегменти ринку; забезпечення темпів зростання ринку; розширення клієнтської бази. Основними загрозами зовнішнього середовища функціонування компанії є: російсько-українська війна; суттєве зниження платоспроможності цільових споживачів; галопуючий рівень інфляції та скорочення попиту на послуги Інтернет-компаній.

Модель GE/McKinsey свідчить, що компанія не є лідером на ринку, попри високий рівень привабливості галузі, оскільки займає середні позиції за рівнем конкурентоспроможності. З огляду на це для ФОП Самойлюк може бути запропонована перспективна стратегія відповідно до якої інвестиції будуть спрямовані у найбільш привабливі бізнеси з метою підсилення сильних сторін та мінімізації проблемних аспектів. Карта стратегічних груп основних конкурентів підтверджує, що Агентство на ринку Інтернет-сфери займає середні позиції. Для покращання своїх конкурентних позицій ФОП Самойлюк має використовувати досвід основних конкурентів, збільшити власну частку ринку та покращувати перспективні конкурентні переваги, застосовувати кращі практики, впроваджувати інноваційні підходи та ін.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ФОП САМОЙЛЮК

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якого підприємства та ефективного управління ним є проведення стратегічного планування і вибір стратегії розвитку. Процес вибору стратегії для ФОП Самойлюк, як і для будь-якого іншого бізнесу складається з етапів розробки, корегування й моніторингу. Перший етап орієнтується на стратегії, які сприяють вирішенню стратегічних цілей і завдань. На другому етапі розроблені стратегії доопрацьовуються до рівня відповідності всім цілям розвитку підприємства та обґрунтовується загальна (корпоративна) стратегія. Третій етап передбачає аналіз стратегічних альтернатив, формування стратегічного набору в контексті досягнення стратегічних цілей. Цей етап є особливо актуальним з огляду на деталізацію конкурентної стратегії конкретними заходами.

Корпоративна стратегія формується розробляється для компанії в цілому так для всієї сфери її діяльності. Бізнес-стратегії створюється для окремих видів діяльності або різних бізнесів. Функціональні стратегії розробляються для кожної функціональної сфери діяльності компанії. До функціональних стратегій відносяться виробничі стратегії, маркетингові стратегії, фінансові стратегії, інвестиційні стратегії та інноваційні стратегії.

Вона включає в себе виробничу стратегію, стратегію маркетингу, фінансів, інвестиційної та інноваційної діяльності та ін. Операційна стратегія створюється для кожного виробничого підрозділу підприємства з метою визначення доцільності їх створення, визначення оптимального поєднання виробничих і трудових ресурсів, забезпечення їх безперервної діяльності та результативності функціонування. Нині існує досить багато підходів, спрямованих на прийняття рішень в частині обґрунтування та реалізації конкурентної стратегії розвитку підприємств. Однак більшість із них включають лише окремі аспекти оцінки і обґрунтування стратегії розвитку. Алгоритм вибору конкурентної стратегії розвитку представлений на рис. 3.1.

