

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала:

ст. гр. МЕН-41

Лопушинська І.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Демків І.О.

ТЕРНОПІЛЬ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність поняття конкурентна стратегія підприємства	5
1.2. Методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємства	14
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	24
2.1. Аналіз конкурентного середовища та конкурентної стратегії підприємства ..	24
2.2. Оцінка конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства	33
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	44
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність проблеми. Проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства, завжди орієнтувалися на складні стратегічні помилки, щоб впоратися з розвитком всієї соціально-економічної системи країни. Це посилюється труднощами оперативного і стратегічного управління компанією, які викликані кардинальними змінами зовнішнього середовища.

Діалектика розвитку ринкових відносин, що розвивається в глобалізованому торговельному просторі, що поєднує в собі біполярні тенденції посилення конкуренції, високі ризики і посилення конструктивної інтеграції учасників економічних процесів, зобов'язує вітчизняні підприємства шукати інноваційні шляхи розробки конкурентних стратегій.

У цих умовах конкурентні відносини ускладнюються багатовимірними інтересами конкурентів і їх зростаючою агресивністю, динамічним розвитком ринку, розширенням конкурентної сфери, в зв'язку з чим вибудовуються нові тенденції стратегічного управління щодо формування передових конкурентних стратегій, заснованих на виняткових навичках досягнення творчого лідерства.

Конкурентні відносини стають джерелом саморозвитку комерційного суб'єкта, який виробляє соціально орієнтовані цінності, спрямовані на забезпечення якості життя суспільства. В результаті, крім економічних факторів конкурентної взаємодії, посилюється також вплив персоналу, інтелектуального капіталу, комунікаційних технологій і високотехнологічних інформаційних технологій на формування конкурентних стратегій. Вплив екзогенних факторів зміщує фокус з вигідного позиціонування фірми на максимізацію створення вартості, що ускладнює процес оцінки її впливу, але залишається домінуючою рисою розвитку сучасної економічної системи.

Аналіз результатів поточних досліджень та наукових статей. Цим питанням займалися М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, І. Бланк, Р. Фатхудінов, В. Винокуров, Л. Довгань, А. Градов, А. Юданов, А. Воронкова, З. Шершньова, Н. П. Тарнавська, В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим, А. Єрмак, Т. Денис, О. Тищенко,

В. Шинкаренко, Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков, І. О. Демків та інші вчені.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене вивчення теоретичних і методичних положень конкурентної стратегії підприємства в сучасних економічних умовах та розробка рекомендацій щодо їх формування та обґрунтування.

Для досягнення поставленої мети були потрібні наступні завдання:

- розкрити сутність концепції конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи процесу розробки конкурентної стратегії підприємства;
- аналіз конкурентного середовища компанії і конкурентної стратегії;
- оцінити конкурентний потенціал досліджуваної компанії;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення механізму вибору конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії компанії.

Предметом дослідження є сукупність питань теоретичного і прикладного методологічного забезпечення формування конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використовуються загальні і спеціальні наукові методи дослідження процесів і явищ в їх взаємозв'язку і розвитку. При аналізі теоретичних основ формування конкурентних стратегій підприємств використовувався діалектичний метод як метод пізнання соціально-економічних процесів з урахуванням економічних явищ і процесів в їх загальному зв'язку і взаємозалежності в стані безперервного розвитку. Конкретизація - це структурний метод системи, використання якого найбільше сприяє досягненню цілей. У процесі дослідження використовувалися когнітивні методи: індукція і дедукція, узагальнення, аналіз і синтез, порівняння; Наукова абстракція, єдність історії та логіки, математична статистика, графіки та соціологічний метод дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття конкурентна стратегія підприємства

Глобалізація сприяє розвитку інноваційних процесів і ефективності діяльності підприємств в умовах ризику, підвищує невизначеність зовнішнього середовища і суперництво. Інструментом ринку стартапів та інституціоналізованого процесу є конкуренція, яка вимагає ефективних конкурентних стратегій з боку компаній. Термін «конкуренція» походить від латинських слів *concurro* (зіткнення) і *conspirencia* (злиття). Цей термін інституціоналізований в Україні нормативно-правовими актами, такими як Конституція України, закони України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Так, конкуренція на законодавчому рівні характеризується як «... конкуренція між фірмами з метою отримання переваг перед іншими фірмами за рахунок власної діяльності, тим самим не даючи споживачам, фірмам і фірмам вибирати між різними продавцями, покупцями і окремим суб'єктом господарювання для визначення умов, при яких товари рухаються по ринку» [31].

Конкурентна стратегія є загальновизнаною складовою практичного управління і є предметом наукових досліджень, оскільки базується на концепціях галузевого аналізу, конкурентного аналізу та стратегічного позиціонування. При цьому він відкритий до нових ідей та інтеграції з ними.

Конкурентна стратегія - це багатогранний і високоефективний тренінг для компанії, який, до речі, не є панацеєю від усіх проблем компанії.

Таким чином, «конкурентна стратегія - це модель поведінки суб'єктів конкуренції (компаній, галузей, регіонів, економік), спрямована на збільшення довгострокової конкурентної переваги на ринку при наявних ресурсах і умовах зовнішнього середовища» [31]. Важливо розуміти, що в сучасних умовах деформації конкурентна стратегія обов'язково повинна ґрунтуватися на існуючих засобах і націлюватися на досягнення цілей і системи завдань з урахуванням умов операційного

середовища, в якій діє той чи інший суб'єкт конкуренції. Навпаки, специфіка конкурентних стратегій орієнтована на генерування конкурентних переваг на ринку не в короткостроковій, а в довгостроковій перспективі.

На розробку конкурентної стратегії компанії впливає безліч факторів. Взаємодія цих факторів є галузевою та корпоративною і змінюється знову і знову з часом. Для того щоб розробити «конкурентну стратегію, кожна компанія повинна розуміти наступні ключові елементи своєї діяльності: місію; існуючі переваги конкурентної політики; особливості організації компанії; ринки, на яких працює компанія; продукція (послуга); структура; виробнича програма; організаційна культура» [7, с. 157].

Щоб компанія адекватно розробила свою конкурентну стратегію, вона «повинна визначити сегмент ринку, в якому вона буде працювати, його можливості і ризики, проаналізувати конкурентів. Проведений аналіз діяльності фірм дозволив виявити фактори, які найбільше впливають на зміст конкурентної стратегії (рис. 1.1)» [4, с. 120]. Аналізуючи різні наукові джерела і підходи, ми надамо порівняльну картину розвитку конкурентної стратегії з використанням традиційних і сучасних підходів (табл. 1.1).



Рис. 1. 1.Фактори впливу на зміст конкурентної стратегії

Примітка. Складено на основі [7]

Таблиця 1.1

Зв'язок традиційних та сучасних підходів до конкурентної стратегії*

Ознака конкурентної стратегії	Характеристика ознаки відповідно до традиційних підходів	Характеристика ознаки відповідно до сучасного підходу
Умови формування	Стабільне зовнішнє середовище	Бурхливе і нестабільне зовнішнє середовище
Типова структура підприємства	Специфічна для підприємства	Мережева
Орієнтація виробництва	Масове виробництво	Індивідуальне
Технологічний режим	Помірний	Дуже швидкий
Спосіб суперництва	Конкуренція або кооперація	Гіперконкуренція та спів конкуренція
Стратегічний процес	Зверху до низу	Зверху вниз і з низу до верху
Часовий горизонт стратегії	Тактичний – випередження конкурентів, створення бар'єрів входження в галузь.	Стратегічний – створення довгострокових проектів
Що трансформується в конкурентну перевагу	Фізичні активи	Інформація та знання
Домінуюча ціль	Зростання вартості компанії, збагачення власників	Зростання цінності для всіх стейкхолдерів
Спрямованість конкурентного аналізу	Позиція підприємства в галузі	Імплементация компанії в соціально-екологічне середовище
Відтворення основної конкурентної компетенції	Компетенції, що відтворюються	Унікальні компетенції
Конкурентна перевага	Управління вартістю або диференціації	Інтегроване управління витратами та диференціація

Примітка. Сформовано на основі [59]

Як показано в таблиці 1.1, «сучасне зовнішнє середовище стає все більш динамічною і характеризується постійними змінами товарів і ринків збуту. Крім того, динамічна конкуренція між компаніями вимагає більшої гнучкості та здатності до інновацій, що змінює середовище в умовах жорсткої конкуренції» [31].

«Конкурентне середовище, яка формується в контексті багатовимірності, динаміки та агресивності інтересів конкуруючих сил, вимагає комплексного і комплексного підходу до параметрів конкурентної стратегії, застосування концепції багатоточкової конкуренції. Конкуренція між компаніями інформаційномістких секторів обмежена або врівноважена співпрацею між конкурентами і розробкою творчої конкурентної стратегії, спрямованої на зміцнення спільного позиціонування» [65].

«Аналіз досліджень з розробки конкурентних стратегій показує, що посилюється

пошук нових точок диференціації між конкурентами» [66], що підсилює ефект синергії за рахунок зниження загальних витрат гравців ринку за рахунок інтеграційних процесів за умови збереження або збільшення обсягів виробництва, в результаті чого «збільшується рентабельність більше, ніж можливе сукупне диференційоване зростання» [61]. Нові ознаки конкуренції, що з'являються під впливом глобалізаційних процесів, вимагають, щоб конкурентна стратегія враховувала сукупний і комплексний вплив факторів з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

На наш погляд, конкурентну стратегію, яка повинна відповідати викликам сучасності, можна представити як «концептуальну модель, що враховує зовнішні і внутрішні фактори і стратегічні заходи щодо поліпшення бази знань компанії» [61] (рисунок 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель конкурентної стратегії*

Примітка. Розроблено автором на основі [61]

Такий комплексний підхід до розробки конкурентної стратегії допоможе забезпечити стабільність конкурентних переваг і таким чином досягти більш

високого рівня продуктивності діяльності компанії в інтересах її зацікавлених сторін. Тому ми розберемо групи факторів, які впливають на формування стратегії в сучасних умовах.

Зовнішні фактори привертають увагу розробника політики до вивчення загального рівня невизначеності, темпів технологічного розвитку та ринкової економіки, явища глобалізації, міжнародної конкуренції та додаткових загроз країн, що розвиваються, конкурентної динаміки та концепції багатобальної або мультиринкової конкуренції. Ми вважаємо, що зовнішні фактори складають зовнішній конкурентний потенціал компанії, включаючи позицію компанії в загальній ринковій ситуації і ступінь стійкості відносин компанії із зовнішніми зацікавленими сторонами (постачальниками, партнерами, покупцями, громадою, державою). «На основі аналізу зовнішнього потенціалу на рівні компанії повинна бути сформована система стратегічних цілей, на основі яких буде оформлятися внутрішній потенціал фірми і розроблятися конкурентна стратегія» [61]. В епоху економіки знань необхідно аналізувати внутрішні фактори з метою виявлення можливостей для посилення конкурентоспроможності компанії. «Сьогодні особливо актуальні динаміка і ступінь потенціалу, організаційні знання та навички, ступінь внутрішньої невизначеності компанії. Як вже було сказано вище, внутрішній потенціал формується на основі системи стратегічних цілей» [31].

Нарешті, «третя група факторів представлена основними стратегічними діями, які компанія може зробити для поліпшення своєї бази знань і забезпечення безперервності стратегічної моделі. Ці дії можуть включати R&D-процеси, стратегії партнерства і спільні дії, а також сценарії досягнення лідерства з урахуванням інтересів зацікавлених сторін» [61].

«Метою створення інноваційної моделі конкурентної стратегії було досягнення динамічної конкурентної переваги, яка може бути сформована тільки на основі системних нововведень і цінностей» [31].

Ми визначаємо «конкурентну стратегію як динамічну модель поведінки для забезпечення та підтримки стійкої конкурентної переваги. Динамічна поведінка означає передбачення кривої (передбачення тенденцій заздалегідь і посилення

здатності готуватися до змін). Якщо компанія зосередиться на систематичному вдосконаленні своєї бізнес-моделі, її конкуренти можуть виявитися безпорадними і не в змозі ефективно реагувати» [32]. Ми вважаємо, що це хороший спосіб уникнути імітацій і таким чином зберегти конкурентну перевагу і досягти позитивних результатів. Цю модель також можна розглядати як стратегію підтримки своєї конкурентоспроможності в майбутньому.

«Конкурентна стратегія формується як частина корпоративної стратегії. Залежно від ситуації на ринку конкурентна стратегія може бути активною, наступальною або оборонною. Крім стратегічних заходів, вона включає в себе тактичні заходи, що вживаються, коли це необхідно для швидкого реагування, або заходи, що вживаються у відповідь на дії конкурентів» [60].

У порівнянні із загальною бізнес-стратегією, конкурентна стратегія не така вже й велика, але вона конкретизована і відображає плани керівництва щодо трансформації операційної діяльності та методів суперництва компанії в конкурентному середовищі. Ці методики спрямовані на підвищення довіри споживачів і демонстрацію доданої вартості пропонованих послуг з урахуванням споживчих переваг в різних сегментах.

«Строкович Г.В. зазначає, що бізнес-стратегія розроблена для отримання конкурентних переваг за такими ключовими напрямками: реагування на зміни в цій галузі, економіці в цілому, політиці та інших ключових сферах; розробка конкурентних заходів і дій, ринкових підходів, здатних забезпечити значну перевагу перед конкурентами; уніфікація стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; Вирішувати конкретні політичні завдання, актуальні в даний час» [49].

При цьому для вузькоспеціалізованої компанії конкурентна стратегія збігається зі стратегією бізнесу. Різні комбінації методів навчання і розвитку конкурентних переваг складають основу класифікації конкурентних стратегій. В результаті конкурентні стратегії змінюються в залежності від ситуації на ринку.

Різні вчені пропонують різну класифікацію конкурентних стратегій. Всі конкурентні стратегії згруповані за визначальними характеристиками, які представлені в таблиці. 1.2.

