

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ
СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

(на прикладі ПП «Компанія Легасі»)

Допущено до захисту
«__» _____ року

Студента групи М 03-16
Факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Боровського Владислава Олеговича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.

Науковий керівник
Кандидат економічних наук, доцент
Богачова А.В.

(підпис)

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

КИЇВ - 2020

ЗМІСТ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ..... | 5 |
| 1.1. Поняття та сутність конкурентної стратегії | 5 |
| 1.2. Класифікація видів конкурентних стратегій..... | 16 |
| РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»..... | 27 |
| 2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «Компанія Легасі»..... | 27 |
| 2.2. Оцінка діяльності основних конкурентів підприємства | 42 |
| 2.3. Формування конкурентної стратегії ПП «Компанія Легасі» | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» | 50 |
| 3.1. Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії підприємства | 50 |
| 3.2. Перспективи реалізації конкурентної стратегії на прикладі ПП «Компанія Легасі»..... | 60 |
| ВИСНОВКИ..... | 70 |
| РЕЗЮМЕ | 73 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 75 |
| ДОДАТКИ..... | 78 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю дослідження конкурентної стратегії в організації, оскільки на сьогодні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства недостатньо мати конкурентну продукцію і новітні виробничі технології. Сучасний ринок відрізняється високим рівнем насиченості різними видами продукції, а також продуктами-аналогами. Як наслідок, ринкове середовище вимагає від підприємств ще більш швидкого реагування на мінливі умови у сфері підвищення якості продукції та послуг, вдосконалення систем управління, розвитку конкурентних переваг. Одним із способів вирішення даного кола завдань, що дозволяє посилити конкурентоспроможність підприємства, збільшити ринкову частку. Існує розробка конкурентної стратегії, яка дозволяє зовнішнім умовам і внутрішнім можливостям для ведення бізнесу. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни, що відбуваються і адаптуватись до них: застосовуються до розробки та реалізації конкурентної стратегії відповідно до тенденцій інноваційної діяльності, рівня розвитку виробничих технологій, масштабів використання сучасних засобів автоматизації виробництва і управління, а також інших факторів, що впливають на формування і розвиток їх конкурентних переваг.

Мета дослідження - сформулювати конкурентну стратегію для ефективної реалізації цілей організації.

Дана мета зумовила постановку та рішення наступних завдань:

- провести аналіз сутності та видів конкурентних стратегій;
- проаналізувати ПП «Компанія Легасі» як суб'єкт господарювання;
- розглянути діяльність основних конкурентів підприємства;
- описати реалізацію конкурентної стратегії ПП «Компанія Легасі»;
- проаналізувати засоби покращення конкурентної стратегії;
- визначити перспективи втілення конкурентної стратегії на прикладі ПП «Компанія Легасі».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія сучасної організації.

Предмет дослідження – формування та реалізація конкурентної стратегії організації.

Емпірична база дослідження - Приватне Підприємство «Компанія Легасі».

Апробація результатів роботи відбулася 14 січня 2020 року на III Міжнародній науково-практичній конференції: «Стратегічні пріоритети в XXI столітті», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві.

Інформаційну базу дослідження складають монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, матеріали науково-практичних конференцій, посібники, статті у спеціальній фаховій періодиці, матеріали періодичних та спеціалізованих видань, які забезпечили розкриття теоретико-методологічних основ формування та реалізації конкурентної стратегії; статистично-звітна документація бази дослідження ПП «Компанія Легасі», організаційні та планові документи, на основі опрацювання яких здійснено аналіз господарської діяльності обраного підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття та сутність конкурентної стратегії

Аналіз економічної літератури показує, що виділяються кілька напрямків дослідження конкурентних стратегій, але всі вони сходяться у визначенні сутності стратегії як процесу визначення напрямку розвитку організації. Поняття «стратегія» має грецьке коріння і походить від поняття «стратегос», тобто «мистецтво генерала». Стратегія вперше з'явилася в теорії військової справи, де було чітко розділено «мистецтво генерала» і «мистецтво лейтенанта». До «мистецтву генерала» була віднесена розробка загального плану кампанії або битви, визначення послідовності основних дій, напрямків головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих варіантів ходу бою. «Мистецтво лейтенанта» полягало в тому, що потрібно було вирішити, як найкраще виконати отриманий наказ, забезпечити вирішення завдань, поставлених вищим керівництвом, і організувати необхідну для цього взаємодію підлеглих [6, с. 5].

Поглиблене дослідження поняття «конкурентна стратегія» викликало необхідність систематизації підходів до його тлумачення. Стратегію організації можна визначити як комплекс принципів її діяльності, відносин і взаємозв'язків у зовнішній і внутрішньому середовищах, перспективних цілей і відповідних рішень по вибору способів і інструментів їх досягнення з можливими альтернативними варіантами в залежності від ситуації для забезпечення високого рівня ділової активності. З цієї точки зору конкурентна стратегія може трактуватися і як перспектива розвитку організації, і як зразок, модель реагування на зміни зовнішнього середовища, в якому вона працює. Проявами конкурентної стратегії є конкурентна позиція і структура організації, її система цінностей, особливості мотивації і контролю персоналу та ін. [6, с. 7].

Основні методологічні підходи до розробки конкурентної стратегії можна розділити на три групи, що базуються на певній моделі формування стратегії і розставляють по-різному дослідні акценти. Нижче приведена характеристика десяти наукових шкіл стратегічного менеджменту, об'єднаних в три групи: дозвільну, описову і структурну [9].

Дозвільна група включає «велику стратегічну модель», школу планування та школу позиціонування.

Школа, яка визначає стратегію як «велику модель», трактує конкурентну стратегію як результат свідомого розумового процесу. Мета і завдання організації визначаються за допомогою SWOT-аналізу, результатом якого є ідентифікація стратегічних альтернатив. Вибір альтернативи - «кращої стратегії» - заснований на обліку цінностей вищого керівництва, соціальної відповідальності організації. Генеральний директор безпосередньо контролює процес реалізації стратегії [6, с. 42]. Такий підхід до планування конкурентної стратегії унікальний для кожної конкретної організації і проявляється у формі «великої стратегічної моделі», де кожен етап реалізації стратегії строго деталізований і алгоритмізований (рис 1.1).

Проведений в аналіз дозволяє виділити ряд якісних недоліків, властивих процесу формування конкурентної стратегії в рамках школи «Стратегія як велика модель», а саме:

- такий підхід передбачає, що фактори зовнішнього середовища організації можна визначити, проаналізувати і правильно оцінити тільки одноосібно менеджером;

- алгоритм може працювати тільки для однорівневих систем і не підходить для компаній, що мають багаторівневу структуру управління і різні функціональні одиниці;

- має місце наявність розриву між керівником, що формує стратегію, і виконавцями стратегії, в результаті відбувається спотворення вхідної та вихідної інформації на різних рівнях організації.

