

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**ІВАННІКОВА МАРІНА МИКОЛАЇВНА**

УДК 339.138: 338.45

**МАРКЕТИНГ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ - 2016

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України, м. Київ.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Куденко Наталія Володимирівна**

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**СОЛОГУБ Олена Петрівна,**  
Національний університет харчових технологій, м. Київ  
завідувач кафедри маркетингу

кандидат економічних наук, доцент  
**ЗОЗУЛЬОВ Олександр Вікторович,**  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»,  
професор кафедри промислового маркетингу

Захист відбудеться «30» березня 2016 р. о «16-00» годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-г, ауд. 601.

Автореферат розісланий «26» лютого 2016 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
доктор економічних наук, професор

А.В. Федорченко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку економіки України, а також особливості ринкової діяльності вітчизняних підприємств обумовлюють актуальність маркетингової складової у формуванні їх конкурентних переваг. Для реалізації ефективної маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності, спрямованих на задоволення потреб представників цільового ринку. Своєю чергою, досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів у кожній зі сфер діяльності має ґрунтуватися на системному управлінні. Як результат, управління маркетинговою діяльністю у внутрішніх процесах підприємства виступає координуючим початком, що формує й приводить у дію ресурси підприємства для досягнення його маркетингових та управлінських цілей.

Методологічні засади формування та маркетингового управління конкурентними перевагами знайшли своє відображення у працях багатьох відомих зарубіжних вчених-економістів: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, К. Макконелла, К. Штайльманна, Ю.А. Юданова, Р.А. Фатхутдінова, Г.Л. Азоева, А.П. Челенкова та ін. Проблеми формування конкурентних переваг та ключових факторів успіху як основи маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства також висвітлені в працях відомих українських економістів: Л.В. Балабанової, А.В. Войчака, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, О.В. Зозульова, Ю.Б. Іванова, В.Я. Кардаша, Н.В. Куденко, Т.В. Омеляненко, П.А. Орлова, А.Ф. Павленка, В.В. Пастухової, О.П. Сологуб, А.В. Федорченка, О.К. Шафалюка та ін. Методика використання збалансованої системи показників у його маркетинговій діяльності знайшла відображення в роботах М. Портера, К. Прахалада, Б. Трейсі, Ф. Вирсема, Н. Анді, А. Кріса, К. Майка, М.О. Кизима, А.А. Пилипенка, В.А. Зінченка, А.В. Пешка та ін.

Однак не зважаючи на це, слід зазначити недостатність теоретичного обґрунтування особливостей поєднання засобів маркетингового стратегічного аналізу та збалансованої системи показників як не лише загальнокорпоративної, а й маркетингової системи управління конкурентними перевагами підприємства, що на практиці забезпечить їх узгоджену взаємодію з метою посилення ринкових позицій вітчизняних промислових підприємств.

Актуальність зазначених проблем, їх теоретична важливість, практична значущість для підвищення ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах сучасного розвитку економіки обумовили вибір теми дисертаційної роботи, постановку її мети і завдань, а також логіку дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано згідно плану виконання науково-дослідних робіт кафедри маркетингу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темою «Система маркетингових досліджень в економіці України» (державний реєстраційний номер 0107U001338). В межах даної теми автором визначено особливості застосування бенчмаркінгу як складової формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств легкої промисловості.

Проведені дослідження також є складовою науково-дослідних робіт, які виконувалися на кафедрі маркетингу ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», а саме: «Організаційно-економічний механізм формування стратегій розвитку суб'єктів господарювання» (державний реєстраційний номер 0105U008952), «Маркетингова діяльність підприємств на ринку товарів та послуг» (державний реєстраційний номер 0113U002624). Особисто автором у межах названих тем досліджено процеси побудови прогресивних високо конкурентних кластерів й інших систем маркетингового партнерства на основі врахування моделей споживчої поведінки, а також підходи до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є узагальнення теоретичних положень, а також розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств в умовах їх маркетингової діяльності на ринку легкої промисловості України.

Для досягнення поставленої мети дисертації було визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти та еволюцію концепцій конкурентних переваг підприємства;
- дослідити ключові методи ефективного позиціонування товарів підприємства;
- узагальнити сучасну практику оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити конкурентні переваги та способи взаємодії підприємств на ринку легкої промисловості на основі бенчмаркінгу з використанням маркетингового аналізу;
- дослідити особливості маркетингового забезпечення формування конкурентних переваг підприємств;
- удосконалити процедури інтегрованого оцінювання конкурентних переваг підприємства за збалансованою системою показників (методикою ЗСП);
- удосконалити методи організації та забезпечення процесів формування підприємством унікальної цінності пропонувань його кінцевим споживачам.

*Об'єктом дослідження* є процеси формування конкурентних переваг підприємств у контексті їх маркетингової діяльності.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних положень і практичних інструментів маркетингового управління конкурентними перевагами підприємств легкої промисловості України.

*Методи дослідження.* Методологічну основу дослідження склали праці провідних зарубіжних і вітчизняних науковців та фахівців з проблем економічної теорії, а також теорії менеджменту і маркетингу. Основні методи, які використовувалися при вирішенні поставлених завдань: теоретичного узагальнення, аналогії та абстрактно-логічний – у процесах узагальнення основних понять і категорій, що формують теоретичний базис дослідження; економіко-математичного, статистичного аналізу, моделювання – для оцінки ситуації на ринку легкої промисловості і у сфері маркетингової діяльності підприємств, що функціонують на ньому; кореляційно-регресійного аналізу, екстраполяції, бальної оцінки – при розробці підходу до визначення напрямків розвитку стратегічної маркетингової

діяльності на основі визначення конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

*Інформаційною базою дослідження* стали вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, збірники наукових праць, доповіді, тези, тематичні дослідження), матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання та щорічники, звіти міжнародних організацій, асоціацій, експертні оцінки, а також результати власних досліджень автора, тематичні публікації в періодичній пресі, інформація мережі Internet.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в узагальненні теоретичних положень та розробці методичних підходів щодо застосування маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

Основні положення наукової новизни, які виносяться на захист, полягають у наступному:

*вперше:*

– обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників;

*удосконалено:*

– процедури інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, що дозволяють підвищити результативність прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, які є характерними для сучасних ринків;

– методи організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості на основі формування ціннісної складової пропонувальних їх кінцевим споживачам;

– процеси структуризації та динамічного ранжування конкурентних переваг підприємства з урахуванням ринкових умов, які можуть використовуватися для побудови моделей поведінки споживачів продукції підприємства;

*набули подальшого розвитку:*

– методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині формування їх конкурентних переваг на основі моделей розвитку підприємництва і врахування чинників ринкового середовища;

– процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечують запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні підприємств та розвиток їх бізнесу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Узагальнені у дисертації теоретичні положення, сформульовані висновки і рекомендації створюють як наукові, так і практичні засади для підвищення ефективності процесів застосування маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

Прикладне значення наукових результатів дослідження підтверджено такими документами: методичні рекомендації щодо алгоритму структуризації та динамічного ранжування їх за ефективністю економічних зв'язків підприємств з урахуванням ринкових умов та моделей споживчої поведінки, інтеграції зусиль і

бізнес-процесів суб'єктів господарювання на різних етапах формування унікальної цінності пропонувань кінцевим споживачам використані у ході проведення комплексного дослідження діяльності ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (довідка № 01/288 від 10.09.2015 р.); пропозиції щодо проведення бенчмаркінгового аналізу конкурентних переваг й ключових факторів успіху відповідно до мережевих моделей розвитку підприємницьких систем у легкій промисловості з метою оцінки стану їх конкурентного середовища, побудови конкурентної карти та визначення напрямів орієнтації підприємств міста в рамках кластерних утворень впроваджено в КНДУ «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста» (довідка № 190-393/1 від 18.09.2015 р.); пропозиції та рекомендації щодо формування процедури інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників успіху, підвищення результативності моделей прогнозування ймовірності і наслідків нелінійних інновацій, формування прогресивних висококонкурентних кластерів й інших систем маркетингового партнерства враховані апаратом управління Асоціації «Укрлегпром» (довідка № 3-177 від 08.10.2015 р.).