**Порівняльна характеристика підходів до конкурентної стратегії
підприємства за визначальними ознаками**

Автор	Визначальна ознака – орієнтація на:				
	зниження витрати	товар	частку ринку	новий продукт	цільовий/ новий сегмент
М. Портер (1980)	Стратегія лідерства у витратах	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації	Стратегія фокусування (спеціалізації)	
Ф. Котлер (1984)	Стратегія лідера	Стратегія наступника	Стратегія нішера	Стратегія челенджера	–
Б. Карлофф (1985)	Стратегія копіювання	Стратегія експерта на ринку	Творча сегментація	Стратегія ефективного використання НДДКР	–
М.Трісі (1985)	Стратегія виробничої досконалості	Стратегія лідерства за продуктом			Стратегія наблизеності до споживача
І. Ансофф (1989)	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розробки нових товарів	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диференціації	
А. Юданов (1997)	Віолентна стратегія	Комутантна стратегія	Патієнтна стратегія	Експлерентна стратегія	

Примітка. Сформовано на основі [53]

«Наведені класифікації конкурентної стратегії показали, що всілякі стратегії спрямовані на боротьбу з обмеженим попитом на розчинники на наявних ринках і, в разі практично необмеженого попиту, відносини між фірмами, що реалізують однотипну продукцію, носять більш кооперативний характер. Більшість авторів сходяться на думці, що зміст стратегії спрямоване на досягнення цілей компанії» [53].

Залежно від стратегічного положення на ринку компанія повинна визначити вектор свого подальшого розвитку, тобто бізнес-стратегію. Компанія повинна вказати цілі. У межах визначених цілей мають бути розроблені відповідні конкурентні стратегії, які конкретизуються у вигляді функціональних стратегій на рівні структурних підрозділів. Можна візуалізувати ієрархію застосування конкурентних стратегій фірм (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Зв'язок конкурентної стратегії із корпоративною стратегією

Примітка. Сформовано автором

З огляду на це, «конкурентну стратегію можна визначити як динамічну поведінкову модель для досягнення стійкої конкурентоспроможності в рамках місії, яка спрямована на задоволення потреб споживачів та забезпечення економічного, далекосяжного та іміджевого впливу» [53].

«Бізнес-стратегії розробляються на основі стратегічних цілей. Запропонована концептуальна основа розробки конкурентної бізнес-стратегії базується на використанні комплексного підходу та містить низку взаємопов'язаних концепцій, що формують змістовну структуру можливостей досягнення стратегічних цілей бізнес-стратегії» [53] (рисунок 1.4).

Запропоновано розглянути принципи формування конкурентної стратегії підприємства наступним чином:

–«комплексність (означає, що конкурентна стратегія повинна формуватися з урахуванням концепції стратегічного управління, стратегічного маркетингу і сучасних підходів до управління; всебічний розгляд всіх елементів, що впливають на поведінку компанії, всіх взаємозв'язків, всієї інформації)» [31];

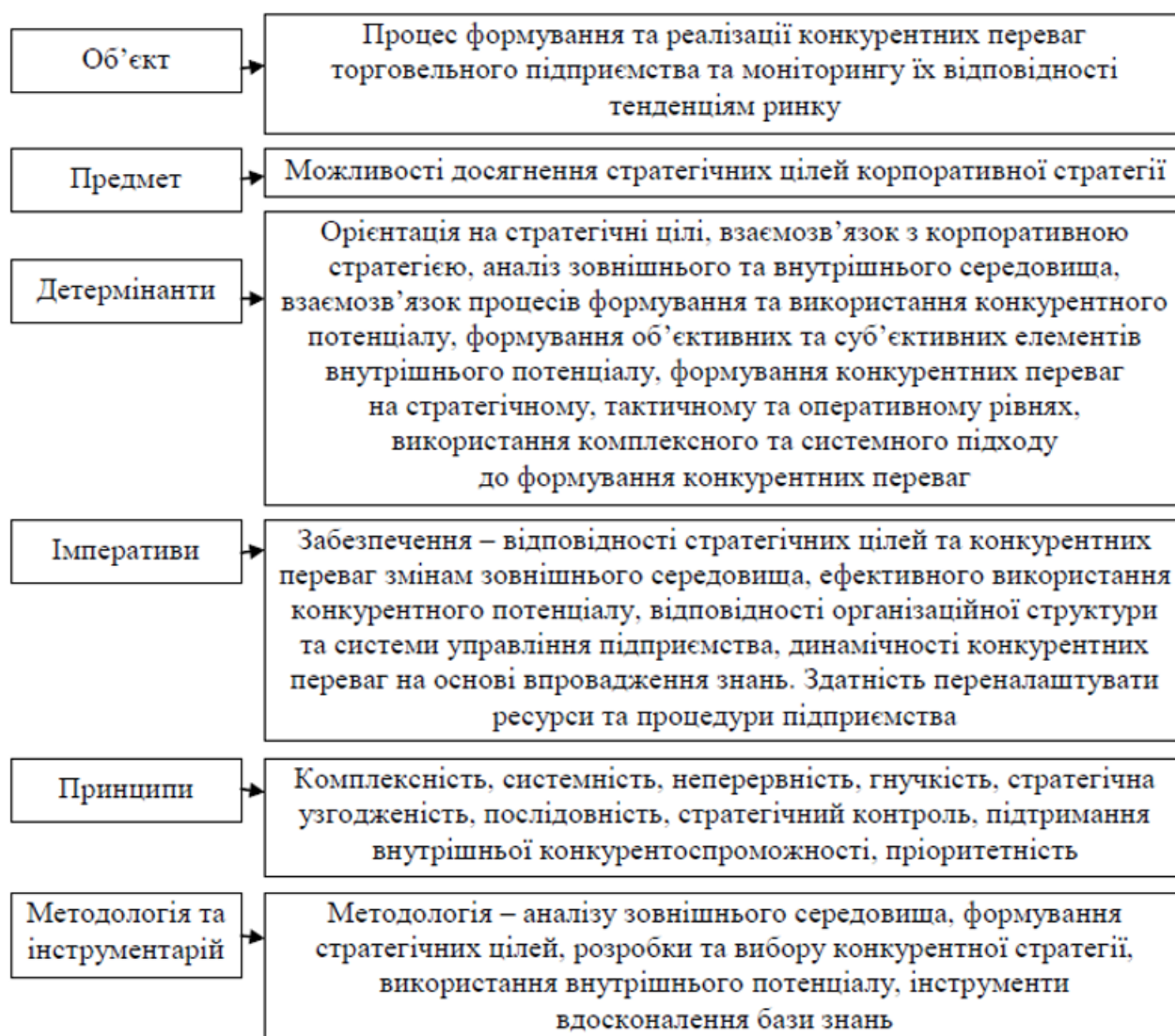


Рис. 1.4. Схематизований підхід до формування конкурентної стратегії підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [53]

– «послідовність (виражається як узгоджене виконання заходів щодо досягнення стратегічних цілей);

–системність (на основі розуміння компанії як цілісної системи, що складається з ряду внутрішніх елементів, завдяки тісному взаємозв'язку між ними формуються конкурентні переваги);

–адресність (узгодження з формуванням конкурентних переваг для досягнення стратегічних цілей бізнесу);

–безперервність (має бути забезпечений циклічний процес створення конкурентних переваг відповідно до тенденцій ринку на основі інструментів перекладу знань);

–гнучкість (конкурентна стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб можна було вносити зміни відповідно до мінливих умов створення зовнішнього конкурентного потенціалу)» [53];

–стратегічна узгодженість (внутрішній потенціал компанії повинен розвиватися в єдиному векторі з конкурентною стратегією, а інтереси стейкхолдерів повинні бути узгоджені);

–«стратегічний контроль потенціалу (включаючи включення показників в конкурентну стратегію, що дозволяє контролювати процес досягнення стратегічних цілей);

–підтримувати внутрішню конкурентоспроможність (ініціювати інноваційні процеси всередині компанії, пов'язані зі створенням інноваційних сервісів, використанням сучасних інструментів моніторингу, ціноутворення, можливістю налагодження взаємозв'язків між співробітниками, впровадженням знань в систему управління і обслуговування);

–Пріоритет» [53].

Таким чином, конкурентна стратегія роздрібного бізнесу передбачає розробку ефективних стратегічних завдань, що забезпечують формування конкурентних переваг.

1.2. Методичні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії підприємства

«Посилення конкуренції супроводжується появою великої кількості конкуруючих компаній на внутрішньому і зовнішньому ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство постійно розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання і створювати нові конкурентні переваги» [31].

Для вивчення та оцінки конкурентних стратегій може використовуватися оригінальна методологія, що включає: формування переліку показників для визначення економічного зростання; встановлення нормативних взаємозв'язків між

темпами зростання цих показників, тобто побудова нормативної структури показників з урахуванням конкретних обставин; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, що відображають фактичний стан організації; оцінка узгодженості між нормативною та доказовою структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають фактичну структуру показників і ступінь їх впливу; висновки про ефективність попередніх стратегій та доцільність розробки нової стратегії.

Встановити перелік показників, що характеризують структуру економічного зростання і відображають ступінь досягнення цілей розвитку, стає все складніше, оскільки ускладнюються умови, в яких виробляється і реалізується продукція, підвищуються вимоги до якості та безпеки товарів. Крім того, показники, використовувані для оцінки, можуть змінювати напрямок в залежності від умов навколишнього середовища, ЧМТ і стратегічних цілей організації. Перелік показників, що підлягають оцінці, повинен описувати різні стани організації і враховувати такі фактори, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, специфіка ринкової ситуації і т. д. Існує два способи формування складу рейтингових показників: експертний (експерти - це в основному керівники вищої ланки, які визначають стратегічні цілі організації і несуть основну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

Теоретично існують різні методологічні підходи до процесу розробки стратегій, що впливають з різних типів їх розробки. Зокрема, «Г. Мінцберг виділяє три моделі розвитку стратегії» [62]:

–«планова модель (свідомі і контрольовані розумові процеси; результати відносно нормалізовані; стратегічні плани реалізуються в певний момент часу після ретельної розробки; цілі чіткі та незмінні протягом усього етапу реалізації стратегії; кількісні критерії є центральними при розробці стратегії)» [62];

–«підприємницька модель передбачає розробку стратегії, яка виконується інтуїтивно, а цілі компанії замислюють вектор загального напрямку її діяльності»

[62]. Збереження гнучкості забезпечується неформальним та особистим баченням;
–«вчіться і експериментуйте. Дана модель являє собою циклічний процес, який розвивається під впливом зміни зовнішніх і внутрішніх факторів» [62].

Пан Портер завершив навчання стратегії методами:

–«компромісність (націленість на досягнення згоди між менеджерами та експертами);

–аналітичний метод, що включає інструменти стратегічного планування, системного аналізу, контролю та економіко-математичного моделювання для формування конкурентних стратегій» [64].

З огляду на ці недоліки запропоновано механізм формування конкурентної стратегії, який має забезпечити якісну взаємодію процесів розробки та реалізації стратегії. Організаційно-економічний механізм розробки та реалізації конкурентної стратегії можна представити наступною моделлю (рисунок 1.5).

«Організаційно-економічний механізм розробки конкурентної стратегії прийнятий як сукупність системних елементів, що включають заходи з планування, аналізу, розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, методи комплексного аналізу зовнішнього середовища і механізм забезпечення цілісності стратегічного розвитку підприємств» [64].

Комплексний механізм, запропонований для формування конкурентної стратегії підприємства, базується на виділенні процесів навчання і використання двох окремих і взаємопов'язаних елементів конкурентного потенціалу - зовнішнього (макро- і мікро) і внутрішнього.

«Зовнішній конкурентний потенціал підприємства - це стратегічна здатність підприємства формувати, утримувати і збільшувати частку ринку на цільових ринках в сформованих умовах під впливом макро- і мікроекономічного середовища» [64].

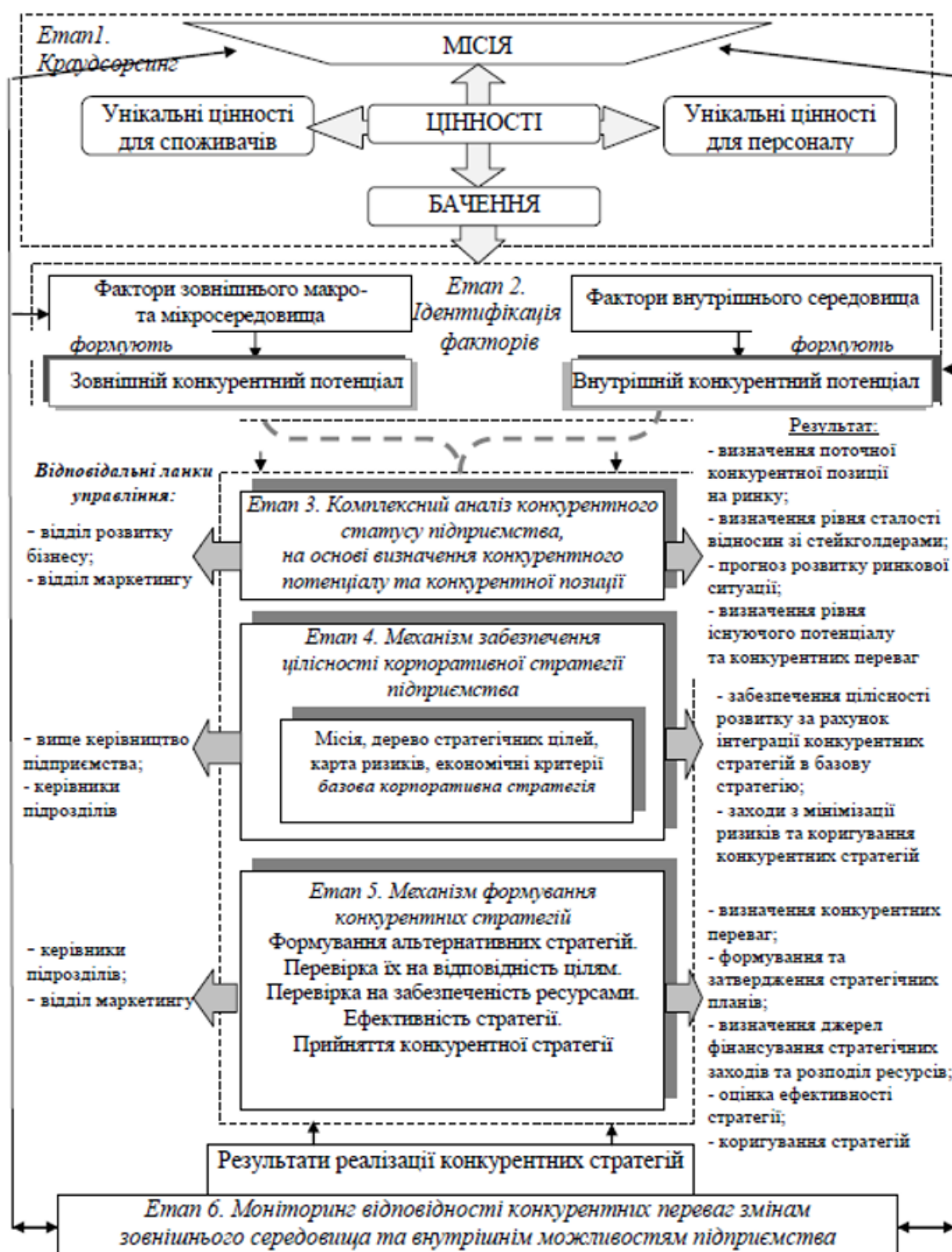


Рис. 1.5. Організаційно-економічний механізм розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства

