

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО

**МОСКАЛЕНКО ОЛЕКСАНДРА ДМИТРІВНА**

УДК 339.137

**ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА  
НА РИНКУ ПРОМИСЛОВИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність: 075 «Маркетинг»

Автореферат

магістерська дисертація на здобуття ступеня

«Магістр»

Київ 2019

Магістерська дисертація є рукопис.

Робота виконана на кафедрі промислового маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: Кандидат економічних наук, професор

**Зозульов Олександр Вікторович,**

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського» Міністерства освіти і науки України.

Професор кафедри промислового маркетингу.

Захист відбудеться о 10:00 на засіданні ДЕК НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» за адресою 03056, м. Київ, проспект Перемоги 37, ауд. 193-1а.

Вчений секретар  
атестаційної комісії  
кандидат економічних наук, доцент

Н. С. Кубишина

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасна економічна ситуація в Україні характеризується загостренням конкуренції, уніфікацією товарів, частим дублюванням маркетингових рішень, високими споживчими очікуваннями та значним рівнем інформатизації бізнесу. У таких умовах компаніям стає все важче виділитись з поміж інших тільки за рахунок характеристик товару чи особливостей виробництва. Адже споживач стає більш обізнаним та вимогливим до виробників товарів.

Стає всі більше споживачів, які обирають підприємство і його товар, оцінюючи рівень обслуговування та ставлення компанії до клієнта. У виробників з'являється необхідність у встановленні й підтримці довгострокових відносин зі споживачами за допомогою впровадження принципу клієнтоорієнтованості та створення споживчої цінності.

На сьогоднішній день все більше компаній обирають клієнтоорієнтовані стратегії ведення бізнесу. У такому випадку найсильнішу конкурентну позицію на ринку отримує підприємство, що створює найкращу цінність для більшості споживачів ринку чи сегменту.

Дослідження формування конкурентної стратегії підприємства бере свої витоки з другої половини ХХ ст. Це питання розглядається у багатьох наукових працях як зарубіжних авторів: М. Портер, А. Чендлер, Х. Віссем, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Р. Румпельт, А. Томпсон, А. Стрікленд, Дж. Мур, А. Бранденбургер та Б. Нейлбафф, так і вітчизняних: Ф. Котлер, І. Ансофф, О. Віханський, М. Зайцев, М. Саєнко, А. Юданов, В. Лунев, Т. Хміль, О. Зозульов, С. Василик і Т. Мостенська та інші.

Однак, серед концепцій, які пропонують автори немає такого, що повною мірою відображає сучасну – інституціональну трактовку маркетингу. Конкурентна стратегія сучасного підприємства повинна розглядатися як така, що формує конкурентні переваги, засновані на якнайкращій відповідності споживчій цінності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження методологічних, методичних і практичних питань формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку послуг на прикладі ТОВ «Новітнє обладнання», яке функціонує на ринку системної інтеграції України. Основними завданнями є:

- дослідження теоретико-методологічних положень формування конкурентної стратегії на маркетингових засадах;
- аналіз особливостей конкурентної стратегії на ринку промислових послуг;
- визначення науково-методологічних засад формування конкурентної стратегії підприємства на ринку промислових послуг;
- аналіз вітчизняного ринку системної інтеграції. Визначення основних тенденцій та факторів, що впливають на діяльність суб'єктів ринку;
- аналіз стану маркетингової діяльності ТОВ «Новітнє обладнання» на ринку системної інтеграції України;
- діагностика конкурентної стратегії ТОВ «Новітнє обладнання» на вітчизняному ринку системної інтеграції;
- розробка конкурентної стратегії ТОВ «Новітнє обладнання» на ринку системної інтеграції України;
- формування комплексу маркетингових заходів, які відобразатимуть та сприятимуть реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Новітнє обладнання» на вітчизняному ринку системної інтеграції;
- визначення економічної ефективності імплементації конкурентної стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність підприємства на ринку промислових послуг.

**Предметом дослідження** є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії підприємства на ринку системної інтеграції на маркетингових засадах.

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження виступали методи порівняльного аналізу, методи систематизації та узагальнення. Застосовано порівняльний аналіз та синтез для узагальнення та систематизації визначень поняття конкурентної стратегії підприємства. Використано метод кабінетних досліджень у вигляді аналізу вторинної інформації щодо стану ринку системної інтеграції та діяльності підприємства, що досліджується у роботі, на ньому. Був проведений аналіз первинної інформації, отриманої в результаті проведення глибинних інтерв'ю з експертами. У ході дослідження були застосовані методи моделювання та спостереження. Інформаційною базою виступала сучасна теорія маркетингової та управлінської діяльності, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інтернет сайти основних конкурентів, матеріали періодичних видань, результати маркетингового дослідження.

**Наукова новизна одержаних даних.** Магістерська дисертація містить наступні елементи наукової новизни:

*набуло подальшого розвитку:*

- термінологічний апарат поняття «конкурентна стратегія підприємства», який на відміну від інших, враховує основні положення інституціональної трактовки маркетингу;
- складові системи цінностей споживача промислових послуг, при формуванні яких було враховано особливості послуги як товару та характеристики промислового ринку;
- процес формування та імплементації конкурентної стратегії підприємства, який, на відміну від інших, враховує основні положення інституціональної трактовки маркетингу.

*удосконалено:*

- чинники, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку, які були визначені, враховуючи основні детермінанти попиту та пропозиції й клієнтоорієнтований підхід;

– процес формування та імплементації конкурентної стратегії підприємства в якому, у порівнянні з існуючими, були розглянуті такі етапи як: «формування значущої споживчої пропозиції», «формування стратегії роботи з клієнтами».

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені в магістерській дисертації рекомендації та пропозиції щодо формування конкурентної стратегії підприємства були надані на розгляд керівництву ТОВ «Новітнє обладнання», яким визнано можливість практичного застосування пропозицій: акт про впровадження результатів магістерської дисертації від 09.12.2019 р. № 287.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Магістерська дисертація є складовою частиною наукових досліджень кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу Національного Технічного Університету України «КПІ імені Ігоря Сікорського», відповідає напрямку її наукового дослідження та виконана в межах теми, над якою працює кафедра - «Стратегічне маркетингове управління підприємствами в умовах турбулентного середовища» (Д/Р № 0113U006455), де особисто автором удосконалено теоретико-методичні положення щодо формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку послуг.

**Публікації.** За результатами магістерської дисертації автором опубліковано статтю у фаховому виданні (Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського “Актуальні проблеми економіки та управління”).

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська дисертація виконана на 157 сторінках, складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку літератури, містить 29 таблиць, 31 рисунок, 2 додатки та 59 джерел.

## **ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ ДИСЕРТАЦІЇ**

**У вступі** обґрунтовано актуальність магістерської дисертації, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження, розкрито

наукову новизну та практичну цінність отриманих результатів, наведено відомості щодо апробації результатів, зазначено зв'язок з науковими програмами.

У першому розділі – **«Теоретико-методологічні засади конкурентної стратегії на ринку промислових послуг»** - досліджено підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» та визначено роль маркетингу у кожному з них, розглянуто особливості конкурентної стратегії на ринку промислових послуг, визначено систему цінностей для споживачів промислового ринку та сформовано науково-методологічні засади формування конкурентної стратегії на ринку промислових послуг.

Згідно даних Американської асоціації Маркетингу на сьогоднішній день поняття маркетингу розглядається за інституціональною трактовкою, яка акцентована на створення цінності для суспільства за допомогою маркетингових функцій.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття конкурентної стратегії: конкурентна стратегія як відображення внутрішнього потенціалу підприємства (А. Чендлер, Р. Єршова); конкурентна стратегія як сукупність дій та заходів підприємства (І. Ансофф, Х. Віссем, О. Віханський, М. Зайцев, В. Лунев); конкурентна стратегія як спосіб формування та використання конкурентних переваг (Г. Азоев, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Р. Румпельт, М. Саєнко); конкурентна стратегія як спосіб посилення позицій на ринку (А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Портер, Ф. Котлер); конкурентна стратегія як спосіб адаптації (Ю. Іванов, Дж. Мур, А. Юданов, Т. Мостенська).

Визначивши місце маркетингу в кожному з підходів, визначено, що підхід, де конкурентна стратегія визначається як спосіб формування та використання конкурентних переваг більше за інші відображає сучасну інституціональну трактовку маркетингу. Але, дослідивши види стратегій авторів, які розглядають у своїх наукових роботах маркетинг як спосіб формування та використання конкурентних переваг, було визначено, що вони не ґрунтуються на споживчих цінностях та на принципі клієнтоорієнтованості.

З урахуванням досліджених визначень та основних принципів інституціональної трактовки маркетингу, сформовано визначення конкурентної стратегії підприємства. У дисертації вона розглядається як діяльність, сукупність процесів і дій, спрямованих на формування та подальшу реалізацію поведінки підприємства за допомогою реалізації практичних та методологічних прийомів, націлених на формування цінності для суб'єктів ринку та суспільства в цілому, як джерела стійких конкурентних переваг в умовах ринку споживача. У визначенні увага приділяється саме ціннісному підходу до формування конкурентної стратегії та враховує маркетингові засади.

Для визначення особливостей конкурентної стратегії на ринку промислових послуг розглянуто основні властивості промислового ринку. Досліджено такі характеристики попиту промислового ринку як вторинність, нерозширюваність, низька цінова еластичність, нерозширюваність, перехресна еластичність, нестійкість та парність. Аналізу підлягають також і основні властивості послуги (рисунок 1).

На основі аналізу визначено особливі характеристики послуг на промисловому ринку на основі яких базуються цінності споживачів (таблиця 1).