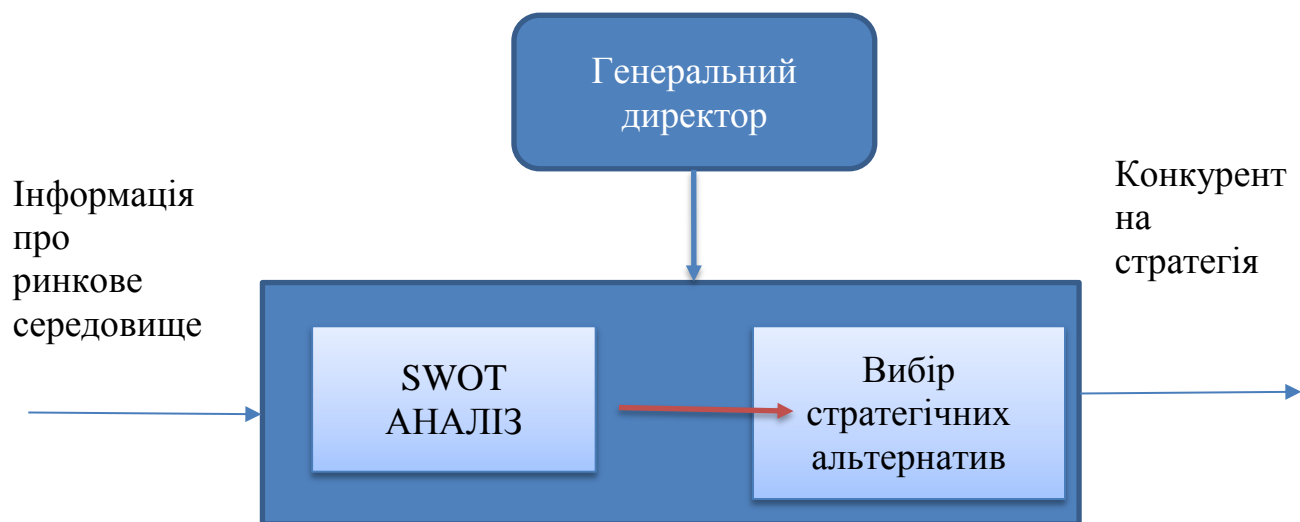


Рис. 1.1 Процес формування конкурентної стратегії в рамках школи
«Стратегія як велика модель»

Складено автором на основі [23]

Представниками цієї школи є Л. Ендрюс і вчені Гарвардської бізнес-школи.

«Школа планування» зародилася на початку 60-х рр. минулого століття, її найбільш раннім і впливовим автором є І. Ансофф. Формування стратегії в рамках даної школи є невід'ємною частиною процесу планування [5, с. 45]. Процес розробки конкурентної стратегії за задумом засновників цієї школи дуже формалізований і раціональний, розділяється на певні етапи. Даний підхід можна порівнювати з конвеєром, де кожен елемент стратегічного плану може бути конкретизований, виділений для аналізу всіх складових компонентів. Після конкретного аналізу складові компоненти групуються в одне ціле для подальшого аналізу отриманої конкурентної стратегії відповідно до рисунку 1.2. Результатом розвитку ідей школи планування вважається методика застосування системи збалансованих показників, що дає можливість встановлювати загально корпоративні і індивідуальні цілі, делегувати їх до управлінців різного рівня і рядових співробітників, оцінювати досяжність поставлених цілей, отримувати своєчасний зворотний зв'язок, виробляти інтеграцію стратегічних і тактичних показників.

На погляд представників школи, основними недоліками є:

- відірваність планового відділу від реальних проблем компанії в поточний момент часу;
- недостатня увага до пошуку і вибору стратегічних альтернатив;
- сильна формалізація процесу розробки конкурентної стратегії, що не дозволяє організації бути гнучкою.

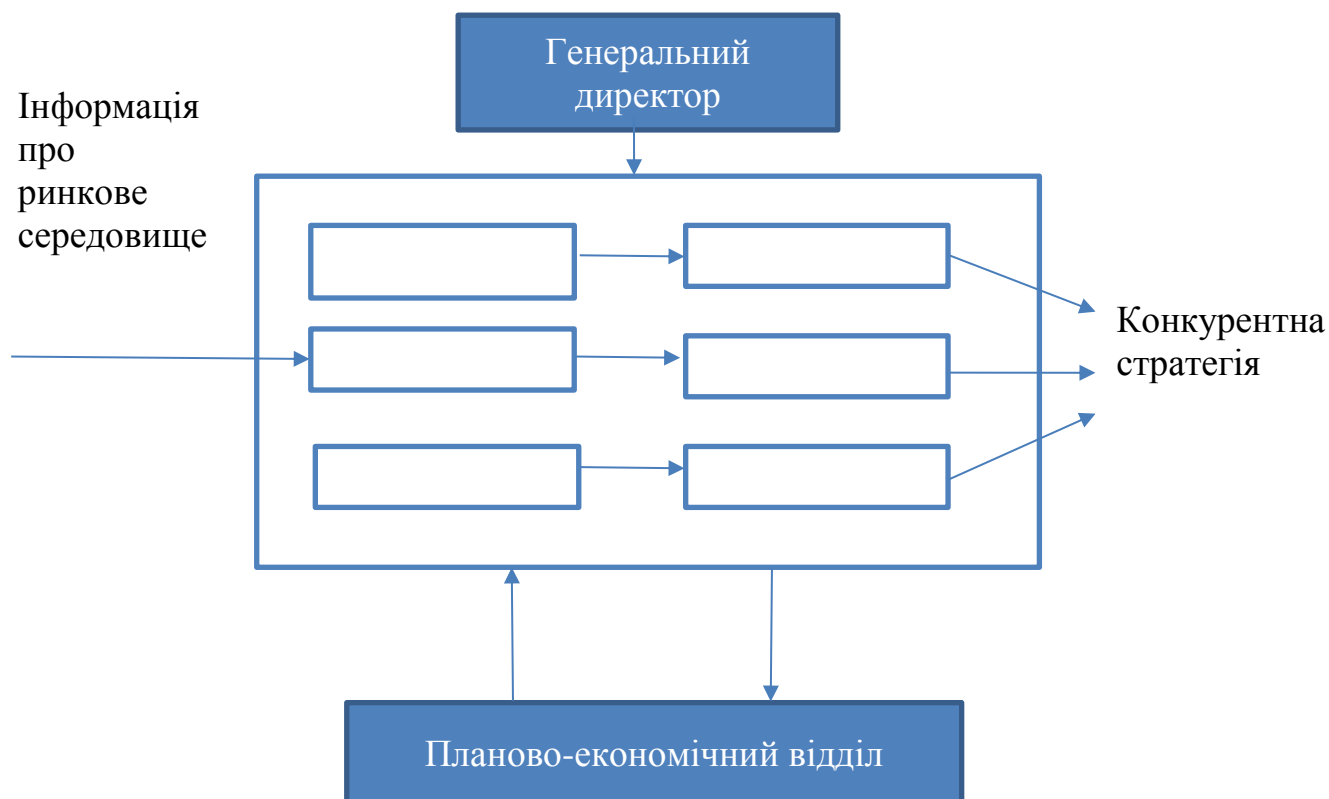


Рис. 1.2 Процес формування конкурентної стратегії в рамках «школи планування»

