МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КОВАЛЬ Тетяна Сергіївна

Формування конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи. / Formation of competitive policy of the enterprise in the conditions of the economic crisis

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕН-41
Т. С. Коваль
_____

Науковий керівник:
к.е.н., викладач, О.В.Чорна
_____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"07" червня 2021 р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2021

ЗМІСТ

ВСТУП…….....3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ……6
1.1. Поняття конкуренції та методи забезпечення конкурентних переваг підприємства……6
1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економічної кризи……..…20
Висновки до розділу 1……...31
РОЗДІЛ 2. СИТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА……..…33
2.1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства……..…33
2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування конкурентної політики досліджуваного підприємства ……..…43
Висновки до розділу 2……...54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ…..56
Висновки до розділу 3……...74
ВИСНОВКИ……..76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……79

ВСТУП

Актуальність проблеми. Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Такими перевагами традиційно вважаються нижчі ціни та вища якість продукції, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономність, вигідне місцерозташування, висока кваліфікація персоналу, функціонування у спеціальних зонах або офшорах. Закон конкуренції насамперед спрямований на те, щоб на ринку виживали та залишались лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні більш ефективно використовувати обмежені ресурси та запропонувати на ринок продукцію, котра користується попитом за наявних характеристик та у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Тож у межах конкурентного ринку підприємства змушені перманентно дбати про підвищення власної конкурентоспроможності, формування певних конкурентних переваг у відповідних просторово-часових умовах.

За умов розгортання кризових процесів та поглиблення соціально-економічних протиріч у сучасному економічному просторі на тлі загострення політичних конфліктів генерується необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що слід вважати однією з найбільш актуальних сучасних проблем.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок щодо розкриття й розв'язання проблем формування конкурентної політики здійснили такі визнані науковці, як, зокрема, Л. Балабанова, О. Виноградова, С. Войтко, В. Геєць, О. Гудзь, І. Должанський, З. Каіра, С. Легамінова, В. Сотниченко, П. Стецюк, А. Тофлер, С. Шевельова та інші.

Мета кваліфікаційної роботи обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної політики підприємства з урахуванням викликів й запитів

сьогодення.

Для реалізації поставленої мети були визначені та вирішені такі **завдання:**

- висвітлити поняття конкуренції та визначити методи забезпечення конкурентних переваг підприємства;

- охарактеризувати особливості формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економічної кризи;

- здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства;

- провести аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування конкурентної політики досліджуваного підприємства;

- обґрунтувати напрями вдосконалення конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної політики у товаристві з обмеженою відповідальністю «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО».

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи.

Методи дослідження. Для об'єктивного дослідження формування конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, значний міждисциплінарний пізнавальний інструментарій. Цей набір інструментів включає низку методів, які вписуються в обидва рівні теоретичних і емпіричних наукових знань: методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, історичні і логічні методи, теоретичне і економічне моделювання, способи системного підходу, статистичні і соціологічні методи, графічні і табличні методи.

У роботі також проаналізовані основні емпіричні та статистичні дані, що характеризують діяльність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо формування конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи.

Практична значущість роботи полягає у тому, що сформульовані

теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо формування конкурентної політики підприємства можуть стати основою для подальших наукових досліджень і дискусій та дають підґрунтя для розробки і реалізації заходів щодо удосконалення управління конкурентоздатністю досліджуваного товариства в умовах економічної кризи. Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО».

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді «Аналіз факторів впливу на формування конкурентної політики підприємства» у збірнику матеріалів доповідей Всеукраїнської науково-практичної тез конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ, травень 2021).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

1.1. Поняття конкуренції та методи забезпечення конкурентних переваг підприємства

Конкуренція є однією з головних рис ринкового господарства. У науковій літературі є багато різних підходів до трактування поняття конкуренції, проте не існує єдиного загальноприйнятого визначення цієї дефініції.

Вперше теоретичні концепти конкуренції були узагальнені Адамом Смітом у праці «Дослідження про природу й причину багатства народів» (1776). Основні положення теорії конкуренції А. Сміта полягають у тому, що він уперше:

– сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує їх (при надлишку пропозиції);

– окреслив головний принцип конкуренції – принцип «невидимої руки» ринку, відповідно до якого вона («невидима рука»), витісняє підприємства, зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції;

– науково обґрунтував гнучкий механізм конкуренції, що об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями. Гнучкість механізму конкуренції полягає в тому, що при скороченні попиту на товар найбільші труднощі переживають підприємства, що випускають неякісну або занадто дорогу продукцію. Гнучкість механізму конкуренції проявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни в зовнішньому середовищі [23, с. 12].

К. Макконелл і С. Брю вважають, що конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [10, с. 146].

Слушну думку, щодо конкуренції, висловив австрійський учений Ф. А. фон Хайек. За його словами, конкуренція – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання на ринку; тільки завдяки конкуренції приховане

стає явним [54, с. 105].

Конкуренція веде до кращого використання здатностей і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме завдяки конкуренції. Разом з тим, конкуренція стимулює раціональність, і оскільки вона спонукає підприємства оптимізувати ресурсні витрати, шукати альтернативні рішення, призводить до безвідходного виробництва. Конкуренція не може функціонувати серед людей, позбавлених підприємницького духу, адже це особливий метод виховання великих винахідників і підприємців.

У книзі «Міжнародна конкуренція» М. Портер висловлює інше бачення, де конкуренція – це «динамічний процес, що розвивається; безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти» [46, с. 39].

Таким чином, у науковому обігу відсутнє єдине трактування поняття «конкуренція». Хоча загалом учені дотримуються одного із трьох трактувань конкуренції:

- поведінкове трактування конкуренції – боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб;

- структурного трактування конкуренції – аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку і способу виходу з нього;

- функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним [49, с. 213].

Аналізуючи наведені трактування поняття «конкуренція» різними вченими можемо зробити висновок, що всі вони характеризують тільки один з безлічі аспектів конкуренції, кожний у своїй галузі дослідження.

На нашу думку, найбільш влучним інтегрованим визначенням є: «Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах» [26, с. 35].

У будь-якій галузі економіки – суть конкуренції виражається п'ятьма силами: загрозою появи нових конкурентів; загрозою появи товарів або послуг-

замінників; здатністю постачальників комплектуючих виробів тощо; торгуватися; здатністю покупців торгуватися; суперництвом уже наявних конкурентів між собою.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. А також можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності підприємства.

Загалом усі фактори конкурентоспроможності умовно можна розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.1).

Рис.1.1. Система факторів конкурентоспроможності

Примітка. Сформовано на основі [20]

До зовнішніх факторв Должанський І. та Загорна Т. відносять ті, які впливають на підприємство ззовні і виникають на основі ринкових сил та законодавчої бази; тоді як внутрішні характеризують менеджмент організації, ефективне управління персоналом, внутрішню політику, ступінь розвитку інновацій, мету діяльності та стратегічні цілі організації тощо [22, с. 23-24].

Зазвичай підприємства надають великого значення аналізу своїх сильних

і слабких сторін для оцінювання реальних можливостей у конкурентній боротьбі й розробленні заходів, за рахунок яких підприємство могло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх.

Спектр даних показників повинен охоплювати: ефективність виробничо-збутової діяльності; ефективність капітальних вкладень, резерви зниження витрат виробництва. Крім того, важливе значення має аналіз витрат обігу з метою виявлення непродуктивних витрат у всій системі руху товарів від продавця до покупця.

Якісна оцінка допускає використання таких параметрів:

– потреба в капітальних вкладеннях фактичних і на перспективу як у цілому, так і за окремими видами продукції;

– асортимент продукції, її обсяги й вартість;

– набір ринків та їхніх сегментів для кожного виду продукції;

– потреба в коштах на формування попиту й стимулювання збуту продукції;

– перелік заходів і прийомів, якими підприємство може забезпечити перевагу на ринку;

– інноваційна політика (відновлення продукції на основі власних розробок);

– виконання зобов'язань за угодами відносно строків поставок.

Результати дослідження за наведеними показниками можна використовувати при розробці економічної стратегії підприєства, її технічної, асортиментної політики. При цьому основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

– застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;

– забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;

– застосування сучасних методів дослідження й розробок (ФСА, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо.);

– розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;

– формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

– забезпечення пріоритетності продукції;

– зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;

– виявлення переваг товару порівняно із замінниками;

– виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;

– вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;

– виявлення й використання цінових факторів підвищення конкуренто-спроможності продукції;

– нові пріоритетні сфери використання продукції;

– диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів;

– вплив безпосередньо на споживача, шляхом штучного обмеження надходження на ринок нових товарів, проведення реклами, надання грошового або товарного кредиту.

Під конкурентною перевагою варто розуміти рівень ефективності використання наявних у розпорядженні підприєство всіх видів ресурсів. Конкурентоспроможність може бути оцінена тільки в рамках групи підприємств, що випускають однакові товари.

Дуже важко оцінити міру конкурентоспроможності, тобто виявити характер конкурентної переваги порівняно з іншими. Загалом, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби тощо) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва цього підприємства порівняно з аналогічним показником підприємства-лідера, обчисленого на певну перспективу.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою (рис. 1.2).

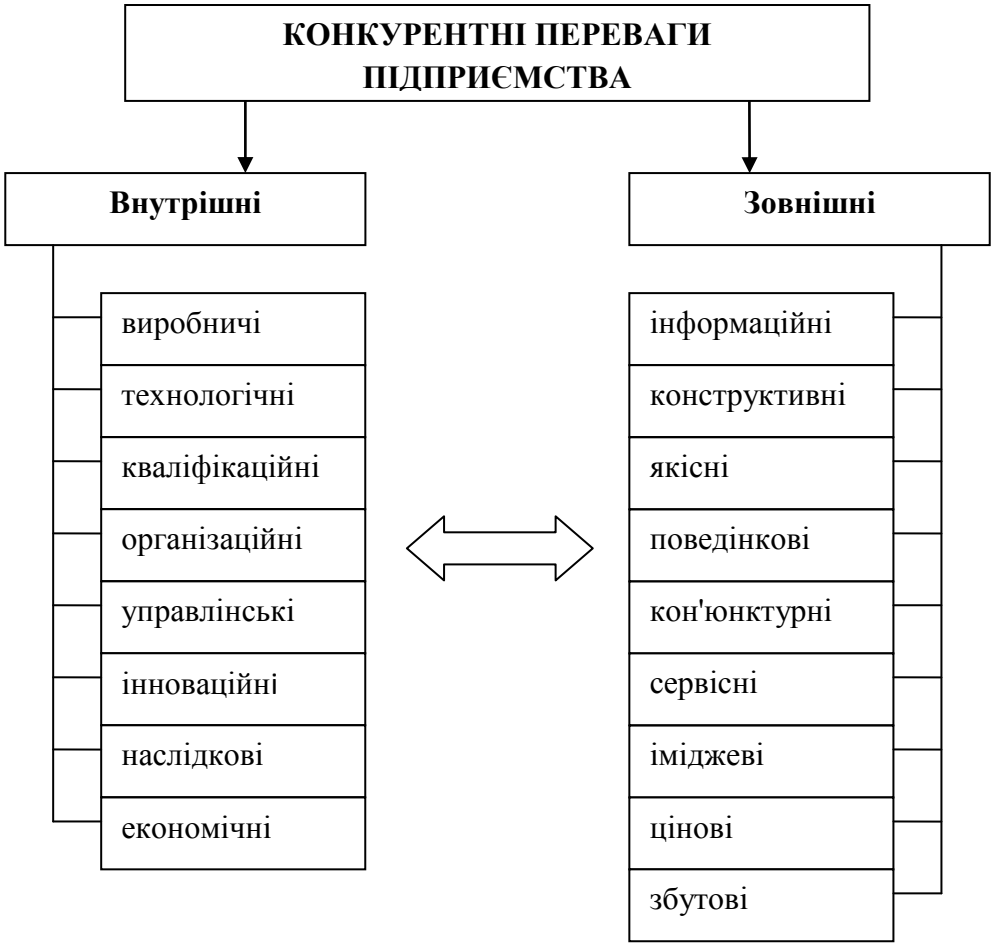

Рис.1.2. Види конкурентних преваг

Примітка. Сформовано на основі [4, с. 23; 20]

Зовнішня конкурентна перевага базується на якостях товару, які утворюють цінність для покупця, внутрішня – на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей, – це факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не

абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називають «аналізом пар». Він полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пари конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Винятком щодо цього є товари, які володіють унікальними властивостями, що не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами займають монопольне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою й закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів.

Відносність конкурентної переваги проявляється в залежності товару до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що терпить комерційний провал, через певний час може мати успіх внаслідок, наприклад, виходу основного конкурента, зміни крос-курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. Відтак, конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може бути універсальною. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Ще однією характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різнорідних факторів. Проте, іноді ті самі фактори можуть, як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Виділяють наступну класифікацію конкурентних переваг:

1. Конкурентні переваги, що базуються на економічних факторах і визначаються: кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство; стимулюючою політикою уряду щодо обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій сфері товарів; об'єктивними факторами, що стимулюють попит (більша й зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників тощо); ефектом масштабу (проявляється в тому, що підприємства з більшими обсягами виробництва

можуть розраховувати на істотно нижчі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і средньосерійним типами виробництва); нерівністю стартових умов функціонування на ринку (стосується, насамперед, можливості широкого доступу до більш дешевих і зручних сировинних джерел, а також технологічної переваги). Неабияке значення також мають доступність позикового капіталу при більш низьких відсоткових ставках і пільгових умовах кредитування, зроблені раніше вкладення в рекламу продукції й розвиток збутової мережі; ефектом досвіду; економічним потенціалом підприємства; можливістю ефективного використання джерел фінансування.

2. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на нормативно-правових актах, та існують у формі законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління. Як приклад до них можна віднести: пільги або інші привілеї, надані регіону або окремим підприємствам органами влади й управління (наприлад, укази Президента, постанови уряду й місцевих органів влади, які можуть дозволити тільки одному підприємству проводити, закуповувати або постачати певну продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; спрямовані податкові пільги); можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіальної зони (області, краю); виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монопольні позиції протягом певного періоду.

3. Конкурентні переваги структурного плану, що визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва й реалізаціїна підприємстві, що дозволяє реалізувати переваги усередині корпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних й інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. При цьому інтеграція набуває таких форм:

– регресивна інтеграція, щоб одержати у володіння або поставити під контроль постачальників;

– прогресивна інтеграція з метою втрутитися в систему розподілу виробленої продукції;

– горизонтальна інтеграція в результаті об'єднання або посилення

взаємодії підприємств, що випускають однорідні товари.

4. Конкурентні переваги, спричинені адміністративними заходами, які пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається перебороти. До них належать обмеження з боку органів державної й муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, наданні виробничих і службових приміщень тощо.

5. Переваги, зумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, що виникають у результаті різного ступеня: розвитку необхідних каналів комунікації (транспорту, зв'язку); організованості й відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах; розвитку дистриб'юторської мережі, у тому числі роздрібної, оптової, ф'ючерсної торгівлі; служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг; розвитку міжфірмової кооперації.

6. Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі.

7. Конкурентні переваги, зумовлені високою інформованістю, що базуються на наявності зачного банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, та інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність або невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

8. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Крім того, географічним бар'єром входу на ринок для потенційних конкурентів є неможливість (або утрудненість) переміщення товарів між територіями внаслідок: непридатності транспортних засобів для перевезення товарів; значних додаткових витрат на перетинання кордонів; втрати рівня якості й споживчих властивостей товару в процесі його транспортування.

9. Конкурентні переваги, що ґрунтуються на демографічних факторах, що формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього

позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, на збільшення чисельності цільової групи населення, зміну його вікового складу, міграції населення, а також зміну освітнього й професійного рівня.

10. Конкурентні переваги неправового характеру, що досягаються внаслідок: несумлінної конкуренції; несумлінного виконання представниками федеральних і місцевих органів влади своїх обов'язків, бюрократизму, невиправданої тяганини з розглядом справ, хабарництва, корупції; кримінальних дій (рекету, контрабандного ввезення й вивезення товарів, контролю ринків кримінальними структурами).

Наведена класифікація дає досить чітке розуміння конкурентних переваг та джерел їх формування, проте для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання.

У цьому сенсі виділяють конкурентні переваги:

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного позиціонування на ринку;

– «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

– «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлене у формуванні й підтримці конкурентного потенціалу власного підприємства, воно повинне приділяти головну увагу другій і третій групі переваг. Адже, переваги «низького

рівня» не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній, стосовно підприємства, характер, і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають: нові технології; нові або такі, що змінюють запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту галузі; зміна урядового регулювання (рис. 1.3).