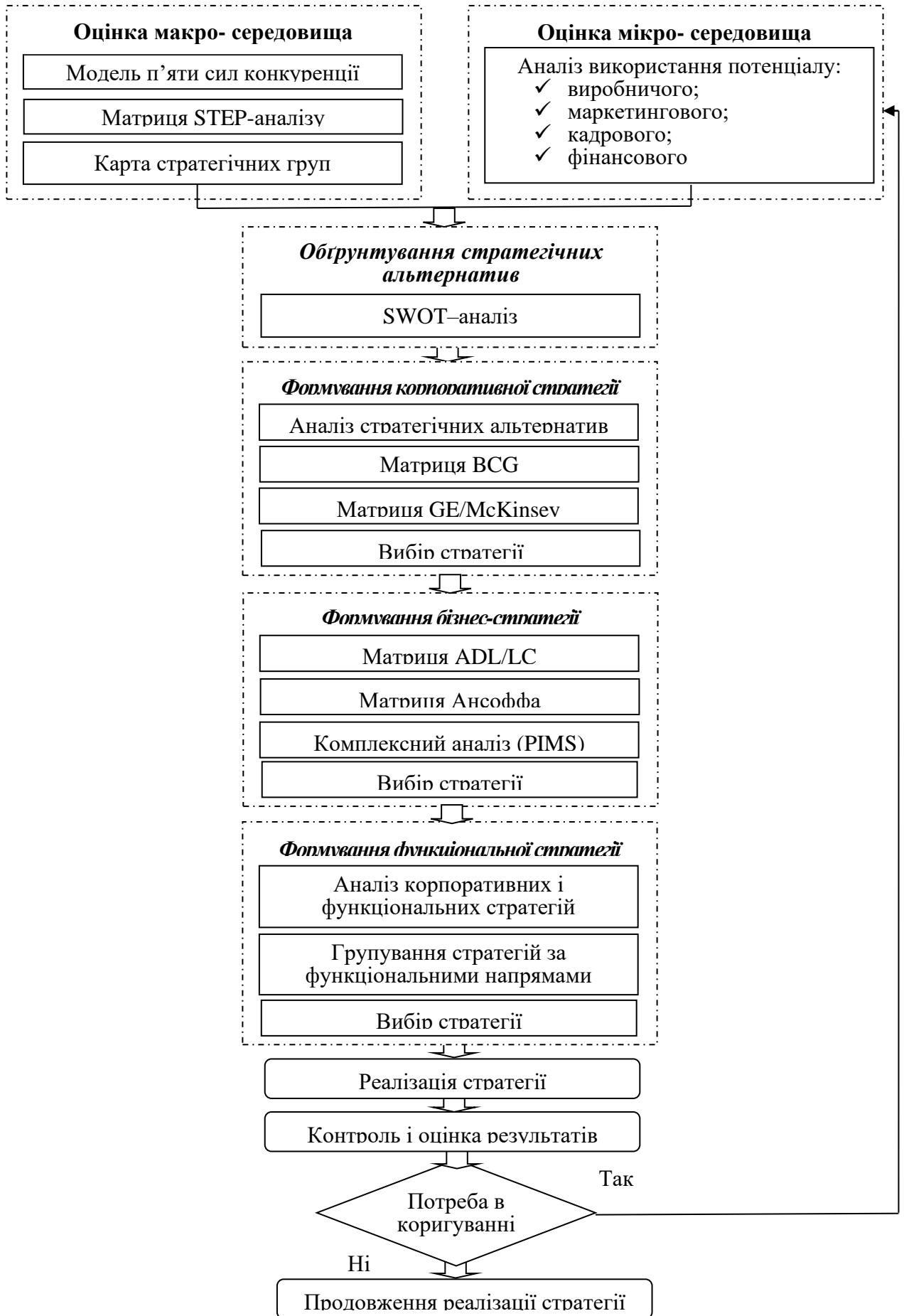


Рис. 3.1. Алгоритм розробки та впровадження стратегії в умовах ФОП Самойлюк
Джерело: адаптовано [10, 15, 16].

Даний алгоритм частково об'єднує різні підходи і методи для отримання можливості найбільш об'єктивної і повної оцінки ФОП Самойлюк і формування його подальшого розвитку. Алгоритм складається із послідовних кроків, які представлено графічно у вигляді схеми. На основі сформованих та розглянутих етапах стратегій (корпоративної та конкурентної) визначаються функціональні стратегії компанії. Стратегії такого типу невід'ємною складовою загальної стратегії і визначають тактику ухвалення стратегічних рішень, визначають основні функції агентства, на яких ватро зосередитися керівництву компанії.

Одним із завершальних етапів (притаманний кожного циклу) є впровадження стратегії. Після визначення стратегії компанії на кожному рівні розробляється план реалізації обраної стратегії. Цей план повинен включати конкретні заходи із зазначенням осіб, які будуть їх реалізовувати, ресурсів, термінів реалізації та інструментів, необхідних для досягнення цілей.

Один із заключних етапів (на кожному проміжному рівні) – це реалізація стратегії, яка проявляється у вигляді конкретного інструменту – стратегічного плану. Цей документ не має чіткої структури, водночас містить конкретні заходи із зазначенням відповідальних осіб за виконання тих чи інших планів, необхідного обсягу ресурсів та термінів реалізації зазначених завдань, інструментарій, необхідний для досягнення поставленої мети. Також в плані формується бюджет, визначаються напрями витрат у рамках реалізації стратегії.