Рисунок 1 – Основні властивості послуги



Таблиця 1 – Трансформація особливостей промислових послуг в систему цінностей  
для споживачів промислового ринку [Джерело: розробка автора]

№	Особливість	Вплив на виробника	Цінність для споживача (Класифікація)
1.	Попит обумовлений технологічним процесом споживача	Необхідність детального аналізу бізнес-процесів споживача, визначення особливостей та недоліків. Опрацювання з персоналом споживача проект для пропозиції індивідуального рішення	Послуга, яка враховує особливості технологічного процесу, сфери застосування (Технологічна) Отримання послуги має нести економічний ефект для підприємства (Економічна)
2.	Витрати понесені від помилки в бізнес-процесі споживача вартують набагато більше самої послуги	Збій виробництва є недопустимим, тому варто планувати надання послуги таким чином, щоб уникнути зупинки. Персонал підприємства повинен бути висококваліфікованим та вмотивований працювати якісно, не створюючи аварійні ситуації для споживача	Надання послуги не повинно призводити до зупинки виробництва. (Технологічна)
3.	Переважний вплив на вибір мають саме не цінові, а функціональні характеристики	Створення детальних описів продуктів з прозорою системою ціноутворення	Забезпечення додаткового економічного ефекту від впровадження (Економічна)
4.	У процесі надання послуги ключову роль має передпродажний та післяпродажний сервіс	Витрати підприємства на забезпечення сервісу: розширення можливостей, вихований кваліфікований персонал, зручні умови отримання тощо	Надання передпродажного консультування як додаткового фактору вибору, легкість спілкування та розуміння виробником потреб (Технологічний) Забезпечення ефективності результату надання послуги (Економічний)
5.	Угоди між виробником та споживачем носять довгостроковий характер	Підтримка рівня якості надання послуг весь період надання послуги. Стандартизація певних процесів для зменшення впливу мінливої якості послуги. Встановлення товариських відносин, забезпечення приємної атмосфери та позитивного відгуку від співпраці	Відповідність образу підприємства його реальним заслугам (Репутаційна) Встановлення довгострокових відносин для того, щоб мати партнера-експерта у певних питаннях (Зростання) Відповідність стандартам якості (ISO 9001 – система стандартів менеджменту якості) (Зростання)
6.	Споживачі промислових послуг професіонали у своїй діяльності	Наявність власної експертизи на ринку або у галузі споживача, наявність фахівців відповідної кваліфікації	Враховання зауважень, рекомендацій та побажань споживачів (Репутаційна)
7.	При просуванні промислової послуги домінує прямий метод просування	Наявність відповідних ресурсів для здійснення прямого маркетингу. Відповідна підготовка фахівців. Сформований план залучення та співпраці з споживачем	Особистій контакт з виробниками та можливість додаткової оцінки їх можливостей (Технічна)

## Продовження таблиці 1

№	Особливість	Вплив на виробника	Цінність для споживача (Класифікація)
8.	Безпосередня залежність якості промислової послуги від кваліфікації та досвіду персоналу	Розробка політик і правил управління персоналом, формування посадових інструкцій. Сприяння розвитку знань і навичок персоналу	Доброчесне ставлення до виконання роботи виробником, забезпечення надійності (Технологічна) Залучення відомих експертів ринку для надання послуги (Репутаційна)
9.	Високий рівень взаємодії з споживачем	Розмежовувати власні компетенції та споживача, щоб це не перешкоджало продуктивності. Врахування можливостей для самообслуговування, навчання	Акумуляція власних ресурсів за рахунок залучення стороннього виробника (Економічний) Переймання особливостей користування результатами послуги, отримання нових знань (Зростання)
10.	Час як критерій ціноутворення та задоволеності від послуги	Визначення оптимальної витрати часу на обслуговування. Адже значна витрата часу може бути сприйняття як навмисна, а швидке обслуговування може бути розціненою як послуга, яка не вартує оплачених коштів сприймається клієнтами як навмисне затягування часу на надання послуги. Має бути можливість, резерв, для надання термінових послуг	Термінове виконання послуг (Умовна) Співвідношенням об'єму робіт та часу на її виконання (Економічна)

Особливості промислових послуг формують цінності для споживача, які можна розділити на наступні категорії:

- Технологічні цінності – корисність послуги, зумовлена здатністю виконувати функціональну (утилітарну) роль.
- Економічні цінності – корисність послуги, яка обумовлена економічними ефектами для споживача.
- Репутаційні цінності – корисність послуги, яка обумовлена підтвердженням або поширенням інформації про підприємство-споживача.
- Цінності зростання – корисність послуги, яка обумовлена можливостями розвитку та удосконалення підприємства.
- Умовні цінності – корисність послуги, яка отримана у результаті специфічної ситуації чи певних обставин.

Систему цінностей споживача промислових послуг зображено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Система цінностей споживача промислових послуг

[Джерело: розробка автора]

При формуванні конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку необхідно врахувати відповідність діяльності та послуг підприємства системі цінностей споживачів, адже формування конкурентних переваг на ринку буде базуватися на задоволенні потреб споживача та організації клієнтоорієнтованої діяльності.

Формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку має враховувати наступні чинники:

- маркетингові засади;
- ключові детермінанти попиту і пропозиції промислового ринку послуг;
- система цінностей споживача промислової послуги;
- конкурентні переваги підприємства.

Схематично зобразимо зв'язок основних чинників при формуванні конкурентної стратегії на промисловому ринку на рисунку 3.



Рисунок 3 - Чинники, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку [Джерело: розробка автора]

При формуванні стратегії враховується вплив факторів маркетингового середовища. Важливо розуміти основні можливості та загрози, які є у ринковому середовищі, тому на рисунку ми бачимо, що всі компоненти зображені в рамках ринку.

Схема умовно поділена на два поля: попиту та пропозиції. При формуванні конкурентної стратегії важливо значну роль приділити дослідженню основних детермінант попиту та пропозиції. Дослідженню в рамках поля пропозиції підлягає підприємство та конкуренти. Поле попиту враховує в себе детермінанти щодо місткості ринку, характеристик попиту та кількості споживачів. Отримані знання допомагають сформувати ключові відмінності сегментів ринку, обрати цільові для компанії та визначити їх систему цінностей. Підхід до сегментування слід обирати – орієнтований на цінностях споживачів.

Враховуючи чинники, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства, описані основні етапи, які виділяються, при її формуванні. Візуально їх продемонструємо на рисунку 4.

Першим є ситуаційний аналіз, під час якого необхідно дослідити структуру ринку, визначити рівень узгодження попиту та пропозиції, проаналізувати основні зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на діяльність підприємства та зробити висновки щодо кон'юнктури ринку, його тенденцій та динаміки.

На другому етапі розглядається модель конкурентної поведінки підприємства. Класифікацію конкурентної стратегії залежно від джерел конкурентних переваг проводимо за класифікацією стратегій М. Портера, який визначав три стратегії, в залежності від конкурентних переваг та охоплення ринку: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування.

Для формування конкурентної поведінки у галузі використовуємо класифікацію конкурентної стратегії за А. Юдановим, який враховував різні умови конкурентного середовища та різні ресурси підприємств та класифікацію І. Ансоффа - стратегії фірми по відношенню до середовища.

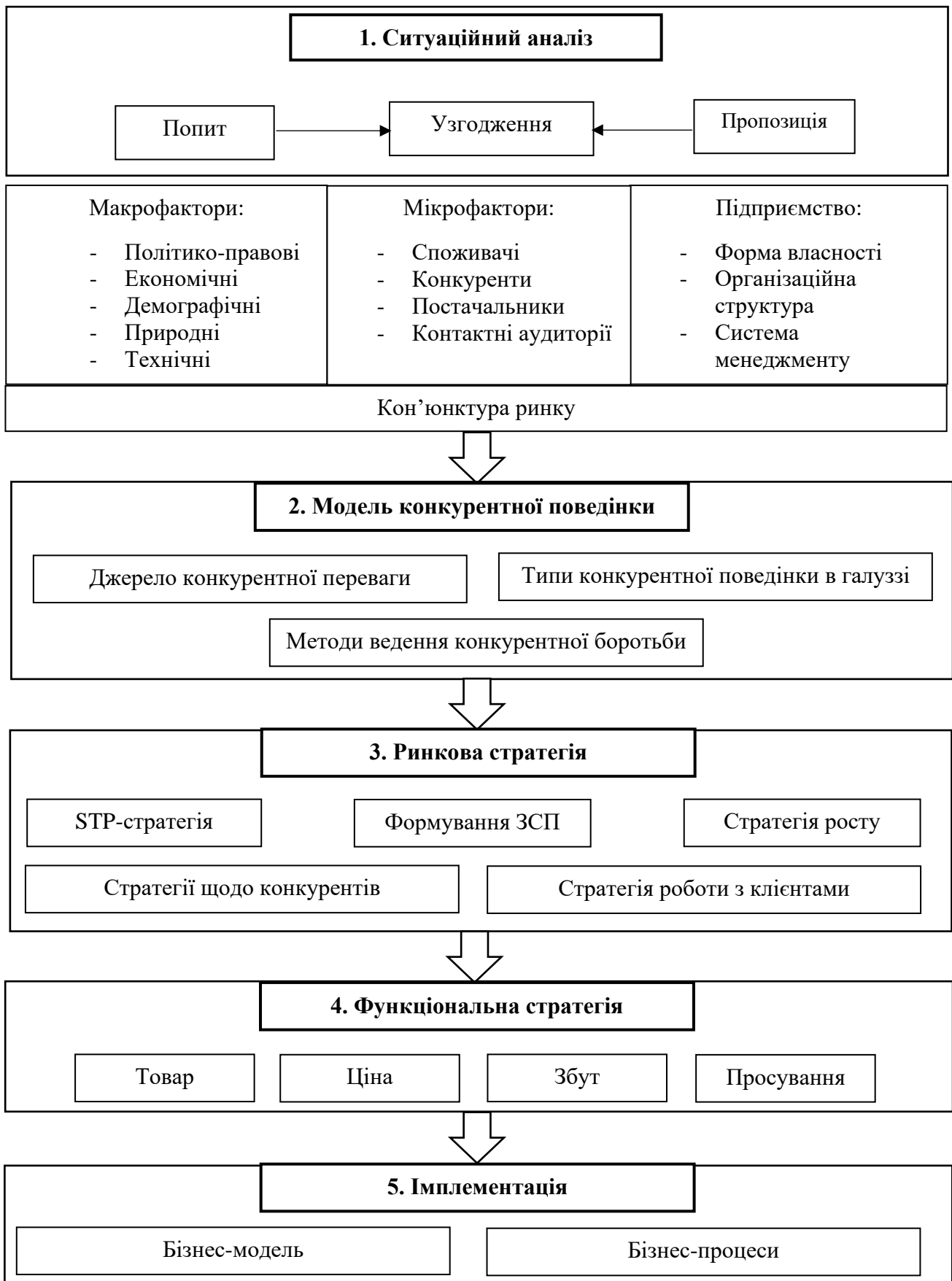


Рисунок 4 – Формування та імплементация конкурентної стратегії підприємства [Джерело: розробка автора]

Методи ведення конкурентної боротьби формуються в залежності від результатів попередніх етапів та поділяються на цінові та нецінові.