Основні результати дисертації використовуються в навчальному процесі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетинг промислового підприємства», «Маркетинговий аудит», «Стратегічний маркетинг» та «Маркетинговий менеджмент» (довідка № 45-15/81 від 15.09.2015 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. В наукових працях, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації доповідалися і обговорювалися на всеукраїнських і міжнародних наукових і науково-практичних конференціях: «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 2006р.); «Маркетинг в малому та середньому бізнесі» (м. Полтава, 2007 р.); «Маркетинг у третьому тисячолітті» (м. Донецьк, 2007 р.); «Економічний і соціальний розвиток України XXI століття: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 2008 р., 2009 р.); «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2008 р., 2012р.); «Маркетингові дослідження в Україні» (м. Луганськ, 2008 р.); «Маркетинг в Україні» (м. Київ, 2008 р., 2009р.); «Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу» (м. Суми, 2010р., 2011р.); «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст» (м. Полтава, 2015р.).

**Публікації.** Основні положення і найвагоміші результати дисертації опубліковано у 25 наукових працях загальним обсягом 5,3 друк. арк., з них: 9 – у наукових фахових виданнях України, 1 – у науковому фаховому виданні України, яке входить до міжнародних наукометричних баз, 1 – у зарубіжному виданні, 14 – у інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 207 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 34 таблиці на 30 сторінках, 47 рисунків на 26 сторінках, 23 додатки на 36 сторінках. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, окреслено мету, завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У розділі 1 «Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства» досліджено характеристику і еволюцію концепцій конкурентних переваг, систематизовано поняття конкурентних переваг та визначено їх впливу на ключові фактори успіху; визначено методи ефективного позиціонування товарів підприємства та сформовані сучасні підходи до маркетингової оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження теоретичних аспектів формування конкурентних переваг підприємства свідчать про динамічність розвитку конкурентного середовища та дозволяють відстежити еволюцію концепцій конкурентних переваг, яка на сучасному етапі поєднує кадровий, фінансовий, виробничий та управлінський потенціалів підприємства і ґрунтується на його маркетинговій орієнтації.

Визначено інноваційні підходи до класифікації конкурентних переваг шляхом їх доповнення ознаками «джерела створення», «стійкість до відтворення конкурентами» та «сфера прояву», за якими, окрім переваг високого та низького рівнів, запропоновано виокремити конкурентні переваги найвищого рівня (рис. 1).

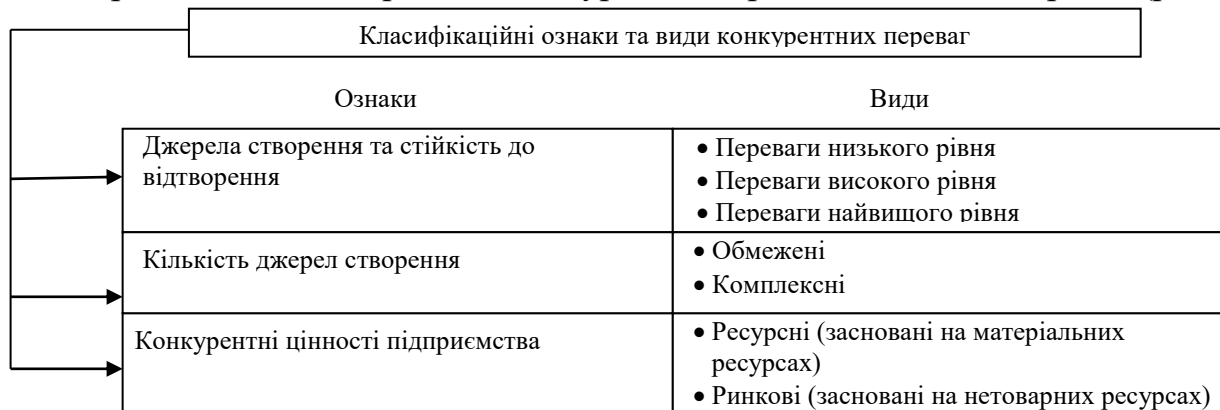


Рис. 1. Інноваційні підходи до класифікації конкурентних переваг

*Джерело:* побудовано автором

У роботі набули подальшого розвитку методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині формування їх конкурентних переваг на основі моделей розвитку підприємництва і врахування чинників ринкового середовища. В основу отримання таких результатів було покладено комплексне та інтерактивне врахування закономірностей, що виведені з даних моніторингових досліджень і експертних оцінок (табл. 1).

## Методи ефективної оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку

Метод	Показники аналізу	Змінні, що використовуються при аналізі
<i>Методи, що характеризують ринкові позиції та вплив зовнішніх факторів</i>		
<b>PEST, STEPGETS</b>	Зовнішнє середовище маркетингу: політико-правове; економічне; соціально-культурне; технологічне	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
<b>SWOT-аналіз</b>	Можливості підприємства Ринкова ситуація	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
<b>Модель М.Портера</b>	Структура й динаміка діючих конкурентів: потенційні конкуренти; вплив товарів-замінників; роль постачальників у галузі; роль споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів визначаються показники: ринкова частка, рентабельність виробництва
<i>Методи, що характеризують рівень внутрішніх факторів розвитку</i>		
<b>LOTS</b>	Існуюче положення; стратегії діяльності; довгострокові та короткострокові цілі; кадровий потенціал, організація менеджменту	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
<b>Модель BCG</b>	Темпи зростання секторів бізнесу; відносна частка продукції на ринку	Обсяги продажу; Питома частка витрат
<b>Модель McKinsey</b>	Привабливість ринку; конкурентні позиції підприємства на ринку	Змінні привабливості ринку та відносної переваги підприємства на ринку
<b>Експертного оцінювання</b>	Складові маркетингу: товар; ціна; канали збуту; просування продукції на ринок	За кожним фактором обираються свої змінні
<b>Бенчмаркінг</b>	Розрахунок та порівняння основних показників діяльності конкурентів залежно від поставлених цілей	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором
<i>Методи, що характеризують фінансово-економічні та організаційні можливості</i>		
<b>Фінансово-економічний аналіз</b>	Виокремлюються групи показників: ліквідність; управління активами; заборгованість; рентабельність	Для кожної групи показників визначаються коефіцієнти
<b>Методика ЗСП</b>	Традиційні фінансові показники і чинники; успішність роботи із клієнтами; оптимальність внутрішніх бізнес-процесів; загальна компетентність персоналу підприємства	Змінні обираються індивідуально за кожним фактором