Варто зазначити, що аналізовані процеси формування та реалізації стратегії є безперервними (циклічними). У процесі реалізації стратегії аналізується сам механізм реалізації стратегії. Аналіз проводиться з метою визначення ефективності обраної стратегії, а також правильності самого вибору та його відповідності нинішнім умовам. Встановлюються будь-які відхилення від запланованого задуму та оцінюється їх позитивний чи негативний вплив на кінцеві результати. На основі результатів, отриманих на цьому етапі, ухвалюються рішення про доцільність подальшої реалізації

обраної стратегії або про необхідність її коригування шляхом повернення до етапу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Варто зауважити, що на кожному циклі вироблення та реалізації стратегії верхнього рівня може бути реалізовано декілька циклів відповідно до стратегій більш низького рівня.

Подібні підходи застосовуються в організаціях, орієнтованих, більшою мірою, на формування та реалізацію конкурентного потенціалу в конкурентній стратегії свого розвитку та підвищення її загальної ефективності на цільових ринках збуту. З метою реалізації конкурентної стратегії розвитку в умовах ФОП Самойлюк доцільно запровадити електронну систему документообігу, а саме, комплексну систему ERP, одним з модулів якої є CRM-система (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), що накопичує базу знань та конкурентний потенціал в частині роботи з клієнтами та в цілому сприяє ефективній маркетингові діяльності компанії. Варто зазначити, що Customer Relationship Management – це особливий підхід до ведення бізнесу, за якого визначальну роль у функціонуванні компанії належить клієнту. Основна мета впровадження CRM-стратегії створення єдиної системи із залучення та розвитку існуючих клієнтів [31]. Використання цієї системи дозволить систематизувати актуальні дані та створити базу даних про клієнтів, кількість лідів, дані про співпрацю з бізнес-партнерами та іншими зацікавленими особами, воронку продажів, стан автоматизації бізнес-процесів, оцінювати дії конкурентів. Крім того, завдяки впровадженню CRM-стратегії можливим є постановка цілей та завдань для всієї команди та здійснення контролю за її ефективністю. З метою здешевлення впровадження цієї системи буде використано її хмарну версію.

На прикладі цієї підсистеми електронного документообігу та збору інформації про конкурентний потенціал компанії проведемо оцінку її ефективності та дієвості для конкурентної стратегії розвитку ФОП Самойлюк. Структура підрозділу комплексного маркетингу підвищення якості ІТ-продуктів та послуг на основі CRM-стратегії для агентства представлено на рис. 3.2.

В рамках проєкту доцільно запровадити п'ять основних напрямів використання CRM-системи в рамках маркетингового відділу, що дозволить проводити збір та аналіз конкурентного потенціалу в процесі здійснення цього напрямку активності:

1. Контакт-центр. Оператор миттєво отримує інформацію по всіх попередніх зверненнях клієнта.
2. Залучення та розвиток відносин з фізичними особами.
3. Залучення та розвиток юридичних осіб.
4. Взаємодія з конкурентами.
5. Розширення клієнтської бази.



Рис. 3.2. Принципова функціональна структура підрозділу комплексного маркетингу підвищення якості наданих послуг на основі CRM-модуля

Джерело: власні дослідження на основі [31].

Цілі використання CRM-системи в умовах ФОП Самойлюк поділені на п'ять взаємодоповнюючих груп, відповідно до яких систематизуються відомості про конкурентний потенціал компанії: 1. потенціал управління

продажами (Sales Force Management); 2. потенціал підвищення ефективності роботи співробітників (Performance Management); 3. потенціал організації інформації про клієнтів та керування елементами документообігу (Dokument Flow); 4. потенціал оптимізації комунікацій всередині компанії (Collaboration); 5. потенціал планування та аналізу продажів (Analysis) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегія, цілі та особливості використання CRM-системи
в умовах ФОП Самойлюк**

Конкурентна стратегія	Цілі	Ключові характеристики
Обґрунтування та впровадження CRM-стратегії	Ефективне управління продажами	Можливість запровадження єдиних стандартів для продажів
	Підвищення ефективності роботи співробітників	Підвищення рівня контролю над роботою співробітників
	Організація інформації про клієнтів та керування елементами документообігу	Систематизація та каталогізація бази даних клієнтів
	Оптимізації комунікацій всередині компанії	Функціонування з використанням однієї програми
	Формування дієвої системи планування та аналізу продажів	Отримання точної та докладної аналітичної інформації в режимі реального часу

Джерело: власні дослідження на основі [32].