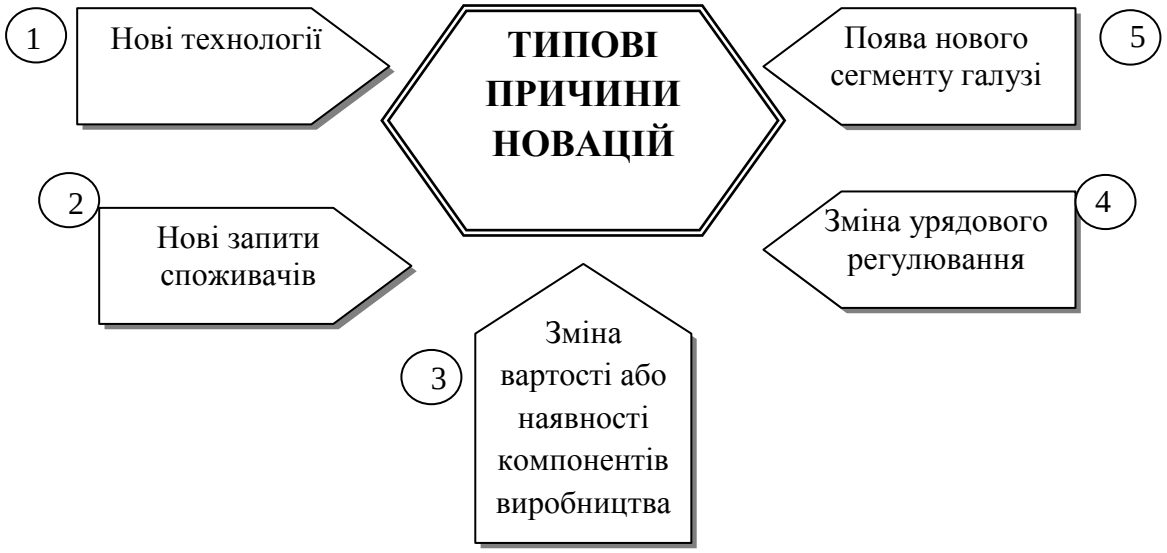

Рис.1.3. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

Примітка. Сформовано на основі [5, с. 34-38]

Розглянемо детальніше природу впровадження новацій на підприємстві:

1) Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення

супутніх послуг.

2) Часто конкурентна перевага виникає тоді, коли в покупців з’являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється.

3) Конкурентна перевага часто залежить від зміни абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування.

4) Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з’являється тоді, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів.

5) Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – ще один поширений стимул для новацій, що тягнуть за собою конкурентну перевагу.

З перевагами «найвищого рівня» тісно пов’язані метакомпетенції, під якими розуміють спроможності підприємства до формування нових конкурентних переваг. До них відносяться, в першу чергу, взаємодії соціального характеру, зокрема реакція на критику, здатність до навчання, комунікації та підтримання зв’язків з колом осіб, які зацікавлені в успіху підприємства. Серед найбільш важливих метакомпетенцій виокремлюють здатність організації до навчання й орієнтацію на клієнта як при формуванні, так і при трансформації ресурсів підприємства.

В останні роки XX століття дослідники в галузі теорії та практики управління бізнесом все частіше почали зосереджувати свою увагу на сферах, які можна визнати за перспективні ключові напрямки в арсеналі засобів досягнення стратегічного успіху – йдеться про такі чинники конкурентоспроможності, як знання (інформація) та час.

Вже зараз великі корпорації, такі як General Motors, Hewlett-Packard, Rank Xerox, Philip Morris, Dow Chemical, Philips, Scandia AFS та інші, включили знання у сферу стратегічного менеджменту. Деякі підприємства спрямовують у менеджмент знань від 3,5 до 10% своїх доходів.

З іншого боку, не можемо не погодитись, що важливим фактором

стратегічного успіху підприємства стає час, що проявляється за такими основними напрямками: скорочення тривалості всіх процесів (економія часу); дотримання термінів, визначених у договорах (пунктуальність); реорганізація існуючих процесів у відповідності до зміни умов діяльності підприємства (часова гнучкість); розробка нових продуктів та технологічних процесів (інноваційність).

Для кожного виду діяльності потрібні покупні «компоненти», людські ресурси, поєднання тих або інших технологій, а в основі лежить інфраструктура підприємства, наприклад, менеджмент і фінансова діяльність.

Але підприємство – це не тільки сума всіх видів її діяльності, а система взаємозалежних видів діяльності, між якими існують зв'язки (рис. 1.4).

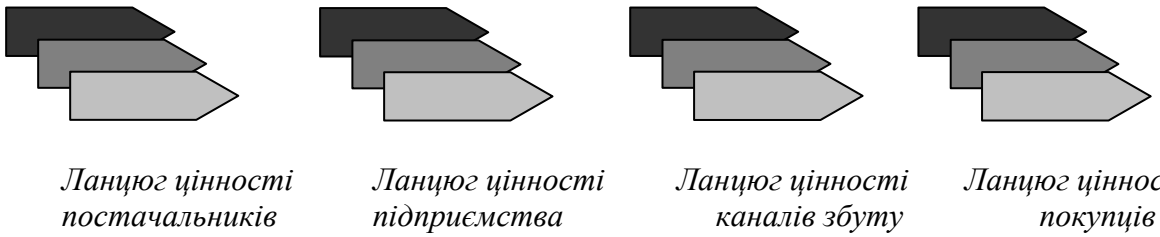

Рис.1.4. Система цінності, як джерело пошуку конкурентних переваг підприємства

Примітка. Сформовано на основі [14]

Судячи з рис. 1.4, ці зв'язки виникають, коли метод якого-небудь виду діяльності впливає на вартість або ефективність інших.

Конкурентна перевага все більше визначається тим, наскільки чітко підприємство може організувати всю цю систему. Вищезгадані зв'язки не тільки з'єднують різні види діяльності підприємства, а й обумовлюють взаємну залежність підприємства, суміжників і канали збуту. Підприємство може домогтися конкурентної переваги, краще організовуючи ці зв'язки. Ланцюжок цінності дозволяє краще зрозуміти джерела виграшу на рівні витрат. Виграш у витратах визначається розмірами витрат у всій необхідній діяльності (порівняно з конкурентами) і може виникнути на будь-якому її етапі. Однак підприємста, що лідирують за рахунок зниження витрат, домагаються виграшу й шляхом розробки нових, більш дешевих товарів, застосування менш дорогого маркетингу, зниження витрат на обслуговування тощо. Крім того, для

одержання виграшу по витратах найчастіше потрібна налагоджена робота не тільки з постачальниками й торговельною мережею, дуже важливу роль відіграють зв’язки усерединіпідприємства, тісна співпраця різних відділів та підрозділів, ефективні горизонтальні та вертикальні комунікації.

Ланцюжок цінності також допомагає зрозуміти резерви для диференціації. Підприємство створює особливу цінність для покупця (а в цьому й полягає зміст диференціації), якщо вона дає покупцеві таку економію або такі споживчі властивості, які він не може одержати, купивши товар конкурента.

Технологія формування конкурентних переваг передбачає комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціювання підприємства в конкурентному середовищі. Принциповими особливостями цих технологій є:

– систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища й необхідністю їх постійного моніторингу;

– висока відповідальність при їх розробці й виконанні, зумовлена сильним впливом розроблених рішень на найважливіші економічні показники;

– інерційність прояву наслідків підготовлених рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;

– складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;

– інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості не формалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури;

– необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;

– багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації цих технологій – широкий клас складних управлінських

рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному й функціональному. Причому функціональний аспект з погляду технлогічності підготовки найбільш значимий, оскільки, технологія повинна бути у будь-якому управлінському процесі. У цьому сенсі – технології формування конкурентних переваг необхідно розглядати для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну й тактичну діяльність підприємства. Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів, зокрема.

Отже, крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

1.2. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економічної кризи

Поширення масштабних кризових процесів на всіх рівнях господарювання, переформатування бізнес-середовища та його пристосування до коронавірусних обмежень призводить до посилення конкуренції між підприємствами. Внаслідок стискання платоспроможного попиту населення, скорочення ринків та введення локдауну суттєво скоротились обсяги реалізації переважної більшості підприємств (за виключенням виробників медичної, фармацевтичної та іншої продукції, затребуваної під час коронапандемії). У цьому контексті проблема виживання та визначення стратегічних орієнтирів діяльності підприємств тісно пов’язана з формуванням оптимальної конкурентної стратегії та/ або її коригуванням, зважаючи на об’єктивні кризові

явища, які прогнозовано матимуть довготривалий характер.

Конкурентна стратегія покликана сформувати стійку і вигідну позицію підприємства та дозволяє протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. Вона передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [13, с. 34-36].

Загалом стратегія розробляється на чотирьох організаційних рівнях (від вищого до нижчого):

1. Корпоративна стратегія – стратегія для підприємства та сфер його діяльності в цілому.

2. Ділова стратегія – для кожного окремого виду діяльності підприємства.

3. Функціональна стратегія – для кожного функціонального напряму певної сфери діяльності.

4. Операційна стратегія – більш вузька стратгія для основних структурних одиниць: окремих виробництв, торговельних представників, відділів маркетингу, збуту тощо [53, с. 34].

У кризових умовах розробляється антикризова стратегія як довгостроковий програмний документ, що містить сукупність послідовних дій і управлінських рішень, спрямованих на убезпечення кризових ситуацій, забезпечення конкурентоспроможності, платоспроможності та фінансової стійкості корпорації [45, с. 294].

На рівні підприємства антикризові стратегії можна класифікувати за різними ознаками.

За характером поведінки антикризові стратегії поділяються на: стратегії виживання – передбачають еволюційний розвиток з урахуванням становища, що склалося; стратегії прориву – забезпечують істотне поліпшення всіх аспектів діяльності і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

За визначенням головного напряму управління підприємством видами антикризових стратегій є: стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія реструктуризації. У свою чергу стратегії скорочення за способами реалізації поділяються на: стратегії розвороту; стратегія відокремлення; стратегія

ліквідації. У свою чергу стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні: пауза (навмисне призупинення збільшення збуту); обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху); без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій); зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

За характером підходів до скорочення виділяють наступні стратегії: скорочення витрат –близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат; «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приноситиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період; скорочення організаційної структури, коли підприємство (установа) закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності; ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність [37, с. 81].

До функціональних стратегій відносять фінансову, інвестиційну, організаційну стратегії, стратегію технічного розвитку, матеріально-технічного забезпечення, кадрів та соціального розвитку.

На загальнодержавному рівні в умовах економічної кризи необхідно використовувати секторальний підхід, що передбачає розробку заходів соціально-економічної та фінансової підтримки окремих секторів економіки та інституційних одиниць. Заходи підтримки підприємств малого та середнього бізнесу повинні включати:

1) відтермінування сплати податків та соціальних внесків;

2) реструктуризація та відстрочення сплати кредитів;

3) надання пільгових кредитів на відновлення виробничої діяльності;

4) субсидіювання підтримки зайнятості;

5) введення мораторію на провадження справ про банкрутство;

6) субсидіювання стратегічно важливих видів виробничої діяльності [20].

Таким чином, з урахуванням державної політики підтримки бізнесу, правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

В умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об'єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг. Необхідною умовою виживання підприємств є використання цифрових технологій, засобів електронної комерції та диверсифікація діяльності з урахуванням мінливого зовнішнього середовища.

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати конкурентні переваги під кутом зору двох базових стратегій, запропонованих М. Портером, оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів) [46, с. 76].

Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб постійно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеритикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Формулювання вимог до конкурентних переваг залежно від обраної

конкурентної стратегії дає можливість підприємству визначити, які з наявних у нього конкурентних переваг відповідають обраній конкурентній стратегії.

Основні вимоги до конкурентних переваг за кожним з варіантів базових стратегій, наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Вимоги до конкурентних переваг при використанні базових конкурентних стратегій

Група факторів, на яких базується конкурентна перевага	**Вимоги, пропоновані до конкурентної переваги при використанні стратегії**	
	Економії на витратах	**Диференціації**
Техніко-технологічні		
устаткування	устаткування, що вимагає мінімальних витрат на переналагодження виробництва нової продукції; відносно дешевше устаткування із масового виробництва	часто унікальне, прогресивне для виробництва ексклюзивної продукції; устаткування призначене під замовлення винятково для випуску данної продукції
матеріали, сировина	доступ до дешевого й легкого в обробці матеріалу прийнятної якості	іноді дорогі матеріали, що мають рідкісні й унікальні властивості
технологія, наукові розробки	технологія виробництва, як правило, не містить «ноу-хау», конкуренти використовують аналогічну технологію	на підприємстві є науковий центр, що постійно розробляє нові технології виробництва, грунтуючись на наукових відкриттях
механізація виробництва	при виробництві в використовується машинна праця з максимальним ступенем автоматизації технологічних процесів, використання ручної праці – мінімальне	унікальність продукції може забезпечуватися або високою часткою ручної праці, або унікальною технологією, що вимагає мінімального втручання людини
основа конкурентної переваги	ефект масштабу, ефект досвіду	готовність покупця платити більшу ціну за ексклюзив
собівартість виробництва	мінімальна	низька собівартість не є обов'язковою вимогою
витрати на маркетинг	мінімально припустимі	як правило, високі, що пов'язане з необхідністю поглиблених дослі-джень ринку й розробки спеціальних заходів щодо просування товару
джерела фінансування	доступність позикового капіталу при низьких процентних ставках, пільгові умови кредитування	обов'язкові вимоги відсутні, однак доступність і дешевизна позикового капіталу – бажані
персонал	використання дешевої робочої сили достатньої кваліфікації	залучення висококваліфікованих фахівців, як правило, при високій оплаті їх праці

Управлінські		
нормування	операції й елементи виробничого процесу жорстко нормовані	не має суттєвого значення
характер постановки цілей і завдань	перед кожним співробітником ставиться певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення	ставиться тільки мета, а знайти шлях її досягнення входить в обов'язки працівників (робота творча)
графік роботи	твердий, контролюється час початку й закінчення роботи	гнучкий, працівник відповідає за кінцевий результат незалежно від кількості відпрацьованих годин
контроль	здійснюється постійно на кожному етапі виробничого процесу й за кожною операцією	об'єктом контролю є кінцеві результати, проміжний контроль, як правило, зведений до мінімуму
управлінський апарат	роздутий, чисельність керівників визначається необхідністю постійного контролю на кожному етапі виробництва	мінімальний
структура управління	організацію розподілено на велику кількість підрозділів, кожен з яких вузько спеціалізований й виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній прямий взаємозв'язок з іншими відділами	структура управління адаптивна, кількість підрозділів невелика, всі відділи працюють у тісному взаємозв'язку
Соціально-психологічні		
психографічні переваги споживачів	націлені на недорогі, уніфіковані, масово використовувані товари	перевага віддається ексклюзивним товарам, що задовольняють специфічні або нові потреби
психологічні установки в колективі	жорстка дисципліна, розгорнута система заохочень і штрафів	сприятливий психологічний клімат, що забезпечує можливість творчої роботи
Природно-кліматичні, географічні		
близкість до сировинної бази, наукових установ	важлива близкість до сировинної бази	найбільш важливою є можливість тісних контактів з науковими установами, що у певній мірі забезпечується близкістю їх розташування
транспортна інфраструктура	наявність розвитої транспортної інфраструктури, що дозволяє мінімізувати транспортні витрати	наявність можливості своєчасної й швидкої доставки товару покупцям, витрати на транспортування другорядні
інфраструктура зв'язку	кращі засоби зв'язку, що забезпечують мінімальні накладні витрати	першочергове значення мають сучасні та надійні засоби зв'язку
кліматичні умови	сприятливий клімат, що дозволяє мінімізувати витрати на створення необхідних умов праці	підвищені вимоги до окремих кліматичних факторів: загазованість, вологість тощо

Примітка. Сформовано на основі [13, с. 46; 53, с. 34]

Отже, проведений аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг

підприємств при економічній кризі дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: відношенням до підприємства; сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Конкурентна стратегія – це комплекс дій, які спрямовані на забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, отримання і підтримку довгострокових конкурентних переваг в діяльності підприємства. Вони складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Також визначають засоби конкурентної боротьби підприємства на цільових ринках, якими виступає: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

В цілому формується єдиний підхід до визначення конкурентної стратегії як сукупності окремих взаємопов’язаних, взаємозалежних і взаємообумовлених елементів, об’єднаних однією стратегічною метою – створення і підтримка конкурентної переваги підприємства. При цьому конкурентна стратегія є елементом економічної стратегії, яка перебуває під впливом дії таких об’єктивних закономірностей, як: цілісність, інтеграційність, комунікативність, адаптивність, синергійність.