*Джерело:* узагальнено автором

Серед сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств особливої уваги заслуговує методика ЗСП, спрямована на пошук та визначення ключових факторів успіху підприємства шляхом поєднання чотирьох складових його функціонування (фінансової, кадрової, споживчої та маркетингової), яка дозволяє здійснити інтегровану оцінку конкурентних переваг та ефективності маркетингової діяльності підприємств на базі визначення критичних чинників ефективності і успіху бізнесу. На цій основі визначено методичну послідовність та інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

## Методична послідовність та інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг (КП) підприємства

Етап	Зміст етапу	Інформаційне забезпечення	Методичне забезпечення	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
I	Дослідження зовнішнього середовища	Фактори зовнішнього середовища; Реальні та потенційні конкуренти	Ситуаційний аналіз, SWOT – аналіз, матричний метод	Можливості, загрози
II	Дослідження внутрішнього середовища	Ланцюжок споживчих цінностей підприємства – основні та підтримуючі види діяльності		Сильні сторони, Слабкі сторони
III	Виявлення КП підприємства	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	Порівняльний аналіз, факторний аналіз матричний метод	Приховані та очікувані запити споживачів, перспективні КП



1	2	3	4	5
IV	Оцінювання КП, заснованих на: - матеріальних ресурсах - нематеріальних ресурсах	Статистична, бухгалтерська, фінансова звітність, результати маркетингових досліджень	SWOT – аналіз, порівняльний аналіз	КП, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства
V	Ранжування потенційних КП відносно можливостей та загроз зовнішнього середовища	Результати попередніх етапів	Порівняльний аналіз, ранжування, опитування, метод експертних оцінок	Варіанти існуючих та потенційних можливостей підприємства посісти міцну конкурентну позицію
VI	Побудова матриці потенційних КП	Узагальнені попередні результати	Матричний метод	Конкурентна карта галузі та позиція підприємства в ній
VII	Перевірка КП на відповідність можливостям підприємства	Результати попередніх етапів, офіційна звітність підприємства	Порівняльний аналіз, ЗСП	Рациональний розподіл ресурсів підприємства між КП
VIII	Визначення КП, що формують КФУ	Результати попередніх розрахунків	Ранжування, ідентифікація, порівняльний аналіз	КФУ в галузі

*Джерело:* складено автором

При визначенні конкурентних переваг підприємства за наведеними методами одним із найважливіших напрямків є його інформаційне забезпечення. Ефективне маркетингове управління конкурентними перевагами в умовах ринкової економіки можливе лише за умови своєчасного надходження даних, які характеризують стан зовнішнього ринкового середовища і результатів господарської діяльності підприємства.

У розділі 2 «Дослідження конкурентних переваг підприємства на ринку продукції легкої промисловості України» проведено маркетинговий аналіз ринку продукції легкої промисловості України; здійснено оцінку стану конкурентного середовища за допомогою бенчмаркінгу конкурентних переваг та ключових факторів успіху підприємств; поглиблено методичні засади реалізації концепції формування конкурентних переваг на підприємствах легкої промисловості у частині вибору стратегічного напрямку розвитку їх конкурентоспроможності.

Маркетинговий аналіз ринку продукції легкої промисловості свідчить про значну роль підприємств у задоволенні потреб населення тканинами, одягом, взуттям та іншими предметами споживання і забезпеченні інших виробничих процесів сировиною та допоміжними матеріалами. Розвиток вітчизняних підприємств легкої промисловості знаходиться під впливом негативних тенденцій, що склалися у національній економіці за показниками динаміки кількості виробничих підприємств, обсягів реалізованої промислової продукції, їх фінансових результатів, середньорічної чисельності працівників, рівня оплати праці та ін.

Визначено, що у легкій промисловості України функціонує понад 10 тис. підприємств, з них у текстильній промисловості – близько 2,5 тис., з виробництва готового одягу і хутра – близько 6 тис., шкіри і шкіряного взуття – близько 1,5 тис. Практично всі підприємства даної галузі приватизовані, а ті, що знаходяться у державній власності, становлять менше 1% від їх загальної вартості. Аналіз експортно-імпортних операцій підприємств легкої промисловості свідчить про те,

що більшість закордонних партнерів спрямовують грошові та ресурсні потоки у виробництво текстилю та текстильних виробів.

Для побудови та аналізу конкурентної карти підприємств легкої промисловості були обрані такі показники: обсяги реалізації, частка ринку, темпи росту ринку, рентабельність, масштаб конкуренції, стадія життєвого циклу галузі, темпи інновацій підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

Основні економічні показники ринкової діяльності підприємств легкої промисловості станом на кінець 2014 р.

Показники	ТОВ «Дана-мода», м. Київ (1)	Бальна оцінка	ЗАТ «Грикогажна фабрика «Роза», м. Київ (2)	Бальна оцінка	ПАТ «Полтавська фірма «Ворскла» (3)	Бальна оцінка	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Крементекс» (4)	Бальна оцінка	ПАТ «Володарка», м. Вінниця (5)	Бальна оцінка	ТДВ «Трембіта», м. Чернівці (6)	Бальна оцінка
Місткість ринку, тис.грн.	25133,0	6	23781,0	5	319,0	1	872,0	2	2625,0	4	2055,0	3
Темпи росту ринку, %	64,44	1	140,03	6	104,47	4	110,72	5	93,37	3	76,60	2
Частка ринку, %	1,29	1	28,55	6	16,17	3	4,17	2	28,45	5	21,37	4
Галузева прибутковість (рентабельність), %	1,65	6	0,99	1	1,02	2	1,19	4	1,15	3	1,27	5
Масштаб конкуренції (кількість конкурентів), од.	27	6	27	6	27	6	27	6	27	6	27	6
Стадія життєвого циклу підприємства (динаміка в контексті розвитку галузі), %	64,55	1	114,03	6	82,79	2	107,66	5	103,9	4	85,24	3
Темпи інновацій підприємства, %	106,5	5	100,2	5	101,52	5	102,45	5	101,6	5	100,8	5
<b>Загальний середній бал</b>		<b>3,43</b>		<b>4,71</b>		<b>3,29</b>		<b>4,14</b>		<b>4,14</b>		<b>4,00</b>

*Джерело:* розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Результати бенчмаркінгового аналізу ринкових часток й темпів росту ринку продукції досліджуваних підприємств легкої промисловості України (1 – 6) дозволили побудувати їх конкурентну карту (рис. 3).