Складено автором на основі [23]

Основи «школи позиціонування» простежуються в працях Сунь Цзи, що датуються четвертим століттям до н. е. Якщо детально розглядати основні постулати цієї школи, то можна відзначити, що висновки «школи позиціонування» звучать в деякій мірі як військові розпорядження і правила [5, с. 50]. В області управління класичні консультаційні продукти використовувалися як приписи (такі підходи застосовувалися в основному в 60-70-х рр.). Розвиток позиційного стратегічного підходу простежується в

роботах М. Портера в 1980-х рр. У моделі М. Портера на зміну моделювання і планування приходить детальний конкурентний і галузевий аналіз (модель п'яти сил). Розробка конкурентної стратегії при цьому залишається контрольованим процесом, на перший план виходять загальні стратегії: лідерство за витратами, фокусування і диференціація, які стали використовуватися виробниками в умовах сприятливого зовнішнього оточення і симетричної конкурентної ситуації [8, с. 80]. Дану модель можна проілюструвати наступним чином (рис. 1.3).



Рис 1.3. Процес формування конкурентної стратегії в рамках «школи позиціонування»

Джерело: Створено автором на основі [23]

Даний підхід значно спрощує бачення конкурентної стратегії, але ряд недоліків обмежують уявлення про етапи її реалізації, так як:

- стратегія формується тільки нагорі і спускається до виконавців як наказ до дії за обраним планом;
- стратегія розробляється з метою досягнення економічних цілей;
- певні стратегії даної школи використовуються тільки в стабільних, зрілих галузях;

- деякі положення стратегій дають тільки переваги першого ходу в конкурентній боротьбі.

Таким чином, дана школа позиціонує стратегію як особливу формулу, а не як «унікальний погляд». Таке розуміння стратегії передбачає наявність потенційної можливості для розвитку, коригування та доповнення спочатку прийнятих положень, але в цілому все ж мається на увазі варіант розробки наслідувальних стратегій.

В описову групу включені школи, прихильників яких цікавить процес формування конкурентної стратегії, а саме: школа підприємництва, когнітивна школа, школа навчання, школа влади, школа культури і школа зовнішнього середовища. Розглянемо зміст їх теорій.

Стратегічне мислення «школи підприємництва» ґрунтується на формуванні стратегії, запропонованої одним лідером, який вибудовує бачення майбутнього організації і напрямок її руху на підставі своєї інтуїції і досвіду, контролюючи і розробку, і впровадження [2, с. 205]. Позиція лідера може коригуватися під впливом змін, що відбуваються і в більшій мірі придатна для організацій підприємницького типу, які починають бізнес.

На наш погляд, при такому підході сформована стратегія може бути безуспішною і мати негативний вплив на організацію, так як розробляється однією людиною, а його компетенція не завжди буває винятковою. З іншого боку, конкурентна стратегія може бути визнана інноваційною та конкурентоспроможною в разі високого професіоналізму розробника.

«Когнітивна школа» розглядає стратегію як процес мислення, вказуючи на те, що стратегія є продуктом людського розуму, індивідуального або колективного, і необхідно зрозуміти, «як розум обробляє інформацію і розробляє стратегію» [23, с. 153]. Процес розробки конкурентної стратегії в рамках «когнітивної школи» може бути проілюстрований наступним чином (рис 1.4).

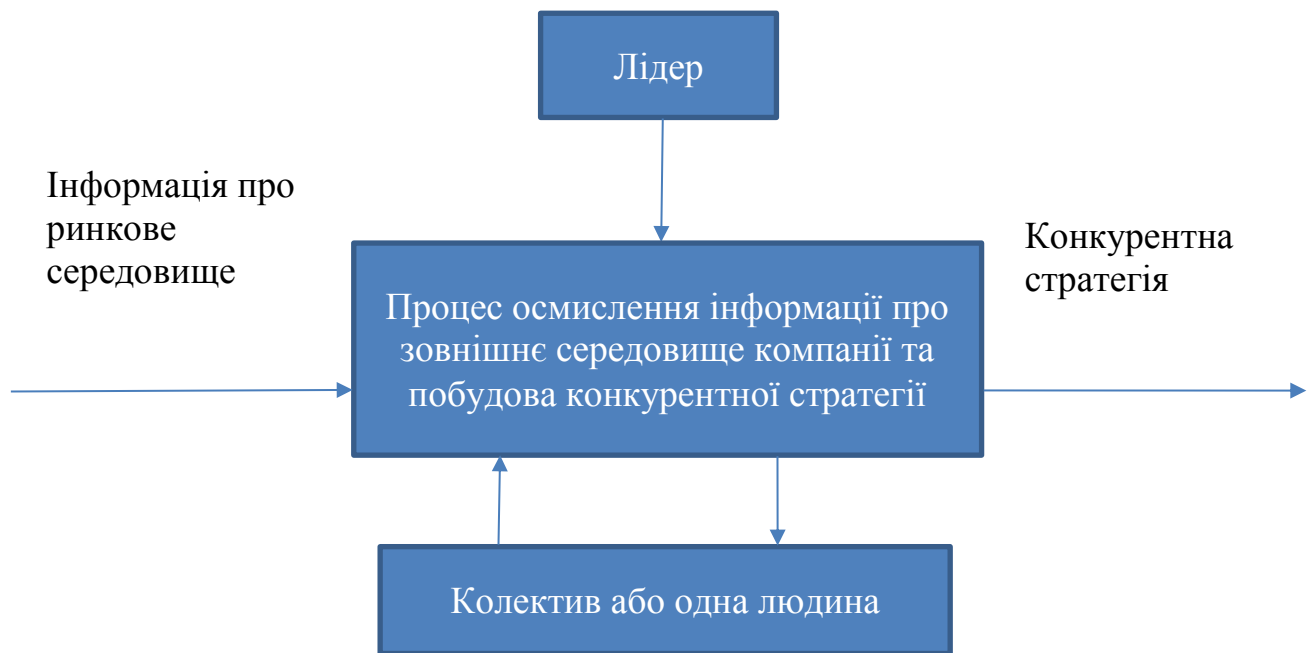


Рис 1.4. Процес формування конкурентної стратегії в рамках «когнітивної школи»

Складено автором на основі [23]

Одним з поширених підходів до розуміння сутності цього процесу є уявлення, що базується на когнітивній психології, при цьому основна увага сконцентрована на обмежених можливостях індивіда в процесі збору та обробки необхідної інформації, внаслідок чого можуть бути зроблені суб'єктивні або невірні висновки. Недоліком когнітивної школи є те, що вона розглядає стратегію як статичний процес, не сумісний з динамікою і складнощами її розробки. Як вирішення проблеми «навчальна школа» пропонує підхід до розуміння стратегії, що передбачає навчання з часом. Розробка стратегії розглядається як «послідовний процес» [7, с. 202].