Для розроблення чи зміни конкурентної стратегії підприємства необхідно постійно проводити стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Під стратегічним аналізом зовнішнього середовища підприємства розуміється аналіз сукупності зовнішніх факторів, які впливають або можуть вплинути на діяльність підприємства та не залежать від внутрішніх переваг або недоліків самого підприємства.

Серед конкурентних стратегій (за ознакою взаємозв’язків, дій та протидій

конкуруючих підприємств на ринку) можна виокремити: конкурентні стратегії Котлера: конкурентні стратегії ринкового лідера, челенджера, послідовника та нішера.

Водночас М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни); диференціація (товару і ринку); фокусування. Як зазначив Портер, універсальної конкурентної стратегії підприємства не існує. Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку [46, с. 78-88].

Якщо лідерство за витратами означає продаж масового стандартного товару (послуги) по нижчих, ніж у конкурента цінах за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах, то диференціація – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства щодо продукції конкурента (диференціація товару) або зміна іміджу підприємства і його частки на тому ж ринку відносно до конкурентів (диференціація ринку). Водночас фокусування означає орієнтацію на вузьку спеціалізацію, зосередження зусиль підприємства.

Зважаючи на те, що конкурентна стратегія зорієнтована передусім на формування власного ринкового простору, максимально недосяжного для конкурентів, головне завдання підприємства полягає у ефективному використанні конкурентних переваг для створення нової (додаткової) споживної вартості.

Механізм реалізації конкурентної стратегії підприємства є циклічним процесом, до основних етапів якого відносять: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення загроз і можливостей підприємства, вибір і формування конкурентної стратегії (якщо підприємство тільки сформована чи намагається змінити стратегію), адаптація обраної конкурентної стратегії до умов ринку, що швидко змінюються.

Зростає також усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних

результатів, і підприємства повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформовані стратегії досягають цілковитого втілення.

Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Сукупність цих факторів є складовим елементом внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг і саме вона дозволить підприємству випередити своїх конкурентів. Але підприємству в сучасних умовах доцільно також приділяти увагу удосконаленню товарів, сервісному обслуговуванню, створенню іміджу тощо. Усе вище перелічене дозволить підприємства забезпечити стабільне отримання прибутку, завоювання прихильності споживачів, стати лідером у певному сегменті ринку.

Стратегія конкуренції є планом дій підприємства, направленим на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на даному ринку. Цей план, який безперервно адаптується у відповідь на зміну ринкових і конкурентних умов, містить заходи, що передбачають реалізацію наступальних або оборонних заходів в цілях подолання п'яти сил конкуренції. Підприємство має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників долає сили конкуренції і виконує роботу по залученню покупців. Знання цілей і намірів конкурентів дозволяє визначити ступінь їх задоволеності поточною позицією на ринку, а також передбачати можливі дії щодо зміни існуючої розстановки сил. Це дасть можливість окреслити напрями зміни конкурентної ситуації, що склалася.

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг підприємства полягає в розробці алгоритму (певної послідовності дій).

Перший етап аналізу – вивчення внутрішнього середовища. Даний етап полягає в здійсненні оцінки стану підприємства на основі проведення SWOT-аналізу. Відомо, що внутрішнє середовища підприємства поділяється на два пля: сильні сторони і слабкі сторони. Критерії аналізу внутрішнього середовища засновані на запропонованому М. Портером ланцюжку цінності,

що складається з двох блоків: 1) основні види діяльності (постачання сировини і матеріалів; випуск продукції; забезпечення збуту продукції; маркетинг; обслуговування); 2) підтримуючі види діяльності (матеріально-технічне постачання; розробка технології; управління людськими ресурсами; інфраструктура підприємства).

Оцінка та аналіз цих видів діяльності і здійснюється на першому етапі формування конкурентних переваг підприємства.

Другий етап – оцінка зовнішнього середовища також поділяється на два поля: можливостей і загроз і є продовженням проведення SWOT-аналізу. На даному етапі вводяться критерії, за якими складається перелік характеристик, яким відповідає середовище: загроза появи нових конкурентів; здатність покупців торгуватися; здатність постачальників торгуватися; загроза появи товарів і послуг-замінників; суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап – побудова нової матриці з занесеними до неї критеріями потенційних можливостей, загроз а також сильних та слабких сторін, які становлять конкурентні переваги підприємства.

Після побудови матриці з повною формалізацією відносно аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання параметрів для кожної з її чотирьох зон. Відтак четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона галузі (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства за тим або іншим критерієм з визначенням всіх характеристик, що відносяться до цього підрозділу. Аналіз слабих сторін підприємства здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» наводиться галузь діяльності підприємства, де існують проблеми.

П'ятий етап – пошук потенційних конкурентних переваг, обумовлених зовнішнім середовищем. Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їхнього значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей. Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одному з підприємств-конкурентів спричиняють за собою зміни на

інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Шостий етап – ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, обумовлених можливостями галузі, які перед нею відкриваються. Перелік всіх потенційних переваг аналізується з урахуванням ступеня вірогідності їхньої появи, а також перспективної сили їхнього впливу на підприємство.

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію одержує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції.

Сьомий етап – визначення найсерйозніших чинників, що загрожують потенційним конкурентним перевагам з боку зовнішнього середовища. Позиціювання всіх вказаних в блоці загроз здійснюється з урахуванням їхньої можливої появи і сили їх потенційної дії . Потенційна конкурентна перевага, що потрапила в будь-яке поле матриці, набуває певного змісту, вираженого скороченням назв полів, на перехресті яких вона розташовується.

Восьмий етап – заключний. Після збору інформації, її класифікації і оцінки, побудована на третьому етапі форма матриці готова до остаточного заповнення. Дані представляються за вказаною схемою. Спочатку описуються зона сильних сторін підприємства, потім зона слабких позицій. Далі вносяться дані про можливі загрози і можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яка їм була присвоєна в рамках процедури ранжування.

Запропонована методика виявлення потенційних конкурентних переваг заснована на синтезі матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і ланцюжка цінностей, запропонованого М. Портером, і забезпечує досягнення таких результатів:

– визначення і класифікацію можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг;

– впровадження стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг;

– виключення узагальнюючого чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства;

– ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення найсильніших переваг і їхнього використання при створенні вже реальних переваг;

– зіставлення потенційних конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, і їхня оцінка з погляду наявності/відсутності у підприємства необхідних ресурсів, використання яких сприятиме або перешкоджатиме трансформації потенційних переваг у реальні;

– забезпечення співставлення даних аналізу за різні періоди часу завдяки єдиного набору параметрів;

– використання методики на практиці в рамках діяльності служб маркетингу різних підприємств.

Оскільки конкурентні переваги виникають у результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації і експлуатації продукції, на їх формування серйозний вплив робить конкурентне середовище: потенційні і діючі конкурентти, споживачі продукції і постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання.

Висновки до розділу 1

Конкуренція є однією із системних детермінант розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. В конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших досягає певних конкурентних переваг і захоплює стійкий сегмент ринку. Однією з головних проблем конкурентоспроможності підприємства є можливість утримувати конкурентну перевагу. Термін «конкурентна перевага» відображає характеристики переваги товару, марки або підприємства над конкурентами в ринковій боротьбі. Щоб досягти успіху, кожне підприємство має правильно класифікувати та знайти джерела цієї переваги, створити умови для її стійкості і на цій основі розробити свою конкурентну бізнес-стратегію.

Механізм реалізації конкурентної стратегії підприємства є циклічним процесом, до основних етапів якого відносять: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення загроз і можливостей

підприємства, вибір і формування конкурентної стратегії (якщо підприємство тільки сформована чи намагається змінити стратегію), адаптація обраної конкурентної стратегії до умов ринку, що швидко змінюються.

Правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

В умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об'єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали, інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Підприємству в сучасних умовах доцільно також приділяти увагу удосконаленню товарів, сервісному обслуговуванню, створенню іміджу тощо. Усе вище перелічене дозволить підприємству забезпечити стабільне отримання прибутку, завоювати прихильність споживачів, стати лідером у певному сегменті ринку.

РОЗДІЛ 2. СИТЕМНИЙ АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ДОСЛІДЖУВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО», створене у Тернополі в 1996 році, є одним із найбільших виробників кави в зернах і монодозах в Україні. Підприємство також пропонує професійне обладнання для приготування еспресо та його безкоштовне сервісне обслуговування, супутню та іміджеву продукцію.

Види діяльності ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО»:

– приготування сумішей, обсмажування і пакетування кави на власному заводі в м. Тернопіль;

– продаж кави в сегменті HoReCa (абр. від англ. hotel, restaurant, catering – готель, ресторан, кейтеринг);

– надання якісної супутньої продукції, яка допомагає залучити якомога більше відвідувачів до закладів клієнтів, і перетворити для них вживання кави не просто в насолоду ароматом і смаком напою, а в естетичне задоволення;

– продаж і технічний супровід високоякісного кавового обладнання як для приготування кави в зернах, так і для приготування кави в монодозах;

– виробництво та продаж міні-барів «RAIV-ESPRESSO».

Виробництво ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» зосереджене у кількох приміщеннях, які підприємство орендує на вулиці Текстильній у м. Тернопіль. Цих площ не вистачає, тому підприємство розпочало будівництво великого заводу, який має запрацювати через два роки.

ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» має розвинену дистриб'юторську мережу. Представники є у всіх регіонах України, а також в Білорусії, Італії, Казахстані, Молдові. Наразі там працюють близько 300 чоловік. ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» надалі збирається розширювати мережу представництв. Незабаром ним буде охоплено ще і Прибалтику та Східну Європу. Проте центральний офіс підприємства знаходиться та й надалі буде у м. Тернопіль.

ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» виробляє каву преміум-класу. Її вважають однією із найдорожчих в Україні. Нещодавно підприємство налагодило також виробництво кави у зернах з елітних сортів. Продукт, який представляє ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» продається лише в кафе, барах, готелях та ресторанах. Відтак основні клієнти підприємства – клуби, ресторани, а також торгові центри та офіси великих організацій у Києві, Львові та інших великих містах.

Перевага ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» у тому, що воно самостійно виробляє продукт і пропонує обладнання для його приготування. Власне, імпортують зелене зерно зі спеціалізованої біржі в Італії. У Тернополі його обсмажують і фасують на італійському обладнанні у монодози («таблетки» – фільтри разового використання) чи ароматичні упаковки. При обсмажуванні кави керуються кращими італійськими традиціями і в той же час застосовують найсучасніші методики, що дозволяє досягти відмінного балансу між смаком і ароматом кави.

Обладнання для приготування кави ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» замовляє в Італії, через укладені прямі контракти із тамтешніми виробниками. Відтак італійці виробляють апарати з логотипом торгової марки підприємства.

До того ж, ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» пропонує безкоштовне сервісне обслуговування обладнання. Менеджер із технічного забезпечення є у кожному представництві.

До фірмового комплекту ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» входять також пакетики з цукром, серветки та іміджевий посуд. Упакування для всієї своєї кави та «фірмовий» посуд (кружки та блюдця) підприємство замовляє за кордоном. Вітчизняні виробники такої якості матеріалу ще не пропонують.

Однією із головних складових успіху ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» є висока якість кави. Разом з тим складовими успішної роботи підприємства є:

– налагоджені зв’язки з якнайкращими постачальниками кавового зерна;

– високий рівень професіоналізму команди, що працює на виробництві;

– якісне виробниче обладнання;

– комп’ютерне управління процесами, що дозволяє звести до мінімуму так званий «непрогнозований людський фактор»;

– система стандартів, яка передбачає контроль переробки, контроль

якості і контроль упаковки кінцевого продукту.

Закупка сировини проводиться спеціалістами ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» на найкращих кавових біржах Італії. Вибір та відбір зерна проводять експерти із багатолітнім стажем роботи. Вони віддають перевагу зерну першокласної якості, розуміючи, що «найкраще можна зробити тільки з найкращого».

ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» поставляє з Італії необроблене зерно і здійснює процеси обсмажування та пакетування на території України. Таке рішення обумовлене вимогливим підходом до кінцевої якості продукту. Адже під час міжнародних перевезень гарантувати абсолютну захищеність продукту надзвичайно важко. Тому основні виробничі процеси були перенесені в Україну, аби нівелювати ризики й загрози якості, максимально скоротити шлях від конвеєра до кінцевого споживача.

Багаторівневий характер конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання зумовлює широкий діапазон підходів до оцінки їх конкурентоспроможності. У сучасній науковій літературі з цієї проблематики існує значна кількість теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, які можна класифікувати і згрупувати у дві групи – аналітичні і графічні (рис. 2.1).

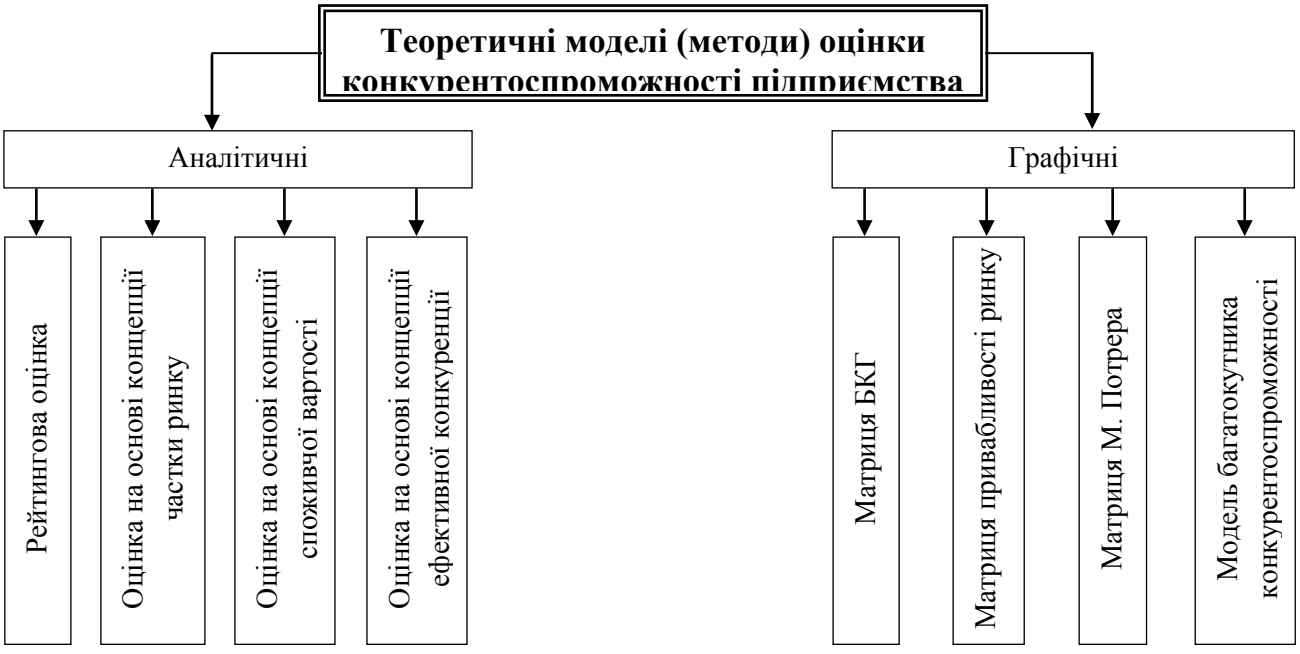

Рис. 2.1. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Сформовано на основі [54, с. 56-58]

З методологічної точки зору складність оцінки конкурентоспроможності

підприємства зумовлена тим, що воно є відкритою системою, яка здійснює постійний активний обмін інформацією із зовнішнім середовищем: генерує і подає інформацію як у внутрішнє, так і в зовнішнє середовище, а також сприймає та реагує на зовнішню інформацію.

Одним із поширених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є рейтингова модель, що ґрунтується на: визначенні системи показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства; їх стандартизації, що передбачає приведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам; розрахунку єдиного інтегрального показника; ранжування підприємства за величиною рейтингу та визначення його місця в межах певної галузі чи сегменту ринку. Зазначимо, що рейтингові системи оцінювання конкурентоспроможності використовуються двома конкуруючими групами дослідників – Світовим економічним форумом, який щорічно публікує Глобальний звіт про конкурентоспроможність та Міжнародним інститутом менеджменту та розвитку, який публікує «Щорічник світової конкурентоспроможності».

Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі розрахунку ринкової частки базується на уявленні, згідно з яким між часткою ринку і рентабельністю підприємства існує тісний кореляційний зв'язок. Згідно з цим підходом, ринкова частка підприємства – це питома вага його бізнес-операцій у загальному обсязі операцій на даному ринку. Оцінювання конкурентоспроможності за показником ринкової частки підприємства супроводжується виділенням певних стандартних положень та віднесенням підприємства до класу аутсайдерів, середняків, лідерів, або так званих «сірих мишей», «слонів» та «бегемотів».

Модель оцінки конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості ґрунтується на визначенні обсягу потреб потенційних споживачів та їх співставленні з реальними властивостями певного товару. Натомість модель оцінки конкурентоспроможності на основі положень теорії ефективної конкуренції базується на ресурсній парадигмі конкурентного успіху і передбачає оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових,

інтелектуальних та управлінських ресурсів підприємства, які поділяються на певні групи з відповідними показниками (рис. 2.2).

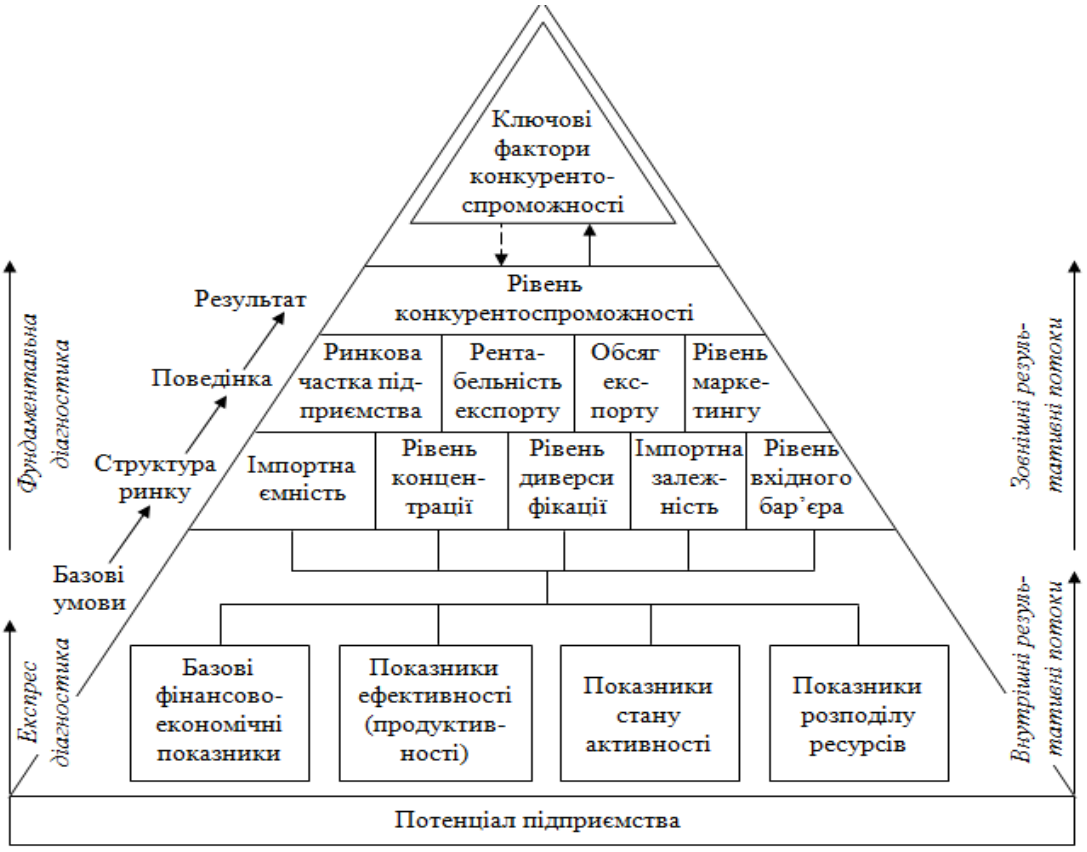

Рис. 2.2. Система показників конкурентоспроможності підприємства

Примітка. Сформовано на основі [23, с. 56-58]

Загалом система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства має базуватися на таких основних методологічних принципах:

- адекватність показників конкурентоспроможності завданням стратегічного управління підприємством (тобто система показників має відображати стратегічну спрямованість управління підприємством та забезпечувати кожен із етапів управлінського циклу);

- охоплення системою показників внутрішніх і зовнішніх потоків результативності підприємства та джерел (ресурсів) їх формування;

- фокусування системи показників на ключових чинниках та джерелах формування конкурентних переваг у конкретному сегменті ринку;

- використання оптимальної кількості показників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- можливість кількісного визначення та застосування чіткого алгоритму

розрахунку показників конкурентоспроможності;

- забезпечення як статичного, так і динамічного аналізу (тенденцій розвитку) зовнішнього середовища, з урахуванням моделей оцінки його стану.

Графічні моделі оцінювання конкурентоспроможності передбачають побудову певних матриць, або «поля оцінювання», поділ їх на квадранти (зони), які відповідають певному рівню конкурентоспроможності та визначення конкурентного статусу підприємства. Графічним інструментарієм порівняння стану функціонування підприємства та його конкурентів є побудова багатокутників конкурентоспроможності – у вигляді векторів-осей, співставлення яких дозволяє виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Для кількісного вимірювання цих сторін також використовується експертний підхід – метод шкалювання.

У нашому дослідженні для оцінки конкурентоздатності ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» використаємо аналіз фінансового стану та один із графічних методів - SWOT аналіз.

Отже, на основі річної фінансової звітності ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» за 2019 - 2020 роки проведемо аналіз його фінансового стану. Основні показники, що характеризують фінансовий стан товариства наведено в табл. 2.1.

За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки і узагальнення:

– ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» є платоспроможним, оскільки співвідношення власного та запозиченого капіталу становить 11,7% та 88,2% відповідно, проте дане підприємство дещо залежне від зовнішніх запозичень, адже фінансує лише частину активів за рахунок власних коштів;

– високе значення коефіцієнта залежності від довгострокової заборгованості свідчить про те, що Товариство залучає довгострокові кредити та облігаційні позики, проте судячи зі значення коефіцієнта загальної заборгованості приходимо до висновку, що значна частина заборгованості погашається;

– аналіз показників прибутковості ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» свідчить про те, що підприємство є рентабельним, оскільки частка його чистого доходу становить 16,4%.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансового стану ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО за 2019-2020 рр.

Показник	Розрахункова формула	Розрахунок	Економічний зміст показника
1. Показники фінансової стабільності			
1.1. Коефіцієнт загальної заборгованості	К = (А–ВК) / А *(р.280(ф1)-р.380(ф.1)) / р.280(ф.1)*	*2019 рік п.з.п.* К=(20371-3402)/20371=0,832 *2019 рік к.з.п.* К=(19787-2692)/19787=0,863 *2020 рік п.з.п.* К=(19787-2692)/19787=0,863 *2020 рік к.з.п.* К=(18967-2226)/18967=0,882	Даний показник показує, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок позикових коштів (і довгострокових і короткострокових).
1.2 Коефіцієнт залежності від довгострокової заборгованості	К = ДЗ / ВК *р.480(ф.1) / 380(ф.1)*	*2019 рік п.з.п.* К=9075/*3402=2,667* *2019* рік к.з.п. К=9930/2692=3,688 *2020 рік п.з.*п. К=9930/2692=3,688 *2020 рік к.з.п.* К=9778/2226=4,392	Даний показник вимірює співвідношення довгострокової заборгованості і власного капіталу підприємства
1.3 Коефіцієнт фінансової залежності	К = ВК / Валюта балансу *р.380(ф.1)/р.280(ф.1)*	*2019 рік п.з.п.* К=3402/20371=0,167 *2019 рік к.з.п.* К=2692/19787=0,136 *2020 рік п.з.п.* К=2692/19787=0,136 *2020 рік к.з.п.* К=2226/18967=0,117	Даний показник показує, яка частина активів кпідприємства фінансується за рахунок власних коштів.
2. Показники прибутковості (рентабельності)			
2.1. Коефіцієнт чистого прибутку	К = ЧП / ЧД *р.220(ф.2)/р.035(ф.2)*	*2019 рік* К=7913/12840=0,616 *2020 рік* К=3194/6470=0,493	Даний показник визначає частку чистого прибутку у доході підприємства.
Коефіцієнт прибутковості активів	ROA = ЧП / Активи (сер. велич.) *р.220(ф.2)/р.280(ф.1)*	*2019 рік* ROA=7913/((20371+19787)/2) =7913/20079=0,394 *2020 рік* ROA=3194/((19787+18967)/2) =3194/19377=0,164	Коефіцієнт прибутковості активів є загальним показником вимірювання прибутковості вкладених в бізнес активів
2.2 Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	ROE = ЧП / ВК (сер. велич.) *р.220(ф.2)/р.380(ф.1)*	*2019 рік* ROE=7913/((3402+2692)/2)=7 913/3047=2,596 *2019 рік* ROE=3194/((2692+2226)/2)=3 194/2459=1,298	Показує, яка частка чистого прибутку є у власному капіталі підприємства

Примітка. Розраховано на основі даних ТОВ «Р.Е.Й.В»

Щоб отримати ясну оцінку сил ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» і ситуації на ринку, застосуємо SWOT-аналіз.

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, у відповідне поле якої необхідно внести сильні і слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості і загрози. Проводиться SWOT-аналіз у розрізі трьох етапів:

1) визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Р.Е.Й.В» (табл. 2.2);

2) визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Р.Е.Й.В» (табл. 2.3);

3) зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами ринку(табл. 2.4).

Таблиця 2.2

Аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО»

№ п/п	Сильні сторони ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО (**S**trengths)	Слабкі сторони ТОВ «Р.Е.Й.В» -ТЕХНО (**W**eaknesses)
1.	Статус лідера та понад 10-ти-річний досвід роботи на ринку забезпечує спрощений доступ на нові ринки, сприяє завоюванню прихильності споживача та забезпечує стабільний попит без надвитрат на рекламу та просування продукції.	Практика показує, що конкурентна боротьба за ринки збуту та споживача триває і далі, тому позиція лідера нестабільна, потребує постійних зусиль, роботи та вдосконалення.
2.	Підприємство як виробник має можливість включати в ціну вищий рівень прибутку, ніж підприємства, що перепродують каву, які змушені продавати за значно вищою ціною, щоб отримати свій % прибутку. Тобто має цінову перевагу виробника.	Залежність від іноземних постачальників обладнання, можливі простої виробництва через перебої з постачанням сировини, зміни в ринковій кон'юнктурі, коливання курсу євро – все це впливає на цінову політику, зміни в собівартості та прибутковість.
3.	Підприємство має транспортні переваги – сусідство із Східною Європою та Росією дозволяє зекономити на витратах на транспорт, відкриває перспективи проникнення на нові ринки.	Агресивна цінова політика та системи стимулювання збуту, які застосовують конкуренти змушують докладати зусилля для утримання позицій на ринку, переглянути свою стратегію, розробити ряд заходів стосовно забезпечення привабливості та збереження клієнтів (програми лояльності, проведення акцій тощо).
4.	Широкий асортиментний ряд, виробництво унікального в своєму роді продукту, висока якість та вишуканість продукції є номенклатурною превагою у конкурентних змаганнях за споживача.	«Елітність» та «преміум-клас», задекларовані як візитівка продукції створюють хибне уявлення недоступності широкому колу споживачів – завоювання широкого кола шанувальників – недосліджене і перспективне поле діяльності.
5.	Стала база даних постійних клієнтів та налагоджені зв'язки.	Деякі споживачі (із постійних) починають віддавати перевагу продукції конкурентів (через вигідніші умови), що поступово скорочує базу даних споживачів продукції
6.	Компетентний багатофункціональний персонал, що виконує обов'язки суміжних відділів.	Брак кадрового резерву.
7.	Вдалий вибір сегменту – ХоРеКа – постійно зростаючий, ще неосвоєний, рентабельний, перспективний сектор зі значними обіговими коштами.	Обмеженість сегменту – об'єми продаж значно відрізняються від роздрібної торгівлі – перспективний напрям розвитку.

8	Налагоджена система дистрибуції – унікальна і застосовується тільки підприємством в сегменті ХоРеКа, оперативність, компетентність та обізнаність представників в регіонах з потребами місцевих ринків, одночасне впровадження всіх нововведень, здійснення єдиної політики на всій території.	Низький рівень контролю, значна децентралізація повноважень, іноді неможливість здійснювати адекватну оцінку діям регіональних менеджерів, можливе несвоєчасне реагування центру на потреби регіонів.
9	Ефективність виробничих потужностей. Невеликі за своїми об'ємами виробничі партії забезпечують завжди свіжий продукт, робота на споживача, а не на склад.	Відсутність складських залишків сировини та готової продукції не дозволяє оперативно підключати нових клієнтів, без попереднього замовлення.
10	Гнучкість виробництва – немасове за своїм характером виробництво дозволяє швидко і без значних затрат змінювати і впроваджувати нові види (сорти) продукції).	Виробничі потужності не дозволяють швидко виконувати великі замовлення, через відсутність додаткового обладнання та особливість технологічного процесу.

Примітка. Сформовано автором

Другий крок SWOT-аналізу – оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію зовні підприємства – виявити можливості і потенційні загрози (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ринкових можливостей і загроз ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО

№ п/п	Можливості ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО (**O**pportunities)	Загрози ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО (**T**hreats)
1.	Вихід на нові ринки, захоплення нових сегментів.	Поява нових конкурентів.
2.	Можливість залучення інвесторів.	Нестабільна політична ситуація в країні.
3.	Розширення виробничої лінії, збільшення виробничих потужностей.	Спад економіки в цілому.
4.	Налагодження роботи з новими постачальниками.	Тенденція до зростання цін на каву у світі.
5.	Розширення номенклатури продаж.	Зниження репутації підприємства на ринку.
6.	Високий та зростаючий попит на продукцію.	Несприятливі зміни в обмінних курсах валют.

Примітка. сформовано автором

Результат остаточного оцінювання сильних і слабких сторін, ринкових можливостей та загроз ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» подано у вигляді матриці SWOT-аналізу (табл. 2.4), у якій узагальнено повний перелік основних сильних і слабких сторін підприємства, а також тих, що відкривають перед підприємством перспективи та тих, що загрожують йому небезпекою.

Таким чином, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємствами як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.4

Компаративний аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО з можливостями і загрозами ринку

Складові SWOT-аналізу		Можливості (O)		Загрози (T)	
		O1	Вихід на нові ринки, захоплення нових сегментів.	T1	Поява нових конкурентів.
		O2	Можливість залучення інвесторів.	T2	Нестабільна політична ситуація в країні.
		O3	Розширення виробничої лінії, збільшення виробничих потужностей.	T3	Спад економіки в цілому.
		O4	Налагодження роботи з новими постачальниками.	T4	Тенденція до зростання цін на каву у світі.
		O5	Розширення номенклатури продаж.	T5	Зниження репутації підприємства на ринку.
		O6	Високий та зростаючий попит на продукцію.	T6	Несприятливі зміни в обмінних курсах валют.
Сильні сторони (S)		**SO – стратегії**		**ST – стратегії**	
S1	Статус лідера	• Даний вибір сегменту, цінові переваги та статус лідера дозволяють підприємству виходити на нові ринки, а високий та зростаючий попит на продукцію створює фундамент для захоплення нових сегментів (S1, S2, S7,O1, O6); • потрібно використовувати транспортні переваги та вигідне географічне розташування для налагодження роботи з новими постачальниками, таким чином зміцнюючи свої позиції в ефективності виробничих потужностей та ціновій перевазі виробника (S9, S2,S3, O4); • оскільки попит на продукцію високий і зростаючий потрібно використовувати номенклатурну перевагу, ефективність виробничих потужностей та гнучкість виробництва для збільшення виробничих потужностей та розширення виробництва (S4, S9, S10, O3, O6); • статус лідера, стала база постійних клієнтів, вдалий вибір сегменту та налагоджена система дистрибуції є певними показниками стабільності та привабливості для залучення інвестора (S1, S5, S7, S8, O2).		• Потрібно підтримувати статус лідера, цінову перевагу виробника та номенклатурну перевагу для подолання нових конкурентів.(S1, S2, S4, T1); • нестабільна політична ситуація у країні, спад економіки в цілому, зниження репутації підприємства на ринку та несприятливі зміни в обмінних курсах валют створюють загрози для залучення інвесторів тому потрібно збільшувати ефективність виробництва, використовувати кваліфіковані кадри та гнучкість виробництва для покращення іміджу на ринку та залучення інвестицій ззовні (T2, T3, T5, T6, S6, S9, S10); • при виході на нові ринки кваліфікований персонал повинен враховувати фактори спаду економіки, тенденції до зростання цін на каву та несприятливі зміни в обмінних курсах валют, щоб запобігти ризикам та ефективно використовувати свої сильні сторони (S6, T3, T4, T6).
S2	Цінова перевага виробника				
S3	Транспортні переваги				
S4	Номеклатурна перевага				
S5	Стала база даних постійних клієнтів				
S6	Кваліфікований персонал				
S7	Вдалий вибір сегменту				
S8	Налагоджена система дистрибуції				
S9	Ефективність виробничих потужностей				
S10	Гнучкість виробництва				
Слабкі сторони (W)		**WO – стратегії**		**WT – стратегії**	
W1	Позиція лідера нестабільна	• Розширення номенклатури як спосіб вирішення проблеми «елітності» товару та обмеженості сегменту (O5, W4, W7); • потрібно нарощувати потенціал у сфері фінансового аналізу, щоб врахувати недоліки агресивної цінової політики, низького рівня контролю та		• Залежність від іноземних постачальників з урахуванням тенденцій зростання цін на каву та несприятливих змін в обмінних курсах валют обмежує стратегічні можливості діяльності підприємства та негативно впливає на цінову політику підприємства (W2, T4, T6); • поява нових конкурентів	
W2	Залежність від іноземних постачальників				
W3	Агресивна цінова політика та системи стимулювання збуту				
W4	«Елітність» товару – як труднощі для за-				

	хоплення широкого кола споживачів	відсутності складських запасів. Встановити грамотний розподіл фінансових ресурсів для нарощення виробництва та посилення позицій лідера (W1, W3, W8, W9, W10, O3).	ставить під ризик залежність від постійних клієнтів. Тому постійно потрібно шукати нових клієнтів та нові ринки збуту, укріплювати вже налагодженні зв'язки. (T1, W5).
W5	Залежність від постійних клієнтів		
W6	Брак кадрового резерву		
W7	Обмеженість сегменту ХоРеКа		
W8	Низький рівень контролю, значна децентралізація повноважень		
W9	Відсутність складських запасів		
W10	Обмеження виробничих потужностей		

Примітка. Сформовано автором

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку кави. Для підприємства запропоновано конкретні стратегії посилення цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить, в підсумку, його конкурентні переваги.