Кошторис витрат на реалізацію заходів щодо впровадження концептуальної інтегрованої CRM-системи, орієнтованого на збір інформації про конкурентний потенціал ФОП Самойлюк, представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат на впровадження CRM-системи в умовах
ФОП Самойлюк, тис. грн**

Витрати	2025 р.
Витрати на персонал	
Витрати на зарплату персоналу, всього, в т. ч. за напрямками, тис. грн./ міс:	102,00
системні менеджери-адміністратори	26,40
оператори системи	26,40
менеджери по роботі зі споживачами	25,20
фахівці з ЕОМ	24,00
Витрати на заробітну плату персоналу, всього, тис. грн./ рік	1224,00
Навчання персоналу, всього, тис. грн. в т. ч.	246,80
тестування	26,80
навчання	25,00
оплата спеціалістів з навчання	29,00
придбання навчальних програм	77,00
придбання тестів	23,00

продовж. табл. 3.2	
програмне забезпечення навчання	66,0
Витрати на програмне забезпечення	
ЕОМ та програмне забезпечення, всього, тис. грн., в т. ч.:	113,5
обладнання SFM (Sales Force Management) на основі CRM-системи	64,50
програмне забезпечення SFM (Sales Force Management) на основі CRM-	26,00
додаткове обладнання SFM (Sales Force Management) на основі CRM-системи	23,00
Всього	1584,30

Джерело: власні дослідження.

Сума витрат на впровадження концептуальної CRM-системи становить 1584,3 тис. грн. Запропонована програма заходів розглядалася як інвестиційний проект, тому варто представити розрахунок економічної ефективності від впровадження запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок інвестиційної привабливості впровадження CRM-системи

Показник	Рік			
	2024	2025	2026	2027
Обсяг інвестицій, тис.грн.	1584,30			
Виручка від реалізації послуг, тис. грн		170115,0	170552,0	181627,0
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн	1584,30	1584,30	1337,5	1337,5
Амортизаційні відрахування, тис. грн	–	33,00	33,00	33,00
Ставка дисконту, %	20	20	20	20
Грошові потоки, тис. грн	-1584,3	168563,7	169247,5	180322,5
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-1584,3	140469,8	117533,0	104232,7
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-1584,3	138885,5	256418,5	360651,2
Дисконтовані вигоди, тис. грн	–	141762,5	118438,9	104986,7
Дисконтовані витрати, тис. грн	–	1320,3	928,8	773,1
Ставка дисконту, %	22	22	22	22
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн	-1584,3	138144,84	113588,9	99078,3
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн	-1584,3	136560,5	250149,4	349227,7
Дисконтовані вигоди, тис. грн	–	139438,5	1705521,5	99795,0
Дисконтовані витрати, тис. грн	–	1298,6	897,7	734,9

Джерело: власні дослідження на основі методики [17–19].

$$d_1 = 20 \% \quad NPV_1 = 360651,2$$

$$d_2 = 22 \% \quad NPV_2 = 349227,7$$

Відповідно до отриманих розрахунків необхідно визначити внутрішню норму рентабельності проекту за формулою:

$$BHP = d_1 + (d_2 - d_1) \times \frac{ЧТВ_1}{ЧТВ_1 + ЧТВ_2} \quad (3.1)$$

$$BHP = 20 + (22 - 20) [360651,2 / (360651,2 + 349227,7) = 20,02 \%.$$

Інвестиційний проєкт може бути рекомендований до реалізації, коли норма дисконту, яка застосовувалася для розрахунку ЧТВ, менша чи дорівнює [17] 20,02 %. У нашому випадку доцільно вибрати норму дисконту становить 20 %, і за таких умов проєкт має незначний запас фінансової міцності. Доцільність запровадження інтегрованої CRM-системи в умовах ФОП Самойлюк визначається оцінкою економічної ефективності проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Індикатори економічної ефективності проєкту

Показник	Прогнозний результат
Сума інвестицій проєкту, всього тис. грн.	1584,30
Сума дисконтованого грошового потоку, всього тис. грн. (d=20%)	360651,2
Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV), тис. грн.	359066,90
Термін окупності проєкту – Payback Period (PBP), років	2
Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR), %	20,02
Індекс прибутковості – Profitability Index (PI), од	226,64

Джерело: власні дослідження на основі методики [17–19].