*Відносна частка ринку*

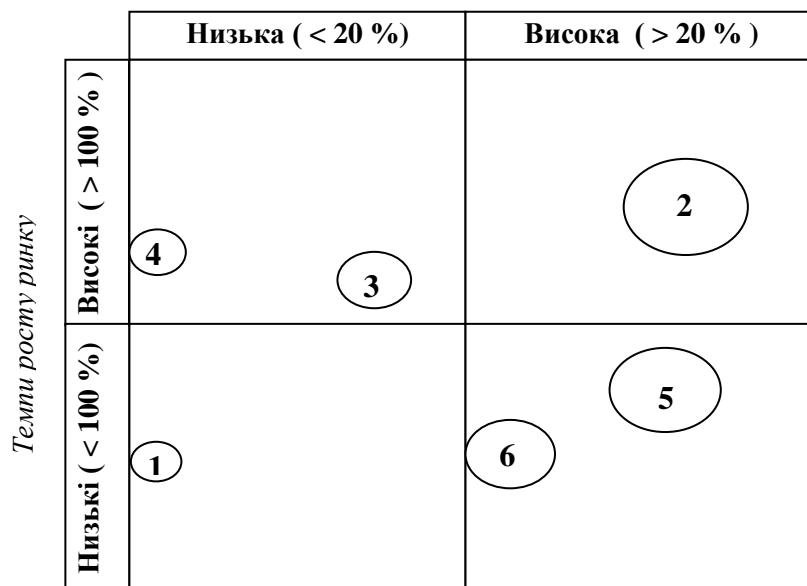


Рис. 3. Конкурентна карта ринку виробників продукції легкої промисловості України (станом на кінець 2014 р.)

*Джерело:* побудовано автором

У роботі також визначено основні напрями орієнтації таких підприємств у рамках можливих кластерних утворень (рис. 4).

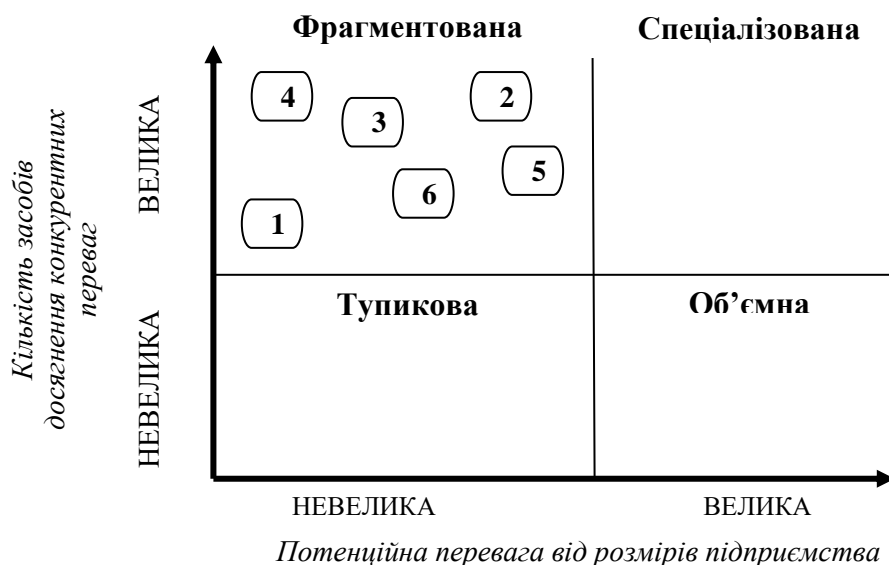


Рис. 4. Кластерна приналежність вітчизняних підприємств легкої промисловості за Новою матрицею VCG (станом на 2014 р.)

Джерело: побудовано автором

Характерними рисами кластеру фрагментованої галузі є орієнтація підприємств на різні цільові ринкові сегменти, що призводить до диференціації виробленої продукції; високотехнологічного затратного виробництва; розподілу попиту на кожний вид продукції за кожним учасником ринку поміж цільовими сегментами, що не дає змоги підприємствам отримувати лідерство за їх розмірами. Такий підхід дозволив розвинути процедури ефективної організації взаємодії суб'єктів господарювання на ринках з динамічною кон'юнктурою, що забезпечують запобігання надмірних витрат у економічному протистоянні підприємств та розвиток їх бізнесу.

У розділі 3 «Маркетингове забезпечення конкурентних переваг підприємства» обґрунтовано принципи маркетингового управління процесом формування конкурентних переваг підприємства; удосконалено процес оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП; визначено послідовність формування лояльності споживачів у системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників. Такий підхід передбачає маркетингове управління процесом формування конкурентних переваг (КП) на підставі їх оцінювання за методикою ЗСП та дозволяє формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами через їх лояльне ставлення до продукції підприємств легкої промисловості (рис. 5). Зміст, елементи, послідовність та очікувані результати даного підходу сформовані у вигляді поетапного процесу маркетингового управління конкурентними перевагами, який утримує три складові та поєднує аналітичну, стратегічну і тактичну ринкову діяльність підприємства. Дана методика опрацьована в діяльності ЗАТ «Полтавська фірма «Ворскла».

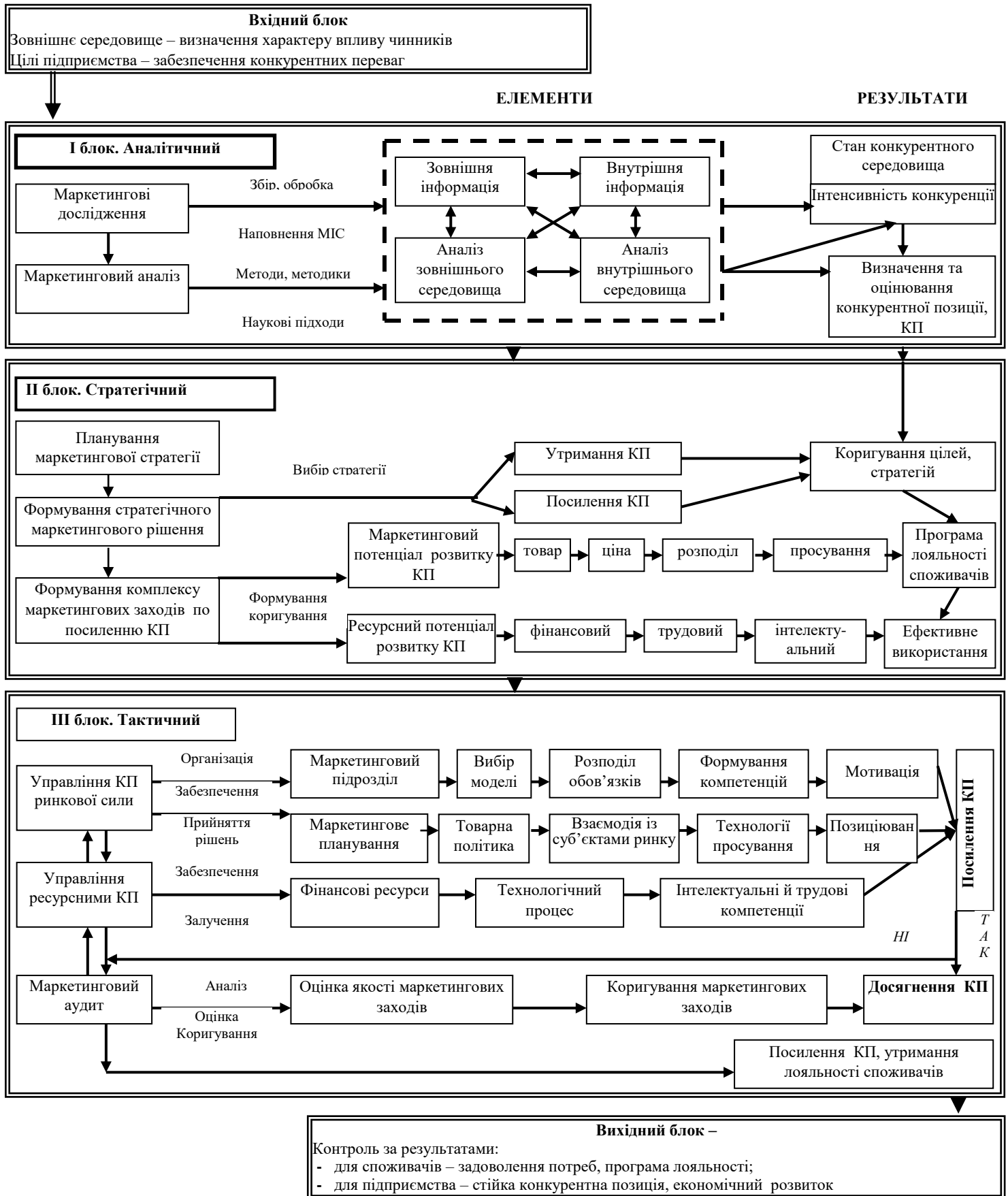


Рис. 5. Структура процесів ефективного маркетингового забезпечення управління КП підприємств