Примітка. Створено автором [43]

Серед факторів впливу на макроекономічне середовище, які побічно впливають на стратегічне становище підприємства і представляють зовнішній конкурентний потенціал, можна відзначити наступні фактори:

–«економічні можливості (динаміка реальних доходів населення, ставки рахунків за енергоносії, рівень зайнятості, рівень цін на споживчі товари, орендна плата, рівень інфляції, інвестиційна активність, ринкова фінансова інфраструктура);

–політико-правові можливості (якість та ефективність економічних реформ, політична стабільність, ефективність юрисдикції, стан податкової та митної політики, сертифікація товарів, антимонопольна політика, ймовірність військових дій, регулювання ринку);

–соціальні можливості (динаміка чисельності населення, частка непрацевдатного населення, динаміка народжуваності населення, структура попиту, рівень міграції, споживчі переваги, чисельність і структура сім'ї);

–способи пошуку об'єктів (близькість до покупців, постачальників, зупинки транспортних засобів);

–екологічні можливості (створення нових можливостей роботи з еко-маркуванням);

–технологічні можливості (розвиток електронної комерції)» [51].

Ми вважаємо, що при розробці конкурентної стратегії компаніям буде важливо враховувати сформований ними споживчий потенціал, який формується на рівні мікросередовища. В основі цієї категорії лежить уявлення про очікувану віддачу від інвестицій в соціальні та партнерські відносини. Споживчий потенціал - це продукт організованої взаємодії компанії з громадою, владою, бізнесом, але він відноситься і використовується активами комерційної корпорації. Такий підхід дозволяє охопити всі контактні компоненти зовнішнього мікросередовища, які впливають на формування конкурентних переваг компанії.

Споживчий потенціал підприємств включає:

–«ринкова складова (ринкові можливості), яка визначає потенціал ємності цільових ринків і ступінь задоволення ними споживчого попиту;

–контактний компонент, ефективність якого підвищує репутацію торгової компанії і привертає лояльність клієнтів. До них відносяться зв'язки між економічними контрагентами; кредитні, фінансові та державні установи; ділові

відносини; робота з файлами клієнтів; ступінь корпоративної соціальної відповідальності; співпраця зі ЗМІ та ін» [43].

У споживчому потенціалі формується функціональна цінність компанії як здатність системи формувати свій імідж, репутацію, ступінь надійності, відповідальності і гнучкості як партнера.

Методологічне забезпечення «процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії» [63] можна представити в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методичне забезпечення етапів розробки та реалізації конкурентної стратегії торговельного підприємства

Етап	Методи та інструменти	Результат
1	2	3
Аналіз зовнішнього конкурентного потенціалу	Стратегічні спостереження	Виявлення довгострокових тенденцій та забезпечення стратегічного аналізу необхідною інформацією
	PEST-аналіз; T.E.M.P.L.E.S.; PCTEG-аналіз; SNW-аналіз; SWOT-аналіз; VRIO-аналіз	Комплексний аналіз макрооточення та виявлення тенденцій в галузі
	Конкурентний аналіз	Визначення основних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінка конкурентних сил галузі; оцінка ринкових позицій конкуруючих підприємств галузі; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі
	Метод аналізу ієрархій	Рівень конкурентної боротьби в роздрібній торгівлі
	SWOT-аналіз, SPACE-аналіз	Комплексний аналіз конкурентної (маркетингової) позиції підприємства
	Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю «5 сил конкуренції»	Ринкова сила постачальників, ринкова сила покупців, ринкова сила існуючих конкурентів, загроза появи нових конкурентів, загроза появи товарів-субститутів
	Оцінка споживчого капіталу	Методика дозволяє визначити доходи, що отримує компанія від підтримання стосунків із постійним клієнтом
Формування стратегічних цілей	Мозковий штурм, експертні методи, метод Дельфі, метод сценаріїв	Формування цілей конкурентної стратегії
	Дерево цілей	Ієрархія цілей
	SMART-принцип	Визначення бажаного стану підприємства
Аналіз внутрішнього	Внутрішній аналіз; методи прямого впливу; методи	Профіль ресурсів торговельного підприємства, визначення сильних сторін,

1	2	3
	Методи рентабельності активів; індикаторні методи; метод експертних оцінок	Виявлення стратегічного внутрішнього середовища, яке забезпечило б високу стабільність та було достатньо гнучким, щоб швидко реагувати на зміни
	Ланцюг цінностей М. Портера	Оцінка та формування довгострокових цінностей
	Бенчмаркинг	Порівняльний аналіз ефективності діяльності; запозичення кращих практик для покращення показників діяльності підприємства
	7S-матриця McKinsey	Матриця конкурентної позиції «McKinsey»
Побудова конкурентної стратегії	Моделі Shell/DPM, ADL/LC PIMS-аналіз	Проекти конкурентних стратегій вплив маркетингової стратегії на прибуток
	Метод БКГ	Матриця «Темп росту – частка ринку»
	Метод життєвого циклу	Конкурентні стратегії з врахування етапу життєвого циклу підприємства
	Модель Г. Стейнера	Конкурентні стратегії з відображенням рівня ризику і ступеню вірогідності успіху при розробці конкурентної стратегії підприємства «ринок–продукт»
	Модель І. Ансоффа	Конкурентні стратегії: проникнення на ринок, розвитку ринку, стратегія розвитку товару, диверсифікації
	Модель Д. Абея	Конкурентні стратегії, які враховують потреби ринку; реальний сегмент споживачів; технології
	Розробка сценаріїв портфельний аналіз матричний аналіз експертні оцінки.	Оцінка вірогідної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємства; узгодження альтернативи з функціональними планами та потребами. Зміна цілей за потреби. Аналіз ризиків
Аналіз стратегічних альтернатив	Декомпозиція робіт метод аналізу ієрархій	Структурна схема послідовності реалізації стратегії
Планування реалізації конкурентної стратегії	Збалансована система показників	Стратегічна карта
Управління стратегією	Стратегічний аудит	Оцінка ефективності розроблених конкурентних стратегій. Базовий аналіз ідей, зосередження на декількох основних
	Внутрішній аудит	Звіт про внутрішній аудит
	Поєднання дій та аналізу	Максимізація потенціалу змін нарощування та швидка реалізація нових знань
	Фокусування на нових концепціях, творчості та втіленні новаторства у стратегії	

Примітка. Сформовано за [63; 65]

«Процес розробки та адаптації стратегії в процесі реалізації повинен

базуватися на інформації, яка відображає настрої та очікування всіх зацікавлених сторін бізнесу та тенденції ринку» [65]. Методи отримання цієї інформації можуть включати: «вивчення державної статистики, галузеві аналітичні звіти, прес-релізи, вивчення конкурентних ділянок, аналіз внутрішніх звітів; польові методи (опитування співробітників компанії, покупців, постачальників, колишніх співробітників, таємних покупців, цільових контактних груп); збір інформації з відкритих джерел (аналіз рекламної привабливості конкурентів, відвідування виставок, галузевих конференцій, аналіз фінансової звітності); методи прогнозування (екстраполяція трендів, регресійний аналіз); інформаційні технології (CRM – Customer Relationship Management System, BI – Data Analysis System, SRM – Supplier Interaction Management System і т.д.)» [63].

Важливим фактором успіху конкурентної стратегії має стати розподіл обов'язків з розробки та реалізації стратегії між усіма бізнес-одинацями та включення більш широкої системи цінностей. Своєчасність впровадження стратегічних змін залежить від: своєчасності формування стратегії; ступінь підтримки політики; сфери діяльності, в яких створюються більш стратегічні альтернативи.

«Структурований план розробки та реалізації стратегії дозволяє реалізувати: формулювати і обговорювати стратегічні цілі, дотримуватися єдиного вектора розвитку між усіма структурними підрозділами компанії; поширювати і застосовувати знання; співвідповідальність за розробку стратегії; розробляти стратегії в найбільш оптимальних стратегічних напрямках; встановити гнучкі критерії ефективності бізнесу відповідно до системи цінностей цілей компанії; адаптація стратегії для збалансування компромісу між структурними підрозділами компанії» [65].

Дотримання швидкості, гнучкості та цілісності забезпечується:

- «належне управління та контроль процесу реалізації стратегії;
- тісна співпраця між усіма членами організації, встановлення спільних цілей і меж відповідальності;
- формування гнучкої організаційної структури і культури поведінки, що

забезпечує достатній ступінь свободи співробітників в процесі прийняття рішень, забезпечує підтримку, створює систему відповідальності і лідерства, креативність у співпраці з потенційними клієнтами і мотивацію» [63].

У сучасних умовах успішні стратегії розробляються і реалізуються в процесі творчості та інновацій, керуючись стратегічним баченням.

Висновки до розділу 1

Опрацювання теоретико-методологічних основ дослідження проблеми формування конкурентної стратегії підприємства дозволяє зробити наступні висновки:

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» показав відсутність однаковості поглядів. У рамках дослідження запропоновано розглядати конкурентну стратегію як динамічну модель поведінки бізнесу, спрямовану на досягнення стійкої конкурентоспроможності в рамках місії, метою якої є задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів компаній.

На основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано концептуальну модель, рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємств щодо вдосконалення бази знань і, як наслідок, формування стійких і динамічних конкурентних переваг. До них відносяться механізми мотивації конкуренції; системи управління знаннями та ідеями та інноваційним виробництвом; маркетингові інструменти, сценарії навчання лідерським навичкам; представляти інтереси зацікавлених сторін; Партнерські стратегії.

Конкурентна стратегія компанії є хорошим інструментом в руках менеджерів, так як допомагає вирішити ряд завдань і проблем, з якими стикається компанія:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований в ході формування конкурентної стратегії, дозволить керівникам і виконавцям чітко зрозуміти ситуацію на ринку і визначити місце компанії на ньому, реальність

поставлених цілей і способи їх досягнення.

По-друге, конкурентна стратегія, затверджена керівництвом (генеральним директором) компанії, вступає в дію у вигляді організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність в останні періоди, компанія створює свій історичний шлях, вивчення якого сприятиме вдосконаленню і розширенню сфери своєї діяльності, адекватно реагуючи на ринкові зміни, зміцнюючи свої ринкові позиції і завойовуючи нові ринки з урахуванням нових конкурентних переваг.

Послідовність процесів розробки та реалізації конкурентної стратегії є важливою передумовою, особливо якщо витрати на будівництво компанії значні. Це знижує ризик нехтування важливими питаннями і виявлення альтернатив, на яких базується конкурентна стратегія і з якими розподіляються ресурси компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз конкурентного середовища та конкурентної стратегії підприємства

Усвідомлення необхідності стратегічного управління в умовах динамічних змін пояснюється зростанням ролі стратегічного менеджменту в діяльності більшості українських підприємств. З огляду на нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції і зростаючі запити споживачів на якість продукції, розробка і реалізація конкурентної стратегії, що дозволяє компанії досягати довгострокових конкурентних позицій в своєму секторі, займає особливе місце в системі стратегічного управління. «Розробка конкурентної стратегії - це, по суті, пошук чіткого формулювання того, як компанія буде конкурувати, якими повинні бути її цілі, і які ресурси і дії необхідні для досягнення цих цілей» [37, с. 26]. «Стратегія встановлює певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити умови трансформації внутрішнього середовища розвитку компанії як системи і викликані цим аспектом зміни необхідності розподілу ресурсів економічного процесу. Стратегія як засіб досягнення довгострокових цілей зосереджується на прогнозуванні поведінки зовнішнього середовища і, у зв'язку з цим, аналізі можливостей функціонування і розвитку підприємства» [4, с. 169].

«Питання розвитку промисловості є однією з найактуальніших потреб, враховуючи необхідність економічного зростання та відновлення не лише в сучасній Україні, а й у багатьох країнах» [4]. Аналіз промислового сектору відбувається в епіцентрі палких суперечок між політиками, урядовцями, бізнесменами, науковцями, соціологами та громадськістю. Їхні погляди дуже різні, а методи дослідження розкривають нові вектори розвитку промисловості в Україні, які потребують подальшого осмислення та дослідження. Україна досі не виробила комплексного та системного підходу до орієнтирів, необхідних змін та викликів

розвитку, який економісти та бізнес розглядали б як цілісну стратегію змін. Тому ми вважаємо важливим розвивати сектори економіки, які мають довгостроковий потенціал.

«Сьогодні важливим фактором зміцнення народного господарства є авангардна промислова діяльність. Промисловість має потенціал для зміцнення економік країн з різним рівнем економічного розвитку, формування значної частки ВВП, безперервного навчання, формування значної частки іноземної валюти, створення і збереження мільйонів робочих місць, поповнення скарбниці і заробітної плати» [4].

«Лакофарбова промисловість - галузь хімічної промисловості, підприємства якої виробляють різноманітні декоративні та захисні покриття, прискорювачі, синтетичні лакофарбові смоли, окремі види пігментів і т. д. Для виробництва продукції лакофарбової промисловості використовується близько 350 різних видів сировини і напівфабрикатів» [19].

Для того щоб краще зрозуміти ринок даного сегмента, «вивчимо міжнародний і вітчизняний ринок лакофарбових матеріалів, оцінимо виробничі можливості вітчизняних і зарубіжних виробників, а також визначимо місце українських виробників в поставках лакофарбових матеріалів в Україні» [19].