STP-стратегія проводиться шляхом виявлення з усіх споживачів цільових сегментів і формування для кожного з них певного образу компанії – позиціонування.

Також досліджується стратегія росту. Її формування проводиться за класифікацією І. Ансоффа, яка дозволяє обрати стратегію залежно від темпів зростання ринкового попиту.

Також розглядаються стратегії щодо конкурентів. Для дослідження цього пункту обираємо стратегію за Ф. Котлером: стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника, стратегія нішера.

Щодо формування значимої пропозиції для клієнта, то на цьому етапі важливо сформувати відмінну ціннісну пропозицію для споживача. Для цього аналізується цільова аудиторія, цінність, перевага підприємства конкуренція, результат діяльності.

При формуванні стратегії роботи з клієнтами варто розглядати два аспекти:

- Customer Care (турбота про клієнта);
- Customer Experience Management (управління досвідом клієнта).

Імплементация включає у себе відображення конкурентної стратегії підприємства у моделі ведення бізнесу компанією. Для формування бізнес-моделі підприємства аналізується стійкість бізнес-моделі компанії на основі аналізу функціонально-структурної моделі товару.

У розділі були сформовані науково-методологічні засади, основні етапи формування конкурентної стратегії на ринку промислових послуг, відповідність яким забезпечить сталий розвиток підприємства на ринку.

У другому розділі **«Аналіз конкурентної стратегії ТОВ «Новітне обладнання» на ринку системної інтеграції»** визначено сучасний стан та тенденції ринку системної інтеграції України, проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Новітне обладнання» на цьому ринку та проведено діагностику конкурентної стратегії підприємства на вітчизняному ринку системної інтеграції

та проаналізовано особливості послуги з системної інтеграції для визначення споживчих цінностей.

Системна інтеграція полягає в проектуванні та впровадженні різного апаратного та програмного забезпечення як єдиної системи, тобто шляхом об'єднання їх фізично та функціонально. Розробка комплексних рішень призначена для підвищення ефективності бізнес-процесів клієнтів, автоматизації виробничих процесів, інтеграції корпоративних додатків тощо.

У 2018 році обсяг ринку досяг 430 млн. дол., що на 43% більше показників 2017 року. Враховуючи курс, у національній валюті зростання склало 55%, що в абсолютних показниках відповідає 11,6 млрд. грн. (рисунок 5). Таким чином, об'єм ринку зростає вже три роки поспіль.

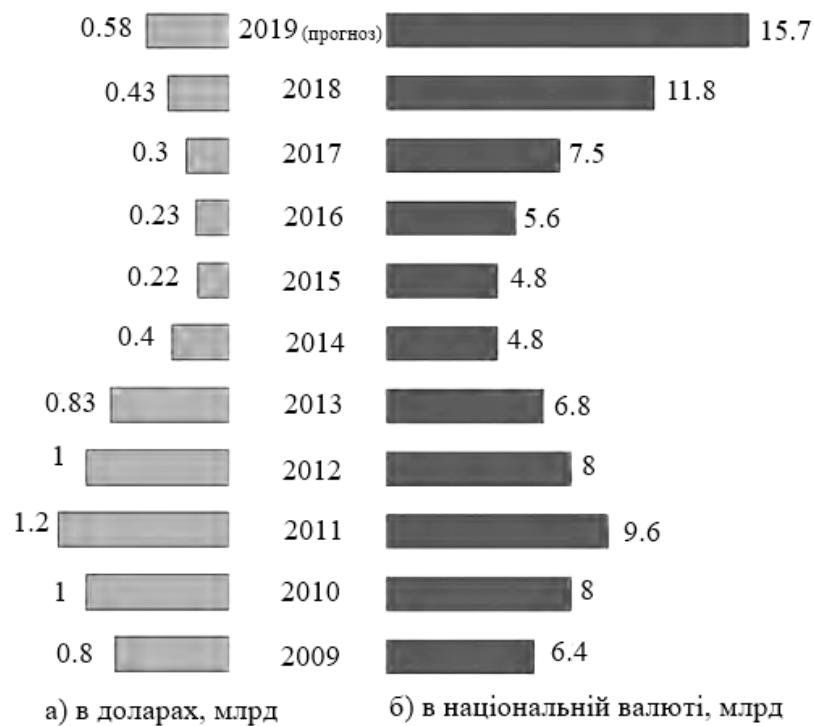


Рисунок 5 - Ємність українського ринку системної інтеграції з 2009 по 2019

Перша десятка провідних українських інтеграторів за останні роки майже не змінилася. Чим більше зростає ринок, тим більш вираженою стає роль найбільших інтеграторів. Здебільшого це пов'язано з ресурсозабезпеченістю. Зобразимо ринкові частки компаній – системних інтеграторів на рис. 6.



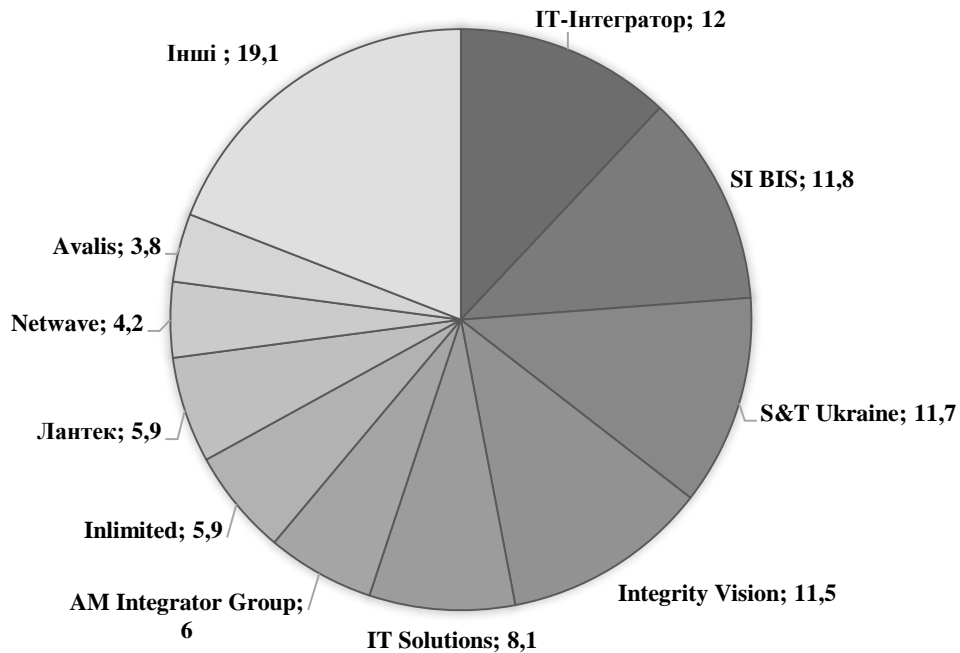


Рисунок 6.- Розподіл ринкових часток компаній на ринку системної інтеграції України

На ринку системної інтеграції відзначається тенденція до спеціалізації компаній. Великі інтегратори все не охоплюють всі основні напрямки корпоративних ІТ рішень, розпорошення сил є непродуктивним. У останні два роки відзначається виражене тяжіння більшості підприємств ринку системної інтеграції до спеціалізації. Спеціалізація призводить до двох груп підприємств на ринку. Перша - концентрується на певних напрямках, наприклад, розробка систем безпеки, центрів обробки даних, мережевих технологіях, комплексних обчислювальних системах і т.д. У даному випадку конкретні вендори не грають ключову роль.

Ще одним фактором ринкового середовища є те, що істотну частину доходу, особливо для невеликих компаній, дає сервісне та технічне обслуговування ІТ-систем замовників на умовах аутсорсингу. Цей вид бізнесу, разом з доопрацюванням і модернізацією раніше впроваджених проектів формує 50-75% доходу більшості інтеграторів.

Тезисно виділимо фактори, характерні для на ринку системної інтеграції України:

- тенденція до росту ринку;
- значний відсоток попиту на послуги формується за рахунок державного сектору;
- нестача трудових ресурсів серед середніх та малих підприємств;
- концентрація споживачів навколо великих інтеграторів, через їх забезпеченість кваліфікованими спеціалістами та наявність як широкої партнерської мережі зі світовими вендорами, так і високих партнерських статусів, які забезпечують знижки на проект;
- тяжіння підприємств на ринку до спеціалізації;
- поширення аутсорсу серед виробників;
- ріст значення сервісних послуг в портфелях товарів компаній.

З політико-правових факторів необхідно виділити те, Уряд схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердив план заходів щодо її реалізації. Такий фактор позитивно впливає на маркетингове середовище, адже стимулювання вітчизняної індустрії до використання інновацій у своїх діяльності та діджиталізації здатне підвищити попит на проекти з системної інтеграції.

Щодо економічних факторів, то за січень-червень 2019 роки великі підприємства задекларували на 4,2% більше коштів, ніж за аналогічний період 2018 року. Така ситуація говорить про підвищення доходів вітчизняних підприємств та відповідно про збільшення купівельної спроможності.