Джерело: розроблено автором

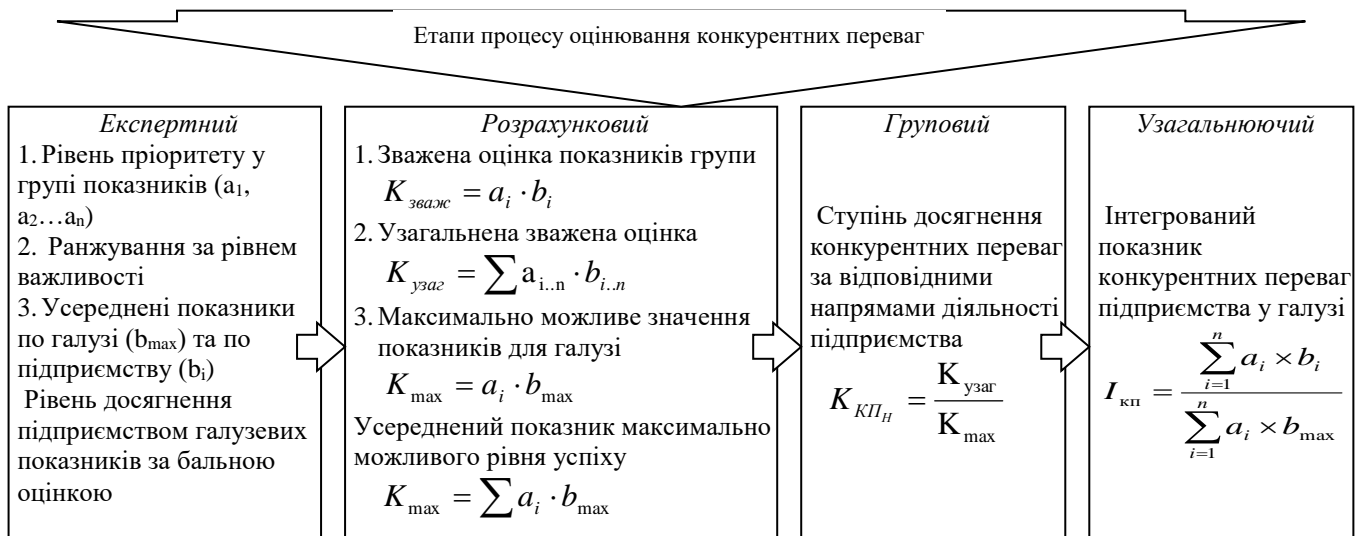
На етапі аналітичної складової процес маркетингового забезпечення управління КП підприємств легкої промисловості сприяє впровадженню відповідних із застосуванням необхідної кількості маркетингового інструментарію вже на етапі ринкових досліджень та аналізу існуючих тенденцій і перспектив їх розвитку.

На виході із аналітичного блоку, з використанням методик SWOT-аналізу та аналізу фінансово-господарської діяльності, на основі зібраної інформації під час проведення маркетингових досліджень, запропоновано відповідний до можливостей підприємства рівень конкурентної позиції за рахунок асортиментної та якісної складової.

Наступним етапом маркетингового управління конкурентними перевагами є вибір стратегічних інструментів маркетингового впливу на рівень конкурентоспроможності. За результатами маркетингових досліджень та маркетингового аналізу обирається стратегія, що спрямована на посилення діяльності підприємства на вітчизняному ринку, наприклад, за рахунок розбудови роздрібно-торговельної мережі із широким асортиментом продукції та ін.

На тактичному рівні удосконалено методичний підхід до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України, що враховує необхідний рівень інтеграції їх зусиль і окремих бізнес-процесів на різних етапах формування унікальної цінності пропонувачів кінцевим споживачам.

Методичну послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг за ЗСП рекомендовано здійснювати у чотири етапи: експертний, розрахунковий, груповий, узагальнюючий (рис. 6).



**Умовні позначення:**  $a_{1..i}$  - рівень пріоритету  $i$ -го показника;  $b_{1..i}$  - експертна оцінка ступеня реалізації цілі підприємства;  $b_{max}$  - максимальна експертна оцінка ступеня реалізації цілі підприємства;  $K_{звж}$  - зважена оцінка  $i$ -го фактичного показника;  $K_{узг}$  - узагальнена зважена оцінка фактичних показників реалізації цілей підприємства з урахуванням експертних визначень;  $K_{max}$  - максимально можливе значення показника з урахуванням рівня пріоритету і умов розвитку галузі;  $K_{КПн}$  - ступінь досягнення конкурентних переваг за відповідним напрямом діяльності підприємства в галузі;  $I_{кп}$  - інтегрований показник конкурентних переваг, який визначає ступінь досягнення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Рис. 6. Методична послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП

Джерело: запропоновано автором

В роботі удосконалена процедура інтегрованої оцінки конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, яке дозволить підвищити результативність прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, які є характерними для сучасних ринків. Результати проведених розрахунків наведені у табл. 4.

Таблиця 4

Результати розрахунку інтегрованого показника конкурентних переваг для підприємств легкої промисловості

Показники за напрямом діяльності	Зважена оцінка КП підприємства, бали			Умовно-ідеальна оцінка КП за показниками напрямку, бали			Ступінь досягнення КП за напрямом діяльності			Інтегрований показник КП підприємства в галузі		
	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза»	ПАТ «Володарка»	ПАТ «Кременчуцька виробничо-торговельна фірма «Кремтекс»	ТОВ «Трикогажна фабрика «Роза»
Зовнішнє середовище	163	147	164	180	180	180	0,91	0,82	0,91	x	x	x
Внутрішні бізнес-процеси	129	98	105	140	140	140	0,92	0,70	0,75	x	x	x
Фінансова діяльність	562	485	524	600	600	600	0,94	0,81	0,87	x	x	x
Трудові ресурси	42	39	50	50	50	50	0,84	0,78	1,00	x	x	x
<i>Інтегрований показник КП підприємства у галузі</i>	896	769	843	970	970	970	X	X	X	0,92	0,79	0,87

*Джерело:* розраховано автором на основі звітності досліджуваних підприємств

Поєднання процесів управління конкурентними перевагами на ринку продукції легкої промисловості з ресурсними можливостями підприємства шляхом координації та концентрації його маркетингової діяльності дозволить здійснити ефективне впровадження маркетингового інструментарію, що надасть йому можливості досягти та посилити стратегічно сформовані конкурентні переваги.