Показники продажів у 2020 році показують неоднозначну картину: деякі компанії зберігають або збільшують продажі, а інші повідомляють про зниження продажів. В цілому, сегмент будівельних покриттів показав найкращі результати серед викликів 2020 року, коли споживачі залишаються вдома та працюють над проектами благоустрою будинку. На діаграмі (рис. 2.1) показаний щорічний рейтинг топ-10 світових виробників лакофарбових матеріалів і РСІ покриттів. Оцінка заснована на продажу покриттів у 2020 році.

Через COVID-19 світові продажі лакофарбових матеріалів у 2020 році склали \$167,6 млрд. США, на 3% менше, ніж у попередньому році. Хоча загальна тенденція ринку лакофарбових матеріалів змінюється, в різних сегментах ринку можна спостерігати значні відмінності.

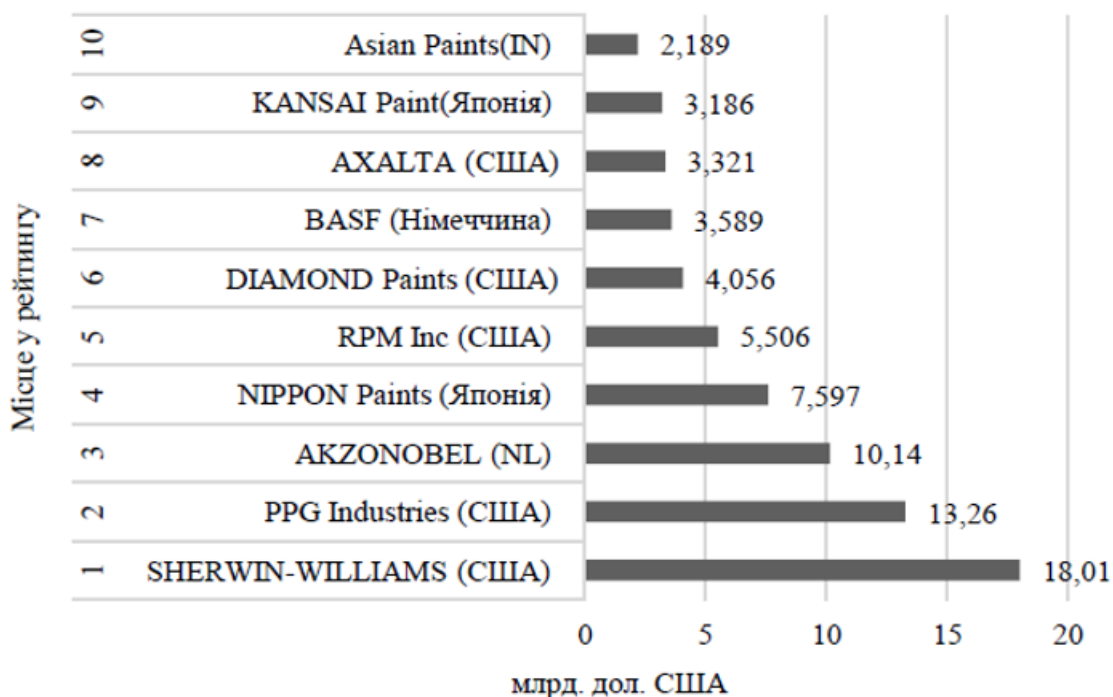


Рис.2.1. Топ-10 виробників лакофарбових матеріалів у світі, 2020 р.

Примітка. Побудовано автором на основі [33]

«Перший спалах COVID-19 стався в Азії, після чого були введені жорсткі заходи щодо блокування та виявлення вірусу SARS-CoV-2, що призвело до початкового зниження ефективності ринку лакофарбових матеріалів, потім до збільшення, і загального зниження ефективності на 1% рік до року. У євроамериканському регіоні через триваюче відродження спалаху COVID-19 та відсутність ефективного контролю постійні карантинні заходи серйозно вплинули на виробництво та умови роботи фабрик у магазинах. Це призвело до нерівномірних результатів по всьому світу, і на ринку сегмента відбуваються серйозні зміни» [33].

«У 2020 році COVID-19 та заходи щодо закриття виробництва серйозно вплинули на ринок промислових покриттів. Обсяг попиту на промислові покриття знизився на 6,8% в порівнянні з 2019 роком. Натомість попит на архітектурні картини зріс на 5,2%. В основному це пов'язано з високими продажами архітектурних картин в Європі та Північній Америці» [33].

«Аналізуючи світовий ринок лакофарбових матеріалів, пропонуємо розглядати український ринок лакофарбових матеріалів як перспективний напрямок економічної діяльності в хімічній промисловості України. Сьогодні ринок лакофарбових матеріалів

в Україні насичений великою пропозицією. Споживач має вибір між видом або видом товару певного цінового сегмента, країною-виробником і якістю товару. На українському ринку ЛФМ спостерігається тенденція зміни ринкового співвідношення між лакофарбовими матеріалами на основі органічних розчинників і вододисперсійними фарбами» [33].

«Аналіз структури витрати лакофарбового матеріалу в натуральному вираженні (показати) показав, що 70% ринку припадає на декоративні лакофарбові матеріали і тільки 30% належить промисловості» [33]. До декоративних лакофарбових матеріалів відносяться матеріали для роздрібного ремонту і будівництва, для продажу комерційним замовникам і лакофарбові матеріали загального призначення. Завдяки розвитку галузі споживачі мають безліч можливостей придбати лакофарбові матеріали. Важливо відзначити, що лакофарбові матеріали є економічно благополучною галуззю економіки України, про що свідчить співвідношення імпоротної та вітчизняної продукції до внутрішнього ринку в даному сегменті. Галузева структура внутрішнього ринку хімічних речовин дозволяє наочно бачити кількість імпоротної та української продукції лакофарбової промисловості (рис. 2.2).

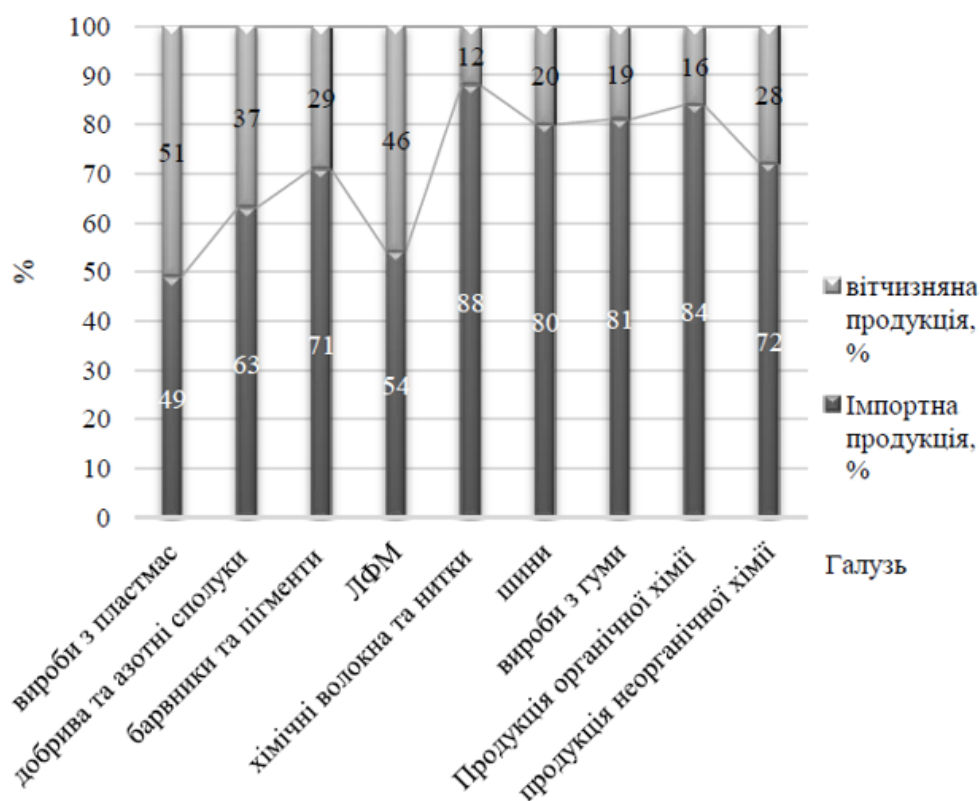


Рис. 2.2. Секторальна структура внутрішнього хімічного ринку України, 2020 р.

Примітка. Побудовано автором на основі [19]

У 2020 році, порівняно з попереднім роком, «імпортна продукція продовжувала домінувати в переважній більшості сегментів хімічного ринку. Тільки в двох сегментах (лакофарбові матеріали, а також вироби з пластмас) вітчизняна продукція домінує на ринку (46% і 51% відповідно), в інших сегментах присутність вітчизняної продукції знаходиться в діапазоні 37-7%» [19]. Ця тенденція дуже обнадійлива, але вона залишається нерівномірною і не системною.

«Відповідно до аналізу ринку лакофарбових матеріалів ми визначили перспективи розвитку цієї галузі» [19]. Для вирішення цього завдання ми вирішили використовувати SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ринку ЛФМ

<p><u>Сильні сторони (S):</u> Якісна сертифікована продукція. Широка популярність марок. Виважена управлінська система. Потужні логістичні центри. Значні обсяги виробництва ЛФМ. Розгалуженість виробничого потенціалу</p>	<p><u>Слабкі сторони (W):</u> Велика частка імпортованого подібного товару. Необхідність розширення каналів збуту, а також сегментів ринку. Невелика кількість ексклюзивного асортименту продукції. Високі оперативні витрати. Вразливість від світових подій у економічній, політичній та соціальній сферах</p>
<p><u>Можливості (O):</u> Можливість виходу на нові ринки. Попит на нову продукцію. Попит в інших регіонах та країнах. Збільшення експорту. Імпортозаміщення товарів. Підвищення якості продукції</p>	<p><u>Загрози (T):</u> Втрата частки ринку за рахунок появи конкурентів. Втрата товарів при транспортуванні. Наявність підробок. Можливе зниження цін на ринку. Природні фактори. Зміна тенденцій попиту</p>

Примітка. Побудовано автором на основі [19]

Аналізуючи сформовану матрицю, можна зробити висновок, що «на ринок лакофарбових матеріалів в Україні впливають зовнішні фактори і структурні зміни. Сьогоднішня конкуренція сприяє, з одного боку, підвищенню якості та оновленню технологічних основ виробництва, а з іншого - складним умовам існування підприємств на національному та міжнародному рівнях» [19]. Вважаємо за доцільне зазначити, що лабораторія покриттів має всі можливості для поточного та майбутнього розвитку.

Основною проблемою, яку необхідно вирішити, є «значна частина імпорту

продукції лакофарбової галузі іноземних виробників» [19]. Однак вирішити цю проблему можна за рахунок використання наявних ресурсів людського капіталу, професійного навчання, використання виробничих потужностей високого рівня та інших стимулюючих факторів для розвитку галузі.

Стратегічне планування відіграє важливу роль у вдосконаленні бізнес-операцій. «Основними умовами переходу до стратегічного планування є: необхідність реагування на мінливі умови ведення бізнесу; необхідність поєднання декількох напрямків діяльності підприємства в контексті розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність сильних конкурентних переваг і необхідність їх підтримки або створення; посилення конкуренції; інтернаціоналізація бізнесу, розвиток відносин з компаніями з використанням системи стратегічного планування; наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні завдання з системою стратегічного управління; розвиток теорії і практики в області стратегічного планування, які допоможуть перейти від проб і помилок до наукових методів прогнозування і підготовки до майбутнього; доступність доступної інформації (глобальні інформаційні мережі) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції; посилювати інноваційні процеси, генерувати та швидко розвивати нові ідеї компаній; необхідність впровадження культури вищого керівництва, спрямованої на запобігання опору змінам і сприяння розвитку бізнесу» [32].

«Практичне застосування стратегічного планування ми продемонструємо на прикладі ТОВ «Піпл Груп», провідного українського виробника лакофарбових матеріалів. Особливість діяльності ТОВ «Піпл Груп» полягає у виробництві лаків - це ПФ 060, ПФ 040, уретан Parkettalkyd, лак для дерева і металу; фарби – ПФ 115, ПФ 266, водно-дисперсійна фарба; E-mail – GF 021, MS 17, ML 165 та ін. В даний час компанія представляє своїм споживачам понад 100 кольорів і не має наміру зупинятися на досягнутому» [32].

Основні конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп» представлені в таблиці 2.2. Компанія має свою цільову аудиторію, постачальників, з якими тісно співпрацює,

і перевірених посередників. Компанія має дуже якісну продукцію, яка сертифікована, але досить негативно впливає на навколишнє середовище. Тобто необхідно орієнтуватися на досвід, якість і ціну, щоб розширити не тільки канали збуту, а й споживчу базу.

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги ТОВ «Піпл Груп»

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
розміри підприємства фінансова могутність ефективність управління	Невелике. Фінансується за рахунок власних коштів. Відсутня маркетингова служба. Обов'язки виконує менеджер.
Функціональні конкурентні переваги	
1. маркетинг - ціновий сегмент - комунікаційна політика - споживачі 2. виробництво - якість товарів - використання екологічно чистих матеріалів - використання новітніх технологій виробництва	Ціна базова та оптова. Ціни варіюються залежно від типу товару, об'єму, кольору. Ефективно налагоджена Є своя вже сформована база постійних покупців. Висока. Використання матеріалів, що не несуть екологічну шкоду довкіллю. Придбання лише сертифікованої і ліцензованої сировини. На підприємстві діє потужна лабораторія, яка займається розробками нових продуктів органічної хімії.
3. кадри - кваліфікація персоналу - досвід практичної діяльності персоналу	Чисельність працівників складає 200 чол. . Фірма має висококваліфікований персонал та керівництво. Злагоджена робота на всіх рівнях. На підприємстві діє система підвищення кваліфікації кадрів.
Конкурентні переваги, що ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем	
Налагоджені відносини з постачальниками	Підприємство має постійних постачальників, які доставляють як вітчизняну, так і зарубіжну сировину високої якості.
Робота з посередниками	Підприємство співпрацює з торговельними посередниками, посередниками з організації товароруку та агентствами з надання маркетингових послуг.