Основоположником «навчальної школи» є Дж. Б. Квінн, який визначає стратегію як схему, що інтегрує головні цільові орієнтири організації [23]. Будучи визнаним експертом в області стратегічного менеджменту, він описує процес «логічного збільшення», згідно з яким стратегія розвивається в результаті певного поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх обставин, що дозволяє досягти консенсусу в керівництві. Стратегічні ініціативи можуть формуватися як на нижчому рівні менеджменту, так і передаватися топ-менеджерам через менеджерів середнього рівня (рис 1.5).

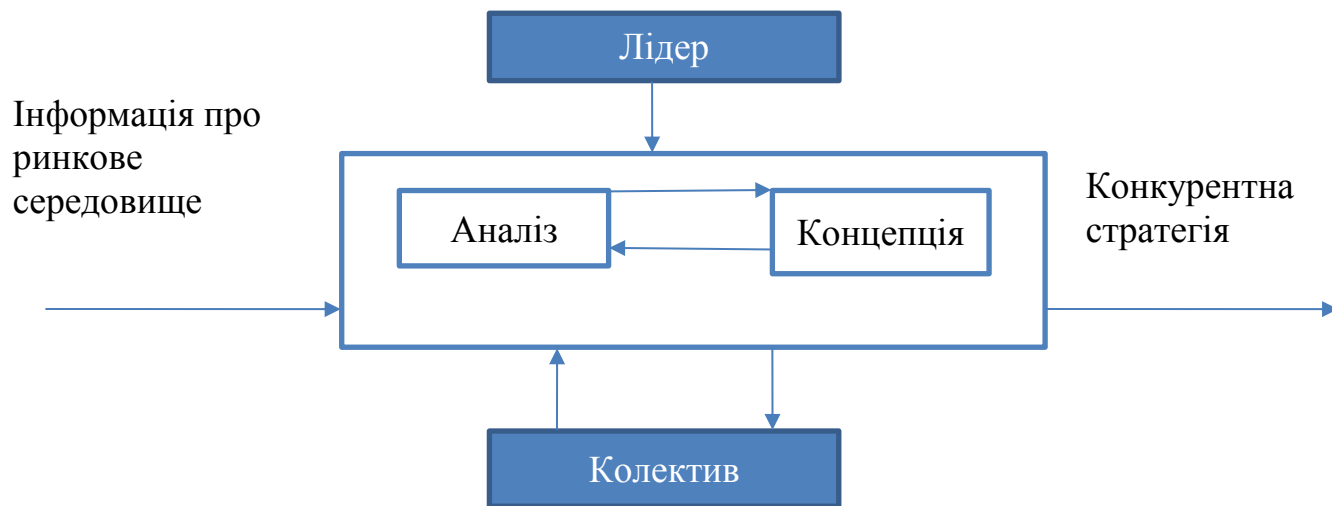


Рис 1.5. Процес формування конкурентної стратегії в рамках «навчальної школи»

Складено автором на основі [23]

Відповідно до постулатів даної школи в процесі стратегічного планування можуть бути задіяні багато джерел ідей і рішень, відповідно до того, як люди або групи людей приймають рішення, які передбачають повторювані дії. Поступово такі зразки повторюваних дій стають стратегіями. «Навчальна школа» заснована на концепції навчання як процесу виявлення існуючих обставин. У цьому випадку роль лідерів полягає в управлінні процесом стратегічного навчання. Однак необхідно враховувати ряд моментів. Варіант «проб і помилок» обов'язково спричинить додаткові витрати, неефективні витрати часу і ресурсів. Крім того, він може виявитися абсолютно неприйнятним в певних ситуаціях.

«Школа» влади» визнає політику частиною процесу формування конкурентної стратегії [6, с. 77]. Зміст даної школи розкривається двома основними положеннями:

- політичні рішення і засоби застосовуються впливовими людьми або групами для досягнення стратегічних цілей підприємства, що відповідають їхнім стратегічним інтересам (внутрішня політика);

- політичні рішення і вплив спрямовані на зовнішнє оточення підприємства (зовнішня політика) для досягнення його зовнішніх цілей, при цьому політика і стратегія розглядаються окремо один від одного.

Певним недоліком в позиції розглянутої школи є те, що зайве «захоплення» політикою здатне негативно вплинути на процес розробки стратегії, оскільки узгодження стратегічних цілей підприємства може стати предметом жорстких і тривалих дискусій. Такий підхід є досить реалістичним, але не може розглядатися як базовий для розробки стратегії.

Розуміння стратегії як культури і ідеології компанії в 1980-х рр. набуло досить великої кількості прихильників, про що свідчать наукові розробки, що з'явилися в той період. Разом з тим кількість праць в галузі дослідження взаємозв'язків стратегії і культури поки відносно невелике, хоча інтерес до даного наукового напрямку досліджень зростає. Основні ідеї цієї школи виражені в тому, що є конкурентна взаємодія, заснована на загальних для організації переконаннях і розумінні.

Потім очікування визначають поведінку і, відповідно, певну сукупність поглядів і намірів, які, в свою чергу, створюють необхідну основу для розробки активних конкурентних стратегій (рисунок 1.6).

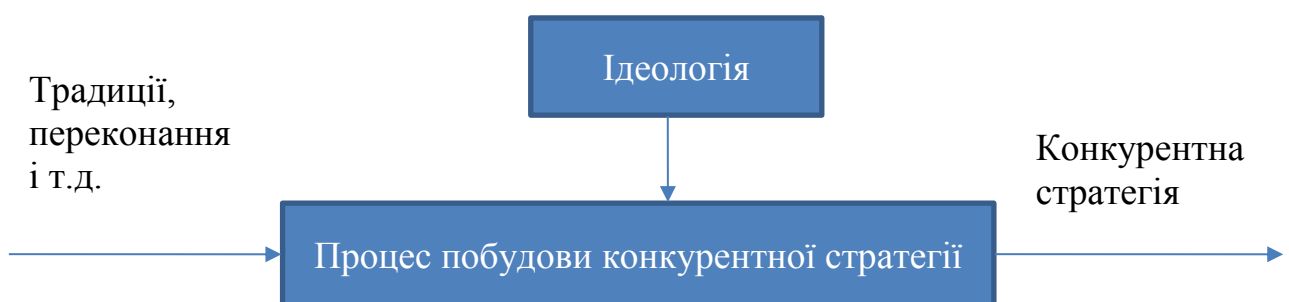


Рис 1.6. Процес формування конкурентної стратегії в рамках «школи культури»

Складено автором на основі [23]

Відмінною характеристикою такого підходу є високий рівень надійності сформованої стратегії внаслідок забезпечення балансу інтересів

зацікавлених сторін, що досягається в процесі її розробки. Ми можемо погодитися з запропонованими постулатами, проте максимальна орієнтація на облік всіх аспектів організаційної культури може створити проблеми в разі необхідності коригування стратегії [9].