В роботі також удосконалено процеси структуризації та динамічного ранжування конкурентних переваг підприємства з урахуванням ринкових умов, які можуть бути використані для побудови моделей поведінки споживачів продукції підприємств.

У процесі проведення анкетного опитування споживачів Полтавського регіону була сформована низка запитань, спрямованих на вимірювання їх ставлення до продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості, яка реалізується через роздрібну торговельну мережу. За результатами проведеного опитування була побудована матриця врахування ключових параметрів споживчої лояльності відносно створених сегментів (рис. 7). Проведене дослідження дозволило сформулювати ключові фактори набуття та втрати лояльності споживачами, а також визначитися із послідовністю та змістом управлінських складових коригування програми лояльності підприємства.

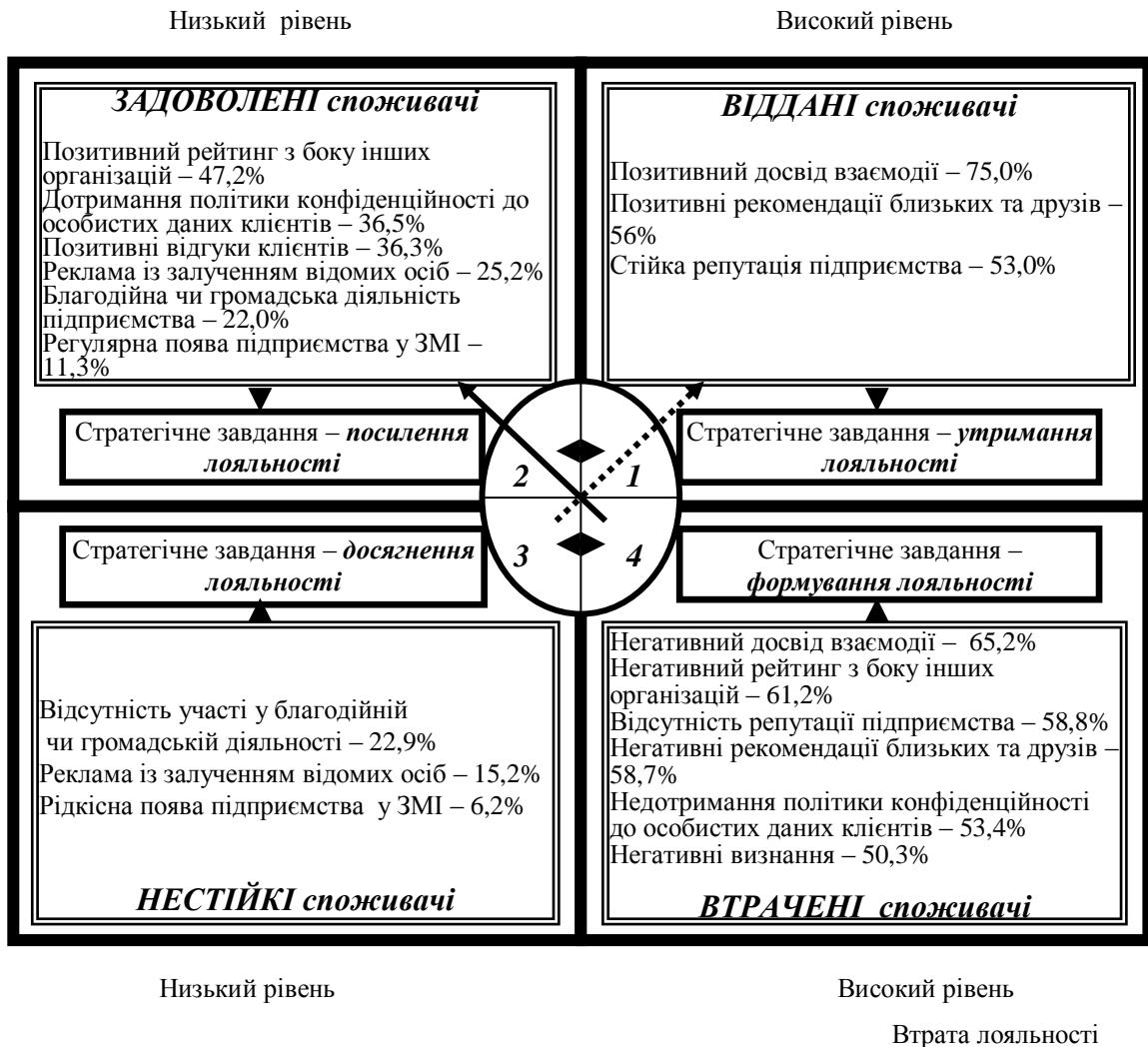


Рис. 7. Матриця врахування ключових умов лояльності до підприємства  
 Джерело: розроблено автором

Для кожного сегмента споживачів передбачено вирішення стратегічного завдання відносно утримання, посилення, досягнення чи формування лояльності з використанням відповідних маркетингових інструментів. Запропонований підхід дозволяє оцінити ступінь задоволеності споживачів, визначитися із моделлю їх поведінки, а застосування маркетингових підходів сприятиме формуванню конкурентних переваг підприємства з метою утримання споживачів, збільшення доходів, ринкової частки підприємства та інших показників його діяльності.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання щодо обґрунтованого методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників в умовах сучасного ринкового середовища.

Основні науково-прикладні результати роботи дозволили зробити наступні висновки:

1. Одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. Обґрунтовано, що концепції конкурентних переваг еволюційно змінюються під впливом інноваційних процесів, шляхом доповнення її конкурентними перевагами найвищого рівня, заснованих на нематеріальних ресурсах підприємства та врахуванні споживчих.

2. Доведено, що методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині досягнення конкурентних переваг ґрунтуються на їх ефективній оцінці, яка повинна здійснюватися за використанням комплексного врахування чинників ринкового середовища виведених з даних моніторингових досліджень і експертних оцінок таких, як PEST, STEP, SWOT-аналіз, LOTS, модель BCG тощо.

3. Аргументовано, що з-поміж сучасних методів такого оцінювання доцільним є вибір методики ЗСП, яка поєднує чотири складові функціонування підприємства (фінансову, кадрову, споживчу, маркетингову) та дозволяє здійснити інтегровану оцінку його конкурентних переваг. Обґрунтовано, що оцінку конкурентних переваг за методикою ЗСП доцільно проводити у методичній послідовності, яка утримує вісім етапів та передбачає інформаційне забезпечення процесу позиціонування конкурентних переваг підприємства.

4. В результаті проведення бенчмаркінгу з наступним маркетинговим аналізом ринку побудовано конкурентну карту виробників промислової продукції та визначено напрями їх орієнтації у рамках можливих кластерних утворень. Доведено, що орієнтація обраних для дослідження підприємств на різні цільові ринкові сегменти призводить до диференціації виробленої продукції, високотехнологічного затратного виробництва та не дає змоги отримувати їм лідерство за розмірами.

5. Обґрунтовано методологічне забезпечення ефективного маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств, що дозволяє вдосконалити методи її оцінювання, враховуючи динамічний характер її рівнів і показників. У його межах передбачається здійснення оцінювання за використанням методики ЗСП. Доведено, що здійснювати процес маркетингового управління конкурентними перевагами доцільно в три етапи: аналітичний, стратегічний і тактичний. Розроблена методологія дозволяє обрати відповідну стратегію утримання чи посилення конкурентних переваг, визначити необхідний для цього набір маркетингового інструментарію, що сприятиме формуванню унікальної цінності пропонуваних кінцевим споживачам.