Примітка. Згруповано автором на основі показників діяльності ТОВ «Піпл Груп»

Стратегічна модель пана Портера покликана вивчати конкуренцію в галузі, вивчати її джерела і оцінювати ступінь впливу конкурентних сил. «Модель конкурентних сил Портера включає: конкуренцію серед виробників в цій галузі; загроза появи нових конкурентів; економічні можливості постачальників;

економічні можливості для споживачів; замітники» [32].

Розглянемо цю модель на прикладі ТОВ «Піпл Груп», який ми проаналізували. «При аналізі конкурентних сил, що діють на підприємство, була застосована методологія розробки та аналізу експертизи. Для кожної окремої конкурентоспроможності виділялися основні критерії. Необхідно було оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильна – 5, помірна – 4, середня – 3, низька – 2, майже не виявляється – 1), а також тенденція впливу цього критерію як позитивного або негативного (атрибуція «+» або «-»)» [32] (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вплив сил конкуренції на діяльність ТОВ «Піпл Груп»

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Споживачів	Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	0,16	+2
	Ціна товару у витратах споживача		-4
	Ступінь лояльності до конкретного продавця		+2
	Чутливість покупця до ціни обумовлена орієнтацією на торгову марку та якість		-1
	Прихильність споживачів до торгової марки		+4
	Стабільність попиту на продукцію		-2
	Тенденції зміни ролі якості продукції		-2
		I = - 0,02	
Виробників	Велика кількість конкурентів як вітчизняного, так і іноземного походження	0,17	-3
	Наявність лідерів		+2
	Активна боротьба конкурентів за частку ринку		-4
	Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		-5
	Тенденції до зменшення обсягів ринку		-1
	Високий ступінь диференціації продукції		+3
Товарів-замінників	Якість та ефективність товару-замінника	0,1	+3
	Рівень цін на товари-замінники		-2
	Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	Затрати на перехід до товару-замінника		-5
	Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		+4
		I = - 0,1	

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Постачальників	Кількість і концентрація постачальників	0,2	+4
	Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-2
	Цінова еластичність ресурсів		+4
	Дохідність постачальників		+3
	Можливості використання ресурсів-замінників		-3
	Легкість пошуку постачальником нових клієнтів		+2
	Якість договірних відносин між постачальниками та підприємством		+3
		I = 0,31	
Нових учасників ринку	Наявність високих вхідних бар'єрів	0,17	+4
	Активність дій фірм, які існують на ринку у відстоюванні своїх позицій.		+4
		I = 0,68	

Примітка. Сформовано за матеріалами ТОВ «Піпл Груп»

Для кожної сили визначається загальний бал множенням вагового коефіцієнта показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_{ij} \cdot \frac{\sum R_{ij}}{n}$$

«де I_{ij} – сумарний бал i -го показника j -го фактора, K_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го фактора, R_{ij} – ранг i показника j -го фактора. n – Кількість показників, що входять в j -й коефіцієнт.

Загальний бал підсумовується в кожному факторі, і таким чином ми отримуємо загальний бал за фактор» [32]:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij}$$

«де I_j – загальна оцінка u -го фактора, тобто загального показника функціонування конкурентних сил:

$E_T = -0,53 + 0,68 + 0,31 - 0,1 - 0,23 - 0,02 = +0,11$ » [31].

Ступінь оцінки впливу вагомил сил на діяльність фірми представлена на рисунку 2.3.

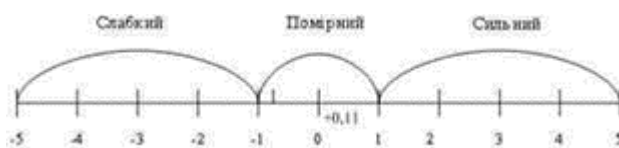


Рис. 2.3. Ступінь оцінки впливу вагомил сил на діяльність компанії

Примітка. Створено автором

«Оскільки загальний бал +0,11, що відноситься до «туманного» регіону, можна сказати, що ситуація на цьому ринку досить невизначена. Характеризується впливом балансу позитивних і негативних конкурентних факторів (об'єктивно присутніх в навколишньому середовищі і суб'єктивно оцінюються керівниками компанії)» [32]. Негативні явища необхідно врівноважувати заходами щодо їх запобігання або зменшення. В іншому випадку це загрожує організаційно-економічному механізму компанії, виникненню низки локальних криз, які можуть призвести до системного і стратегічного кризи.

Тому в даній ситуації потрібно прийняти стратегію контролю витрат шляхом: скорочення накладних витрат; впровадження нового обладнання; використання більш дешевих матеріальних ресурсів; Застосування нових технологій і т.д.

2.2. Оцінка конкурентного потенціалу досліджуваного підприємства

«Внутрішній конкурентний потенціал компаній лакофарбової галузі формується і розвивається під впливом факторів мікросередовища (положення на ринку, взаємодія з цільовими контактними аудиторіями), що закладає фундамент для формування різних моделей поведінки. Ми повністю підтримуємо думку Куцика П.О., Медвідя Л.Г., Шевчука В.О., Хариновича-Яворської Д.» [28] про те, що «розвиток бізнесу в конкурентному середовищі – це окремий процес». Тому інноваційні конкурентні переваги повинні динамічно аналізуватися на основі конкурентного статусу підприємства та його конкурентної позиції, по відношенню до показників конкурентів та ефективності використання ресурсів і відносин.

«Конкурентна перевага інновацій досягається за рахунок комбінації:

– наявний потенціал (статичний, позиційний), який формується на операційному рівні в результаті адаптивної роботи компанії;

– динамічний потенціал, який формується на стратегічному рівні і служить резервом для збереження наявного потенціалу, пусковим механізмом розвитку компанії на основі впровадження інновацій і знань в сфері її діяльності» [28].

Враховуючи, що вчені не виробили одностайного підходу до табло і його

здатності не тільки оцінювати рівень конкурентоспроможності, а й уможлилювати процес управління пріоритетними складовими конкурентоспроможності, важливо виявити джерело конкурентних переваг комерційних підприємств і розробити науковий підхід і методологію їх аналізу.

«Джерелами конкурентних переваг лакофарбової промисловості є домінуючі навички, які виступають драйверами розвитку стратегічних напрямків навчання та підвищення доданої вартості компанії» [28]. Основні з них:

– ступінь корисності і повноти задоволеності клієнта; величина і динаміка змін в продуктивній лінійці;

– ступінь, в якій якість товару відповідає очікуванням споживачів;

– рівень сервісу, що надається споживчими перевагами;

– ціна; наявність програм лояльності клієнтів; наявність додаткових послуг.

Крім того, існуючі стратегічні напрямки наразі не є постійними – вони зростають і зникають у відповідь на потреби споживачів. В результаті розвиток компанії виступає процесом постійного вдосконалення і пошуку нових цінностей для споживача, який формується як на операційному, так і на стратегічному рівні. При цьому «ключовими критеріями підвищення конкурентоспроможності підприємств лакофарбової галузі повинні стати» [28]:

– «по відношенню до перспектив сталого економічного розвитку – оптимальне співвідношення між зростанням ринкової вартості бізнесу і прийнятним ризиком виходячи з життєвого циклу бізнесу;

– висока рентабельність і рентабельність; Соціальна ефективність компанії та оптимальна структура капіталу. Всього цього можна досягти за рахунок одночасного узгодженого поєднання диференціації (підвищення споживчої вартості) і зниження витрат» [28];

– у зв'язку з процесом реалізації конкурентної стратегії - гнучка організаційна структура і корпоративна культура, ефективне мотивуюче середовище для розвитку навичок співробітників.

Оптимальний розподіл ресурсів і навичок в компанії сприяє зміцненню конкурентоспроможності протягом певного періоду часу.

«Встановлення цільових орієнтирів розвитку компаній лакофарбової промисловості для різних фаз життєвого циклу вимагає систематичного і всебічного аналізу конкурентних переваг, оцінка якого повинна здійснюватися з використанням диференційованого і комплексного підходу: основні показники використовуються як один, інші показники об'єднуються в групи, для кожного з яких визначено показник групи; конкурентоспроможність оцінювалася на основі виявлених групових і індивідуальних показників» [21].

Такий підхід дозволить дати комплексну характеристику конкурентної позиції компанії як в контексті галузевих ринків, так і по відношенню до конкурентів.

«В економічній літературі існує ряд методів аналізу конкурентної позиції. До них відносяться методи портфельного аналізу (матриці БЦЖ, GE, Ансофф, McKinsey), методи емпіричного аналізу конкурентних стратегій (Й. Шумпетер, М. Портер, Ф. Котлер, Л. Раменський, А. Юданов, К. Фрізенкіл), експертні методи, методи розрахунку і аналізу та ін» [28].

Процес становлення системи оцінки конкурентоспроможності потенціалу як основи формування виняткових конкурентних переваг і самої конкурентоспроможності представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Процес формування системи оцінювання конкурентної позиції підприємства лакофарбової промисловості

Етап процесу	Характеристика етапу
1	2
Визначення домінуючих складових конкурентного потенціалу та їх змісту	Конкурентний потенціал формується за такими складовими: Споживчий потенціал (ринковий та контактний); Фінансовий потенціал; Бізнес-процеси; Клієнтський потенціал; Стратегічний потенціал; Потенціал розвитку
Вибір інструментів для оцінювання	Зміст окремих складових конкурентного потенціалу характеризується переліком кількісних показників та якісними характеристиками в процесі формування конкурентних переваг та ефективності підприємства загалом
Збір інформації	Джерелами інформації виступають статистична річна звітність, результати експертних оцінювань та маркетингової розвідки в динаміці за даними окремих підприємств-конкурентів, що беруть участь в дослідженні

1	2
Нормалізація показників кількісної оцінки	Для переведення різновимірних показників у співставні одиниці виміру потребується їх нормалізація методом, який буде максимально відповідати умовам оцінювання
Зазначення критеріальних обмежень та значущість критеріїв функціональних підсистем управління	Межі ефективного функціонування об'єкту дослідження визначаються фінансовими коефіцієнтами, які мають нормативні значення. Для інших показників орієнтиром слугує вектор привабливих змін, визначений на основі галузевої норми, опублікованих в офіційних статистичних джерелах чи еталонного значення підприємства- конкурента. Зміни на підприємстві здійснюються під впливом стимулюючих та дестимулюючих показників
Обґрунтування методик оцінки	Узагальнення оцінок окремих складових конкурентного потенціалу з загальної його оцінки по підприємству, загалом, можливо здійснити методами інтегрування показників: відносно ідеалу; відносно середнього значення на ринку; відносно еталону
Порівняння	Порівняння конкурентного потенціалу загалом, і окремих його складових з даними підприємств-конкурентів, які увійшли до системи оцінювання
Аналіз оцінювання конкурентних переваг стратегічної групи конкурентів	Аналіз здійснюється на основі інтегрального показника ефективності використання складових конкурентного потенціалу, визначеного з використанням збалансованої системи показників Розрахунок інтегральних показників сили та інтенсивності впливу конкурентної позиції
Інтерпретація результатів	Характеристика конкурентів з точки зору стратегічних та тактичних кроків на шляху реалізації конкурентних стратегій.

Примітка. Сформовано автором за [28]

У динамічному середовищі здатність ефективно мобілізувати та використовувати нематеріальні активи, а також отримані інноваційні цінності та навички, клієнтоорієнтованість та ефективні бізнес-процеси є ключем до успіху довгострокової діяльності компанії.

«Для стратегічного аналізу конкурентного потенціалу доцільно використовувати ресурсний підхід, так як він дозволяє визначити не тільки важливість і ефективність окремих видів активів, але і їх загальний стан, а також порівняти отримані результати з аналогічними показниками конкурентів» [28] (табл. 2.5).

Крім того, результат аналізу допомагає приймати управлінські рішення щодо перерозподілу стратегічних ресурсів з конкурентним потенціалом між підрозділами для більш ефективного використання.

Структура ресурсів стратегічного конкурентного потенціалу

Компоненти конкурентного потенціалу	Конкурентна перевага (цінність)	Ресурси
Споживчий потенціал (комунікації з контактними аудиторіями. Ринкова позиція)	Функціональна цінність	Репутація та імідж; лояльність покупців; ділові зв'язки; портфель угод з постачальниками
Фінансовий потенціал (фінансовий менеджмент)	Вартісна цінність:	Грошові кошти на рахунках підприємства
Бізнес-процеси (операційний менеджмент, інноваційний менеджмент)	Операційна цінність	Частка ринку, програмне забезпечення, технології обслуговування
Клієнти (маркетинг-менеджмент, клієнт-менеджмент)	Споживча цінність	Портфель програм лояльності для покупців; технології роботи з покупцями; клієнтська база; товарний асортимент
Стратегія (стратегічний менеджмент)	Організаційна цінність	Організаційна структура, формалізовані знання та процеси; корпоративна культура; вартість підприємства
Розвиток (стратегічний менеджмент, менеджмент персоналу)	Інновація цінності	Знання, креативність, адаптивність, потенціал розвитку персоналу, здатність персоналу до роботи в команді, інтелектуальна гнучкість; внутрішні інноваційні процеси, здатність керівництва до ризику; партнерські стратегії, сценарії досягнення лідерства, забезпечення інтересів стейкхолдерів

Примітка. Розроблено автором

Основним показником для «розробки конкурентної стратегії фірми в лакофарбової промисловості повинна бути характеристика стратегічних дій конкурентів, яка допоможе ототожнити ці дії з певним видом конкурентної стратегії» [21]. Для цього спочатку ідентифікуємо зусилля компаній з реалізації конкурентних стратегій, які визначаємо за допомогою інтегрального показника ефективності стратегічних дій конкурентів на основі динаміки субпоказників, виявлених у фазі 1 і згрупованих за стратегічними напрямками дій (табл. 2.6).

Визначено комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією підприємств лакофарбової промисловості як продукт інтегральних показників ефективності стратегічних дій та сили конкурентного впливу.