Теоретики школи зовнішнього середовища вважають, що зовнішнє середовище розглядається як системний фактор, що визначає зміст і спрямованість конкурентної стратегії, тоді як інші школи орієнтовані на те, щоб враховувати її стан уже в процесі розробки стратегії. Прихильники цієї школи дотримуються теорії непередбачуваних обставин, відповідно до якої зовнішнє середовище обумовлює формування і розвиток характеристик конкретної організації. Це теоретичне положення отримало розвиток в популяційній екології, яка вважає, що біологічні закони і процеси розвитку природних систем можуть і повинні застосовуватися і для штучних систем, тобто для організацій. Основний принцип школи зовнішнього середовища - це орієнтація на майбутнє, на перспективу, виходячи з окремих подій в розвитку організації. Іншими словами, стратегія орієнтована не на досягнення якогось ідеального стану організації з урахуванням практичного досвіду роботи інших підприємств, а на реально досяжний її стан. В останній групі, яка враховує структурний підхід до формування конкурентної стратегії, всього одна школа - школа конфігурації. Різні процеси, що формують стратегію, реалізуються на різних стадіях життєвого циклу організації. Тому саме в залежності від реальних обставин вибираються формальні або неформальні методи прийняття рішень, встановлюється пріоритет певних положень економічної політики і бачення вищим керівництвом перспектив розвитку компанії, а також способів їх практичної реалізації.

Прихильники цієї школи вважають, що процес формування стратегії залежить від часу і ситуації, і замість пошуку найкращого варіанту конкурентної стратегії необхідно вибрати один або кілька методів її розробки, що найкраще підходять для конкретної ситуації (рис 1.7).



Рис 1.7. Процес формування конкурентної стратегії в рамках «школи зовнішнього середовища»

Складено автором на основі[23]

В результаті розробка конкурентної стратегії здійснюється з урахуванням конкретного періоду в історії існування компанії (зростання, змін або стабільності), стадії її життєвого циклу (зростання, зрілості або занепаду), типу і форми організації діяльності, що в кінцевому рахунку визначає логіку стратегії, її системність і т. д. [11]. На відміну від положень описових шкіл, постулати даної школи дозволяють досліджувати явище, зване феноменом революційних змін. Воно проявляється в тому, що при виникненні радикальних змін відбувається різка зміна стратегії і організаційної структури.

Найвідоміші наукові погляди на поняття конкурентної стратегії систематизовані в додатку А.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє зробити висновок про те, що моделлю, що найбільш повно відображає сутність процесу розробки конкурентної стратегії, є модель школи конфігурації. Дана школа об'єднала практично всі ключові елементи процесу розробки стратегії, що виділяються іншими школами в його «типовій» структурі.

Процес складається з ряду послідовних етапів: стратегічний аналіз зовнішнього середовища, формування бачення, постановка місії і стратегічних цілей, визначення стратегічних альтернатив і розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії, які передбачають можливість застосування різних методів аналізу на кожному з них [12].

Між етапами спостерігається стійкий зворотний зв'язок, що виражається в наявності зворотного впливу кожного підпроцесу на інші і на їх сукупність в цілому, в чому, власне, і полягає особливість структури всього процесу стратегічного управління в цілому. Тому конкурентну стратегію компанії можна розглядати як довгостроковий, якісно визначений напрям її розвитку, який залежить від області, форм і засобів її діяльності, системи організаційних взаємозв'язків, а також конкурентної позиції в ринковому середовищі, що дозволяє реалізувати перспективні загально організаційні цілі.

1.2. Класифікація видів конкурентних стратегій

Різні поєднання стратегічних і тактичних способів і прийомів формування та розвитку конкурентних переваг становлять основу різних варіантів конкурентних стратегій. У цьому сенсі можна стверджувати, що існує стільки видів конкурентних стратегій, скільки існує конкурентів. Саме тому керівництву підприємства важливо не помилитися з вибором стратегії, здатної максимально ефективно використовувати його сильні сторони і можливості і мінімізувати слабкі сторони і загрози. З цією метою розглянемо основні види конкурентних стратегій, які використовуються сучасними компаніями.

До числа класичних моделей, що використовуються для розробки стратегії, відноситься матриця можливостей по товарах і ринкам, вперше запропонована І. Ансоффом і має назву «Вектор зростання» [10]. Відповідно до цього аналітичного інструмента можливий вибір однієї з чотирьох стратегічних альтернатив збереження або збільшення частки ринку і, отже, утримання або посилення конкурентних переваг виробника:

- 1) стратегія проникнення на ринок;
- 2) стратегія розробки нових товарів;

- 3) стратегія розвитку ринку;
- 4) стратегія диверсифікації.

Стратегія проникнення на ринок спрямована на існуючі продукти і ринки. Як синонім цієї стратегії іноді використовується назва «економія витрат», або «покращуй те, що вже робиш». Вона ефективна, якщо ринок зростає або ще не насичений. Розширення збуту досягається в результаті підвищення інтенсивності просування продукції, призначення конкурентоспроможної ціни і ін. Це дозволяє збільшити збут, залучити тих покупців, які раніше не користувалися даною продукцією, а також клієнтів конкурентів, і збільшити попит з боку раніше залучених споживачів.

Стратегія розробки нових товарів орієнтована на нові продукти для сформованих і давно освоєних ринків. Застосовується, коли підприємство має ряд успішних видів продукції, що користуються популярністю у покупців. Передбачає розробку нових чи внесення змін до існуючих продуктів для освоєних сегментів, здійснення інновацій з відносною новизною щодо раніше освоєної продукції і її продажів.

Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на нові ринки з раніше освоєною продукцією. Метою виробника є збільшення обсягів реалізації існуючої продукції і послуг, в тому числі за рахунок надання споживачам нових можливостей їх використання. Фірма може виходити на нові сегменти ринку, на яких існує незадоволений попит, використовувати нові способи і інструменти просування і збуту продукції.

Стратегія диверсифікації застосовується в умовах, коли необхідно знизити високий ступінь залежності виробника від певного виду або асортиментної групи продукції, в тому числі в разі необхідності виходу з безперспективного ринкового сегменту. В якості альтернативної мети вона передбачає розробку нових видів продукції і послуг, вихід на нові ринки, а тому більш ризикована порівняно з іншими варіантами.