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на формування конкурентної політики досліджуваного підприємства

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства є надзвичайно важливим,проте не існує єдиної методики збору даних щодо їх обробки та ідентифікації для ухвалення відповідних рішень. Разом з тим, досить великий перелік таких факторів, змушує звертати особливу увагу на так звані конкурентні переваги підприємства, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

Загалом фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства можуть бути: базовими або похідними (другорядними); загальними або спеціальними; зовнішніми або внутрішніми; матеріальними або віртуальними; стратегічними або тактичними; технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох.

До базових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна віднести фактори: природні (кліматичні умови, географічне положення); демографічні; некваліфікована та малокваліфікована робоча сила; наявність тих чи інших ресурсів. Такі фактори підприємство враховує з моменту створення та вимагає порівняно невеликих капітальних вкладень. Конкурентні переваги, які базуються лише на цих факторах не є стійкими, оскільки, значення факторів суттєво зменшується за рахунок скорочення потреби в них.

Наприклад, вигідні кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили є досить не надійними факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для конкурентоспроможності більше значення мають похідні фактори, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги високого порядку. До таких факторів слід віднести: сучасну інфраструктуру обміну інформацією, висококваліфіковані кадри, високотехнологічне виробництво, дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, на підприємстві.

Слід зазначити, що такі фактори не поширені, їх важко набути на ринку, вони є неодмінною умовою при розробці продукції. Для їхнього розвитку необхідні значні та тривалі вкладення капіталу.

За принципом спеціалізації фактори конкурентоспроможності розподіляються на:

1. Загальні: сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші. Вони дають конкурентні переваги обмеженого характеру, які легко перейняти конкурентам, або які можна обійти.

2. Спеціалізовані: персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у визначених галузях знань та ін. Спеціалізовані фактори утворюють ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентних переваг; вони є менш розповсюдженими та потрібними для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід'ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування.

Зовнішні фактори – це фактори, вплив на які з боку підприємства

неможливий або обмежений. До них можна віднести: загальнополітичну ситуацію в країні; зовнішньополітичні й економічні зв'язки з іншими державами; регулюючу роль держави; прийняту систему управління галузями; експортно-імпортні відносини держави; наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності; розроблення і реалізацію програм у пріоритетних сферах економіки; раціональне розміщення продуктивних сил; наявність (або відсутність) джерел сировини в країні; загальний рівень техніки і технології в країні; ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень; розвиток спеціалізації і концентрації виробництва; розвиток індустрії ділових послуг; існуючу систему управління промисловістю; цивільне і трудове законодавство; наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства; інші фактори впливу.

Внутрішні фактори – це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. До них відносяться: системи і методи управлінняпідприємством; рівень техніки і технології на підприємстві; маркетингове забезпечення; система розроблення і впровадження нововведень; рівень організації виробництва.

Усі перераховані фактори взаємодоповнюють один одного, але іноді можуть діяти в протилежних напрямках. Кожен з них може здійснити вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, який буде залежати від дій та інших факторів.

Вищезазначені фактори, на наш погляд, впливають не тільки на формування конкурентного середовища, а й на конкурентоспроможність підприємства. Внутрішні фактори відіграють не менш важливу роль у процесі формування конкурентоспроможності підприємства. До них можна віднести: продуктивність; чисельність працівників; фондоозброєність; фондозабезпеченість; енергоозброєність; енергозабезпеченість; продуктивність праці; витрати виробництва; рівень виробництва; рівень прибутковості виробництва, співвідношення якісних і цінових факторів продукції, яка виробляється підприємством; фінансово-економічні, організаційні, маркетингові та інші фактори. Саме від рівня забезпеченості підприємства необхідними ресурсами,

наявності кваліфікованої робочої сили та дієвої системи управління, можливості залучати у виробництво інвестиційні ресурси та досягнення науково-технічного прогресу, виваженої стратегії розвитку підприємства та вміння раціонально організовувати виробництво, залежить ефективність діяльності підприємства, забезпечення і підвищення його конкурентоспроможності та можливість забезпечення розширеного відтворення галузі.

Виявлені фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства зможуть перетворитися у конкурентну перевагу підприємства лише в тому випадку, коли будуть здійснювати позитивний, стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У разі виявлення негативних факторів впливу на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно їх якщо не усунути, то максимально мінімізувати задля запобігання зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства. Проаналізувавши погляди різних науковців [32, с. 18], можна зробити висновок, що серед зовнішніх та внутрішніх факторів, що здійснюють негативний, дестимулюючий вплив на процес управління формуванням конкурентоспроможності підприємств можна виділити наступні (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Класифікація негативних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства

Внутрішні негативні фактори	Зовнішні негативні фактори
1. Нестача фінансових ресурсів і, як наслідок, моральне старіння та фізична зношеність основних засобів;	1. Відсутність системного дієвого механізму управління органів державної влади;
2. Відсутність мотивації праці;	2. Відсутність політичної волі виконувати та дотримуватися системи нормативно-правових актів, прийнятих уповноваженими органами державної влади тощо;
3. Низькі управлінські якості менеджерів, керівників підприємств та управлінського персоналу;	3. Відсутність висококваліфікованих, достатньо підготованих молодих спеціалістів зі стратегічного маркетингу, конкурентоспроможності підприємств;
4. Недостатній рівень забезпеченості підприємств приладами контролю та вимірювання для моніторингу якості продукції.	4. Диспаритет цін на продукцію та промислові товари;
	5. Збільшення мита при імпорті сировини.

Примітка. Сформовано автором

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що можуть вплинути на її формування.

Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» проведемо за допомогою моделі Портера.

Фактор 1. «Загроза появи нових конкурентів в галузі». Загроза появи нових конкурентів в галузі залежить від «висоти» і кількості вхідних бар'єрів у галузь. Розглянемо, які форми вхідних бар'єрів є в галузі ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО».

На цільових ринках працює досить велика кількість підприємств. Причому на більшості ринків працює кілька великих заводів (що входять у різні холдинги) і безліч середніх і дрібнихпідприємств. Особливості виробничого процесу галузі такі, що не потребують занадто дорогого обладнання та споруд. Тобто можна говорити про середній рівень фондомісткості виробництва.

Відповідно, слід говорити і про наявність середніх капітальних витрат входу в галузь. Але в даному випадку вхідним бар'єром буде те, що,

великіпідприємства, які займають велику ринкову частку, володіють специфічними технологіями і тривалими господарськими зв'язками з основними покупцями (регіональними розподільними терміналами та оптовими торговими підприємствами, а також підприємствами харчової промисловості). Тому можна говорити про наявність певного бар'єру входу у вигляді капітальних витрат на обладнання і технологію. Але дані бар'єри захищають вхід не в галузь, а тільки на окремі сегменти ринку з більш високими вимогами і відповідно з більшою маржею. Саме на цих сегментах функціонують кілька найбільш великих підприємств.

Оскільки в сфері, що аналізується, виробляється продукція споживчого призначення, яка є досить стандартизованою, то немає й закріпленості конкретних споживачів за виробниками. Відповідно, щоб увійти в галузь, нові потенційні конкуренти не будуть мати з боку покупців бар'єру при пропозиції своїх продуктів. Отже, потенційним конкурентам не буде потрібно збільшувати витрати на переключення споживачів на продукт нового конкурента (якщо не рахувати деяких зусиль зі стимулювання збуту і реклами на етапі входу на ринок). Незважаючи на те, що в даний момент галузь перебуває на стадії розвитку, підприємства, що функціонують на даний момент в галузі, мають можливість використовувати ефект від масштабу виробництва. Обумовлено це тим, що підприємства, що мають найсильніші ринкові позиції, мають достатній обсяг постійних клієнтів, що дозволяє використовувати обсяги продажів для збільшення прибутку або оперування цінами для активізації ринку. Нові підприємства, що входять у галузь не мають такої переваги, що створює бар'єри. Однак наявність стандартизованої продукції і хороша маркетингова програма нових конкурентів може дозволити також отримати ефект від масштабу виробництва. Тобто в галузі існують різні привабливі сторони, які порівняно доступні для всіх учасників галузі і ринку.

Щодо доступності каналів розподілу і постачання, то даний вид бар'єру входу в галузь в даному випадку відсутній. Ємність цільових ринків досить велика, а вплив на споживчу поведінку підприємств-продавців незначний. Крім того, використовуються традиційні канали розподілу. Отже, всі підприємства

даної галузі мають однакові умови розподілу свого продукту.

В аналізованій галузі працює велика кількість підприємств, що не дозволяє їм координувати ті чи інші дії, навіть якщо вони необхідні всім існуючим учасникам галузі. У даному випадку координація можлива тільки між найбільш крупними учасниками (не більше трьох підприємств на кожному цільовому ринку).

Для отримання кількісної оцінки впливу факторів, введемо показники бальної оцінки. Для визначення абсолютного впливу фактора приймемо 10-ти бальну систему оцінювання.

Фактор «Загроза появи нових конкурентів в галузі» передбачає наявність наступних бар'єрів: відносні капітальні витрати входу в галузь; економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів; обмеженість каналів розподілу та постачання; опір, який чиниться існуючими підприємствами.

Проранжуємо бар'єри за ступенем спаду значущості для формування реального обмеження входу у галузь і, відповідно, визначимо вагу значущості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок впливу фактора загрози появи нових конкурентів в галузі

Фактори загрози появи нових конкурентів	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
Капітальні витрати входу в галузь	0,4	5	2
Опір, який чиниться існуючими підприємствами	0,25	1	0,25
Обмеженість каналів розподілу і постачання	0,1	2	0,2
Економія від масштабу виробництва існуючих у галузі конкурентів	0,25	9	2,25
РАЗОМ	**1,0**		**4,7**

Примітка. Сформовано автором

Як можна бачити, вплив даного чинника незначний, але має місце, оскільки в тій чи іншій мірі опір входу в галузь з боку існуючих підприємств є, хоча й не явний.

Наступним фактором за Портером є «Загроза появи товарів або послуг-замінників». До замінників в даному випадку можна віднести продукти, що задовольняють ті ж потреби, що й існуючі в галузі основні види продукту.

Ступінь загрози появи послуг-замінників буде залежати від двох чинників:

1) ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів (цей фактор включає в себе визначення основної характеристики продукту, який пропонують всі підприємства галузей, в яких працює підприємство);

2) готовність покупця перейти на продукт-замінник.

Ціна на основний продукт у залежності від його якості може відповідати можливим продуктам-замінникам, оскільки і основні характеристики продукту доступні для всіх учасників галузі, і є можливість для появи продуктів-замінників, але при цьому слід пам'ятати, що сам основний продукт є унікальним.

Даний чинник може негативно вплинути на конкурентне середовище в галузі наступним чином: якщо в галузь увійдуть нові учасники з технологіями, які забезпечують існуючі потреби, маючи при тому той самий рівень якості, але дещо менші ціни, то сила конкуренції в галузі зросте. Існуючі учасники будуть змушені за рахунок зниження цін на свої послуги підтримувати лояльність споживачів.

Другий фактор логічно випливає з першого: якщо сам продукт галузі є досить уніфікованим, то при появі продукту-замінника частина споживачів (крім тих, що вже обслуговуються на умовах довгострокового договору) може перейти до нових учасників.

Вагомість даних факторів у даному випадку буде наступною: перший фактор (відповідність цін і характеристик основного продукту галузі відповідним показникам продукту-замінника) найбільш важливий і може бути оцінений в 0,4; другий фактор матиме вагу 0,6. Сформуємо оцінку для кожного елемента даного чинника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розрахунок впливу фактора загрози появи товарів або послуг-замінників

Фактори загрози появи товарів або послуг-замінників	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
Ступінь відповідності ціни і характеристики послуг-замінників і основних товарів	0,4	7	2,8
Готовність покупця перейти на продукт-замінник	0,6	8	4,8
РАЗОМ	**1,0**		**7,6**

Примітка. Сформовано автором

Аналіз фактору 3 «Важелі впливу покупців» дає підстави для висновку, що чим сильніше діють важелі впливу покупців, тим нижчі будуть витрати на ведення бізнесу. Відповідно і прибуток підприємства, учасника галузі, буде вищим. Даний фактор формує свій вплив за рахунок наступних сил:

1. Кількість споживачів і обсяг їхніх покупок (чим менше покупців і чим вищі обсяги їх покупок, тим сильніше будуть важелі впливу). У даному випадку покупців і замовників багато, а обсяги договорів не завжди представляють собою значну суму. Таким чином, можна сказати, що при великій кількості споживачів і різному обсязі їх покупок відсутній явний вплив покупців на галузь.

2. Кількість і розмір підприємств-постачальників продукту (якщо постачальників продукту більше, ніж покупців, то вплив на ринок з боку покупців буде мати тенденцію до зниження). Кількість постачальників і їх динаміка також відіграють велику роль: зменшення кількості постачальників призведе до зниження впливу влади покупців на ринок, тому що можливості вибору і купівлі продукту зменшуються.

Для ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» великі підприємства створюють більше 50% всього обсягу реалізації продукції. Тому на тих сегментах, де працює досліджуване підприємство, покупці мають вплив на галузь. Також спостерігається досить велика кількість постачальників продукту в галузі, що говорить про достатній вплив покупців на галузь.

3. Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них. Якщо витрати з переходу на товар-замінник невеликі, то вплив споживачів буде відповідно сильнішим. У даному випадку, продукт галузі є уніфікованим і відрізняється тільки за якістю виготовленої продукції, а це в свою чергу відображається її смаковими властивостями. Мова йде про покупку товарів для реалізації на споживчому ринку і витрати з переходу на продукт іншого виробника будуть невеликі. Тому в даному випадку однозначно можна говорити про наявність впливу певної сили замовників на галузь і його учасників. Визначимо вагомість кожного з розглянутих факторів і дамо їм оцінку. Розрахунок «бальної вартості» даного чинника представлено в табл. 2.8:

Таблиця 2.8

Розрахунок впливу фактора впливу покупців на галузь

Фактори впливу покупців на галузь	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
Кількість споживачів та обсяг їх покупок	0,2	6	1,2
Кількість і розмір підприємств-постачальників продукту	0,4	8	3,2
Наявність товарів-замінників і витрати з переходу на них	0,4	10	4,0
РАЗОМ	**1,0**		**8,4**

Примітка. Сформовано автором

Підприємства-учасники галузі повинні отримувати ресурси, необхідні для здійснення своєї діяльності. Ці ресурси поділяються на чотири категорії: людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні.