Таблиця 2.6

**Розрахунок ефективності управління конкурентною позицією підприємств
лакофарбової промисловості**

Показник		Підприємства-конкуренти									
		ТОВ «Піпл Груп»		ТОВ «ВК-Лакофарба»		ТОВ «Імпульс»		ТОВ «Камнелак»		ТОВ «Аквалак»	
1.	Коефіцієнт зміни конкурентних переваг:	0,96	=	1,02	=	1,15		0,94		0,96	=
1.1	ступінь корисності товарів	0,90		1,24		1,20		1,04		1,02	
1.2	рівень широти асортименту канцтоварів	0,810		1,100		1,460		1,070		1,08	
1.3	рівень якості товарів	1,12		1,21		0,82		1,04		0,90	
1.4	рівень обслуговування та сервісу	1,00		1,04		1,10		0,97		0,95	
1.5	рівень цін	1,04		0,84		1,19		0,94		0,9	
1.6	рівень програм лояльності (знижок)	0,92		0,66		1,10		0,80		0,88	
2.	Коефіцієнт зміни ланцюга цінностей:	1,11		0,99	=	1,15		1,03	=	0,95	=
2.1	рівень функціональної цінності	0,98		0,90		0,90		1,10		0,89	
2.2	рівень вартісної цінності	1,10		1,02		1,30		1,02		0,96	
2.3	рівень операційної цінності	1,02		0,90		1,10		0,98		1,10	
2.4	рівень споживчої цінності	1,13		1,09		1,12		0,80		0,96	
2.5	рівень організаційної цінності	1,20		0,90		1,18		1,10		0,91	
2.6	рівень інновації цінності	1,25		1,15		1,30		1,20		0,89	
3.	Частки ринку	0,99	=	1,02		1,10		1,21		1,05	
4.	Частки нових товарів	1,04		1,00	=	1,15		1,20		0,99	=
= Інтегральний показник результативності стратегічних дій		1,020		1,007		1,110		1,140		0,930	
Інтенсивність впливу конкурентного впливу		0,60		0,45		0,62		0,59		0,41	
Екстенсивність впливу конкурентного впливу		0,96		0,80		0,92		0,60		0,56	
= Інтегральний показник сили конкурентного впливу		0,58		0,36		0,57		0,35		0,23	
= Комплексний інтегральний показник ефективності управління конкурентною позицією		0,588		0,363		0,633		0,404		0,214	
Висновок про відповідність поведінки виду конкурентної стратегії		Компромісу		Ізоляційна		Наступальна		Контрнаступальна		Ізоляційна	

Примітка. Розраховано автором на основі [45]

Візуалізація розподілу конкурентів (рис. 2.4) показала, що «стратегічні дії ТОВ «Імпульс» і ТОВ «Піпл Груп» є найбільш ефективними і сильними, ніж дії

інших конкурентів. Стратегічна поведінка ТОВ «Піпл Груп» ототожнюється зі стратегією компромісу з конкурентами і носить скоріше тактичний, ніж стратегічний характер» [31].

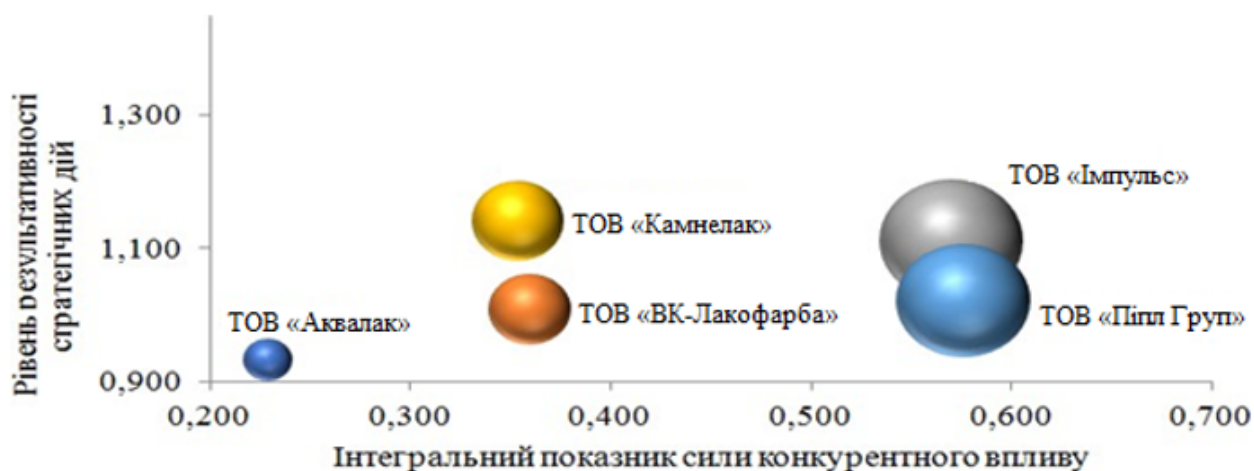


Рис. 2. 4. Стратегічна карта конкурентів підприємств лакофарбової промисловості Тернопільської області у 2021р. щодо ефективності управління конкурентною позицією

Примітка. Сформовано автором

Поки що така стратегія забезпечила адекватну віддачу і можливості реінвестувати гроші в розвиток бізнесу. Така поведінка викликано відсутністю надмірних і невмотивованих амбіцій, а також обережністю і зваженим ставленням до ризиків, йому є що втрачати. З іншого боку, об'єктивними причинами такої поведінки є залежність його діяльності від факторів зовнішнього середовища. На думку автора, така поведінка в конкурентному середовищі не шкодить компанії, так як вона втратила свої позиції на ринку в 2021 році. Як наслідок, така «поведінка призвела до погіршення темпів зростання конкурентних переваг та ланцюжків доданої вартості. Компанія не досягла міцних позицій (репутаційних і іміджевих темпів зростання, темпів зростання можливостей реалізації стратегії), що загрожує ослабленням її позицій в майбутньому» [28].

Натомість ТОВ «Імпульс» «дотримується агресивної стратегії розширення свого впливу на нові сегменти ринку, формування нових асортиментних груп та додаткових послуг, зміцнення своєї репутації та іміджу за рахунок ресурсів правового розвитку, чинить сильний тиск на конкурентів шляхом побудови

роздрібної мережі та диверсифікації її діяльності. Компанія зафіксувала покращення реалізації стратегічних дій на 11%, що випереджало темпи розвитку ТОВ «Піпл Груп» на 9 процентних пунктів та реалізовувала свої стратегії інтенсивніше, ніж будь-який конкурент» [32].

ТОВ «Камнелак» робить «ставку на тендери та комерційні послуги для офісів. Компанія реалізує контрастувальну стратегію, яка поєднує наступальну і оборонну стратегії. Він має найвищий показник ефективності стратегічних дій з точки зору функціональної цінності (10% зміцнення довіри), організаційної цінності (10% здатності реалізувати стратегію) та інноваційної цінності (на 20% підвищеної готовності до змін)» [28]. Зростання частки ринку і мобільності асортименту також найвищий. При цьому сила його конкурентного впливу помірна - ці ставки не є істотним підходом для конкурента.

Стратегія ізоляції ТОВ «ВК-Лакофарба» і ТОВ «Аквалак» близька до компромісу, який завдяки їх прихильності до вузької спеціалізації і збереженню власної ринкової ніші дозволяє уникнути конкуренції.

Таким чином, можна сказати, що конкуренція розвивається між трьома конкурентами ТОВ «Піпл Груп», ТОВ «Імпульс», ТОВ «Камнелак» і характеризується енергійністю, мобільністю і гостротою конкурентних дій в певній області.

«З метою виявлення перспективних напрямків бізнесу в сфері надання послуг бізнес-клієнтам була проведена експертна оцінка рівня сервісу в даному сегменті в ТОВ «Піпл Груп» споживачами продукції підприємства підприємств лакофарбової промисловості» [28] (табл. 2.7, рис. 2.5).

З таблиці 2.7 видно, що бізнес-клієнти найбільше цінують систематичне надання інформації про товари та послуги, якість товарів та надання додаткових послуг.

**Результати оцінювання споживачами рівня обслуговування
корпоративних клієнтів підприємствами лакофарбової промисловості
Тернопільської області**

Назва критерія	Ідеальний стан		Реальний стан	
	%%	бали	%%	бали
Асортимент	90,5	9	72,00	7
Рівень цін	44	10	44,00	10
Наявність знижок	54	6	36,00	4
Наявність безкоштовної доставки	95	10	95,00	10
Комплекс послуг	78	8	61,00	6,2
Графік роботи	48	5	61,00	6,4
Якість товару	88	9	97,00	10
Інформованість	67	7	45,00	5

Примітка. Сформовано автором

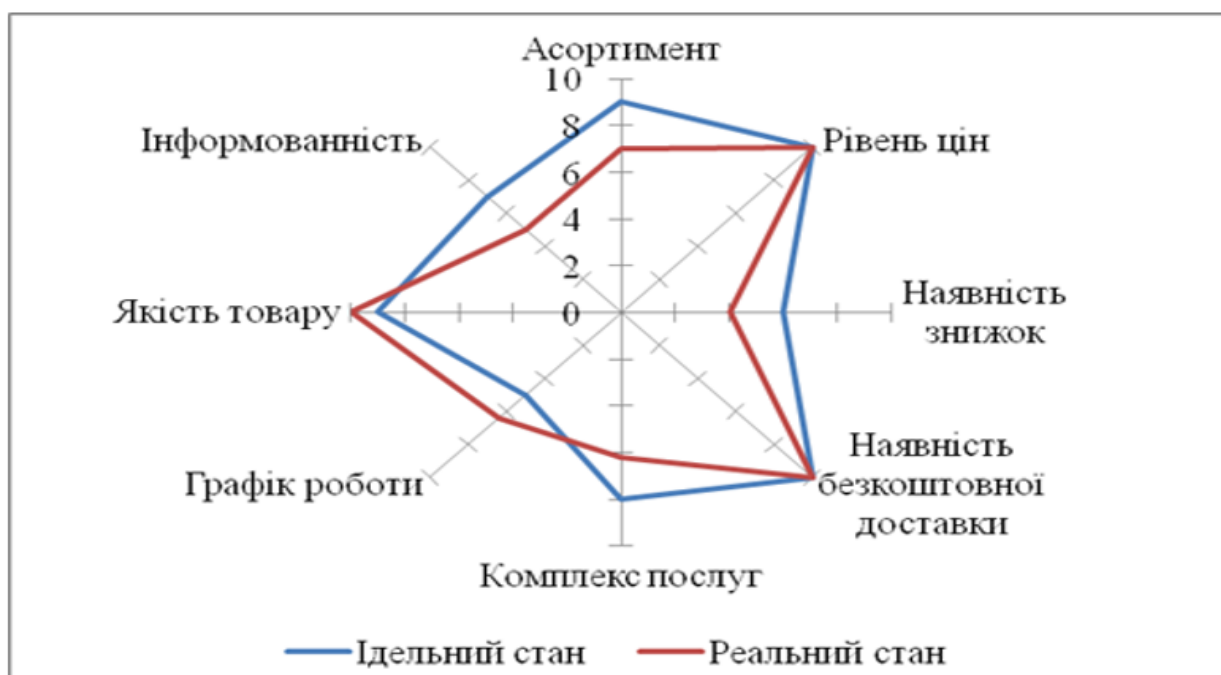


Рис. 2.5. Співвідношення ідеального та реального рівня обслуговування
корпоративних клієнтів, оціненого споживачами

Примітка. Сформовано автором

Тому «зовнішній конкурентний потенціал являє собою ступінь міцності ринкової ситуації, яка впливає на еволюцію внутрішнього конкурентного середовища. Джерелами конкурентних переваг лакофарбової промисловості є домінуючі навички, які виступають драйверами розвитку стратегічних напрямків навчання та максимізації прибутку» [31]. Основні з них: ступінь корисності і повноти задоволеності клієнтів; величина і динаміка змін в продуктивній лінійці;

ступінь, в якій якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що надається споживчими перевагами; Ціна; наявність програм лояльності клієнтів; Наявність додаткових послуг.

Висновки до розділу 2

Сектор лакофарбової промисловості в контексті хімічної промисловості України є дуже привабливим для розвитку і має перспективи майбутнього розгалуження економічної діяльності. Світовий ринок лакофарбових матеріалів пропонує повний спектр хімічних речовин і визнаний усіма країнами світу. Найуспішніші компанії виробляють якісну продукцію і є надійними партнерами в системі зовнішньоекономічних зв'язків. В Україні найбільша частка ринку лакофарбових матеріалів належить близько 15 виробникам.

У сучасних економічних умовах бізнес не зможе ефективно функціонувати без розробки та реалізації стратегії економічного розвитку. Він задає напрямок діяльності організації, формулює місію і цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план включає техніко-економічне обґрунтування і програму комерційної діяльності, то стратегія розвитку є ефективним інструментом досягнення цілей в умовах екологічної нестабільності.

Ми проаналізували діяльність ТОВ «Піпл Груп» за основними стратегічними моделями, які показали досить позитивні результати. Необхідно розвивати основні види продукції, вкладати більше коштів в розвиток емалі, лакофарбових матеріалів. Завдяки постійному вдосконаленню продукції, методів виробництва, машин і розробок у власній лабораторії, компанія має можливість зосередитися на завоюванні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на компанію чиниться з боку держави, дії якої спрямовані не тільки на усунення факторів, що дестабілізують ситуацію на ринку, а й в цілому загрожують існуванню української лакофарбової галузі. Велику увагу слід приділити активізації дій існуючих конкурентів. Особливого погіршенню ситуації сприяє зростання ролі замінників. Постачальники сировини, з якими компанія має довгострокові взаємовигідні відносини, і нові учасники ринку, для яких високі бар'єри входу, ситуація

економічної кризи і активність діючих компаній по відстоюванню своїх позицій унеможливають вихід на ринок і закріпитися, не становлять загрози.

Доведено, що зовнішній конкурентний потенціал – це сила ринкової ситуації, яка впливає на зміни внутрішнього конкурентного середовища. Джерелами конкурентних переваг роздрібної компанії є домінуючі навички, які служать драйверами розвитку стратегічних напрямків навчання та максимізації прибутку. Основні з них: ступінь корисності і повноти задоволеності клієнтів; величина і динаміка змін в продуктивній лінійці; ступінь, в якій якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що надається споживчими перевагами; Ціна; наявність програм лояльності клієнтів; наявність додаткових послуг.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна глобалізована ринкова економіка висуває до компанії нові вимоги. Вони викликані жорсткою конкуренцією і необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни кон'юнктури ринку і бізнес-сектора. При цьому «успіх підприємства залежить від його здатності адаптуватися до змін в середовищі своєї діяльності: передбачати і змінювати структуру підприємства, розробляти нові види продукції і впроваджувати їх у виробництво, правильно визначати напрямки інвестицій в різні види діяльності, щоб домогтися успіху і забезпечити процвітання підприємства в майбутньому» [29]. І в цьому проблема його конкурентної стратегії.