Вагомим демографічним фактором є збільшення учасників руху «Індустрія 4.0». Характерними рисами Індустрії 4.0 - є повністю автоматизоване виробництво, на якому управління бізнес-процесами відбувається у режимі реального часу, враховуючи змінні зовнішні умови. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами. На сьогоднішній день напрям представляють більше сімдесяти підприємств-інноваторів за шіснадцятьма різними сегментами Індустрії 4.0.

Розглянемо соціокультурні фактори макросередовища. Ріс ринок онлайн-продажів в Україні. У 2018 році він виріс на 33% і тенденція на збільшення очікується, що буде продовжена (рисунок 7).

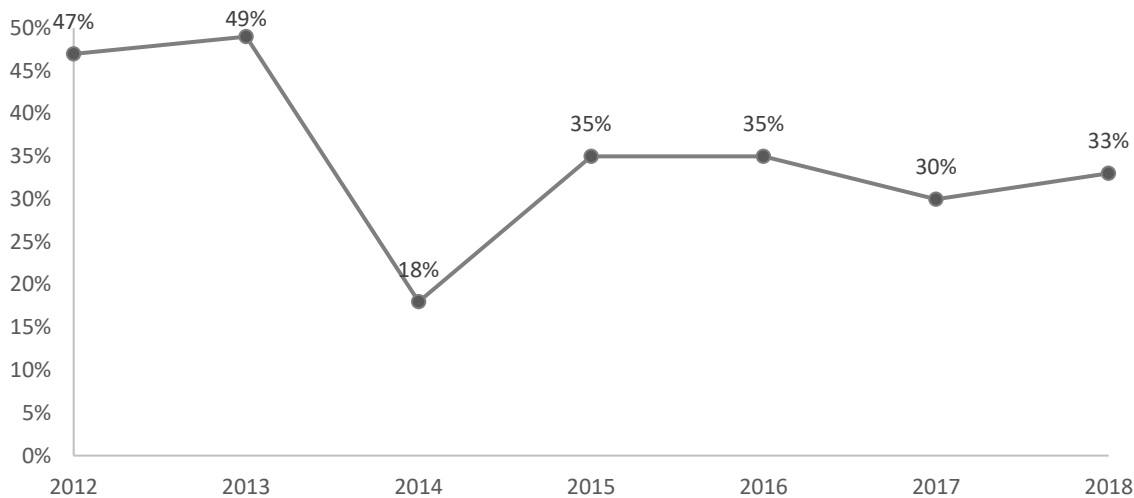


Рисунок 7 – Приріст ринку Інтернет-торгівлі (2012-2018 рр.)

До науково-технологічних факторів маркетингового середовища, можна віднести збільшення попиту споживачів на рішення з кібербезпеки. Цей напрям стає найбільш затребуваним у системній інтеграції у 2018 році. Але проблема систем кібербезпеки в тому, що рішення дорогі, а перевірити їх реальну ефективність вельми проблематично. Також, продовжують розвиватися технології інтелектуального аналізу даних (Data Mining, Text Mining, Web Mining, Call Mining), технології Big Data, що передбачають не тільки організацію генерування значних масивів даних, а й обробку неоднорідних та неструктурованих даних.

Більшість факторів макросередовища трансформуються у можливість – збільшення попиту на ринку системної інтеграції. Щодо загроз – то це посилення конкуренції на ринку онлайн-продажів та обмежений цільовий ринок.

Розглянемо конкурентне середовище на ринку системної інтеграції України (таблиця 2).

Таблиця 2 - Ступеневий аналіз конкуренції на ринку системної інтеграції

Особливості конкурентного середовища	У чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Тип бізнесу - регіональний	Ринок на якому працює підприємство – це ринок України та сусідніх країн (регіон ЕМЕА)	Відповідність світовим стандартам, участь у міжнародних форумах, конференціях, виставках
2. За рівнем конкурентної боротьби - національна	Основними конкурентами є українські компанії	Необхідність проведення організації ефективної збутової діяльності
3. За галузевою ознакою – міжгалузева конкуренція	Підприємство надає послуги різним галузям: транспортній сфері, енергетичному комплексу, промисловим підприємствам	Формування рішень під різні галузі та ринку, розуміння специфіки бізнес-процесів,
4. За видом конкуренції – товарно видова	Конкуренція з різними інтеграторами	Розширення партнерства, інформаційне забезпечення споживачів про переваги послуг підприємства
5. За характером конкурентної боротьби – цінова, нецінова конкуренція	Конкуренція боротьба ведеться за рахунок покращення рівня надання послуги в одному сегменті ринку, а в іншому – велике значення має саме ціна	Формування диференційованих пропозицій на ринку. Постійне покращення процесу надання послуги.
6. За інтенсивністю конкуренції – марочна конкуренція	Торгова марка та обізнаність про діяльність компанії, її проекти впливає на вибір	Підтримка репутації компанії, поширення інформації про діяльність та проекти

Щодо карт стратегічних груп, то першою побудуємо стратегічну карту, яка демонструє універсальність підприємства: в залежності від рівня розвитку асортименту підприємства, кількості послуг, які воно надає та кількості світових вендорів-партнерів. Такі критерії обрано тому, що асортимент послуг може продемонструвати масштаб діяльності компанії на ринку, а кількість вендорів, партнерські статуси яких важко отримати, демонструють кваліфікацію підприємства, його можливості в реалізації проектів. Отриманні данні візуалізуємо на рисунку 8.

Визначено три конкурентні кластери:

- Перша група – це лідери ринку, вони мають широкий асортимент та велику партнерську мережу, вони універсальні системні інтегратори, які

займаються різномірними проектами та мають висококваліфікований персонал.

- Друга група компаній – це підприємства, які обрали обмежену кількість послуг та під ці напрями розвивають партнерську мережу.

- Третя група компаній – це підприємства, що спеціалізуються на обмеженому колі послуг і розвивають партнерську мережу відносно них.

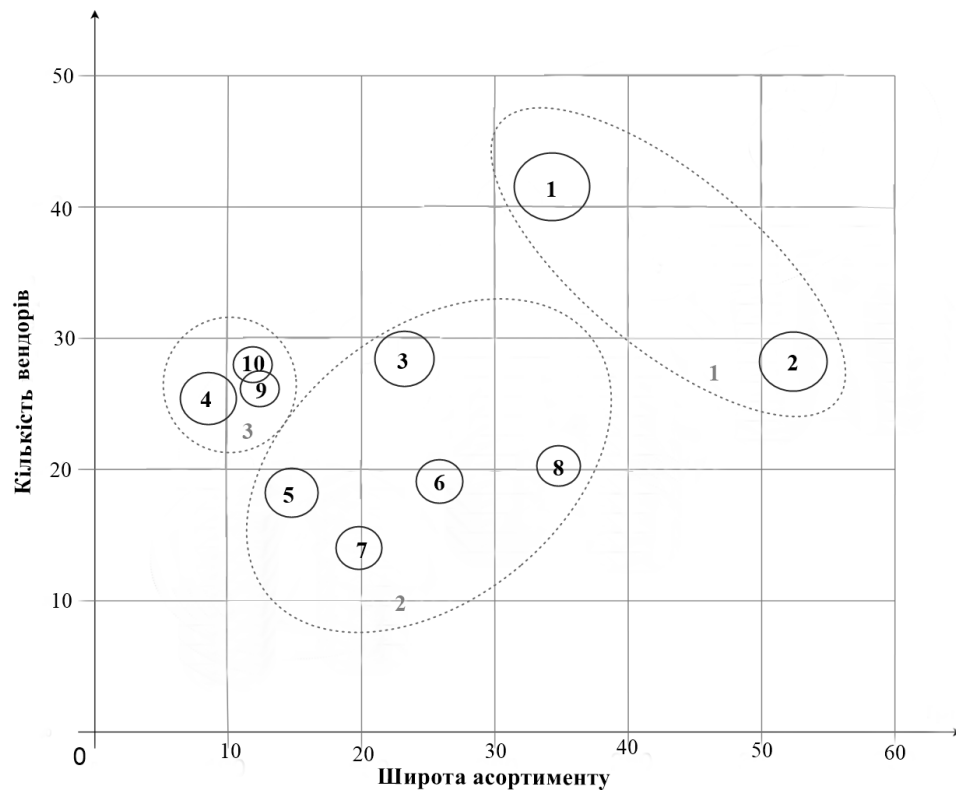


Рисунок 8 - Карта стратегічних груп на ринку системної інтеграції України за критерієм універсальності

Наступні стратегічні групи сформуємо за критеріями: компанії споживачі (великі, середні і малі за кількістю працівників та доходу) та за середня кількість реалізованих проектів за рік. Перший критерій дає розуміння про орієнтацію виробника, а другий – його ресурсні можливості щодо ведення клієнтів. Така карта продемонструє на який сегмент споживачів орієнтується підприємство (рисунок 9).

З рисунку 9 видно, що за обраним критерієм можна перших десять компаній ринку системної інтеграції України поділити на чотири стратегічні групи.