Розглянемо критеріальні характеристики основних факторів, що визначають важелі впливу постачальників: унікальність і дефіцит ресурсу, що постачається; витрати з переходу на інший ресурс; кількість галузей, що мають потребу в даному виді ресурсу; кількість і розмір підприємств-постачальників ресурсу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Розрахунок впливу фактора постачальників на галузь

Фактори впливу постачальників на галузь	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
Унікальність і дефіцит ресурсу, що постачається	0,3	6	1,8
Витрати з переходу на інший ресурс	0,15	3	0,45
Кількість галузей, що мають потребу в даному ресурсі	0,2	7	1,4
Кількість і розмір підприємств постачальників ресурсу	0,35	8	2,8
ВСЬОГО	**1,0**		**3,1**

Примітка. Сформовано автором

Конкуренція в галузі відбувається на ціновій і на нецінової основі. Цінова конкуренція має місце в галузі між підприємствами, орієнтованими на дуже великі замовлення. На даному сегменті спостерігається більша (ніж на інших сегментах) кількість підприємств галузі (в основному середніх і дрібних), що дозволяє говорити про вплив цінової конкуренції на галузь. Нецінова конкуренція проявляється в галузі у вигляді пропозиції додаткових сервісних послуг. Нецінова конкуренція проявляється на тих ринкових сегментах, де (у

зв'язку з високими капітальними витратами входу на ринок) відсутні дрібні підприємства і приватні підприємці.

Розглянемо чинники, які формують рівень конкурентного середовища в галузі: «висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі; зрілість галузі та продукту; ступінь прихильності бренду; важелі впливу покупців і наявність замінників.

Розрахуємо значимість кожного фактора при формуванні його загального впливу, визначивши їх бальну оцінку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахунок впливу фактора існуючої конкуренції в галузі

Елемент	Вага	Оцінка	Підсумкова оцінка впливу
«Висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі	0,4	4	1,6
Зрілість галузі та продукту	0,15	8	1,2
Ступінь прихильності бренду	0,25	7	1,75
Важелі впливу покупців і наявність замінників	0,2	9	1,8
ВСЬОГО	1,0		6,35

Примітка. Сформовано автором

Отже, «висота» вхідних бар'єрів у галузь, кількість і розмір конкурентів у галузі (вага 0,40); зрілість галузі та продукту (вага 0,15); ступінь прихильності бренду з боку споживачів (вага 0,25); важелі впливу покупців і наявність продуктів-замінників (вага 0,20).

Розрахунок впливу факторів, що впливають на стан галузі з урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора дозволяє отримати приблизну оцінку ступеня конкурентного середовища в аналізованій галузі (табл. 2.11).

Максимально ймовірна оцінка стану конкурентного середовища в галузі при використанні 10-ти бальної шкали становить 50 балів (10 балів за кожний фактор). При цьому оцінка, отримана в ході розрахунків для галузі переробки кави та її реалізації на ринку 30,15 (округлено 30). Можна вважати, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (60% від максимуму).

Таблиця 2.11

Середня оцінка стану конкурентного середовища в галузі

Фактор	Оцінка чинника
Загроза появи нових конкурентів в галузі	4,7
Загроза появи продукту-замінника	7,6
Важелі впливу покупців	8,4
Важелі впливу постачальників	3,1
Рівень конкуренції в галузі	6,35
ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА	**30,15**

Примітка. Сформовано автором

Незважаючи на те, що модель Портера піддається в різних літературних джерелах критиці (зокрема, Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус і Б. Х'юстон вражають, що модель не враховує різного впливу факторів на організації в галузі, вимагає оцінки галузевої вигоди і неадекватно описує товари та ресурсні ринки) [36, с. 26-29], можна сказати, що в даному випадку за відсутності більш точних кількісних показників стану галузі і ринку, дана модель дає певну інформацію для того, щоб у стратегічному аспекті скорегувати поведінку ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» щодо конкурентів. Використання досить простої моделі аналізу дозволяє отримати вихідну оцінку, яка в подальшому може бути уточнена за допомогою інших методів аналізу.

Також слід зазначити, що в даному розрахунку використовувалася шкала бальних оцінок і показники значимості чинників, які також можна критикувати за суб'єктивність. Це можливо виправити в майбутньому, оскільки в подальшому при розвитку бази стратегічного аналізу можна сформувати систему розрахунку експертних оцінок, а значимість факторів розрахувати за допомогою математичних методів аналізу і моделювання. У даному випадку використаний підхід можна вважати обґрунтованим і доцільним, оскільки він дозволив отримати стратегічно важливу для прийняття управлінських рішень інформацію.

Висновки до розділу 2

У процесі дослідження здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ

«Р.Е.Й.В»-ТЕХНО, за результатами якого визначено сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, його ринкові можливості і загрози, проведено компаративний аналіз сильних і слабких сторін підприємства з його потенційними можливостями і загрозами ринку. Встановлено, що ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО має ряд сильних сторін і можливостей на ринку кави. При цьому для підприємства запропоновано конкретні стратегії посилення сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що в підсумку, забезпечить конкурентні переваги.

У процесі дослідження проведено емпіричний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування конкурентних переваг ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО. Аналіз конкурентних переваг підприємства здійснено з використанням моделі Портера. За результатами розрахунку впливу факторів (зокрема, загрози появи продуктів-замінників, нових гравців на ринку, ринкової влади постачальників, ринкової влади споживачів та рівня конкурентної боротьби), що впливають на стан галузі з урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора, отримано приблизну оцінку ступеня конкурентного середовища в аналізованій галузі, яка свідчить про те, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні трохи більше середнього значення (60% від максимуму).

Використаний підхід можна вважати обґрунтованим і доцільним, оскільки він дозволив отримати вихідну оцінку та необхідну інформацію для стратегічної корекції поведінки ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО щодо конкурентів, яка в подальшому може бути уточнена за допомогою інших методів аналізу, у тому числі за допомогою математичного моделювання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця.

Ключовий вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах загострення кризових проявів економіки мають зовнішні фактори:

- скорочення платоспроможного попиту;
- зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів;
- зростання цін на ресурси;
- недосконалий правових механізм господарювання;
- порушення функціонування ринку робочої сили [32,с. 67].

Тож в процесі формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно першочергово орієнтуватися на зміну даних факторів. Даний механізм має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання наступних методів:

1) Економічних: економічне планування та бюджетування, матеріальне заохочення.

2) Соціальних та психологічних: моральне заохочення, соціальне планування.

3) Адміністративних: дисциплінарні та організаційні методи [55, с. 32].

З використанням даних методів можна побудувати наступний алгоритм антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 3.1).

1. Діагностика зовнішнього конкурентного середовища.

Проведення даної оцінки має базуватися на основі виявлення п'яти конкурентних сил у галузі за М.Портером:

- сила постачальників,
- сила споживачів,

- сила товарів-субститутів,

- сила існуючих та потенціальних конкурентів [49, с. 214].

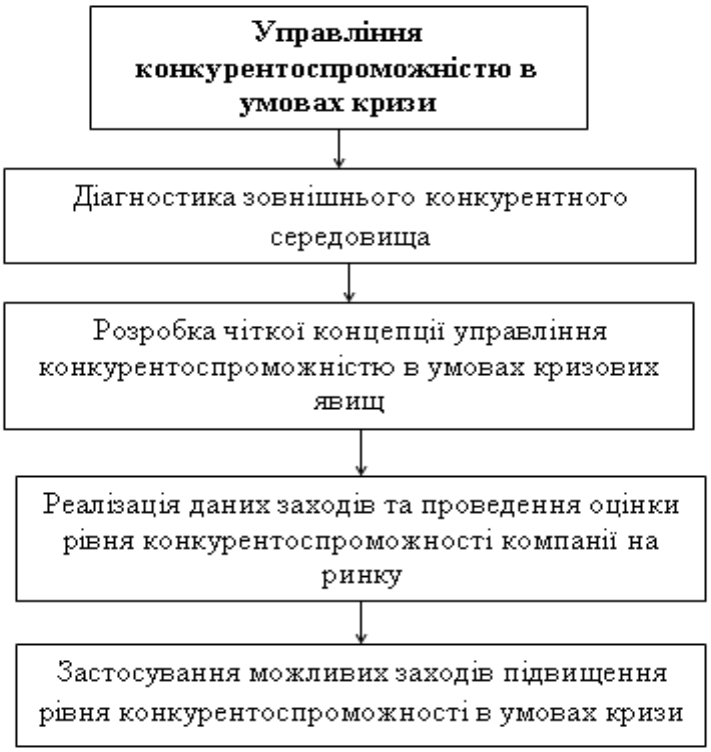

Рис. 3.1. Алгоритм управління конкурентоспроможністю в умовах кризи

Примітка. Сформовано автором

2. Розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів шляхом:

- нейтралізації негативних чинників впливу та формування захисту від них;

- використання позитивних зовнішніх чинників для нейтралізації від негативних, а також задля нарощування конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості виконання управлінських дій в умовах постійних змін на ринку;

- ефективного використання маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Звернемо більш детальну увагу на останній напрямок. До основних маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи належать наступні:

- маркетингові дослідження;

- маркетингова стратегія;

- сегментація ринку;

- використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства;

- координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку [52, с. 180-182].

Маркетингові дослідження забезпечують надходження необхідної інформації про потреби споживачів, місткість ринку, конкурентів, збутову діяльність тощо шляхом використання таких методів, як спостереження, опитування, експеримент тощо.

Стратегія маркетингу забезпечує досягнення поставлених цілей на основі визначених стратегічних рішень щодо маркетингового «міксу»: товар, ціна, збутова діяльність.

Товарна політика має забезпечуватися на зосередженні випуску тільки тієї, яка користується попитом у споживачів, має належну якість, ціну, доступна в бажаній кількості, має приємний дизайн.

Важливу роль відіграє також рівень застосування модернізованих технологій в процесі збутової діяльності, який дозволить мінімізувати витрати та збільшити прибуток підприємства, а також отримати першість на конкурентному ринку.

Має також суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємства якість внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Інформація має оперативно передаватися як у внутрішньому середовищі підприємства, так на зовнішньому сегменті для надання своєчасно інформації для клієнтів з метою надання їм необхідної інформації, створення позитивного іміджу копмнаії та стимулювання зростання обсягу реалізованої продукції.

Суттєве значення для утримання конкурентоспроможності підприємства на ринку має робота самого її персоналу, рівень кваліфікації кадрів, дослід та стаж роботи, рівень корпоративної культури.

Дані маркетингові заходи мають функціонувати як єдине ціле з метою досягнення основної цілі підприємства.

3. Реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку на основі наступних факторів:

- потреба у капіталовкладення;

- широкий асортимент конкурентоспроможної продукції, високої якості та доступної ціни;

- потреба у засобах на формування попиту та стимулювання збуту;

- сукупність заходів, які забезпечують перевагу серед конкурентів на ринку;

- формування позитивного іміджу підприємства в уявленні клієнтів;

- постійне оновлення продукції через впровадження нових маркетингових розробок

4. Застосування можливих заходів підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи:

- зміна асортименту продукції відповідно до модифікованих потреб споживачів;

- використання акційних та бонусних програм для акценту на заощадженні коштів клієнтів;

- підтримання цін на продукцію на конкурентному рівні, що забезпечує збільшення товарообороту підприємства;

- акцент на високу якість та безпечність продукції при доступному рівні цін;

- постійне поліпшення, модернізація, оновлення виробничих, збутових та управлінських процесів;

- зрозуміле планування площі магазинів та приваблива презентація продукції;

- ввічливий та навчений персонал.

Використання даного алгоритму при проведенні заходів із антикризового управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить утримати стійкий рівень конкурентних переваг в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

Проте**,** багато підприємств, коли йдеться про підвищення ефективності,

вдаються до вдосконалення окремих елементів бізнесу. Можна навести безліч прикладів такого «поелементного» вдосконалення. Припустимо, проведення спеціалізованого тренінгу для працівників здатне підвищити їх ефективність на 10%, оптимізація робочого графіку на 5%, оптимізація самого процесу виготовлення продукту ще на 10%. Загальне зростання результативності в такому випадку хоч і буде відчутним, проте незначним. Причина – удосконалення окремих бізнес-процесів при відсутності бачення стратегічного розвитку в цілому.

Організацію слід розглядати як цілісний організм, основна мета якого – створювати цінність. Сьогодні не рідкісною є ситуація, коли кожна функція (фінансова, маркетингова, тощо) розглядається як пріоритетна. Проте набагато ефективнішим є системний підхід до ведення бізнесу. Якщо зростання результативності при намаганні вдосконалити певні елементи вимірюється у відсотках, то при розумінні бізнесу у цілому та вдосконаленні зв'язків між елементами результативність може зростати в рази. Саме тому ефективність системи залежить не тільки від якості складових, а й від природи зв'язків між ними. Крім того, з фінансової точки зору покращувати зв'язки між складовими часто виявляється набагато дешевше і ефективніше, ніж намагатися покращити самі складові.

Системний підхід – це філософія управління, метод виживання на ринку, метод перетворення складного в просте, сходження від абстрактного до конкретного. Цей підхід до організації бізнесу передбачає дотримання основних законів системи, а саме [44, с. 53]:

– композиції, тобто узгодження спільної і приватної мети;

– пропорційності, що визначає високу якість товару на всіх стадіях виробничого процесу (внутрішня пропорційність повинна поєднуватись із зовнішньою пропорційністю, тобто відповідним рівнем розвитку елементів зовнішнього середовища);

– зважання на «вузьке місце», де особлива увага приділяється найбільш слабкому елементу системи;

– онтогенезу, що враховує послідовність стадій життєвого циклу підприємства (товару);

– інтеграції, що спрямовує систему на високий рівень організації і що дає змогу одержати синергетичний ефект;

– інформованості, що виділяє інформаційне забезпечення як головну умову конкурентоспроможності;

– стійкості, що висуває вимоги до побудови системи (статичний стан) і до її функціонування (динамічний стан).

Необхідність застосування системного підходу спричинена:

– ускладненням внутрішньої структури об'єктів управління;

– розширенням і розгалуженням зв'язків;

– швидким і безперервним зростанням обсягу інформації;

– нестабільністю навколишнього середовища;

– посиленням конкурентної боротьби.

Беззаперечною перевагою системного підходу є спрямування на слабо структуровані проблеми, пошук оптимального варіанта їх вирішення [20].

Основні етапи системного управління підприємством відображено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Етапи системного управління підприємством

Примітка. Сформовано автором.

Дія тієї чи іншої сили специфічна для кожної галузі. Проте основні заходи протидії універсальні. Проаналізуємо їх у розрізі виокремлених за М. Портером п’яти груп (табл. 3.1).

Єдиним способом розвитку економічних систем є інноваційний [2, с. 216]. Різноманітні інновації не дають змоги суперникам виявити стратегію підприємства, зберігаючи і підвищуючи його конкурентоспроможність.

Таблиця 3.1

Аналіз «конкурентних сил» за М. Портером

Фактори конкурентоспроможності за М. Портером	**Аналіз «конкурентних сил»**
I. Поточні конкуренти	1. Підвищити якість продукції (послуг).
	2. Знизити витрати і відповідно ціну.
	3. Постійно модернізувати товар.
II. Потенційні конкуренти	1. Визначити свою ринкову нішу.
	2. Збільшити масштаб виробництва.
	3. Об'єднатися з поточними конкурентами у формі синдикату, картелю тощо.
III. Продавці	1. Не укладати контракт лише з одним постачальником.
	2. Створити умови, вигідні для постачання товару.
IV. Покупці	1. Диференціювати свій товар.
	2. Розширити список покупців.
	3. Встановити систему знижок для постійних покупців.
V. Виробники товарів-замінників	1. Виділити в рекламних оголошеннях унікальні властивості товару.
	2. Провести маркетингові дослідження і визначити споживчий сектор, що надає перевагу вашому товару.

Примітка. Сформовано автором

В умовах становлення ринкової економіки постійним завданням підприємства стає відстежування економічного стану партнерів, проте це вимагає значних фінансових витрат і часу.

Системний підхід до роботи і налагодження не лише вертикальних, а й горизонтальних комунікацій допоможе підвищити ефективність управління матеріальними та супутніми інформаційними потоками. Якщо відбудеться збій хоча б в одній із ланок системи, то вся схема не спрацює. Це приведе до зниження ефективності роботи та серйозних втрат.