6. Аргументовано методичну послідовність процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою ЗСП. Запропонована методика, яка ґрунтується на інтегрованій оцінці конкурентних переваг та ефективності їх маркетингового забезпечення, сформована в чотири етапи: експертний, розрахунковий, груповий, узагальнюючий. У процесі такого оцінювання створюється можливість підвищити результативність прогнозування наслідків нелінійних інновацій та сформуванню відповідних конкурентних переваг на підставі вибору ефективного маркетингового інструментарію.



7. За результатами маркетингових досліджень споживачів встановлено рівень їх ставлення до продукції вітчизняних підприємств легкої промисловості. З метою вирішення відповідних стратегічних завдань для кожного сегмента споживачів розроблено матрицю врахування ключових умов лояльності, яка дає можливість визначитися з її рівнем та моделлю поведінки споживачів, що досягається при ефективному використанні відповідних маркетингових інструментів.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*у наукових фахових виданнях:*

1. Іваннікова М.М. Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність текстильного виробництва Полтавського регіону / М.М. Іваннікова // *Культура народів Причорномор'я*. – 2007. – № 103. – С. 186-188. (0,6 д. а.).

2. Іваннікова М.М. BSC як метод формування конкурентних переваг фірми / М.М. Іваннікова // *Маркетинг в Україні*. – 2007. – № 46. – С. 11-12. (0,1 д. а.).

3. Іваннікова М.М. Алгоритм формування конкурентних переваг підприємства / М.М. Іваннікова // *Маркетинг: теорія і практика*. – 2008. – № 14. – С. 97-101. (0,3 д. а.).

4. Іваннікова М.М. Взаємозв'язок конкурентних переваг підприємства та ключових факторів успіху / М.М. Іваннікова // *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. – 2008. – Випуск 20. – С. 146-153. (0,4 д. а.).

5. Іваннікова М.М. Формування конкурентних переваг підприємства легкої промисловості методом SWOT-аналізу / М.М. Іваннікова // *Механізм регулювання економіки*. – 2008. – № 4(36), том 2. – С. 203-201. (0,4 д. а.).

6. Іваннікова М.М. Легка промисловість України: заходи посилення конкурентних переваг галузі / М.М. Іваннікова // *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Серія: Економічні науки. – 2008. – № 4(31). – С. 66-69. (0,3 д. а.).

7. Іваннікова М.М. Актуальні питання використання збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємством / М.М. Іваннікова // *Маркетинг: теорія і практика*. – 2009. – № 15. – С. 135-140. (0,3 д. а.).

8. Іваннікова М.М. Ключові фактори успіху і конкурентні можливості підприємства / М.М. Іваннікова // *Маркетинг: теорія і практика*. – 2010. – №16. – С. 86-91. (0,3 д. а.).

9. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // *Науковий вісник Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 5(50). – С. 243-246. (0,4 д. а.).

*у науковому фаховому виданні України, яке зареєстроване у міжнародних наукометричних базах:*

10. Іваннікова М.М. Маркетингове управління лояльністю споживача / М.М. Іваннікова // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. (Index Copernicus Journals Master Lst, (Польща), РИНЦ, (Росія), Google Академія, та міжнародних баз реферування: Directory of Open Access Journals – DOAJ, Ulrichsweb (Велика Британія, США),

Research Bible, (Японія), Directory of Research Journals Indexing (Індія) та ін.). – 2014. – № 3. – С. 62-70. (0,6 д. а.).

*у зарубіжному виданні:*

11. Іваннікова М.Н. Формирование сущности конкурентных преимуществ предприятия и их классификация / М.Н. Иванникова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013 г. – № 2(46). – С. 325-329. (0,2 д. а.).

*в інших виданнях:*

12. Іваннікова М.М. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства / М.М. Іваннікова // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть: Збірник матеріалів IV міжнародної науково-теоретичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Тернопіль, 30 березня 2006 р.). – Т.: ТНЕУ. – 2006. – С. 56-57. (0,1 д. а.).

13. Іваннікова М.М. Конкурентні переваги в секторі малого та середнього бізнесу / М.М. Іваннікова // Маркетинг в малому та середньому бізнесі: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 24–25 травня 2007 р.). – П.: ПУСКУ. – 2007. – С. 201-204. (0,1 д. а.).

14. Іваннікова М.М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках / М.М. Іваннікова // Маркетинг у третьому тисячолітті: Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Донецьк, 15-16 травня 2007 р.) – Д.: ДонДУЕТ, 2007р. – С. 36-37. (0,1 д. а.).

15. Іваннікова М.М. Легка промисловість України в контексті розвитку державної економіки / М.М. Іваннікова // Економічний і соціальний розвиток України XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Збірник матеріалів V ювілейної міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 21-23 лютого, 2008 р.) – Т.: ТНЕУ. – 2008. – С. 193-195. (0,1 д. а.).

16. Іваннікова М.М. Інструментарій управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: Збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 15-16 травня, 2008 р.). – П.: ПУЕТ. – 2008. – С. 198-200. (0,1 д. а.).

17. Іваннікова М.М. Дослідження конкурентних позицій ринку легкої промисловості Полтавського регіону / М.М. Іваннікова // Маркетингові дослідження в Україні: Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луганськ, 22-23 травня, 2008 р.). – Луганськ: СНУ ім. В. Даля. – 2008. – С. 113-114. (0,1 д. а.).

18. Іваннікова М.М. Роль держави у формуванні конкурентних позицій виробничого підприємства / М.М. Іваннікова // Маркетинг в Україні: Збірник матеріалів IX міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 20-21 листопада, 2008 р.). – К.: КНЕУ, УАМ. – 2008. – С. 80-83. (0,1 д. а.).

19. Іваннікова М.М. Дослідження процесу формування конкурентних переваг підприємства / М.М. Іваннікова // Маркетинг в Україні: Збірник матеріалів X

Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 22-23 жовтня, 2009 р.). – К.: КНЕУ, УАМ. – 2009. – С.41-43. (0,1 д. а.).

20. Іваннікова М.М. Слабкі сторони галузі легкої промисловості України та шляхи їх зміцнення / М.М. Іваннікова // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 26-27 лютого, 2009 р.). – Т.: ТНЕУ. – 2009. – С. 286-287. (0,1 д. а.).

21. Іваннікова М.М. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному розвитку підприємства / М.М. Іваннікова // Маркетингові інновації і інновації у маркетингу: Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 29 вересня-1 жовтня, 2010 р.). – С.: СумДУ. – 2010. – С. 248-249. (0,1 д. а.).

22. Іваннікова М.М. Маркетингова парадигма інноваційних конкурентних переваг підприємства / Н.В. Карпенко, М.М. Іваннікова // Маркетингові інновації і інновації у маркетингу: Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 29 вересня-1 жовтня 2011 р.). – С.: СумДУ. – 2011. – С. 92-94. (0,1 д.а., особисто автору – 0,05 д. а.: запропоновано ресурсний та ринковий підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства на ринку).

23. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства / М.М. Іваннікова // Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти: збірник матеріалів IV міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 26-27 квітня 2012 р.) – П.: ПУЕТ. – 2012. – С. 20-21. (0,1 д. а., особисто автору – 0,05 д.а.: запропоновано структурно-логічну послідовність механізму маркетингового управління конкурентними перевагами підприємства).

24. Іваннікова М.М. Маркетингова діагностика ринку легкої промисловості України / М.М. Іваннікова // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28-29 травня 2015 р.) – П.: ПУЕТ. – 2015. – С. 38 – 41. (0,1 д. а.).

25. Іваннікова М.Н. Маркетинг лояльності / Н.В. Карпенко, М.Н. Іваннікова // Економіката на България и Европейския Съюз – съвременни предизвикателства и подходи за решения: колективна монография. – София: УНСС, 2015. – С. 431-438. (0,3 д. а., особисто автору – 0,2 д. а., запропонована методика формування програми лояльності для споживачів продукції галузі легкої промисловості).

## АНОТАЦІЯ

**Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2016.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних і розробці практичних аспектів маркетингового забезпечення процесів формування конкурентних переваг підприємств легкої промисловості України.

У роботі досліджено та узагальнено теоретичні аспекти і еволюцію концепцій конкурентних переваг підприємства. Досліджено ключові методи ефективного позиціонування товарів підприємства, узагальнено сучасну практику оцінки конкурентоспроможності підприємств. Досліджено конкурентні переваги та способи взаємодії підприємств на ринку легкої промисловості України на основі бенчмаркінгу з використанням маркетингового аналізу. Досліджено особливості маркетингового управління конкурентними перевагами підприємств. Удосконалено процедури інтегрованого оцінювання конкурентних переваг підприємства за методикою BSC. Удосконалено методи організації й забезпечення процесів формування підприємством унікальної цінності пропонувач його кінцевим споживачам.

*Ключові слова:* конкурентні переваги, конкурентоспроможність, ключові фактори успіху, стратегічний аналіз, збалансована система показників, лояльність споживачів, програма лояльності.

## АННОТАЦИЯ

**Иванникова М.Н. Маркетинг в формировании конкурентных преимуществ предприятия. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2016.

Диссертация посвящена обобщению теоретических и разработке практических аспектов маркетингового обеспечения процессов формирования конкурентных преимуществ предприятий легкой промышленности Украины.

В работе исследованы и обобщены теоретические аспекты и эволюционные процессы концепций конкурентных преимуществ предприятия. Исследованы основные эволюционные процессы в части содержания основных понятий «конкурентные преимущества» и «ключевые факторы успеха», автором сформирована степень комплексности в определении сущности понятия «конкурентное преимущество», которая достигается сочетанием кадрового, финансового, производственного и управленческого потенциала предприятия и несет характер маркетинговой ориентации этой комплексности.

Исследованы и критически оценены методы эффективного позиционирования товаров предприятия, обобщены современные подходы к оценке их конкурентоспособности. Установлено, что повышение результативности маркетинговых стратегий предприятий требует методических основ разработки эффективного позиционирования, которое позволяет найти неиспользованные рыночные возможности, выделить определенные преимущества и характеристики товара, создать то качество, на основе которого формируется конкурентное преимущество. Предложены методы повышения результативности маркетинговых

стратегий предприятий в части формирования их конкурентных преимуществ, основываясь на сетевых моделях развития предпринимательства с учетом факторов рыночной среды.

Исследованы конкурентные преимущества и способы взаимодействия предприятий на рынке легкой промышленности на основании бенчмаркинга с использованием маркетингового анализа с целью выделения главных направлений ориентации предприятий для усиления их конкурентного статуса. Определено, что начальным элементом процесса управления рыночной деятельностью предприятия, направленного на достижение оптимального баланса между его целями и удовлетворением потребностей потребителей, а также формированием конкурентной позиции на рынке, является маркетинговый анализ. Исходя из ключевых задач исследования, а именно определения конкурентных преимуществ предприятий легкой промышленности, в работе сформирована структурно-логическая последовательность маркетингового анализа их конкурентных преимуществ. В соответствии с этой структурой определена ключевая маркетинговая информация, которую необходимо собрать в ходе исследования рынка.

Обосновано методологический подход к маркетинговому обеспечению конкурентоспособности предприятий. Ориентируясь на основное содержание концепции маркетинга взаимоотношений, предприятиям легкой промышленности, с целью усиления их конкурентных преимуществ, нужно формировать сеть дистрибуции, налаживать связи с оптовыми и мелкооптовыми посредниками, формировать собственную фирменную сеть. Такая рыночная политика будет способствовать долговременным взаимоотношениям с поставщиками материалов, оборудования, посредниками, кредитными и финансовыми учреждениями, а также потребителями.

Усовершенствованы процедуры интегрированного оценивания конкурентных преимуществ предприятия по методике сбалансированной системы показателей, которая направлена на поиск и определение ключевых факторов успеха предприятия путем объединения четырех составляющих функционирования (финансовой, кадровой, потребительской и маркетинговой) и позволяет эффективно учитывать факторы рыночной среды.

Усовершенствован методический подход к организации процессов формирования предприятием уникальной ценности предложений конечным потребителям. Определено, что применение программы лояльности на входе на основе информационных потоков позволяет оценить степень удовлетворенности потребителей и качество работы предприятия. На выходе программы лояльности, применяя маркетинговые инструменты и направляя их на изменения в отношении к предприятию, формируется возможность удержания потребителей, увеличение доходов и рыночной доли предприятия, а следовательно, усиление его конкурентных преимуществ.

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества, конкурентоспособность, ключевые факторы успеха, стратегический анализ, сбалансированная система показателей, лояльность потребителей, программа лояльности.

**ANNOTATION**

**Ivannikova M.N. Marketing in the formation of competitive advantage of an enterprise. – Manuscript.**

The thesis for obtaining academic degree of Candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – Economy and management of enterprises (by types of economic activity). - SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”, Kyiv, 2016.

The dissertation is devoted to the generalization of theoretical and providing practical aspects of marketing support of the process of the formation of competitive advantages for the Ukrainian light industry enterprises.

The theoretical aspects and the evolution of concepts of the competitive advantages of enterprises have been researched in this work. The key techniques of effective positioning of products of the enterprise have also been studied; the current practices of assessing the competitiveness of the enterprises have been generalized. Competitive advantages and the methods of interaction among enterprises on the light industry market in Ukraine based on benchmarking using marketing analysis have been investigated. The features of marketing to ensure the competitiveness of the enterprises have been tested. The integrated assessment procedure of the competitive advantage of the enterprises based on the BSC method has been improved. The methods of organizing and ensuring the processes unique value at the enterprise supplying the final consumers have been perfected.

*Keywords:* competitive advantage, competitiveness, key performance indicators, strategic analysis, balanced scorecard system, loyal consumer, the program of loyalty.

Підписано до друку 26.02.2016 р. Зам. № 121.  
Формат 60x90 1/16. Папір офсетний. Друк – ризографія.  
Наклад 100 прим. Ум. друк. арк. 0,9.  
Друк «ЦП «КОМПРИНТ», Свідоцтво ДК №4131, від 04.08.2011 р.  
м. Київ, вул. Предславинська, 28  
528-05-42, 067-209-54-30  
email: [komprint@ukr.net](mailto:komprint@ukr.net)