Отже, індикатори успішності проєкту свідчать, що проєкт є ефективний, оскільки: 1) чиста теперішня вартість проєкту (NPV) протягом проектного періоду становить 359066,90 тис. грн.; 2) термін окупності, з врахуванням ставки дисконту (20 %), 2 роки; 3) внутрішня норма рентабельності становить 20,02 %; 4) індекс прибутковості є більшим від 0 ($PI > 1$) і складає 226,64 од (тобто це означає, що на одну витрачену гривню відповідно проєкту буде отримано 226,64 грн.). Термін окупності витрат на реалізацію заходів щодо впровадження запропонованих заходів становив 2 роки.

Впровадження проєкту “Імплементація електронного документообігу та збору інформації про конкурентний потенціал компанії в умовах ФОП Самойлюк за допомогою використання інтегрованої CRM-системи дає змогу проаналізувати його вплив на результативність функціонування компанії (табл. 3.5).

Фінансові результати запропонованого заходу, тис. грн

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Економічний ефект	170115,00	170552,0	181627,0
Загальна сума витрат	1584,30	1337,5	1337,5
Фінансовий результат до оподаткування	168530,70	169214,50	180289,50
Податок на прибуток організації	30335,53	3058,61	32452,1
Чистий прибуток в рамках заходу	138195,17	138755,89	147837,39

Джерело: власні дослідження.

Отже, можна відзначити високу економічну ефективність впровадження електронних систем документообігу, а саме, комплексної системи ERP, одним з модулів якої є CRM-система в умовах ФОП Самойлюк. Крім того, даний проєкт має й практичну значущість для розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії розвитку в частині управління та використання конкурентного потенціалу та конкурентних переваг агентства. Аналіз використання цього виду систем показав високу ефективність заходів щодо впровадження електронного модуля документообігу в частині маркетингу та підвищення якості обслуговування клієнтів підприємства, що сприятиме отриманню неабияких конкурентних переваг, стабілізації фінансового стану та зміцненню становища на ринку.

Висновки до розділу 3

Ключовою умовою успішної діяльності бізнес-компаній та ефективного управління ними є проведення стратегічного планування і вибір стратегії розвитку. Алгоритм вибору конкурентної стратегії розвитку в умовах ФОП Самойлюк складається із послідовних кроків, а саме, на основі сформованих (корпоративної та конкурентної) визначаються функціональні. Вони є складовими частинами загальної стратегії і мають тактичний характер, визначають основні функції агентства, на які має бути спрямовано найбільшу увагу для досягнення корпоративної стратегії. Запропонований алгоритм об'єднує різні підходи і методи для отримання можливості найбільш об'єктивної і повної оцінки агентства і формування потенціалу його

подальшого розвитку. Після визначення стратегій бізнес-компаній на кожному рівні розробляється план реалізації обраних стратегій, що містить конкретні заходи із зазначенням виконавців, необхідних ресурсів та термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставленої мети, формується бюджет, визначаються напрями витрат у рамках реалізації стратегії.

З метою реалізації конкурентної стратегії розвитку в умовах ФОП Самойлюк доцільно запровадити електронну систему документообігу, а саме, комплексну систему ERP, одним з модулів якої є CRM-система (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), що накопичує базу знань та конкурентний потенціал в частині роботи з клієнтами та в цілому сприяє ефективній маркетингові діяльності компанії. Індикатори успішності проєкту свідчать, що проєкт є ефективний, оскільки: 1) чиста теперішня вартість проєкту (NPV) протягом проєктного періоду становить 359066,90 тис. грн.; 2) термін окупності, з врахуванням ставки дисконту (20 %), 2 роки; 3) внутрішня норма рентабельності становить 20,02 %; 4) індекс прибутковості є більшим від 0 ($PI > 1$) і складає 226,64 од (тобто це означає, що на одну витрачену гривну відповідно проєкту буде отримано 226,64 грн.). Термін окупності витрат на реалізацію заходів щодо впровадження запропонованих заходів становив 2 роки.