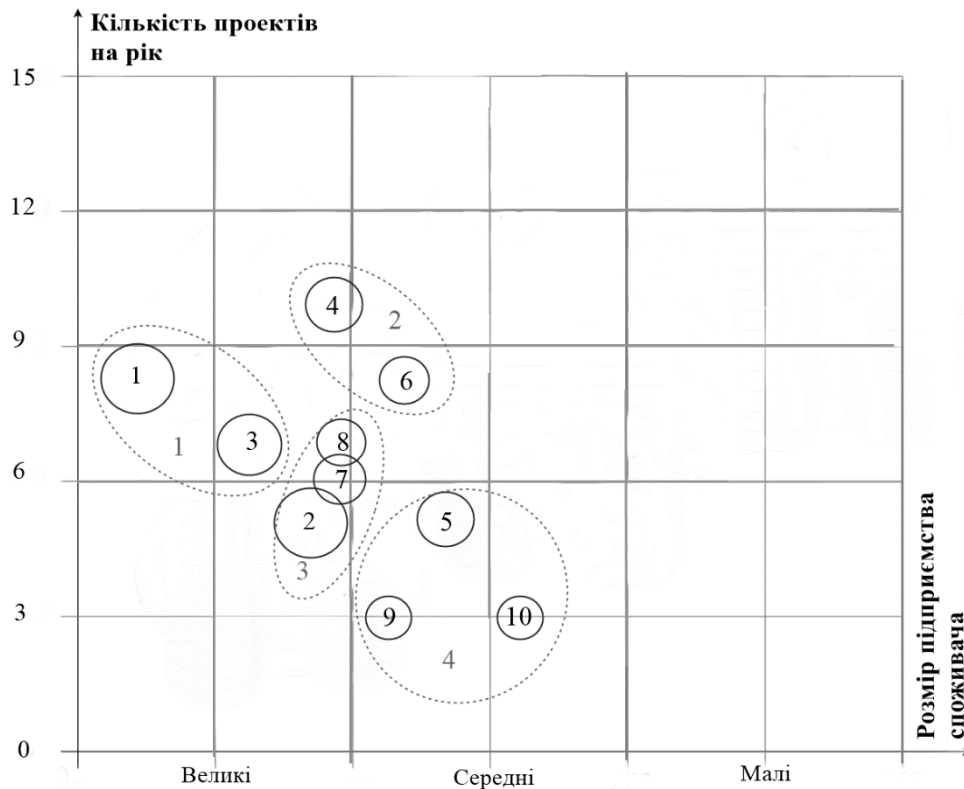


Рисунок 9 - Карта стратегічних груп на ринку системної інтеграції України за критерієм проникнення у обрані сегменти

- Перша група – це підприємства, діяльність яких орієнтована на великі підприємства та, які мають значну кількість проектів у цьому сегменті.
- Друга група – це підприємства, які мають велику кількість проектів і орієнтовані як на великі, так і на середні підприємства.
- Третя група – це підприємства, які орієнтуються на великі та середні підприємства, але кількість їх проектів у цих сегментах середня.
- Четверта група -це підприємства, які орієнтують свою діяльність на середні підприємства та реалізують невелику кількість проектів на них.

Порівнюючи карти стратегічних груп можна зробити висновки, що деякі компанії активно продають готові рішення та надають значну кількість сервісних послуг, що забезпечує їм дохід вищий за тих, хто займається тільки реалізацією проектів з комплексної інтеграції.

Також варто зазначити, що підприємства, які надають більш універсальні послуги: мають широкий асортимент у певному класі рішень та можуть

запропонувати одразу комплексне рішення здатне до масштабування більше користуються попитом у великих підприємств-споживачів. Середні за своїм асортиментом та різноманітністю класових рішень компанії надають послуги як середнім, так і великим компаніям, вони обирають середні позиції, які характеризуються дуже насиченим конкурентним середовищем – компаній багато, і всі вони пропонують схожі рішення за доступними цінами. Ще один сегмент, який обирає спеціалізацію на ринку, в залежності від набору рішень цікавий як великим, так і середнім підприємствам, але що важливо і там, і там рівень конкуренції невисокий.

ТОВ «Новітнє обладнання» успішно розвивається на ринку системної інтеграції України і входить у десятку найкращих підприємств, не дивлячись на те, що починало свою діяльність з спеціалізації на аналітичних рішеннях і тільки у 2015 році почали розробляти комплексні проекти. Для розуміння на чому будуть засновуватися конкурентні переваги підприємства, визначимо сильні та слабкі сторони підприємства (таблиця 3).

Таблиця 3- Сильні та слабкі сторони ТОВ «Новітнє обладнання»

№ з/п	Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1.	Фінансова стабільність компанії	+	
2.	Репутація новатора (перші розгорнули платформу IDOL, перші розробили акустичну модель української мови тощо)	+	
2.	Повний цикл послуг з системної інтеграції	+	
3.	Наявність доступів до режимно-секретних об'єктів	+	
4.	Наявність унікальних послуг – аудіоаналітика (українська)	+	
5.	Робота з технологіями останнього покоління	+	
6.	Власні розробки та патенти на них	+	
7.	Висококваліфіковані кадри	+	
8.	Власне офісне приміщення з сучасним дизайном	+	
9.	Широкий асортимент послуг	+	
10.	Відсутність спеціалістів з продажу в компанії		-
11.	Відсутність великого досвіду роботи на ринку		-
12.	Відсутність стандартизованих базових версій рішень		-
13.	Відсутність клієнтської бази, яка активно купувала б сервісні послуги		-
14.	Низький рівень стандартизації послуги		-

ТОВ «Новітнє обладнання» конкурентну стратегію реалізує інтуїтивно, згідно загальної стратегії підприємства. Актуалізація питання формування конкурентної стратегії постала, коли відділ маркетингу проаналізувавши діяльність компанії зробив висновки, що є проблеми із залучення підприємств недержавної форми власності. З урахуванням посилення конкуренції на ринку та появою нових можливостей щодо залучення нових споживачів, компанія ставить за пріоритет – формування клієнтоорієнтованої конкурентної стратегії підприємства на ринку системної інтеграції України.

Компанія застосовує наразі підхід акцентований на конкурентах. Такий висновок зроблений через націленість підприємства на збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю товарів. Такий підхід пояснює зацікавленість рішеннями підприємства державним сектором, адже підприємство при участі в тендерних закупівлях виграє за рахунок ціни.

Для дослідження відповідності конкурентної стратегії системі цінностей споживачів, необхідно визначити ключові особливості послуги з системної інтеграції, на основі цього сформуванати систему цінностей споживачів, визначити які конкурентні переваги необхідно відповідно цінностям мати. Для цього більш детально розглянемо особливості послуги з системної інтеграції (рисунок 10).



Рисунок 10 – Основні етапи надання послуги з системної інтеграції

[Джерело: авторська розробка]



Розглянемо вплив описаних особливостей послуги з системної інтеграції на цінності споживача та відповідні критерії вибору постачальника у таблиці 4.

Таблиця 4 - Вплив особливостей послуги з системної інтеграції на цінності та критерії вибору споживача [Джерело: розробка автора]

№	Особливість послуги	Споживча цінність	Критерії вибору постачальника послуг
1.	Попит обумовлений технологічним процесом споживача	Врахування особливостей технологічного процесу (Технологічна)	Досвід роботи з специфікою ринку, власна експертиза
2.	Витрати понесені від помилки в роботі споживача вартують набагато більше самої послуги	Уникнення затримки чи запинки бізнес-процесів при наданні послуги (Технологічна)	Наявність власних ресурсів та тестового середовища для підготовки рішення. Забезпечення швидкої міграції.
3.	Переважаючий вплив на вибір мають саме не цінові, а функціональні характеристики	Забезпечення додаткового економічного ефекту від впровадження (Економічна)	Наявність портфелю реалізованих проектів з результативністю
4.	Ключова роль передпродажного та післяпродажного сервісу	Додаткова можливість оцінки та вибору (Економічна)	Величина асортименту передпродажного та післяпродажного сервісу, його якість.
5.	Довгострокові угоди	Відповідність образу підприємства реаліям (Репутаційна) Встановлення довгострокових відносин для того, щоб мати партнера-експерта у певних питаннях (Зростання)	Техніко-інформаційне випередження. Стабільний фінансовий стан підприємства. Відсутність плинності кадрів. Забезпечення стійкої якості послуги. Масштабованість проектів.
6.	Експертиза споживачів у бізнес-процесах	Врахування зауважень, рекомендацій та побажань споживача (Репутаційна). Акумуляція власних ресурсів за рахунок залучення стороннього виробника (Економічний). Переймання особливостей користування результатами послуги, отримання нових знань (Зростання)	Наявність персоналу, що має досвід роботи на схожих підприємствах. Авторитетність та більш сучасна експертиза. Наявність підтвердження статусу експерта у певних галузях. Успішні кейси за темою. Наявність мережі консультантів
7.	Час як критерій ціноутворення та задоволеності від надання послуги	Термінове виконання послуг (Умовна). Співвідношення об'єму робіт та часу на її виконання (Економічна)	Наявність резервів для виконання термінових замовлень. Прозоре ціноутворення
8.	Необхідність відповідності міжнародним стандартам	Відповідність стандартам якості (ISO 9001 – система стандартів менеджменту якості) (Зростання)	Високий рівень кваліфікаційної підготовки фахівців підприємства

## Продовження таблиці 4

№	Особливість послуги	Споживча цінність	Критерії вибору постачальника послуг
9.	Робота з сучасною технікою та технологіями	Прогресивна ІТ - інфраструктура (Репутаційна) Переваги нових технологій (Технологічна, Економічна) Удосконалення активів підприємства (Зростання)	Широка мережа вендорів. Високі партнерські статуси. Впровадження нових для ринку України рішень.
10.	Залучення на певних етапах субпідрядників	Благонадійний субпідрядник (Економічна, Технологічна)	Мережа перевірених субпідрядників різного профілю
11.	Відкрита фінансова інформація	Додаткові гарантії (Економічна)	Прозорість фінансової документації. Ведення бізнесу через систему реєстрації закупівель
12.	Планомірні маркетингові заходи	Додаткова реклама за рахунок успішних кейсів підрядника (Репутаційна)	Тісні взаємини з замовниками, формування референсів та кейсів клієнтів

Оцінивши відповідність ТОВ «Новітнє обладнання» критеріям вибору постачальника послуг, виявилось, що підприємство відповідає критеріям вибору постачальника послуг з системної інтеграції на 69,1%, що вище середнього, але не входить у зону, яка характеризує ефективну конкурентну стратегію.

Для більш чіткого розуміння відмінностей щодо надання послуг з системної інтеграції ТОВ «Новітнє обладнання» та його найближчих конкурентів, визначено параметри для кожного виду цінностей і проведено порівняння (рисунок 11-12).