Як відомопідприємства, які хочуть без втрат подолати складні часи економічної кризи і з її допомогою стати тільки сильнішими, повинні повністю

присвятити свій час, ресурси та лідерську майстерність розвитку і зростанню. Нові продукти, більш сфокусоване позиціонування, ефективніший маркетинг та постійний розвиток навичок стають необхідними аспектами бізнесу. Втім, якщо при цьому не враховувати впливу на задоволеність клієнтів підприємства її співробітників – тоді результативності можна не досягнути.

Кваліфіковані працівники – це основний і найцінніший ресурс підприємства. Цілком справедливою можна вважати таку рівність: задоволений роботою працівник (вмотивований) = задоволений клієнт.

Зв'язок між мотивацією персоналу та успішністю бізнесу просто вражає. Працівники, які люблять свою роботу, працюють більше і наполегливіше, віддані своєму керівництву і ніколи навіть не замисляться про перехід на вищу чи краще оплачувану посаду. Більше того – вони завжди рекомендуватимуть продукцію чи послуги підприємства своїм знайомим і навіть у вільний час будуть готові допомогти їй усім, чим зможуть. Зрештою, саме працівники – це «вікно до клієнтів» і, що набагато важливіше – барометр їхньої задоволеності продуктами та сервісами підприємства.

Дослідження, проведене організацією Corporate Executive Board, в якому взяли участь понад 30000 співробітників різних підприємств, виявило надзвичайно потужний зв'язок між мотивацією працівників та задоволенням клієнтів. Відділи, в яких працівники мали владу приймати рішення щодо задоволення клієнтських потреб та вирішення їхніх потреб без необхідності узгодження з вищим керівництвом, показали найвищий рівень задоволеності клієнтів [43, с. 56].

Дослідження також виявило, що навіть найменші позитивні зміни у здатності працівників виконувати свою роботу можуть стати причиною суттєвих позитивних зрушень у ставленні клієнтів до підприємства. Збільшення на підприємства кількості працівників, які стверджують, що легко можуть вирішувати проблеми клієнтів всього на 5%, призводить до 10-відсоткового зростання задоволеності клієнтів. А задоволені клієнти, в свою чергу, купують більше продукції та готові частіше користуватися послугами підприємства, рекомендувати підприємство друзям, колегам або рідним.

Підприємства не завжди мають змогу отримувати прямий зворотній зв'язок від клієнтів, але принаймні їм варто прислухатися, що про цю взаємодію говорять їхні співробітники. Використання цих даних для реорганізації процесів, налагодження інструментарію та прийняття рішень може суттєво покращити досвід взаємодії клієнтів і підприємства та поставити її на шлях довгострокового зростання.

З метою мотивації співробітників доцільно ввести в дію такі методи:

1. Систематично проводити тренінги для лідерів, перш ніж просунути людину на керівну посаду. Це дуже суттєво знизить плинність кадрів на підприємстві та підвищить мотивацію.

2. Використовувати 5-10% прибутку на навчання для персоналу.

3. Інвестувати час та зусилля у створення «вхідної програми» для новачків на підприємстві. Ця програма повинна тривати як мінімум один рік.

4. Провести курси перекваліфікації та переорієнтації для людей, які працюють на підприємстві вже протягом тривалого періоду.

5. Ліквідувати всі джерела, які підсилюють страх та ворожість всередині організації. Створити культуру взаємної підтримки та довіри.

6. Бути екологічними та розвивати цю цінність у своїй галузі.

7. Створити програму бонусів, яка дозволятиме людям повністю відкритися – тобто буде індивідуальною та враховуватиме сильні сторони кожного працівника.

8. Розробити програму, яка спонукатиме людей до інновацій, виплачувати бонуси за яскраві та корисні для підприємства ідеї, висловлені співробітниками.

Ще одна пропозиція, яку, на мою думку, дуже доречно впровадити на ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» – це введення в дію так званого бюджетного маркетингу, який приведе до якісних змін в організаційній структурі.

На сьогоднішній день, у підприємства є клієнти, які з тих чи інших причин не покривають свою дебіторську заборгованість перед ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО». Це не може не відбиватись на загальній ефективності роботи підприємства, адже кошти, які повинні бути в обороті знаходяться на

заморожених рахунках.

Для виходу з цієї ситуації, слід створити додаткові посади, так званих кризис-менеджерів. Вони б мали за собою закріпленого проблемного клієнта, займались його справами, розробкою плану виходу із критичної ситуації, збільшення продажів та покриття своєї заборгованості.

Також цю систему варто запровадити і для VIP клієнтів, які мають великі обсяги продажів та здатні працювати з підприємством на партнерських засадах.

Паралельно із внутріфірмовими реформами підприємство повинне не забувати про зміни зовнішнього середовища та пристосовуватись до нових умов мінливого ринку. Експерти Healthy Companies International (консалтингова компанія із Вірджинії) ідентифікували 10 основних тенденцій, які формуватимуть не найсприятливіше середовище для корпоративних лідерів [43, 69].

1. Мінливі ринки. Зважаючи на зростання непередбачуваності ринкових умов, генеральним директорам доведеться навчитися виживати і бути прибутковими у хаосі, не сподіваючись на можливість прогнозування та контролю.

2. Обережні споживачі. Оскільки органічне зростання було порушене зменшенням впевненості серед споживачів та провалом кредитної системи – генеральним директорам доведеться повертатися до основ, фокусуючись на результативності.

3. Цинічна публіка. Злість суспільства, викликана кризою, буде спрямована саме на тих людей, які володіють підприємствами. І генеральні директори в цьому переліку одні з перших.

4. Зниження лояльності. Генеральним директорам доведеться по-новому доносити до споживачів цінності свого підприємства, особливо, якщо це підприємство під час кризи урізало свої витрати будь-якими способами, в тому числі й нехтуючи потребами/бажаннями споживачів.

5. Глобальна конкуренція. Збільшення конкуренції за репутацію, клієнтів, гроші та таланти. Генеральним директорам доведеться навчитися виділяти свої підприємства із числа подібних.

6. Збільшення витрат. Особливо великі витрати підприємства будуть здійснювати на підтримку здоров'я своїх співробітників.

7. Страх майбутнього. Генеральним директорам потрібно буде навчитися боротися зі страхом, який виник серед їхніх споживачів у період кризи. По суті, їм доведеться по-новому створити візію кращого майбутнього.

8. Постійний публічний нагляд. Підвищена підзвітність перед радою директорів та іншими регулювальними органами, генеральним директорам доведеться навчитися більш ефективно встановлювати взаємовигідні партнерства та стосунки.

9. Миттєві глобальні комунікації. Використання блогів, соціальних мереж та інших онлайн-можливостей перестане бути перевагою і стане обов'язковим для виживання підприємства. Соціальні медіа розноситимуть інформацію про підприємство (незалежно від того, хорошу чи погану) за лічені секунди.

10. Обмеження природних ресурсів. Генеральним директорам потрібно буде багато працювати, щоб максимально ефективно використовувати природні ресурси.

Підприємство повинно максимально пристосовуватись до вище перелічених умов і не забувати, що воно існує не у вакуумному середовищі, а у мінливому і швидкоплинному світі, найменше зволікання чи упущення моменту, може привести до безповоротних наслідків.

Вихід на зовнішні ринки є природнім шляхом розширення та забезпечення росту бізнесу. Перед підприємством, що планує зайняти свою нішу на зарубіжних ринках, стоїть завдання пошуку партнерів, детального вивчення інформації про них та презентації власного бізнесу. Потрібно чітко визначити, на якій території буде працювати партнер, яку винагороду ви готові йому запропонувати, який об’єм закупок він повинен здійснювати і які обов’язки бере на себе. Звичайно, всі ці домовленості слід зафіксувати в письмовому вигляді у контракті, для того щоб уникнути конфліктів у подальшому.

Крім того, не варто пропонувати ексклюзивні права на продаж продукції до того часу, доки партнером не буде досягнутий певний рівень реалізації.

Існує ряд помилок, які підприємства допускають найчастіше при виході на зовнішні ринки.

По-перше, приймають випадковість за унікальну можливість. Наприклад, організація отримує велике замовлення від іноземної компанії, яка якимось чином вийшла на неї. Деякі керівники роблять висновок, що на ринку цієї країни є маса можливостей і варто негайно починати експансію. Однак на практиці все може виявитися зовсім по-іншому. Тому потрібно провести ретельний аналіз іноземного ринку і лише потім приймати рішення про вихід на цей ринок.

По-друге, намагання вийти на багато ринків одночасно. Як показує практика, якщо у підприємства немає досвіду експансії, варто виходити на закордонні ринки по черзі, сфокусувавшись в якийсь момент тільки на одній країні. Потім, проаналізувавши свої проблеми, удачі і складності, можна приступати до розробки плану подальшої експансії.

По-третє, знайшовши хорошого партнера підприємства , не приділяють уваги підтриманню добрих відносин з ним. Як відомо, хороший партнер може багато в чому забезпечити успіх експансії. Якщо підприємству вдалося знайти такого партнера, то необхідно вживати заходів щодо його утримування. Передусім йдеться про фінансові заохочення мотиваційні заходи.

По-четверте, яким би універсальним не був продукт, успішність продажів може залежати від його упаковки, маркування, розмірів, ваги, назви і тому подібних параметрів. Тому, перш ніж виводити його на іноземний ринок, підприємству необхідно вивчити потреби і переваги цільової аудиторії і при необхідності обов'язково внести корективи.

По-п’яте, важливо прорахувати здатність задовольнити попит. Починаючи експансію, підприємства турбуються про те, щоб товар купували. Але часто вони не враховують того, що попит може виявитися настільки великим, що задовольнити його буде проблематично. Така помилка обійдеться організації занадто дорого: покупці втратять лояльність, партнери підуть, а конкуренти не упустять можливість збільшити свою ринкову частку. Тому перш ніж починати експансію, потрібно оцінити потенційний обсяг ринку, причому взяти до уваги можливість неточності в розрахунках. Треба

переконатися в тому, що виробничі потужності підприємства зможуть задовольняти підвищений попит в іншій країні без шкоди для основного бізнесу. Або ж заздалегідь передбачити шляхи розширення виробництва.

По-шосте, якщо підприємство розраховує на швидкий успіх, то невисокий попит може змусити керівництво піти з нового ринку. Але, як показує практика, рідкісний бізнес, вийшовши на іноземний ринок, відразу починає приносити великий прибуток. Тому, плануючи експансію, необхідно врахувати, що окупність зазвичай наступає не раніше, ніж через два роки.

При виході на закордонні ринки, підприємству доведеться підлаштовувати свою бізнес-модель, маркетингові стратегії і підхід до управління людськими ресурсами, або ж вибирати ринки, які схожі на вітчизняний і не потребують кардинальних змін.

Пропонуємо застосовувати на ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» концепцію експоненційного маркетингу. Основна ідея експоненційного маркетингу полягає у тому, що бренд має значення лише в контексті того, ким є споживач і, які його потреби – як життєві, так і в конкретно взятій категорії продукту. Тому для того, щоб бути успішними, підприємствам потрібно розуміти свого споживача і створити пропозицію бренда, який максимально відповідатиме як його функціональним, так і емоційним потребам.

Якщо раніше підприємства створювали продукт і лише згодом замислювалися, яким чином і для кого вони будуть його продавати, то сьогодні вони повинні в першу чергу зрозуміти, хто їхня аудиторія, кому потрібно те, що вони планують створити, і тільки після цього створювати продукт та задумуватися про комунікацію.

Один із тих небагатьох рекламних інструментів, ефективність яких в умовах світової економічної кризи не падає, а збільшується – стимулювання позитивних рекомендацій.

Допоміжний рекламний інструмент поступово стає одним з основних тому, що в умовах економічної кризи змінюються стандартні схеми споживчої поведінки. Механізм ухвалення рішення про купівлю ускладнився. Якщо декілька років тому середньостатистичний українець перед придбанням

з’ясовував ціни на товари цікавої йому категорії, дізнавався, чи немає скарг на обрану ним модель, і на цьому передпродажне дослідження закінчувалося, то тепер купівлі найчастіше передує ретельний збір і порівняння відгуків про кожну з основних споживчих характеристик купованого товару. Клієнт не жалкує часу на з’ясування всіх подробиць про переваги й недоліки обраної речі, не задовольняючись інформацією, наданою виробником і продавцями. Порадник, який хвалить товар, по суті підтверджує відомості, що надійшли від продавця. До того ж, повідомляє нові факти і прискорює ухвалення рішення про купівлю».

Цікаву думку з цього приводу висловлює психіатр Лоретт Вілі, автор книги «Стреси споживання», яка переконана, що значення рекомендацій у рекламі зростає через те, що під час кризи потенційні покупці втрачають упевненість у собі та стають залежними від чужих порад []. Погіршення фінансового становища та неспроможність спрогнозувати власний заробіток роблять людей вразливими. Що гірші справи, то складніше самостійно оцінити доцільність того чи іншого придбання. За словами психіатра, у такій ситуації в більшості людей виникає несвідоме бажання хоча б частково перекласти відповідальність за прийняття рішення на когось іншого. Ось чому порадник, що вказує на товар, який потрібно купити, виявляється дуже доречним.

Лоретт Вілі умовно поділяє всі види рекомендацій, які використовуються у рекламі, на дві групи: публічні та особисті. У першому випадку йдеться про залучення в промо-кампаніях лідерів думок цільових споживчих груп. Найпростіший і найпоширеніший, але аж ніяк не найефективніший варіант публічної рекомендації – схвалення відкритим текстом, висловлене в рекламному ролику, у публікації. Вада цього прийому в тому, що явна зацікавленість порадника у просуванні товару підриває довіру потенційних покупців. На думку експерта, набагато дієвішими зазвичай виявляються непрямі публічні рекомендації, коли лідери думок отримують рекламований продукт у подарунок або в тимчасове користування з умовою, що засвітять його перед цільовою аудиторією. При цьому не потрібні ні похвали, ні поширення інформації про товар. Досить звернути увагу потенційних

споживачів на те, що лідер думок зробив вибір на користь конкретної ТМ. Класичний приклад – дуже багато дизайнерів безкоштовно надають знаменитостям авторський одяг і аксесуари для участі у світських раутах. Перевага публічних рекомендацій у тому, що порадників може бути небагато, їм не потрібно бути знайомими з кожним покупцем, бо інформація про їхні вподобання поширюється через ЗМІ.

На нашу думку, особисті рекламні рекомендації набагато результативніші за публічні, але й організувати їх складніше. Такі поради мають давати люди, які безпосередньо контактують із потенційними покупцями і викликають довіру. Це можуть бути клієнти, які вже здійснили купівлю, або фахівці суміжних галузей. Найкращий рекламний ефект приносять рекомендації колишніх клієнтів, однак стимулювати їх дорожче і складніше, ніж фахівців-суміжників.

Крім того, потрібно надати клієнтові можливість у будь-який момент у режимі реального часу отримати цікаву йому інформацію про товар або послуги, а також про можливість допродажного й післяпродажного обслуговування. Тим виробникам, у яких немає можливості регулярно виходити на зв’язок із кожним споживачем, треба, принаймні, подбати про те, щоб у клієнта залишився якийсь інформаційний листок із назвою підприємства , коротким описом товару чи послуги. Причому стандартний рекламний буклет або листівка в цьому випадку не зовсім підходять. Невідомо, скільки часу мине з моменту купівлі до виникнення підстав рекомендації. Ймовірність того, що споживач зберігатиме звичайну листівку, невелика. Як інформаційний матеріал краще використовувати предмети, що мають самостійну (не рекламну) цінність: підставки, календарі, лінійки тощо.

За бажання можна створити підставу для особистих рекомендацій. Багато підприємств надають спеціальні знижки клієнтам, які рекомендують товар знайомим і родичам. Однак, цей метод результативний тільки в короткостроковій перспективі, адже споживчі поради мають бути безкорисливими, інакше їм незабаром перестануть довіряти. З рекомендаціями фахівців-суміжників простіше, їх справді можна стимулювати знижками. Крім

того, потенційним порадникам варто надавати додаткові сервіси. Так, виробник кухонних меблів Gille домігся 15% збільшення продажу, запропонувавши дизайнерам інтер'єрів безкоштовну розробку індивідуальних проектів обстановки для кухні [43, с. 106].

Незалежно від того, якими методами стимулювання рекомендацій користується виробник, слід зберігати ілюзію незацікавленості порадника. Пропонувати матеріальне заохочення доцільно тільки в тому разі, якщо це легко приховати від представників цільової групи.

Поки конкуренти скорочують свої маркетингові бюджети і припиняють розробку нових продуктів, перебуваючи в режимі stand by, інноваційний підхід в стратегії брендингу (рис. 3.3) може зіграти вирішальну роль.