ВИСНОВКИ

1. Важливість стратегії для успішного функціонування підприємства зумовлено динамічним зовнішнім середовищем, високим рівнем конкуренції і необхідністю планування результатів своєї діяльності. Під стратегією варто розуміти довгострокову програму дій, в основі якої є визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність компанії, формування стратегічного набору, розробку та впровадження стратегічного плану для досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства шляхом раціонального використання ресурсів. Стратегія визначає вектор розвитку підприємства і визначає ті заходи, які допоможуть досягти поставлених цілей. Здатність бізнесу бути актуальним на ринку та гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на ринку, передбачає формування конкурентної стратегії. Конкурентну стратегію підприємства трактують як цілеспрямований комплекс заходів, спрямованих на досягнення місії компанії, стратегічних цілей і завдань з метою досягнення та утримання рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Особливості формування конкурентної стратегії було досліджено на прикладі Інтернет-агентства – ФОП Самойлюк. Основним видом діяльності компанії є: інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем та інші види діяльності. До функціоналу агентства входить розробка та впровадження програмного забезпечення для вітчизняного та міжнародного бізнесу. Компанія здійснює повний спектр інтернет-маркетингових послуг, а саме, створення, розробка та супроводження веб-сайтів, налаштування контекстної та таргетованої реклами, SMM – реклама в соціальних мережах та тематичних спільнотах, SEO пошукова оптимізація.

Відповідно до існуючих методик визначення ефективності стратегії бізнес-компанії було проаналізовано динаміку основних показників функціонування Агентства Дмитра Дімбровського. Дані свідчать, що протягом 2020-2022 рр. діяльність ФОП Самойлюк дещо погіршилася (виняток

становить 2021 р.). Відповідно до результатів аналізу зниження відбулося по всім позиціям. Так, зокрема, в 2022 р. порівняно з 2020 р. надходження чистого прибутку скоротилося на 4,83 %. Аналогічна тенденція має місце і з показниками надходження виручки, розміром активів та з формуванням власного капіталу. Натомість позитивним є зменшення на 93,30 % загальних зобов'язань. Ситуація, що склалася пояснюється негативними зовнішніми процесами, а саме пандемією короно вірусу та російсько-українською війною. Тому, при розробці конкурентної стратегії ці зовнішні виклики варто враховувати та запропонувати дієві заходи з метою стабілізації стану.

За допомогою SWOT-аналізу встановлено, що сильними позиціями компанії є висока ділова репутація; кваліфікований, вмотивований та інноваційний персонал; висока якість наданих Інтернет та ІТ-послуг. Водночас, ФОП Самойлюк функціонує на ринку, де представлена достатньо велика кількість конкурентів, що призвело до зменшення клієнтів, і, як наслідок зниження в 2022 р. показників фінансово-комерційної діяльності. До можливостей функціонування компанії варто віднести: високий споживчий попит на послуги; розширення асортименту послуг; вихід на новий ринок або нові сегменти ринку; забезпечення темпів зростання ринку; розширення клієнтської бази. Основними загрозами зовнішнього середовища функціонування компанії є: російсько-українська війна; суттєве зниження платоспроможності цільових споживачів; галопуючий рівень інфляції та скорочення попиту на послуги Інтернет-компаній.

Попри високий рівень привабливості галузі компанія займає середні позиції на ринку за рівнем конкурентоспроможності. З огляду на це для ФОП Самойлюк може бути запропонована перспективна стратегія відповідно до якої інвестиції будуть спрямовані у найбільш привабливі бізнеси з метою підсилення сильних сторін та мінімізації проблемних аспектів. Карта стратегічних груп основних конкурентів свідчить, що Агентство Дмитра Дімбровського на ринку Інтернет-сфери займає середні позиції. Лідерами на ринку є компанії: “Пароход” та “Didi Star”. Таким чином, для покращання

своїх конкурентних позицій ФОП Самойлюк має використовувати досвід основних конкурентів, збільшити власну частку ринку та покращувати перспективні конкурентні переваги, застосовувати кращі закордонні практики, впроваджувати інноваційні підходи та ін.