Як показує зарубіжний досвід, «більшість успішних компаній регулярно розробляють стратегію свого розвитку, і головним завданням стратегічного управління на цих підприємствах є забезпечення виробництва прибутку не тільки сьогодні, але і в довгостроковій перспективі» [30]. Що стосується вітчизняних компаній, то їх стратегічні проблеми повинні бути пов'язані не стільки з отриманням прибутку на основі завоювання нових ринків, скільки з антикризовим управлінням в умовах економічної нестабільності. І тільки оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням причин кризових явищ на вітчизняних підприємствах та їх успішне впровадження дозволить компаніям стабільно працювати і запропонувати їм перспективи розвитку.

Тому важливою умовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Піпл Груп» є впровадження стратегічного управління. При цьому керівництво компанії повинно дотримуватися певних принципів розробки ефективних конкурентних стратегій:

- планування та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності протягом тривалого періоду часу;
- «усвідомлювати, що чітка і послідовна конкурентна стратегія гарантує компанії хорошу репутацію і визнання в секторі;

- часта зміна стратегій для використання існуючих можливостей принесе лише обмежені результати;

- об'єктивно оцінювати конкурентів і їх дії;

- інвестування в створення конкурентних переваг, які є необхідною умовою досягнення прибутку вище середнього;

- дотримуватися агресивної стратегії створення конкурентної переваги і захисної стратегії їх захисту» [45];

Уникайте стратегій, які досягають успіху тільки при сприятливих умовах.

- ретельно застосовувати жорсткі і негнучкі стратегії, які позбавляють компанію маневреності, оскільки зміна ринкової кон'юнктури може зробити їх реалізацію неможливою;

- атакувати слабого конкурента вигідніше, ніж сильного.

- «зниження цін без уникнення значної переваги у витратах;

- пам'ятайте, що надмірно агресивна політика, спрямована на завоювання ринку, може спровокувати гідну реакцію конкурентів, що призведе до падіння прибутку.

- спробувати виявити основні відмінності в якості, використанні товару і його послугі при реалізації стратегії диференціації» [8].

При розробці ефективної конкурентної стратегії ТОВ «Піпл Груп» може застосовувати певні стратегії, на яких базується формування стратегій економічного розвитку іноземних підприємств (див. Таблицю 3.1). Слід зазначити, що для ефективної роботи на ринку ТОВ «Піпл Груп» може розробити більш складну і різнобічну стратегію на основі ізольованих підходів, наведених в таблиці 3.1.

Конкурентні позиції лідерів ринку в цілому коливаються від сильних (високих, середніх) до дуже сильних.

Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку ТОВ «Піпл Груп»

№	Базові стратегії (напрями) розвитку підприємства	Характерні ознаки	Характеристика вартості та ризикованості	
			Обсяг капіталовкладень	Ступінь фінансово-го ризику
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції та закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї ж продукції за рахунок маркетингових заходів(збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу).забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
4	Інновація	Впровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності(можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки у випадку провалу	Значні капіталовкладення, тривалий термін окупності	Високий

Примітка Сформовано автором за [6]

Основна турбота лідера з точки зору стратегії полягає в тому, щоб зберегти лідерську позицію і потенційно еволюціонувати від простого лідера до домінуючого лідера. Тим часом, прагнення до лідерства на ринку і збільшення частки ринку має велике значення завдяки конкурентним перевагам і прибутковості, які потрапляють під частку найбільшої компанії галузі. Для «керівників можливі три стратегічні осі:

- 1) стратегія постійного наступу;
- 2) стратегія оборони і підкріплення;

3) стратегія для компаній, які йдуть за лідером ринку» [24].

ТОВ «Піпл Груп» найкраще підходить для використання стратегії оборони та посилення. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити вихід на ринок новим компаніям і ускладнити кандидатам на лідерство зміцнення своїх позицій. Завданням сильного захисту є збереження існуючої частки ринку, зміцнення отриманих ринкових позицій і захист конкурентних переваг компанії.

Конкурентний захист може включати:

- спроби збільшити бар'єр для конкуренції між основними заявниками та новими учасниками шляхом збільшення більш високих витрат на рекламу, рівня обслуговування та витрат на дослідження і розробку приватних торгових марок для продуктів, для яких основний заявник вже володіє або може володіти торговими марками;

- перехід більшої персоналізації сервісу і використання інших доповнень для посилення лояльності клієнтів і ускладнення або збільшення переходу на конкуруючі продукти;

- розширення асортименту параметричної продукції з метою закриття будь-яких відкритих слотів для конкурентів;

- «підтримувати доступні ціни і привабливу якість»;

- створення нових потужностей, що дозволяють випереджати зростання ринкового попиту і блокувати потенціал розширення більш дрібних конкурентів;

- інвестиції при забезпеченні конкурентоспроможності витрат і технологічного розвитку;

- укладення ексклюзивних договорів з кращими постачальниками і дистриб'юторами» [5].

«Важливою частиною ефективної конкурентної стратегії компанії є збереження конкурентних переваг. Найважливішим і найважливішим для збереження конкурентних переваг є постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності» [5]. Якщо наша досліджувана компанія, яка вже досягла деяких переваг, спочиває на лаврах, то практично всі переваги можуть втратити свої характеристики, а тому стояти на місці не можна: компанія повинна створювати

нові переваги, хоча б з тією ж швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати вже існуючі.

Основне завдання полягає в постійному поліпшенні показників діяльності компанії з метою підкріплення існуючих переваг, таких як більш ефективна робота виробничих потужностей або організація більш гнучкого обслуговування клієнтів. Тому конкурентам буде ще складніше його обійти, адже для цього їм терміново доведеться покращувати власні показники, для чого у них може просто не вистачити потужності.

Однак для збереження конкурентної переваги необхідно розширювати і покращувати ресурси, переходячи до переваг більш високого рівня, які зберігаються довше.

Зміни необхідні для збереження пільг; компанія повинна скористатися тенденціями, що спостерігаються в галузі, по крайній мере, не ігноруючи їх. Компанія також повинна інвестувати в захист областей, які можуть вплинути на конкурентів. Для збереження позицій компаніям іноді доводиться відмовлятися від існуючих переваг для отримання нових.

Якщо узагальнити сировинні, рекламні, збутові та інші стратегії, то можна виділити ряд заходів, завдяки яким ТОВ «Піпл Груп» може не тільки зберегти свої конкурентні переваги, а й розвинути реалізацію продукції і стати лідером у своїй галузі. Ці стратегічні дії включають:

- «модернізація виробництва і постійне поліпшення технічних параметрів продукції,
- збільшення індивідуальних послуг;
- впровадження сучасного обладнання для впровадження нових видів продукції;
- удосконалення системи стимулювання збуту, зокрема:
 - а) збільшення витрат на рекламу;
 - б) збільшення активності впливу;
 - в) залучення нових клієнтів за допомогою прямого маркетингу;

- постійно проводити маркетингові дослідження для вивчення і аналізу ринку, конкурентів і споживачів» [4].

Системно володіючи і реалізуючи дану стратегію, ТОВ «ППЛ Груп» зможе закріпити лідерські позиції в своїй галузі, збільшити частину конкурентних переваг, підвищити конкурентоспроможність своєї продукції, досягти позитивних результатів у підвищенні ефективності зовнішньоекономічних зв'язків.

Будь-яка компанія, яка вирішує завдання задоволення потреб клієнтів на конкретному ринку і отримання прибутку, користується послугами постачальників і посередників. Однак економічний успіх фірми залежить головним чином від особливостей і характеру взаємодії зі споживачами. Тому важливим кроком на шляху підвищення конкурентоспроможності компанії є ефективна взаємодія зі споживачами.

Сильний вплив різних груп клієнтів на результати продажів має сьогодні велике значення з наступних причин:

- «підвищення купівельної спроможності населення, що підвищує еластичність попиту і сприяє більшій чутливості до стимуляторів продажів;
- зміцнювати ринкову владу покупців, так як зростає залежність продавця від покупця;
- підвищити доступність стандартизованих продуктів, які пропонують широкий асортимент продукції аналогічної якості» [1];
- збільшення кількості замінників, тобто товарів, що дублюють відомі бренди, що сприяє переорієнтації покупців на більш неякісну, але більш дешеву продукцію;
- підвищити рівень обізнаності покупців, пов'язану з комунікаційною активністю компаній, тим самим збільшуючи вибір покупця для продавця;
- посилити роль у співпраці з покупцями послуг із захисту прав споживачів, інформуючи покупців про права та можливості відшкодування збитків неякісною продукцією.

Компанії дуже важливо досліджувати споживчі переваги, щоб удосконалити свою систему відносин з ними. Виявлення думки клієнтів про сильні і слабкі сторони іміджу дозволяє компанії своєчасно розробляти адаптивні заходи щодо

його поліпшення. Все це в кінцевому підсумку допоможе залучити потенційних клієнтів і розширити коло постійних клієнтів, тобто підвищити лояльність клієнтів до компанії.

Довгостроковий успіх компанії залежить від лояльності клієнтів до компанії або її продукції. Для визначення сфери застосування слід використовувати такі показники, як регулярність візитів з боку клієнтів компанії і повторення покупок. Використовуючи ці показники, ви визначаєте «область використання» компанії. Складається з числа покупців, які регулярно відвідують компанію (Р) і покупців, які здійснюють повторні покупки, серед непостійних покупців (НП), які мають статус потенційних прихильників. Співвідношення між кількістю покупців в оглядових зонах і загальним числом опитаних покупців (h) використовується для розрахунку ступеня лояльності покупців до даної компанії за даний період (Р). Чим ближче показник до 1, тим вище ступінь лояльності клієнтів.

При вивченні поведінки покупців необхідно визначити його природу і отримати інформацію, яка відображає різні аспекти поведінки споживачів:

- про рішення і дії перед покупкою, відповідаючи на питання: Як покупець відкрив товар? наявна у нього інформація; з якими марками продукції порівнюються і з якими параметрами; хто приймає рішення про покупку;

- про покупку, яка відповідає на питання: хто, коли, де і як часто купує;

- про реакцію покупців на методи стимулюючого маркетингу (маркетингові зусилля фірми), які відповідають на питання: як покупці реагують на дії фірми в плані кастомізації товару, зміни ціни, реклами, різних заходів стимулювання збуту і т.д.

Розуміння поведінки споживачів на промисловому ринку є основою для розробки ефективної конкурентної стратегії. Однак, з огляду на складність процесу, його еволюцію в часі і безліч факторів, що впливають, це досить складне завдання. Це пов'язано зі значною кількістю моделей поведінки споживачів на промисловому ринку. На думку Хааса Р., промисловим маркетологам необхідно виконати аналіз, який враховує наступні аспекти:

- «визначення процесу закупівлі товару організацією-замовником;

- визначити, хто в організації клієнта залучений в процес і на якому етапі процесу вони були залучені;

- визначте, чого кожен з цих людей очікує від покупки, тобто їх мотивації до покупки.

- визначити, які фактори впливають на взаємодію учасників процесу» [8].

Це означає, що при аналізі поведінки споживачів необхідно враховувати всі складові, їх сенс і взаємозв'язок.

Важливою частиною концепції взаємодії зі споживачами, яка може бути застосована в ТОВ «Піпл Груп», є підходи до поведінки споживачів. Підходи, які можуть бути застосовані в ТОВ «Піпл Груп», представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Підходи до створення моделей споживчої поведінки

Підхід	Аспекти, яким приділяється головна увага	Приклади моделей
Процесуальний	Процес прийняття рішення про купівлю, його етапи, послідовність	Модель Сайерта Р., та Марча Дж., концептуальна модель процесу організації закупівлі Хааза Р., модель поведінки інституційних споживачів, товарів та послуг Нікулайчука В.Е., та Белявцева М.І.
Факторний	Фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю	Модель Вестера і Вінда, модель Шета, модель Асселя Г., модель Котлера
Структурний	Структура суб'єктів купівельного процесу, учасники, компоненти, взаємозв'язок між ними, функції	Комунікаційна структура закупівельного центру Бонома Т. та Джонсона В.
Ціннісний	Цінності та критерії вибору покупця, процес формування цінності	Модель Шета-Ньюмана-Гросс, модель Зозульова О.В.
Змішаний	Сполучення попередніх підходів у різних комбінаціях	Модель Шофре-Лільєна, модель Пілюшенко В.Л., модель організаційної купівельної поведінки в Японії

Примітка. Сформовано автором за [8]

«Зазначені підходи до створення моделей поведінки споживачів можуть бути використані для розробки узагальненого алгоритму аналізу споживчої поведінки продукції та розробки рекомендацій щодо практичного застосування моделей» [8], що вкрай необхідно для ТОВ «Піпл Груп».

Тому ефективна концепція взаємодії ТОВ «Піпл Груп» зі своїми споживачами повинна включати наступні складові:

- «вивчення ринку цільових споживачів, їх поведінки і розробка стратегії на споживчому ринку;
- застосування ефективних моделей поведінки споживачів;
- налагодження системи якісних послуг;
- розробка заходів зі зв'язків з громадськістю тощо» [8].

Важливість цих заходів для ТОВ «Піпл Груп» значно зросте, враховуючи сучасні тенденції та орієнтації розвитку економіки України, а також перспективи посилення конкуренції на ринку.

Висновки до розділу 3

На підставі проведених досліджень можна зробити наступні висновки і пропозиції.

У сучасних економічних умовах успіх компанії залежить від уміння адаптуватися до змін в середовищі своєї діяльності: передбачати і змінювати структуру фірми, розробляти нові види продукції і запускати їх у виробництво, правильно визначати напрямки інвестицій в різні види діяльності з метою досягнення успіху і забезпечення конкурентного успіху.

ТОВ «Піпл Груп» найкраще підходить для використання стратегії оборони та посилення. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити вихід на ринок новим компаніям і ускладнити кандидатам на лідерство зміцнення своїх позицій. Завданням сильного захисту є збереження існуючої частки ринку, зміцнення отриманих ринкових позицій і захист конкурентних переваг компанії.