Рис. 3.3. Складові успіху стратегії брендингу

Примітка. Сформовано автором

Споживач навіть у складні кризові часи помітить новий чи модифікований продукт і захоче його спробувати. В зв'язку з цим необхідно звернути увагу на упаковку, яка може відіграти вирішальну роль у відмінності від конкурентних брендів. Цікавий дизайн сприяє виникненню у споживача на підсвідомому та емоційному рівні придбати товар.

Із точки зору еволюції лідерства диверсифікація сьогодні визначається не лише расою або статтю. Вона включає в себе весь людський досвід – вік, культуру, освіту, особистість, навички і навіть життєвий досвід. Якщо навчитися ефективно нею керувати – ця культурна різноманітність може стати джерелом гнучкості та креативності, яка необхідна для відновлення після

економічної кризи та здатна подолати більшість викликів сьогодення: економічні та соціальні проблеми; основні демографічні зміни; виклики глобалізації; потужні потреби в інноваціях та відновлення економічного зростання; наростання вимог різноманітності від партнерів, клієнтів, споживачів тощо.

Отримання лідерської позиції у будь-якій країні вимагатиме часу. Але сьогодні стають очевидними чотири обов'язкові умови для успіху:

1) кожну проблему потрібно розглядати з максимальної можливої кількості точок зору. Дослідження показують, що різноманіття точок зору здатне призвести до активної і продуктивної суперечки, в якій народжуються нові ідеї;

2) приймати інновації (next big thing), а ще краще – ставати їхнім драйвером. Саме різноманіття є рушієм інновацій, допомагаючи бізнесу генерувати нові продукти та послуги;

3) підживлювати таланти, пам'ятаючи, що таланти можуть проявитися у найнесподіваніших місцях;

4) сфокусуватись на трансформаційному лідерстві.

Втім, стратегія диверсифікації не повинна впроваджуватися спонтанно. Насамперед лідерам слід культивувати розуміння відмінностей та їхнього впливу на організацію. Це один із найважливіших кроків на шляху до успішної «гри» на глобальній сцені.

Емоційна складова є одним із найважливіших факторів в побудові лояльності бренду, особливо якщо у споживача є пряма асоціація з його особистістю. Тому бренди, які мають яскраво виражений дух і характер завжди вийдуть переможцями із складних ситуацій. Наприклад, культовий бренд Apple, бренд, що вирішує проблеми IBM та ін. Бренд з харизмою не матиме заміни [40, с. 25].

Аналізуючи більш детально світові приклади, цікаво відзначити феномен мереж кав'ярень. Ще десять років тому у Великобританії вони не користувалися такою популярністю, як зараз. Кав'ярні стали культурними та соціальними центрами спілкування, невід'ємною частиною стилю життя. Навіть ділові

зустрічі багато підприємств вважають за краще проводити в затишній атмосфері кав'ярні. У країні як і раніше продовжують відкриватися мережі кав'ярень, і споживання кави розглядається як щоденне задоволення.

Мережа Costa Coffee, наприклад, в минулому році по всій Великобританії відкрила 245 кав'ярень для збільшення свого обороту на 30%, а Starbucks – 160, і в її планах збільшення обороту на 20% [43, с. 48]. І тільки 1/5 частина любителів провести час у кав'ярні скоротять свої візити в улюблені заклади під час економічної кризи. Так що споживачі, які навряд чи змінять свої переваги і стиль життя, залишаться лояльними до такого роду брендів. Це реальний шанс для ТОВ «Р.Е.Й.В.-ТЕХНО» попрацювати над своїм іміджем та розширити ринки збуту.

Рішення щодо стратегії бренду повинні прийматися без поспішності і паніки, розглядатися з урахуванням перспективи і у всіляких результативних сценаріях. Наприклад, поспішність і непродуманість у скороченні або оптимізації витрат на виробництво, доставку, сервіс і інші складові платформи продукту можуть призвести до значного погіршення якості, що у свою чергу, визначить втрату довіри покупців і відповідно до зникнення довіри до бренду.

Підводячи підсумок, можна сказати, що під час економічного спаду споживач все ретельніше буде підходити до вибору бренду і розуміння його переваг. Таким чином, бренд, який не має під собою серйозної бази і стратегії розвитку, може зникнути з ринку. Необхідно приготуватися до серйозної конкуренції, де будуть задіяні всі засоби інновації, дизайну, неординарності і просування. У цьому сенсі для зростання конкурентних переваг підприємства, пропонуємо: застосовувати концепцію експансійного маркетингу (знати = купувати); диверсифікувати діяльність в умовах глобалізації бізнесу; проводити ефективну рекламу (поради від третьої особи, стимулювання позитивних рекомендацій, підкорення глобальної мережі); впроваджувати елементи стратегії брендінгу (інновації, диверсифікація продукції, харизма і емоції, лояльність, ризики і рішення).

Отже, процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення

цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним. Ця умова досягається шляхом використання економічних, соціальних, психологічних та адміністративних методів. На їх основі проводиться побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи. Використання даного алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг для підприємства на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

Висновки до розділу 3

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. Основними зовнішніми чинниками, які мають безпосередній вплив на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в період нестабільності економічної ситуації, є наступні: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили.

Побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи включає кілька етапів. На першому етапі має бути проведена діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п’яти сил конкуренції М. Портера. На другому - розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів. На даному етапі доречним є використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи, серед яких виділяють: маркетингові

дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства, координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку. На третьому етапі забезпечується реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. І вже на останньому етапі на основі отриманих результатів попереднього вживаються необхідні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи. Використання алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

В умовах економічного спаду споживач все ретельніше підходить до вибору бренду і розуміння його переваг. Відтак бренд, який не має під собою серйозної бази і стратегії розвитку, може зникнути з ринку. Тому важливо враховувати усі фактори конкуренції й задіяти всі можливі засоби її підвищення: інновації, дизайну, неординарності і просування. Отже для підвищення конкурентних переваг підприємства на міжнародній арені запропоновано: застосовувати концепцію експансійного маркетингу; диверсифікувати діяльність в умовах глобалізації бізнесу; проводити ефективну рекламу; впроваджувати елементи стратегії брендінгу.

ВИСНОВКИ

Основні наукові результати проведеного дослідження дозволили розв'язати наукову проблему формування конкурентної політики підприємства в умовах економічної кризи.

Узагальнення результатів дослідження дало можливість дійти таких висновків:

1. Конкуренція є однією із системних детермінант розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Основою конкурентних відносин є свобода вибору. У процесі конкурентної боротьби учасники переслідують однакові цілі – максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Однак способи й шляхи досягнення цієї мети різні. Тому в конкурентній боротьбі перемагає той, хто раніше від інших досягає певних конкурентних переваг і захоплює стійкий сегмент ринку.

Однією з головних проблем конкурентоспроможності підприємства є можливість утримувати конкурентну перевагу. Щоб досягти успіху, кожне підприємство має правильно класифікувати та знайти джерела цієї переваги, створити умови для її стійкості і на цій основі розробити свою конкурентну бізнес-стратегію.

Механізм реалізації конкурентної стратегії підприємства є циклічним процесом, до основних етапів якого відносять: стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення загроз і можливостейпідприємства, вибір і формування конкурентної стратегії (якщо підприємство тільки сформована чи намагається змінити стратегію), адаптація обраної конкурентної стратегії до умов ринку, що швидко змінюються.

Правильний вибір та ефективна реалізація конкурентної стратегії дозволять підприємству реалізувати конкурентні переваги й стабілізувати діяльність в кризових умовах, створивши підґрунтя для подальшого розвитку у більш сприятливій економічній ситуації.

2. В умовах економічної кризи конкурентні стратегії підприємств підлягають коригуванню з урахуванням падіння платоспроможного попиту, стискання ринку, об'єктивних пандемічних обмежень, зростання цін на сировину та матеріали,

інфляційних процесів, зміни стратегій основних конкурентів та потенційних конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія повинна розроблятися за певною методикою, що забезпечуватиме контрольованість і керованість внутрішніх конкурентних факторів: інформаційних, ресурсних, фінансових, техніко-технологічних, маркетингових, організаційно-структурних. Сукупність цих факторів є складовими елементами внутрішніх функціональних сфер формування конкурентних переваг, що дозволять підприємству випередити своїх конкурентів. Але підприємству в сучасних умовах доцільно також приділяти увагу удосконаленню товарів, сервісному обслуговуванню, створенню іміджу тощо. Усе вище перелічене дозволить підприємству забезпечити стабільне отримання прибутку, завоювання прихильності споживачів, стати лідером у певному сегменті ринку.

3. У процесі дослідження здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО, за результатами якого визначено сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, його ринкові можливості і загрози, проведено компаративний аналіз сильних і слабких сторін підприємства з його потенційними можливостями і загрозами ринку. Встановлено, що ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО має ряд сильних сторін і можливостей на ринку кави. При цьому для підприємства запропоновано конкретні стратегії посилення сильних сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що в підсумку, забезпечить конкурентні переваги.

4. У процесі дослідження проведено емпіричний аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на формування конкурентних переваг ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО. Аналіз конкурентних переваг підприємства здійснено з використанням моделі Портера. За результатами розрахунку впливу факторів (зокрема, загрози появи продуктів-замінників, нових гравців на ринку, ринкової влади постачальників, ринкової влади споживачів та рівня конкурентної боротьби), що впливають на стан галузі з урахуванням середньозваженої оцінки кожного фактора, отримано приблизну оцінку ступеня конкурентного середовища в аналізованій галузі (30,15), що свідчить про те, що в досліджуваній галузі конкуренція знаходиться на рівні 60% від максимуму.

Використаний підхід можна вважати обґрунтованим і доцільним, оскільки він дозволив отримати вихідну оцінку та необхідну інформацію для стратегічної корекції поведінки ТОВ «Р.Е.Й.В»-ТЕХНО щодо конкурентів, яка в подальшому може бути уточнена за допомогою інших методів аналізу, у тому числі за допомогою математичного моделювання.

5. Побудова алгоритму управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах кризи включає кілька етапів. На першому етапі має бути проведена діагностика зовнішнього конкурентного середовища на основі методу п’яти сил конкуренції М. Портера. На другому – розробка концепції з управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ, що спрямована на вироблення чітких стратегічних та оперативних заходів. На даному етапі доречним є використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи, серед яких виділяють: маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, сегментація ринку, використання комплексу маркетингу у діяльності підприємства, координування діяльності підприємства відповідно до змін ситуації на ринку. На третьому етапі забезпечується реалізація даних заходів та проведення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку. І вже на останньому етапі на основі отриманих результатів попереднього вживаються необхідні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах кризи. Використання алгоритму забезпечить отримання значних конкурентних переваг на ринку навіть в умовах нестабільності та кризового стану економіки.

В умовах економічного важливо враховувати усі фактори конкуренції й задіяти всі можливі засоби її підвищення: інновації, дизайну, неординарності і просування. Отже для підвищення конкурентних переваг підприємства на міжнародній арені запропоновано: застосовувати концепцію експансійного маркетингу (знати = купувати); диверсифікувати діяльність в умовах глобалізації бізнесу; проводити ефективну рекламу (поради від третьої особи, стимулювання позитивних рекомендацій, підкорення глобальної мережі); впроваджувати елементи стратегії брендінгу (інновації, диверсифікація продукції, харизма і емоції, лояльність, ризики і рішення).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ».* № 6. 2016. С. 227-231.

2. Антипов Ю.Л. Інноваційна діяльність як фактор конкурентоспроможності фірми. *Маркетинг і маркетингові дослідження.* 2009. № 3 (89). С. 212-221.

3. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка.* 2012. №3. С. 111-114.

4. Балабанова Л.В. Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган Барановского. 2004. 147 с.

5. Батрак М. Методи генерації інноваційних ідей як засіб підвищення конкурентоспроможності товарів вітчизняних виробників. *Формування ринкових відносин в Україні.* Київ, 2015. № 1. С. 122.

6. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.

7. Бєлєнький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України.* 2017. № 5. С. 9-18.

8. Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2018. № 3 (15). С. 3–11.

9. Близнюк С.В, Остапенко А.В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід.* К., 2011. №7. С. 41-42.

10. Брю С.Л., Макконнелл К.Р. Економікс: принципи, проблеми і політика. Х., 2013. 972 с.

11. Бурда М., Виплош Ч. Макроекономіка: Європ. Контекст; пер. з англ. К. : Основи, 1998. 469 с.

12. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні.* 2015. №2. С. 50-53.

13. Воронкова А. Стратегическое управление конкурентоспособным

потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск : Изд–во ВНУ, 2000. 315 с.

14. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* 2013. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=1774. 4.

15. Гаєвська, Л. М. Технологічна конкурентоспроможність економіки України на світовому ринку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2007. N 5. С. 19-22.

16. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку. *Економіка та держава.* Київ, 2017. № 2. С. 16-17

17. Галелюк М. М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2008. №2. С. 15-21.

18. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. N 2. С. 60-66.

19. Дикань В. Управління якістю як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка України.* 2006. №1. с.43-48

20. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590. 6.

21. Довгань Л., Воржакова Ю. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2014. № 4. С. 32–40.

22. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.

23. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

24. Дюков І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. Київ. 2011. 100 с.

25. Заруба Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства. *Фінанси України.* 2001. №2. С. 119-125.

26. Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес і банки.* 2004. № 1-2. С. 34-42

27. Істірян Г.П. Конкурентоздатність: методика вимірювання та оцінки. *Легка промисловість.* 2004. №4. с. 12-14

28. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства. 2017*. № 1(54). С. 111–118

1. 29. Коваль Т. Аналіз факторів впливу на формування конкурентної політики підприємства. Акт.проб. менедж. та публ. упр.в ум.інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. уч. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С.

30. Конащук В. Л., Робота Д. Г. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_115.pdf.

31. Конкурентні стратегії України URL: https://pidruchniki.com/1298010849589/marketing/konkurentni_strategiy i

32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія за заг. ред.. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

33. Костенко Н.Г. Методика проведення SWOT-анализа підприємства. *Маркетинг і реклама.* 2000. №8. С. 12-20.

34. Костусєв О., Пугачова М. Конкурентне середовище в Україні: стан та тенденції розвитку. *Конкуренція.* 2007. № 4 114с.

35. Кредисов А.О. Чи конкурентоспроможні наші товари? (Про економіку України). *Політека і час.* 2004 №8. С. 37-41

36. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

37. Левшина О.Н. Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємництві. *Видавництво Юриспруденція*. 2011. 171 с.

38. Лифиц І.М. Конкурентоспроможність товарів і послуг: навч. посібник, 2-е вид. перер. і доп. К .: Вища освіта. 2009. 460 с.

39. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013.

№ 4. С. 18-25

40. Маракулин М.В. Управління компромісами як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент в Україні і за кордоном.* 2003. № 4. С. 23-28

41. Меліхова К.Н. Правове поле формування конкурентного середовища підприємства. *Вісник Київського національного торговельно- економічного університету.* 2002. №4. С.59-65.

42. Паламарчук Г. Конкурентна політика в перехідній економіці. *Актуальні проблеми економіки.* 2001. № 3–4. С. 20.

43. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2014. 264 с.

44. Позняк С.П. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. *Актуальні проблеми економіки.* 2002. №1. С.50-55.

45. Полянська А. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка».* 2009. № 657. С. 293–298.

46. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.

47. Самойлик Ю. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ.* 2010. № 3. С. 94–98.

48. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком.* 2005. № 4 (182), С. 48-54. ISSN 2415-8453.

49. Тимофієва Г.С. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємств. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. 2013. № 11. С. 212–218.

50. Тоцька О. Інформаційні системи в інноваційній діяльності. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 184 с.

51. Фасхіев Х.А., Попова Е.В. Як виміряти конкурентоспроможність

підприємства? *Маркетинг в Україні і за кордоном.* 2003. № 4. С.22-28

52. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

53. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. 376 с.

54. Царьов В.В., Кантаровіч А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємств (організацій). Теорія і методологія. Навч. посібник для студентів вузів, 2009.799 с.

55. Чеглік Л.Н. Конкурентоспроможність і умови її забезпечення. *Фінанси, облік, аудит.* 2012. №8. С.31-34.

56. Чорна О. Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю організації в умовах підвищеного ризику. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: зб. тез доп. наук.-практ. конф.[м. Тернопіль, трав. 2017 р.]/відп. за вип. ММ Шкільняк. Тернопіль: Тайп, 2017.С. 296-299.

57. Шкільняк М.М. Сучасні тенденції розвитку економічних систем: монографія; за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 417с.

58. Шкільняк М.М., Пархомець М.К., Чорна Н.П, Уніят Л.М.. Фінанси: навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 256 с.

59. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

60. Шульженко А.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Экономика предприятия.* 2000. №4. С. 12-19.