Ключовою умовою успішної діяльності бізнес-компаній та ефективного управління ними є проведення стратегічного планування і вибір стратегії розвитку. Процес вибору стратегії для ФОП Самойлюк, як і для будь-якого іншого бізнесу складається з етапів розробки, корегування й моніторингу. Перший етап орієнтується на стратегії, які сприяють вирішенню стратегічних цілей і завдань. На другому етапі розроблені стратегії доопрацьовуються до рівня відповідності всім цілям розвитку підприємства та обґрунтовується загальна (корпоративна) стратегія. Третій етап передбачає аналіз стратегічних альтернатив, формування стратегічного набору в контексті досягнення стратегічних цілей. Цей етап є особливо актуальним з огляду на деталізацію конкурентної стратегії конкретними заходами.

Алгоритм вибору конкурентної стратегії розвитку в умовах ФОП Самойлюк складається із послідовних кроків, а саме, на основі сформованих (корпоративної та конкурентної) визначаються функціональні. Вони є складовими частинами загальної стратегії і мають тактичний характер, визначають основні функції агентства, на які має бути спрямовано найбільшу увагу для досягнення корпоративної стратегії. Запропонований алгоритм об'єднує різні підходи і методи для отримання можливості найбільш об'єктивної і повної оцінки агентства і формування потенціалу його подальшого розвитку. Після визначення стратегій бізнес-компаній на кожному рівні розробляється план реалізації обраних стратегій. В ньому повинні міститися конкретні заходи із зазначенням виконавців, ресурсів та термінів реалізації, інструментарій, необхідний для досягнення поставленої мети. Також формується бюджет, визначаються напрями витрат у рамках реалізації стратегії.

З метою реалізації конкурентної стратегії розвитку в умовах ФОП

Самойлюк доцільно запровадити електронну систему документообігу, а саме, комплексну систему ERP, одним з модулів якої є CRM-система (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), що накопичує базу знань та конкурентний потенціал в частині роботи з клієнтами та в цілому сприяє ефективній маркетинговій діяльності компанії. Використання цієї системи дозволить систематизувати актуальні дані та створити базу даних про клієнтів, кількість лідів, дані про співпрацю з бізнес-дані про співпрацю з бізнес-партнерами та іншими зацікавленими особами, воронку продажів, стан автоматизації бізнес-процесів, оцінювати дії конкурентів. Крім того, завдяки впровадженню CRM-стратегії можливим є постановка цілей та завдань для всієї команди та здійснення контролю за її ефективністю. З метою здешевлення впровадження цієї системи було використано її хмарну версію.

В рамках проєкту обґрунтовано п'ять основних напрямів використання CRM-системи в рамках маркетингового відділу, що дозволить проводити збір та аналіз конкурентного потенціалу в процесі здійснення цього напрямку активності: 1. контакт-центр. Оператор миттєво отримує інформацію по всіх попередніх зверненнях клієнта; 2. залучення та розвиток відносин з фізичними особами; 3. залучення та розвиток юридичних осіб; 4. взаємодія з конкурентами; 5. розширення клієнтської бази.

Індикатори успішності проєкту свідчать, що проєкт є ефективний, оскільки: 1) чиста теперішня вартість проєкту (NPV) протягом проєктного періоду становить 359066,90 тис. грн.; 2) термін окупності, з врахуванням ставки дисконту (20 %), 2 роки; 3) внутрішня норма рентабельності становить 20,02 %; 4) індекс прибутковості є більшим від 0 ($PI > 1$) і складає 226,64 од (тобто це означає, що на одну витрачену гривню відповідно проєкту буде отримано 226,64 грн.). Термін окупності витрат на реалізацію заходів щодо впровадження запропонованих заходів становив 2 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С. М., Готь О. Я. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності // Ефективна економіка. № 6. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660> (дата звернення: 05.11.2023).
2. Васильчук Б. С., Руденко А. С., Кульчицький Д. С., Найдюк І. М. Удосконалення процесу комерційної діяльності підприємства // *Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 122–126.*
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
4. Іванов Ю.Б., Тищенко О. М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія, під заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка, ІНЖЕК, Харків 2016. 384 с.
5. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2018. 424 с.
6. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 06.12.2023).
7. Кузьмін О. Є., Фактори інноваційного розвитку підприємств. URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ГО=11391. (дата звернення: 06.12.2023).
8. Кухарець В. В., Мітіна А. В., Мірова М. Р., Ващук А. О., Руденко А. С. Діяльність суб'єктів підприємництва на ринку послуг агрокоптерами: сучасна реальність // *Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 54–57.*
9. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання // «Наука й економіка». 2015 № 2 (18). 250 с.

10. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посіб. К.: УВПК “ЕксОб”, 2014. 560 с.
11. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/67.pdf.
12. Панченко Є. Інтелектуальний потенціал компаній: досвід емпіричного дослідження. // *Економіка України*. 2018. №10. С. 14–24.
13. Парасій-Вергуненко І. М., Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія, КНЕУ, Київ 2017. 352 с.
14. Пархоменко Е.С., Федорова Ю.В. Удосконалення оцінки інвестиційної привабливості підприємства // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 23. С. 30–39.
15. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія, Київ. нац. торг.-екон. ун-т., Київ 2015. 301 с.
16. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. *Стратегічне управління розвитком підприємства*: навч. посіб., Вид-во ХДЕУ, Харків 2018, 240 с.
17. Проектний аналіз: навч. посіб. / Н.Й. Басюркіна, С.А. Горбаченко, В.А. Карпов, Р.І. Шевченко-Перепьолкіна (за редакцією проф. Карпова В.А.). К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 324 с.
18. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці: колективна монографія / Л.О.Лігоненко, О.І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін.; за наук. ред. З.Є. Шершньової // *Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій* / К.: КНЕУ, 2017. Розд. 2.1. С. 35–50.
19. Розроблення та реалізація інвестиційного проєкту : підручник / С. І. Колосок, Ю. О. Мирошніченко, Г. А. Мішеніна. Суми : Сумський державний університет, 2021. 121 с.
20. Руденко А. С. Формування конкурентної стратегії підприємства:

теоретико-методичний аспект // *Студентські наукові читання–2023: зб. наук. праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт*. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С.81-83.

21. *Стратегія підприємства: поняття, еволюція, концепції*. URL: https://studopedia.su/2_40774_tema--strategiya-pidpriemstva-ponyattya-evolyutsiya-kontseptsii.html.

22. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства, під заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко, ІНЖЕК, Харків. 2016. 384 с.

23. Ткачук В. І., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф. Стратегічне управління інвестиціями у розвиток підприємництва територіальних громад. *Агросвіт*. 2020. № 24. С. 12–21.

24. Трийд О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства: монографія, ХДЕУ, Харків 2018, 364 с.

25. Українське ІТ: не прогавити майбутнього URL: <http://tyzhden.ua/Society/130753>

26. Федірко Г. А. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. № 18. 2021. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241087> (дата звернення: 09.12.2023).

27. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.

28. Шарко В.В., Гавенко М.С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі // *«Молодий вчений»*. № 4 (44). 2017. С. 788–792. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4/183.pdf>

29. Шишмарьова Л.О. Методологічний підхід до обчислення параметрів сітьового графіка // *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск №10. 2016. С. 554–558. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/116.pdf> (дата звернення: 09.12.2023).

30. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. С. 99–103. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/21.pdf (дата звернення: 05.11.2023).
31. Що таке CRM–система та як вона працює? URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm> (дата звернення: 04.12.2023).
32. Які цілі та завдання власники бізнесу можуть вирішувати за допомогою CRM? URL: <https://megaprojects.com.ua/uk/blog/tsili-ta-zadachi-crm-systemy> (дата звернення: 03.12.2023).
33. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965. P. 400.
34. Day, G. S. Diagnosing the Product Portfolio. *Journal of Marketing*, April 1977, p. 29-38.
35. Kotler, P. *Marketing Management*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1972. 554 p.
36. Porter, M. E. *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976. 454 p.
37. Hamel G. Strategy as stretch and leverage / Gary Hamel, Coimbatore Krishnarao Prahalad // *Harvard business review*. 1993. N 71 (2). P. 75
38. LeadScanner – пошуковик клієнтів по відкритим базам даних. URL: <https://leadscanner.com.ua/fop/004887858> (дата звернення: 05.12.2023).
39. Henry Mintzberg and Alexandra McHugh. Strategy Formation in an Adhocracy. URL: https://www.creaciondeestrategia.com/wp-content/uploads/2022/02/Mintzberg-y-McHugh_1985.pdf (дата звернення: 03.12.2023).
40. Thompson A. A. *Strategic Management : Concept and Cases / 4-th ed.* University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

ДОДАТКИ