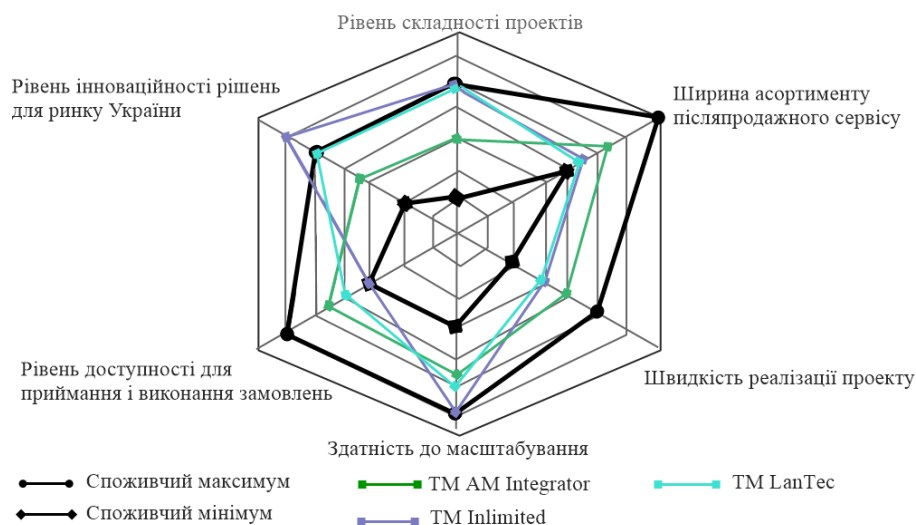


Рисунок 11 – Багатомірна карта позиціонування за першою частиною показників

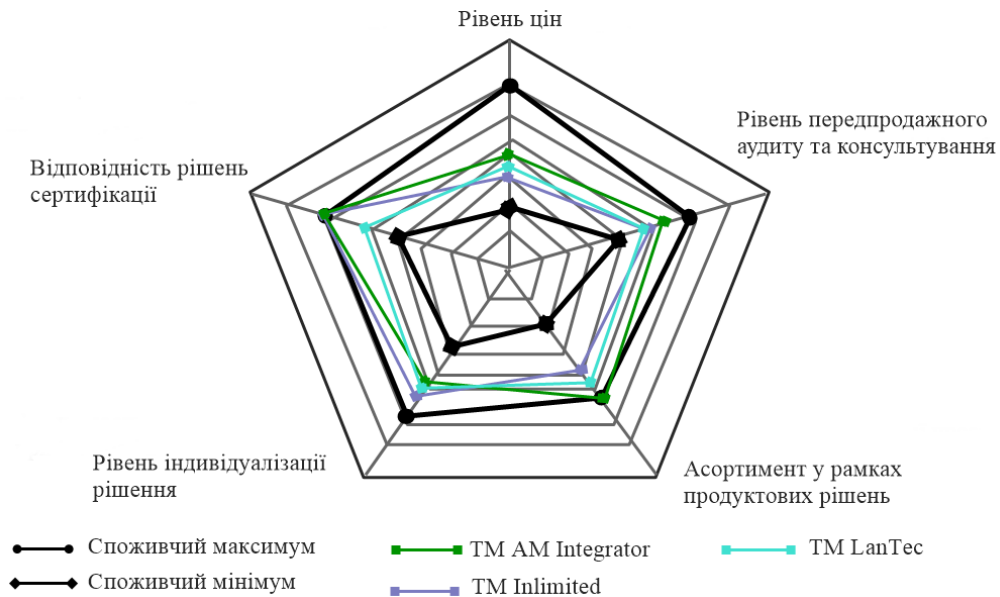


Рисунок 12 – Багатомірна карта позиціонування за другою частиною показників

Компанія «Новітне обладнання» може позиціонуватися за наступними параметрами:

- Високий рівень реалізації складних проектів;
- Реалізація рішень, які дають можливість до масштабування ІТ-інфраструктури;
- Реалізація інноваційних рішень для вітчизняного ринку;
- Високий рівень індивідуалізації рішень;
- Достатньо низький рівень цін.

Також у рамках позиціонування було виявлено, що рішення ТОВ «Новітне обладнання» характеризуються достатньо низьким рівнем сервісних послуг.

Отже, було виявлено основні параметри позиціонування, які значно відрізняються між собою: інноваційність й індивідуальний підхід та доступні ціни. Така дисгармонія не забезпечую формування свідомості споживача чіткого образу компанії.

У третьому розділі «Розробка конкурентної стратегії ТОВ «Новітне обладнання» на ринку системної інтеграції України» сформовано конкурентну стратегію ТОВ «Новітне обладнання» на вітчизняному ринку системної інтеграції, визначено маркетингові заходи необхідні для цього та виконано економічне обґрунтування запропонованого комплексу заходів.

За результатами проведення ситуаційного аналізу на ринку системної інтеграції України, відносно компанії «Новітнє обладнання», та аналізу й пропозиції моделі ринкової поведінки, сформуємо на рисунку 13 проміжні висновки, щоб систематизувати усю отриману інформацію.



Рисунок 13 – Результати ситуаційного аналізу та пропозиції щодо конкурентної поведінки ТОВ «Новітнє обладнання» на ринку системної інтеграції України

Запропонувавши цільову аудиторію для реалізації послуг з системної інтеграції для ТОВ «Новітнє обладнання», сформуємо відповідне їх споживчим цінностям позиціонування у таблиці 5.

Таблиця 5 – Позичонування для обраної цільової аудиторії

№	Сегмент	Об'єкти позиціонування	Необхідні доопрацювання
1.	Великі недержавні виробничі підприємства	Побудова комплексних високотехнологічних інженерних систем з урахуванням специфіки та потреб замовника.	Підвищення рівня сервісного обслуговування. Визначення оптимального часу на реалізацію проекту, вчасне виконання зобов'язань.
2.	Муніципальні служби великого міста	Інноваційні рішення для забезпечення безперебійного функціонування ІТ-інфраструктури «Розумного міста».	Забезпечення цілодобової сервісної підтримки у період реалізації проекту.
3.	Великі державні виробничі підприємства	Надійні технологічні рішення за прийнятними цінами	Підвищення репутації компанії, а також розширення переліку сервісних послуг
4.	Силові структури держави	Надійні технологічні рішення за прийнятними цінами	Підвищення репутації компанії. Забезпечення цілодобової сервісної підтримки у період реалізації проекту.
5.	Великі недержавні торговельні підприємства	Забезпечення конкурентних переваг за рахунок нестандартних рішення для ІТ-інфраструктури	Розширення компетенції у торговельній сфері. Розширення післяпродажного обслуговування.

Формуючи стратегію росту ми використовуємо методикку Ансоффа. Для цього необхідно проаналізувати стан попиту на ринку (рисунок 14).

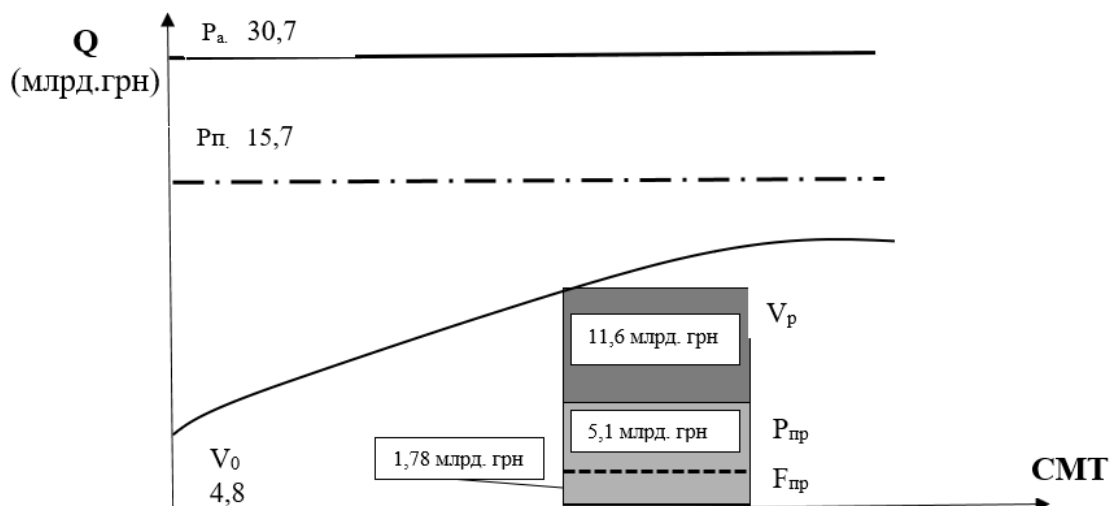


Рисунок 14 - Показники стану ринкового попиту на ринку системної інтеграції України, де  $V_0$  – базовий рівень об'ємів продажів,  $F_{пр}$  – прогноз продаж,  $R_{пр}$  – потенціал продаж,  $V_p$  – фактичний об'єм продажів,  $R_p$  – поточний потенціал,  $R_a$  – абсолютний потенціал [Джерело: розраховано автором]

Різниця між реалістичною оцінкою частки ринку компанії (Fпр) на обраних сегментах та потенціалом продажів (Pпр), достатньо значна. З урахуванням виділення середньоринкових витрат на маркетинг для завоювання більшої ринкової частки, компанія потрапляє до зони використання стратегії реанімації – більш глибокого проникнення на ринок.

Усі визначені стратегії та підходи, що були сформовані у цьому пункті розділу потребують свого відображення у продуктивній стратегії ТОВ «Новітне обладнання» (рисунок 15).