Ще один затребуваний метод вибору конкурентної стратегії - метод стратегічного вибору, розроблений М. Портером на основі концепції

суперництва [30]. Ним запропонована сукупність типових стратегій, кожна з яких заснована на конкурентній перевазі, і отримати її виробник може в результаті вибору своєї власної стратегії. Для цього необхідно прийняти рішення про те, якої саме конкурентної переваги він хотів би досягти.

Відповідно до даної моделі першою складовою стратегічного вибору є тип конкурентної переваги, яку можна досягнути за рахунок більш низьких витрат (перевага низького рангу або низького порядку) або за рахунок диференціації товару (перевага високого рангу або високого порядку).

Другий елемент стратегічного вибору - визначення області конкуренції, яка цікавить виробника. Значимість даного елемента визначається чіткою галузевою сегментацією, що виражається в наявності певних видів продуктів, різних каналів руху товару і різних купівельних переваг на різних сегментах. Стратегічний вибір передбачає прийняття рішення про можливість успішної конкуренції на всьому ринку і конкурування по «широкому фронту» або на окремому його сегменті і використання концентрованої стратегії.

Варіанти поєднання виду конкурентної переваги і сфери, в якій вона досягається, представлені М. Портером в формі декількох варіантів типових конкурентних стратегій, кожна з яких заснована на конкурентному домінуванні (рис 1.8).

Згідно з концепцією типових стратегій М. Портера виділяють стратегії лідерства по витратах, диференціації та фокусування. Лідерство за витратами досягається за рахунок більш низьких повних витрат виробництва в порівнянні з витратами конкурентів. Успішні лідери за витратами можуть визначити і використовувати на практиці інструменти та методи їх скорочення досить точно. Якщо чутливість покупців до ціни досить висока, зниження виробничих витрат дозволяє отримати значну конкурентну перевагу.

| | | | |
|----------------------|----------------|-------------------------------------------|---------------------------|
| Сфера конкуренції | Широка ціль | Лідерство за рахунок економії на витратах | Диференціація |
| | Вузька ціль | Сфокусовані витрати | Сфокусована диференціація |
| | | Менші витрати | Диференціація |
| Конкурентна перевага | | | |

Рис 1.8. Типові конкурентні стратегії по М. Портеру [30]

. Мета полягає в тому, щоб сформувати досить стійку конкурентну перевагу по витратах, щоб згодом використовувати як активний засіб боротьби для витіснення конкурентів з ринку або для отримання додаткового прибутку від реалізації продукції, ціна на яку встановлена з урахуванням нижчих витрат виробництва.

Стратегія диференціації ефективна в тих ситуаціях, коли запити споживачів стають все більш різноманітними і їм вже не відповідають стандартні існуючі товари. Щоб стати єдиним виробником і пропонувати покупцям додаткові властивості товару, важливо підтримувати цю перевагу. Вона з'являється тоді, коли досить велика кількість покупців зацікавиться запропонованими диференційованими можливостями товару.

Сфокусовані стратегії низьких витрат і диференціації орієнтовані на вузький сегмент ринку. Мета стратегії - краще обслуговувати покупців на цільовому сегменті. При цьому можна досягти переваги при більш низьких порівняно з конкурентами витратах в заданій ринковій ніші або запропонувати споживачам щось відмінне від пропозицій конкурентів.

Ще одним широко відомим підходом до ідентифікації конкурентних стратегій став підхід, запропонований Ф. Котлером. Він заснований на визначенні частки ринку, що належить виробнику [19, 20]:

- 1) стратегія лідера;
- 2) стратегія «того, хто кидає виклик»;
- 3) стратегія «наступного за лідером»;
- 4) стратегія фахівця.

У разі стратегії лідера, лідерське ринкове становище одного з виробників визнається компаніями-конкурентами. Набір стратегічних альтернатив лідера може включати:

- стратегію розширення первинного попиту, спрямовану на виявлення нових споживачів, розширення сфери застосування товару, зростання числа разового використання продукту і рекомендовану для використання на перших стадіях його життєвого циклу;

- оборонну, пасивну стратегію, призначену для захисту своєї частки ринку від дій з боку найбільш активних конкурентів;

- наступальну, активну стратегію, що включає заходи, спрямовані на зростання прибутковості бізнесу в результаті системного використання ефекту досвіду в області зниження виробничих витрат;

- стратегію демаркетинга, яка передбачає скорочення власної ринкової частки, щоб уникнути можливих звинувачень в монополізмі.

Стратегія «того хто кидає виклик» застосовується компаніями, які не досягли лідерської позиції, але прагнуть зайняти її за рахунок активних дій проти існуючого лідера. У цьому полягає основна мета даної стратегії. Для її досягнення важливо правильно визначити місце і час атаки на чинного лідера ринку і адекватно оцінити його можливу реакцію і захисні прийоми.

Стратегія «наступного за лідером» використовує варіант ринкової поведінки, адаптованої до дій конкурентів. Дана стратегія найчастіше вибирається підприємствами малого бізнесу. Її найбільш поширеними стратегічними альтернативами прийнято вважати творчу сегментацію ринку.

У цьому випадку підприємству доцільно зосередитися на окремих сегментах ринку, де можливо найбільш повно проявити свої потенційні можливості і гнучкість в разі зіткнення з інтересами конкурентів. Багато успішних малих фірм зацікавлені в стабільному отриманні прибутку, причому не за рахунок збільшення обсягів продажів і частки ринку, а за рахунок високої спеціалізації робіт.

Стратегія фахівця властива компаніям, зацікавленим в успіху на одному або дуже обмеженому числі ринкових сегментів. Успіх досягається за рахунок високої якості продуктів і послуг. Ця стратегія відповідає стратегії фокусування в класифікації М. Портера. При цьому, з одного боку, «спеціаліст» в певному сенсі є лідером в окремій ніші ринку, але, з іншого боку, по відношенню до всього ринку повинен використовувати стратегію слідування за лідером.

Існує ще одна досить цікава класифікація конкурентних стратегій для комерційних фірм по типу інноваційного конкурентної поведінки, заснована на принципах біологічного підходу, розроблена Л. Раменським і Х. Фрізевінкелем [31]. Основні типи конкурентних стратегій в даній класифікації згруповані таким чином.

Віолентна стратегія - це стратегія великих компаній, що складається в зниженні витрат виробництва, що досягається за допомогою організації масового випуску продукції і економії за рахунок ефектів масштабу. Залежно від темпів розвитку і рівня диференціації використовуються наступні асоціації в біологічному підході: «гордий лев», «могутній слон», «неповороткий бегемот».