Основним завданням конкурентної стратегії є постійне поліпшення показників діяльності компанії з метою закріплення існуючих переваг, таких як більш ефективна робота виробничих потужностей або організація гнучкого обслуговування клієнтів. Тому конкурентам стає ще складніше його обійти, адже для цього їм терміново потрібно поліпшити власні показники.

Якщо узагальнити сировинні, рекламні, збутові та інші стратегії, то можна виділити ряд заходів, завдяки яким ТОВ «Піпл Груп» може не тільки зберегти свої конкурентні переваги, а й розвинути реалізацію продукції і стати лідером у своїй галузі. До таких стратегічних заходів належать: модернізація виробництва і постійне поліпшення технічних параметрів продукції; збільшення видів послуг; впровадження сучасного обладнання для впровадження нових видів продукції; удосконалення системи стимулювання збуту (збільшення витрат на рекламу; збільшення виставкової активності; залучення нових клієнтів за допомогою прямого маркетингу); постійно проводити маркетингові дослідження для вивчення і аналізу ринку, конкурентів і споживачів.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

Однією з особливостей розвитку підприємств на сучасному етапі є вплив ряду факторів на їх діяльність. Змінюються клієнти, з'являються нові ніші ринків, що розвиваються, з'являються нові конкуренти, розробляються нові і більш досконалі технології. Джерелом змін є зміна техніко-технологічного аспекту виробництва, а також виробничих відносин самої компанії і навколишнього ринкового середовища. Звичайно, це стосується і будь-якого бізнесу, який представляє собою відкриту систему, яка взаємодіє з різними компаніями і суспільством в цілому: державними органами, комерційними та некомерційними організаціями, споживачами. В результаті виникає кілька ланцюжків регулювання, збоїв в яких призводять до реструктуризації, тобто навмисних змін в організації, спрямованих на підвищення її ефективності, що, безсумнівно, актуально і актуально в нашому ринковому середовищі, яка часто змінюється. При визначенні стратегії побудови конкурентних переваг компанії повинні враховувати ці фактори і швидко адаптуватися до їх змін.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія» показав відсутність однаковості поглядів. У рамках дослідження запропоновано розглядати конкурентну стратегію як динамічну модель поведінки бізнесу, спрямовану на досягнення стійкої конкурентоспроможності в рамках місії, метою якої є задоволення потреб споживачів та забезпечення економічних, масштабних та іміджевих ефектів компаній.

На основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано концептуальну модель, рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємств щодо вдосконалення бази знань і, як наслідок, формування стійких і динамічних конкурентних переваг. До них відносяться механізми мотивації конкуренції; системи управління знаннями та ідеями та інноваційним виробництвом; маркетингові інструменти, сценарії навчання лідерським навичкам; представляти інтереси зацікавлених сторін; Партнерські

стратегії.

Конкурентна стратегія компанії є хорошим інструментом в руках менеджерів, так як допомагає вирішити ряд завдань і проблем, з якими стикається компанія:

По-перше, наявний аналітичний матеріал, отриманий і структурований в ході формування конкурентної стратегії, дозволить керівникам і виконавцям чітко зрозуміти ситуацію на ринку і визначити місце компанії на ньому, реальність поставлених цілей і способи їх досягнення.

По-друге, конкурентна стратегія, затверджена керівництвом (генеральним директором) компанії, вступає в дію у вигляді організаційно-розпорядчого документа.

По-третє, аналізуючи свою діяльність в останні періоди, компанія створює свій історичний шлях, вивчення якого сприятиме вдосконаленню і розширенню сфери своєї діяльності, адекватно реагуючи на ринкові зміни, зміцнюючи свої ринкові позиції і завойовуючи нові ринки з урахуванням нових конкурентних переваг.

Послідовність процесів розробки та реалізації конкурентної стратегії є важливою передумовою, особливо якщо витрати на будівництво компанії значні. Це знижує ризик нехтування важливими питаннями і виявлення альтернатив, на яких базується конкурентна стратегія і з якими розподіляються ресурси компанії.

Сектор лакофарбової промисловості в контексті хімічної промисловості України є дуже привабливим для розвитку і має перспективи майбутнього розгалуження економічної діяльності. Світовий ринок лакофарбових матеріалів пропонує повний спектр хімічних речовин і визнаний усіма країнами світу. Найуспішніші компанії виробляють якісну продукцію і є надійними партнерами в системі зовнішньоекономічних зв'язків. В Україні найбільша частка ринку лакофарбових матеріалів належить близько 15 виробникам.

У сучасних економічних умовах бізнес не зможе ефективно функціонувати без розробки та реалізації стратегії економічного розвитку. Він задає напрямок діяльності організації, формулює місію і цілі, забезпечує ефективне використання

наявних ресурсів. Якщо стратегічний план включає техніко-економічне обґрунтування і програму комерційної діяльності, то стратегія розвитку є ефективним інструментом досягнення цілей в умовах екологічної нестабільності.

Ми проаналізували діяльність ТОВ «Піпл Груп» за основними стратегічними моделями, які показали досить позитивні результати. Необхідно розвивати основні види продукції, вкладати більше коштів в розвиток емалі, лакофарбових матеріалів. Завдяки постійному вдосконаленню продукції, методів виробництва, машин і розробок у власній лабораторії, компанія має можливість зосередитися на завоюванні зарубіжних ринків. Найбільший конкурентний тиск на компанію чиниться з боку держави, дії якої спрямовані не тільки на усунення факторів, що дестабілізують ситуацію на ринку, а й в цілому загрожують існуванню української лакофарбової галузі. Велику увагу слід приділити активізації дій існуючих конкурентів. Особливому погіршенню ситуації сприяє зростання ролі замінників. Постачальники сировини, з якими компанія має довгострокові взаємовигідні відносини, і нові учасники ринку, для яких високі бар'єри входу, ситуація економічної кризи і активність діючих компаній по відстоюванню своїх позицій унеможливають вихід на ринок і закріпитися, не становлять загрози.

Доведено, що зовнішній конкурентний потенціал – це сила ринкової ситуації, яка впливає на зміни внутрішнього конкурентного середовища. Джерелами конкурентних переваг роздрібною компанією є домінуючі навички, які служать драйверами розвитку стратегічних напрямків навчання та максимізації прибутку. Основні з них: ступінь корисності і повноти задоволеності клієнтів; величина і динаміка змін в продуктивній лінійці; ступінь, в якій якість товару відповідає очікуванням споживачів; рівень сервісу, що надається споживчими перевагами; ціна; наявність програм лояльності клієнтів; наявність додаткових послуг.

У сучасних економічних умовах успіх компанії залежить від уміння адаптуватися до змін в середовищі своєї діяльності: передбачати і змінювати структуру фірми, розробляти нові види продукції і запускати їх у виробництво, правильно визначати напрямки інвестицій в різні види діяльності з метою досягнення успіху і забезпечення конкурентного успіху.

ТОВ «Піпл Груп» найкраще підходить для використання стратегії оборони та посилення. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити вихід на ринок новим компаніям і ускладнити кандидатам на лідерство зміцнення своїх позицій. Завданням сильного захисту є збереження існуючої частки ринку, зміцнення отриманих ринкових позицій і захист конкурентних переваг компанії.

Основним завданням конкурентної стратегії є постійне поліпшення показників діяльності компанії з метою закріплення існуючих переваг, таких як більш ефективна робота виробничих потужностей або організація гнучкого обслуговування клієнтів. Тому конкурентам стає ще складніше його обійти, адже для цього їм терміново потрібно поліпшити власні показники.

Якщо узагальнити сировинні, рекламні, збутові та інші стратегії, то можна виділити ряд заходів, завдяки яким ТОВ «Піпл Груп» може не тільки зберегти свої конкурентні переваги, а й розвинути реалізацію продукції і стати лідером у своїй галузі. До таких стратегічних заходів належать: модернізація виробництва і постійне поліпшення технічних параметрів продукції; збільшення видів послуг; впровадження сучасного обладнання для впровадження нових видів продукції; Удосконалення системи стимулювання збуту (збільшення витрат на рекламу; збільшення виставкової активності; залучення нових клієнтів за допомогою прямого маркетингу); постійно проводити маркетингові дослідження для вивчення і аналізу ринку, конкурентів і споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Конкурентні переваги підприємств у глобальній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 12-28.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №7. С. 71-76.
3. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. К.: НІСД, 2012. 132 с.
4. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук зб.* Вип. 2-3. 2013. 208 с.
5. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А., Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
6. Бондаренко О. М. Визначення конкурентних переваг компаній в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 86-91.
7. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельн. нац. ун-ту*. 2010. № 2. Т. 1. С. 156-160.
8. Виноградова О. О., Марченко О.І. Управління конкурентними можливостями підприємства. *Вісник ВПІ*. 2016. №3. С.42-48.
9. Вінокуров В. А. Організація стратегічного управління. М.: Центр економіки і маркетингу, 2010. 202 с.
10. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 312 с.
11. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / За ред. д-ра екон. наук, проф. М.В.Кужельного. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
12. Гончаров В.М., Макаренко В.Ю., Припотень М.В. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 136 с.
13. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної

оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. №1. С.67-73.

14. Гринько Т. Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі комплексної оцінки всебічної інтенсифікації підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. №1. С.67-73.

15. Грішнова О. Підвищення продуктивності праці – головна конкурентна перевага сучасного підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 11. С. 67-83.

16. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164-168.

17. Жилінська О. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: науковий збірник*. Вип. 4. К.: КНЕУ, 2001. с. 221-226.

18. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. *Торгівля і ринок України*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. Вип.11. Т.1. С.87-91.

19. Зовнішня торгівля України, основні країни-контрагенти. URL: <http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/f3/showstat>

20. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2013. №8. С.33-38.

21. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.

22. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. ХНЕУ. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.

23. Іващенко А.Г. Процесний підхід до управління як передумова підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Фінансовий простір*, 2017. № 2 (18). С. 390-395 .

24. Ілюхіна В. В. Інновації як чинник формування конкурентних переваг економіки України. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. Вип. 1. С.

140-149.

25. Кондратенко О. О. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 44-48.
26. Кулак Н. В. Методичні засади управління конкурентними перевагами підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 5. С. 56-63.
27. Куліков Г.В. Менеджмент і теорія міжнародної конкурентоспроможності. К: Знання, 2010. 247 с.
28. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, В. О. Шевчук, Д. О. Харинович- Яворська. Чернівці : Технодрук, 2015. 370 с.
29. Лопушинська І. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства: *мат. доп. IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. Тернопіль: ЗУНУ, 04.05.2023 р.
30. Мартинова Є. Г. Конкурентні переваги підприємств як фактор підвищення ефективності виробництв. *Прикладна статистика: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 13. С. 376-386.
31. Михайленко О. В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5(2). С. 25-28.
32. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К. : «Центр навчальної літератури»,2004. 285 с.
33. Обсяг імпорту та експорту товарів за кодами УКТЗЕД. URL: <http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/fl1/showstat>
34. Омеляненко Т.В. Ключові конкурентні переваги: еволюція та діалектика. Теорія управління організацією: стан та перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 6-7 квітня 2000р. Київ–Трускавець: НТУУ "КПІ";

КНЕУ; ДДПУ, 2000. с. 135-136.

35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

36. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою. *Економіка України*. 2008. № 11. с. 42–51.

37. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. Дніпропетровськ: ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с

38. Панасенко Л. І. Стратегічний аналіз і контролінг у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2003. №66-67. С.65-66.

39. Пономаренко В. С., Тридід О. М, Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.

40. Понтелєєва Н. М. Інтегрований підхід формування конкурентних переваг на основі поширення фінансових інновацій. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 4(3). С. 23-26.

41. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 02.08.2017 р. № 3659-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>

42. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11.01.2001 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

43. Продіус Ю.І. Формування системи забезпечення конкурентоздатності промисловості: монографія. О. : АстроПринт, 2019. 270 с.

44. Реутов В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання. *Економіка та держава*. 2006. №5. С.65-67.

45. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Київ, 2006. – 390 с.

46. Семенов А.Г. Розвиток стратегічного управління в акціонерних товариствах: монографія. Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2007. 520 с.

47. Синиця Л. В. Формування конкурентної переваги підприємства на підставі

інноваційної активності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5(2). С. 167-171.

48. Спірна М. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Київського Інституту Бізнесу і Технологій*. 2005. №1(2). С.33-35.

49. Строчкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для ВНЗ. Харків, 2011. 180 с.

50. Терехов В. І. Інформаційна складова у формуванні переваг на конкурентних ринках. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2015. Вип. 41. С. 33-41.

51. Тищенко А. Н. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризи: монографія. Харків, 2007. 375 с.

52. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: автореф. на здоб. наук. ступ. д. е. н. Донецьк: ДНУ, 2003. 32 с.

53. Харинович-Яворська Д. О. Особливості комплексного економічного аналізу та поліпшення методики його здійснення в умовах трансформаційної економіки. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси* : зб. наук. пр. / Д. О. Харинович-Яворська ; відп. ред. З. В. Герасимчук. Луцьк, 2011. Вип. 8 (29). С. 485–491.

54. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / за наук. ред.. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ. К.: Освіта України, 2015. 316 с.

55. Шимко О. В. Імідж як інструмент досягнення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 440-446.

56. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль: Крок, 2014. 293с.

57. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Дудкіна О.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник ТНЕУ*, 2019. №2. С. 163-175.

58. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: «Крок», 2022. 258с.

59. Brown S. & Blackmon K. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance.

Journal of Management Studies. 2005. 42: 4. Pp. 793–815.

60. Friedman, T. L., 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux.

61. Matthews R. *The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2)*. *Economic Strategies*. 2005. 33–34, 7–8.

62. Mintzberg H. & Waters J. A. *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic Management Journal*. 1985. 6 (3). Pp. 257–272.

63. Porter M. «What is Strategy», *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996. Pp. 61–78

64. Porter M. E. *Competitive advantage of nations*. New York : The Free Press, 1990.

65. Porter M. E. *Towards a dynamic theory of strategy*. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117.

66. Saaty Thomas L., Kevin P. Kearns. *Analytical Planning: The Organization of Systems*. Oxford ; New York : Pergamon Press, 1985. 208 p.