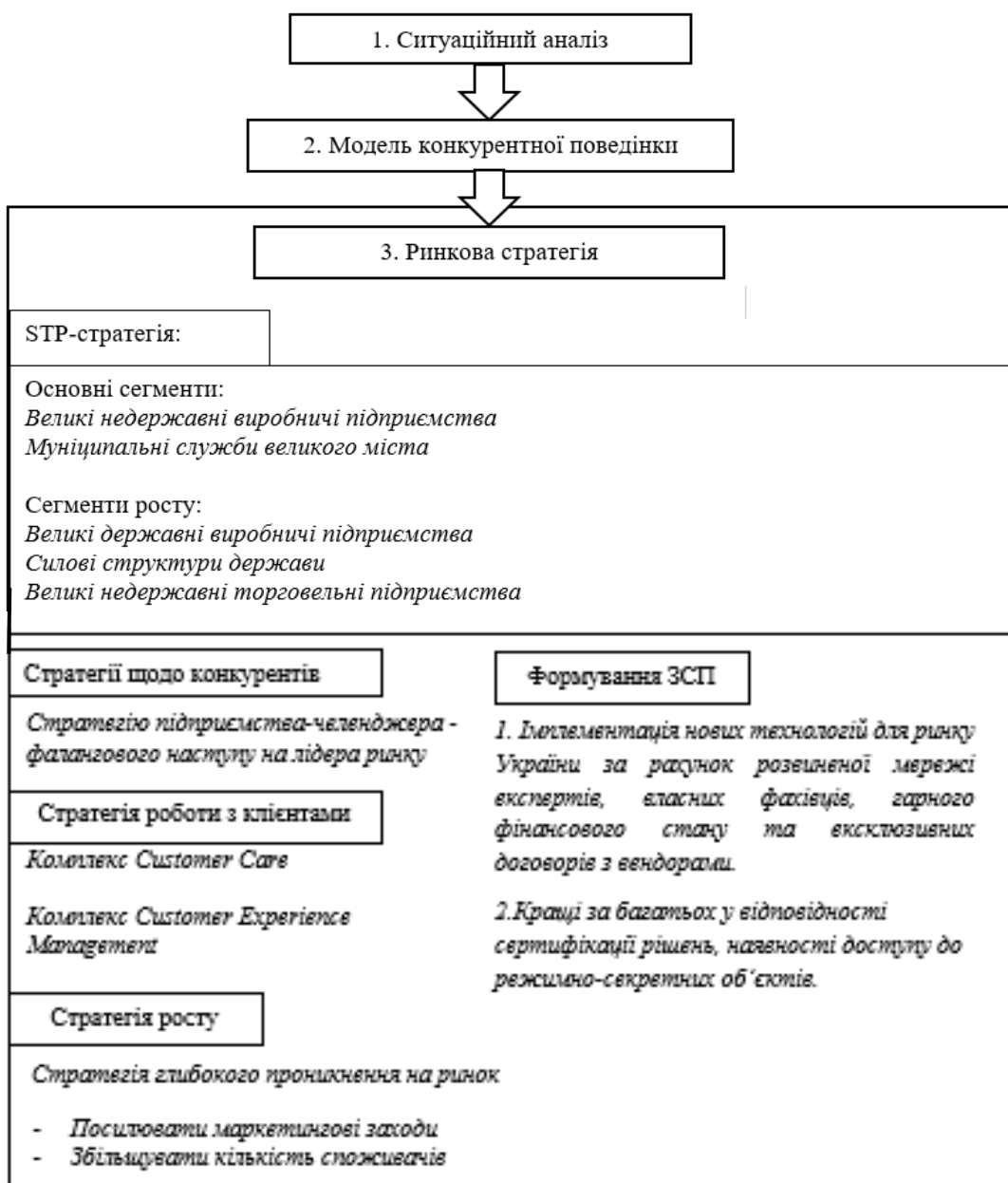


Рисунок 15 – Формування ринкової стратегії ТОВ «Новітне обладнання» на ринку системної інтеграції України

Сформуємо результуючу систему конкурентних стратегій, які пропонується використовувати ТОВ «Новітнє обладнання» у своїй діяльності на ринку системної інтеграції України (рисунок 16).

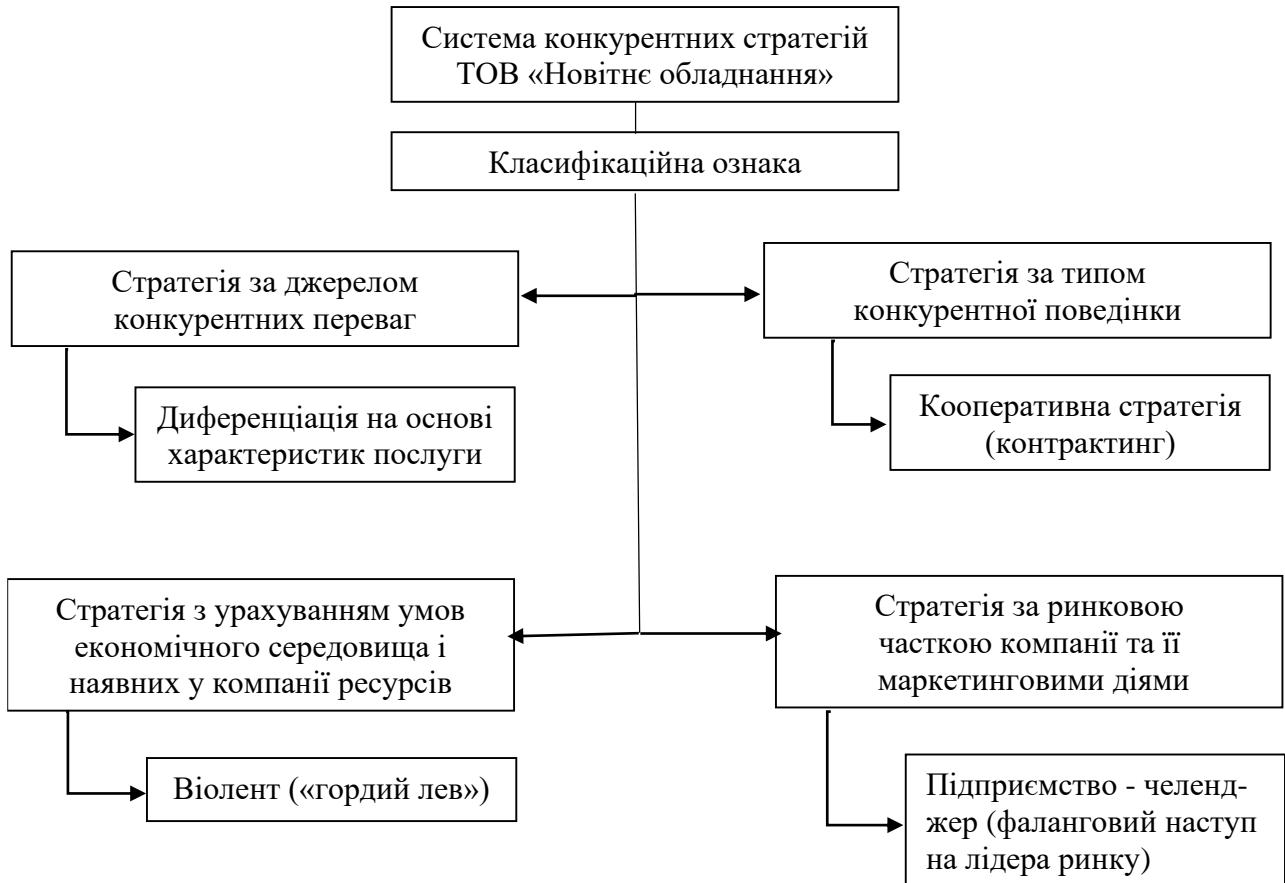
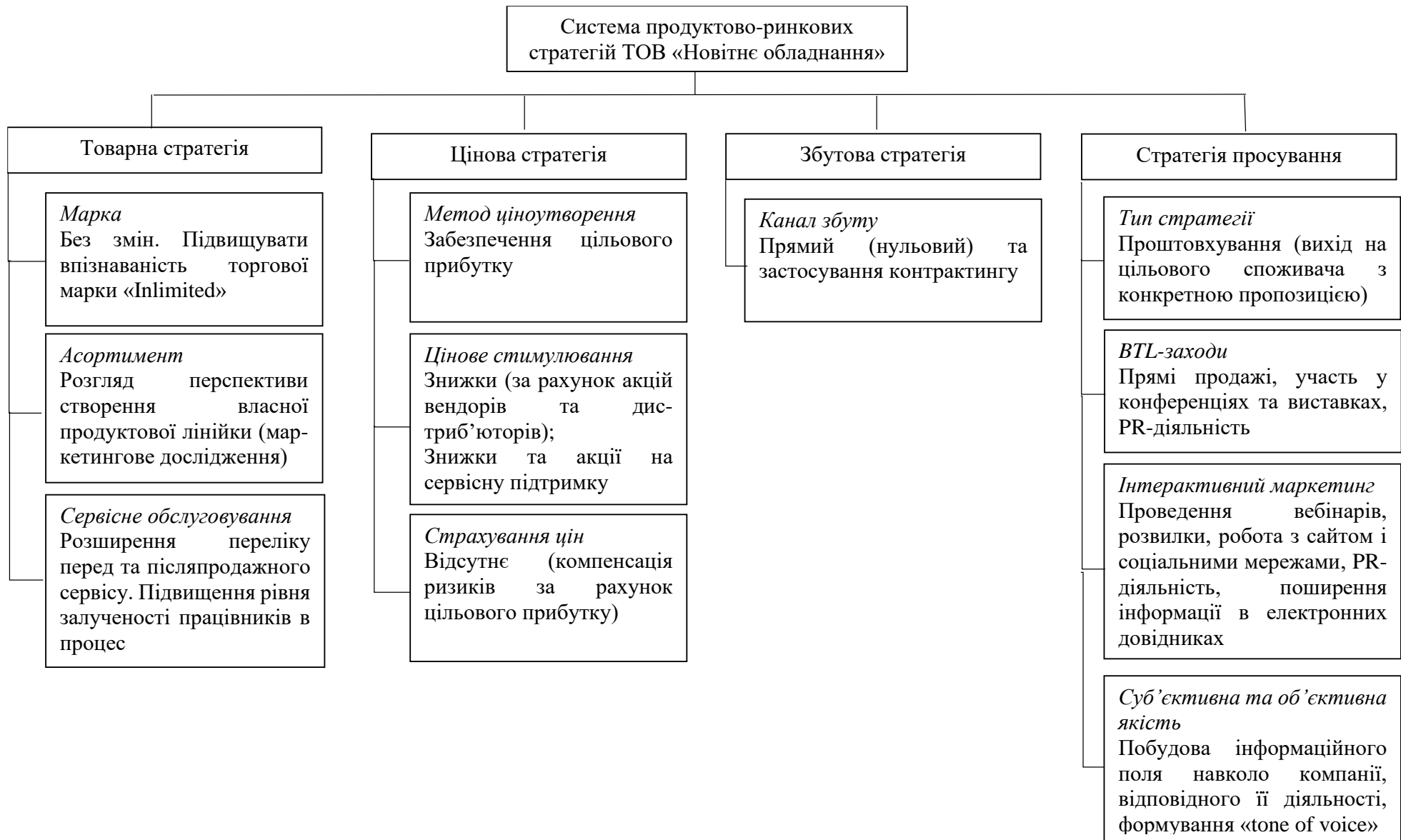


Рисунок 16 – Система конкурентних стратегій ТОВ «Новітнє обладнання»

Для здійснення успішної діяльності на ринку промислових послуг ТОВ «Новітнє обладнання» потребує детально розробленої і добре опрацьованої системи продуктово-ринкових стратегій. На основі системи конкурентних стратегій ТОВ «Новітнє обладнання» запропонуємо систему продуктово-ринкових стратегій підприємства (рисунок 17)



Рисуюнок 17 - Система продуктово-ринкових стратегій ТОВ «Новітнє обладнання»



Для визначення доцільності імплементації запропонованих заходів необхідно проаналізувати економічний ефект від них. У таблиці 6 розрахуємо витрати необхідні для реалізації кожного окремого заходу.