Патієнтна стратегія - це нішева стратегія, яка полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованих продуктів високої якості. За рахунок особливих дій на вузькому сегменті ринку компанії порівнюються з хитрими лисицями.

Експлерентна стратегія орієнтована на радикальні, проривні нововведення, коли компанії виграють у конкурентній боротьбі за рахунок переваг високого порядку і асоціюються з першими ластівками.

Комутантна стратегія передбачає гнучке і максимально повне задоволення локальних потреб. За здатність проникнути на будь-який залишковий сегмент з частково незадоволеним попитом використовується асоціація з сірими мишами.

В якості самостійного і, на наш погляд, вельми раціонального підходу до класифікації конкурентних стратегій можна розглядати підхід, запропонований М. Трейсі і Х. Віссема [6, с.125]. Вони визначили три «ціннісні дисципліни», які можна розглядати як способи доставки тієї чи іншої цінності споживачеві. До них відноситься виробнича досконалість, лідерство по продукту і близькість до споживача. Якщо виробник хоче зайняти лідерську позицію на ринку за рахунок довгострокових конкурентних переваг, він може зробити вибір на користь однієї з них і за рахунок цього прагнути до досягнення своїх цілей.

Основна увага при цьому приділяється вирішенню проблем раціоналізації виробничих процесів, оптимальної формалізації управління, розвитку довгострокових взаємовигідних відносин з постачальниками сировини і матеріалів, реалізації принципів нетерпимості до порушень і винагороди за ефективну роботу, надання стандартного набору продуктів і послуг на першу вимогу споживачів.

При виробничій досконалості фактором успіху є раціональне поєднання особливих знань, ефективних технологічних процесів та менеджменту, то щодо лідерства за продуктом можна відзначити нові можливості в забезпеченні оптимального співвідношення рішень по модернізації існуючих продуктів і створення нових.

Деякі фахівці пропонують виділяти стратегію першопрохідця - коли фірма сама перша пропонує ринку новий продукт або послугу [14, с. 160]. Конкурентна перевага в цій стратегії формується на використанні новинок:

продуктових, технологічних, організаційних процесів і т. д. Але ця стратегія пов'язана з великим комерційним ризиком, «недосконалістю» новинки, не готовністю ринку прийняти її.

Для фінансово-промислових груп, альянсів, консорціумів, можливе застосування стратегії синергізму. У відповідності з цією стратегією учасники об'єднань отримують конкурентні переваги від спільного використання можливостей двох і більш бізнес-одиниць або господарських підрозділів [16].

На нашу думку, завдання конкурентних стратегій полягає в тому, щоб не тільки встановити конкурентну перевагу організації за допомогою продукту та ринку, але і зберегти конкурентну перевагу. Конкурентні стратегії тісно пов'язані з ефективним використанням існуючих і потенційних ресурсів і передбачають задоволення споживачів за рахунок завоювання лідируючих ринкових позицій [32].

Всі конкурентні стратегії можна упорядковувати, згрупувавши їх за певними ознаками або «ключовими компетенціями», виділеними авторами.

В залежності від стану зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу компанії важливо із типових конкурентних стратегій сформулювати свою оригінальну стратегію, яка дозволить розкрити і успішно використати реальні конкурентні переваги. Розглянемо їх детальніше.

Діяльність будь-якого підприємства є ефективною, якщо його продукція користується успіхом у покупців, має стійкий попит і, як слід, є прибутковою. Для забезпечення сталого попиту на продукцію підприємства необхідно бути конкурентоздатним. З цією метою розкриваються і реалізуються підприємницькі і управлінські рішення, у тому числі стратегічний характер, пов'язаний з конкурентною стратегією виробника.

В умовах глобалізації соціально-економічних процесів, коли конкурентами на ринку є не тільки вітчизняні, але й провідні зарубіжні виробники, значення, наслідки і ефект стратегічних управлінських рішень багаторазово підвищується. До вирішення завдань забезпечення

конкурентоспроможності українських компаній необхідний комплексний стратегічний підхід, який передбачає прийняття відповідних рішень як з урахуванням поточних інтересів виробника, так і з урахуванням його стратегічних «наслідків». Таблицю представлено у додатку Б.

Об'єктивне підвищення уваги до стратегічного розвитку українських підприємств в конкурентному середовищі закономірно посилює значимість розробки і реалізації ефективної конкурентної стратегії, механізмів стратегічного управління їх конкурентоспроможністю на основі формування і розвитку досяжних конкурентних переваг.

Як показують існуючі дослідження, до основних напрямків забезпечення конкурентних переваг підприємства можна віднести: необхідність раціональної концентрації ресурсів, які можуть знадобитися для випереджальних дій проти конкурентів, утримання ініціативи в конкуренції, нарощування ресурсних можливостей для виконання поставлених завдань, розробку гнучкої планової системи компанії з включенням в неї параметрів, що дозволяють розвивати стратегічну взаємодію з партнерами.

Конкурентну перевагу можна розглядати як зовнішню, коли вона ґрунтується на особливих властивостях продукту, додатково формує його «цінність для покупця» в результаті зниження витрат або більш високої ефективності. Така перевага дозволяє виробнику збільшити частку ринку за рахунок більш високої ціни на продукт порівняно з ціною конкурентів, але при більш високому рівні задоволення потреби в процесі використання цього продукту.

Внутрішня конкурентна перевага формується в результаті наявності у виробника додаткових можливостей зниження виробничих витрат, підвищення ефективності менеджменту. Цим створюється додаткова «цінність виробника» з меншою собівартістю в порівнянні з конкурентами. Така перевага створюється і розвивається при виборі стратегії переваги по витратах, в тому числі по витратах на управління.

Стратегічного успіху часто домагаються не тільки великі підприємства з великою часткою ринку, а й відносно невеликі вузькоспеціалізовані виробники. Для закріплення досягнутих результатів необхідно керуватися принципом сегментування ринку, звуження виробничої програми і збереження максимальної частки на мінімальному ринку.

Розглянемо базові і розвинені фактори конкурентних переваг промислового підприємства.

До базових факторів відносяться кліматичні умови, природні ресурси, географічне положення підприємства, наявність середнього рівня кваліфікації робочої сили. До розвинених факторів належать висококваліфіковані кадри, сучасна інфраструктура обміну інформацією, товаропровідні мережі.

Базові фактори не вимагають великих капіталовкладень і зберігають свою важливість в сировинних і гірничодобувних галузях, сільському господарстві. Розвинені фактори мають найбільше значення для отримання більш стійких конкурентних переваг в технології, диференціації та диверсифікації діяльності підприємств. Їх розвиток вимагає великих інвестицій і організаційних зусиль [3,4].

Конкурентні переваги також діляться на зовнішні, які проявляються незалежно від дій виробника, і внутрішні, що виникають в результаті рішень і дій керівництва підприємства. Типові зовнішні чинники конкурентних переваг підприємства представлені в додатку В.