Таблиця 6 – Витрати на впровадження запропонованих заходів, за рік

№	Опис	Витрати (грн)
1.	Прийняття на роботу 3 менеджерів з продажу	720000
2.	3 корпоративні тренінги (до 20 людей)	21960
3.	Впровадження CRM модулю	7450
4.	Впровадження системи управління задачами	3200
5.	Витрати на навчання роботи з системами	3000
6.	Здача екзаменів за напрямами реалізації проектів	26940
7.	Корпоративні матеріали	51120,3
8.	E-mail маркетинг	5000
9.	PR-діяльність	12000
10.	Участь у галузевій виставці	31353,5
11.	Реклама у соціальних мережах	8784
12.	Проведення конференції	112013,5
Всього:		1002821,3

Економічного обґрунтування виконане за загальним принципом оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів через порівняння ефекту від застосування нововведень і витрат на їх імплементацію (таблиця 7).

Таблиця 7 - Результати розрахунку чистої теперішньої вартості

№	Чистий грошовий потік у період t, грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована вартість чистого грошового потоку, грн	Грошові інвестиційні потоки в період t, грн	Дисконтована вартість грошових інвестиційних потоків, грн	Чиста теперішня вартість грошових потоків
1.	117 924 360,7	0,8814	103 934 744,1	1 002 821,3	883 854,5	103 050 889,6

Індекс прибутковості склав 117,59 – це показує величину поточної вартості доходів у розрахунку на кожну гривню чистої інвестиції. Проведені розрахунки показали, що розроблений комплекс заходів має дуже високу ефективність. Період окупності складе декілька становитиме близько 4 днів.

## ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації було проведено дослідження теоретичних та практичних засад конкурентної стратегії підприємства та наведено нове бачення процесу її формування на промисловому ринку послуг з урахуванням сучасного маркетингового аспекту, що ґрунтується на ціннісному підході.

1. На основі аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів було систематизовано та узагальнено підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія». Після проведення такої класифікації, поняття було проаналізовано на маркетингову складову в них. Визначено домінуючі підходи до трактування маркетингу в кожній. За результатами було визначено, що підхід, де конкурентна стратегія розглядається, як спосіб формування та використання конкурентних переваг, найбільш за всіх відображає сучасну інституціональну трактовку маркетингу. Проаналізувавши види конкурентних стратегій у рамках даного підходу, було визначено, що серед класифікацій та понять немає таких, що повною мірою б тлумачили поняття конкурентної стратегії підприємства, згідно сучасної трактовки маркетингу – ціннісного підходу.

2. У роботі було запропоновано використовувати нове трактування поняття «конкурентна стратегія», що відображає принципи сучасної інституціональної трактовки маркетингу. За нею конкурентна стратегія підприємства визначається як діяльність, сукупність процесів і дій, спрямованих на формування та подальшу реалізацію поведінки підприємства за допомогою реалізації практичних та методологічних прийомів, націлених на формування цінності для суб'єктів ринку та суспільства в цілому, як джерела стійких конкурентних переваг в умовах ринку споживача.

3. У межах першого розділу роботи було визначено основні особливості конкурентної стратегії підприємства на ринку промислових послуг. Було наведено характерні особливості послуг як товару та досліджено їх вплив на детермінанти попиту та пропозиції на промисловому ринку. На основі результатів було наведено інформацію про трансформацію особливостей

промислових послуг у систему цінностей для споживача, виявлено відповідних вплив на виробничі процеси виробника послуг.

4. На основі виявлених особливостей промислового ринку послуг та їх впливу на споживача, було сформовано систему цінностей споживача промислових послуг: технологічні цінності, економічні цінності, репутаційні цінності, цінності росту та умовні цінності.

5. У магістерській дисертації було визначено чинники, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку, описано вплив кожного та виявлено місце цінностей споживачів, конкурентних переваг підприємства та стану конкурентного середовища.

6. Враховуючи чинники, які впливають на формування конкурентної стратегії підприємства та на основі клієнтоорієнтованого підходу та маркетингових засад, було сформовано науково-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства на ринку промислових послуг. Умовно формування конкурентної стратегії підприємства було поділено на п'ять етапів: ситуаційний аналіз, модель конкурентної поведінки, ринкова стратегія, функціональна стратегія та імплементація. Кожна з категорій розподілена на додаткові блоки, які потребують аналізу та формування.

7. У роботі було проаналізовано ринок системної інтеграції України, виявлено основні тенденції та фактори зовнішнього середовища. Серед основних можна виділити: прийняття Урядом Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки, ріст попиту зі сторони державного сектору, збільшення кількості учасників об'єднання Індустрія 4.0, низький рівень країни щодо залучення іноземних інвестицій, тяжіння підприємств-інтеграторів на ринку – до спеціалізації.

8. У межах аналізу споживачів, було проведено сегментацію ринку за критеріями галузевої приналежності, розміру організації та форми власності. Було проаналізовано місткість сегментів та виявлено сегменти з якими співпрацює підприємство. Була виявлена специфіка ринкової поведінки кожного

з сегментів. Було проаналізовано процес прийняття рішення про придбання послуги системної інтеграції споживачами.

9. Було комплексно досліджено конкуренцію на ринку. Проведений ступеневий аналіз конкуренції та аналіз за моделлю М. Портера. На основі цього та з урахуванням особливостей роботи ринку послуг з системної інтеграції, було визначено стратегічні групи конкурентів на ринку.

10. У межах другого розділу була розглянута маркетингова діяльність ТОВ «Новітнє обладнання» на ринку системної інтеграції України, було проаналізовано товарну політику підприємства, виявлено сильні та слабкі сторони.

11. У роботі була проведена діагностика конкурентної стратегії ТОВ «Новітнє обладнання» у рамках якої було визначено підхід до формуванні конкурентної стратегії на підприємстві, особливості олігополії на ринку системної інтеграції України, шлях формування конкурентних переваг підприємства: стати краще самому, стратегію формування конкретних переваг – лідерство за витратами. Також було виявлено, що ТОВ «Новітнє обладнання» потрапляє у зону інформаційного дефіциту, який характеризує висока об'єктивна якість та низька суб'єктивна. Також, при діагностиці було проведено порівняння методів конкурентної боротьби компанії з конкурентами.

12. Для дослідження відповідності конкурентної стратегії системі цінностей споживачів, було визначено ключові особливості послуги з системної інтеграції, і на основі цього сформовано систему цінностей споживачів цього ринку, визначено, які конкурентні переваги необхідно мати, відповідно цінностям.

13. Було проаналізовано бізнес-модель підприємства за структурно-функціональним підходом Зозульова О.В. і Царьової Т.О.. За результатами визначено, що бізнес-модель підлягає копіюванню та не забезпечую високу конкурентоспроможність.

14. У роботі було оцінено відповідність ТОВ «Новітнє обладнання» критеріям вибору постачальника послуг з системної інтеграції, згідно ціннісного

підходу. За даними оцінювання, ТОВ «Новітнє обладнання» відповідає критеріям вибору постачальника послуг з системної інтеграції на 69,1%, що вище середнього.

15. Також, на основі споживчих цінностей було сформовано їх параметри та було здійснено порівняння конкурентів з ТОВ «Новітнє обладнання» за ними. Були виявлені параметри, які змогли б трансформуватися у об'єкті позиціонування компанії.

16. У третьому розділі магістерської дисертації було сформовано конкурентну стратегію ТОВ «Новітнє обладнання» відповідно до запропонованого підходу, який дозволяє врахувати вплив споживчих цінностей в умовах ринку споживача.

17. За результатами формування конкурентної стратегії на маркетингових засадах, було сформовано комплекс маркетингових заходів з реалізації стратегії, забезпечення високого рівня їх виконання забезпечить компанії значні прибутки, що підтверджує економічне обґрунтування запропонованих заходів, проведене у цьому розділі.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ТА ТЕМОЮ РОБОТИ**

1. Москаленко О. Д. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції / О. Д. Москаленко, О. В. Зозульов. // *Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління"*. – 2020.

## **АНОТАЦІЯ**

Москаленко О.Д. Формування конкурентної стратегії підприємства на ринку системної інтеграції України. – Рукопис.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра зі спеціальності 075 "Маркетинг". – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». – Київ, 2019.

Магістерська дисертація присвячена поглибленню та удосконаленню теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємства на промисловому ринку послуг. У роботі запропоновано процес формування конкурентної стратегії, який базується на принципах інституціональної трактовки маркетингу та запропоновано систему споживчих цінностей промислового підприємства, якій повинна відповідати діяльність та товари підприємства для забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: конкурентна стратегія, промисловий ринок послуг, інституціональна трактовка маркетингу, ціннісний підхід, клієнтоорієнтована стратегія, ринок системної інтеграції України.