Зовнішні конкурентні переваги промислового підприємства для самого підприємства сприятливі в тому випадку, якщо держава прийме заходи по реалізації і використанні конкурентної переваги, що в ідеалі має сприяти створенню умов для розвитку підприємства, реалізації його потенціалу [5, с. 19].

Фактори внутрішніх конкурентних переваг підприємства можуть бути представлені таким чином (додаток Г).

Отже, за результатами дослідження було визначено, що сукупність дій, спрямованих на досягнення конкурентоздатності, становить стратегію конкурентної поведінки на ринку. Також було проаналізовано різні підходи до розуміння процесу розробки конкурентної стратегії та етапи необхідні для їх функціонування. Зокрема найперспективнішим було визначено процес формування конкурентної стратегії за принципами школи конфігурації.

Незважаючи на безліч проаналізованих конкурентних стратегій, всі вони спрямовані на формування конкурентних переваг - певних характеристик продукту (суб'єкта), що вигідно відрізняють його від аналогічних продуктів (суб'єктів) на ринку. Конкурентні переваги дають можливість продукту (суб'єкту) на рівних конкурувати з аналогічними продуктами (суб'єктами) на ринку, тобто бути конкурентоспроможними. При цьому, унікальність конкурентної переваги і його необхідність ринку може спонукати володаря конкурентної переваги стати монополістом.

РОЗДІЛ 2.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ПП «Компанія Легасі»

ПП «Компанія Легасі» - вітчизняна компанія, яка створена у 2006 засновником Боровським Олегом Васильовичем. Підприємство діє на підставі Статуту, складає самостійний баланс, має печатку і кутовий штамп, відкриті розрахункові рахунки у банку, забезпечене власними основними засобами та обіговими коштами.

Метою створення та діяльності підприємства є господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів задля одержання прибутку та задоволення потреб споживачів у високоякісній продукції у відповідності до ринкового попиту і укладених договорів.

У відповідності з цілями своєї діяльності ПП «Компанія Легасі» здійснює співробітництво з юридичними та фізичними особами. На договірній основі визначає взаємини з постачальниками і покупцями, а також самостійно планує господарську діяльність. Майно товариства належить йому на правах власності і утворилося з внесків засновників в Статутний капітал. Засновники мають право раз на рік приймати рішення про розподіл чистого прибутку, одержаного Підприємством після сплати податків та інших обов'язкових платежів у державні позабюджетні фонди, між учасниками, формування фондів підприємства. Рішення про визначення частини прибутку, розподіленої між його учасниками, приймається загальними зборами учасників. Майно, що належить Підприємству, враховується на його балансі відповідно до правил бухгалтерського обліку. Статутний капітал визначає мінімальний розмір майна Підприємства, що гарантує інтереси його кредиторів.

Основними видами діяльності ПП «Компанія Легасі» відповідно до установчих документів є:

1. Неспеціалізована оптова торгівля.
2. Брендуння текстильних та сувенірних виробів.

Офіс підприємства розташований за адресою: м. Київ, вул. Бажова, 2. Виробничий комплекс підприємства, який знаходиться в м. Київ, оснащено європейським високопродуктивним обладнанням. Уся продукція ПП «Компанія Легасі» відповідає державним та міжнародним стандартам, сертифікована, на підприємстві запроваджена система управління якістю ДСТУ4736:2007, ISO 9001:2009 (2015).

Починаючи з невеликих обсягів продажу, компанія з року в рік розвивалась і зростала. Основою успішної діяльності підприємства є якісне та швидке виконання замовлень. Завдяки технічному переозброєнню, впровадженню нових технологій протягом багатьох років ПП «Компанія Легасі» вирізняється стабільно високою якістю продукції, що випускається.

За час свого існування ПП «Компанія Легасі» значно розширило асортимент власної продукції, менеджмент підприємства постійно відстежує динаміку ринку текстильних виробів та пропонує впровадження нового асортименту продукції та нового обладнання. Організаційна структура управління – це сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують.

Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. Для ПП «Компанія Легасі» характерна лінійно-функціональна структура. Керівник (установчими документами Підприємства директором призначено Боровського О.В.

Загальна інформація щодо ПП «Компанія Легасі» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПП «Компанія Легасі»

| Ознака | Характеристика |
|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Повне найменування | Приватне підприємство «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» |
| Рік заснування | 2006 |
| Організаційно-правова форма | Приватне підприємство |
| Форма власності | Приватна (100% власного капіталу) |
| Код ЄДРПОУ | 34805320 |
| Код КОАТУУ | 8036600000 (Дніпровський район) |
| КВЕД | 13.30 (виробництво текстильних виробів) |
| Юридична адреса | Вул. Бажова, 2, кв.123 м.Київ, 02100 |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Враховуючи пропозиції функціональних підрозділів, ухвалює рішення для лінійних керівників нижчої ланки. На підприємстві діє підпорядкована система управління персоналом з чітко визначеними обов'язками, які прописані у посадових інструкціях. Станом на 01.09.2019 року організаційна структура підприємства згідно штатного розпису має наступний вигляд, що представлений на рис.2.1.

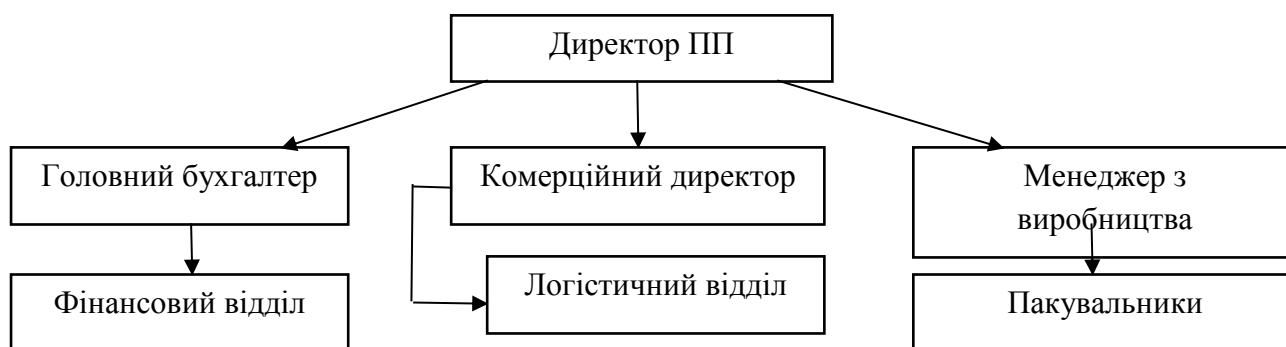


Рис.2.1. Організаційна структура ПП «Компанія Легасі»

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Клієнтами підприємства є оптові та роздрібні компанії з продажу текстильних виробів та сувенірної продукції.

Розглядаючи середовище функціонування підприємства варто зазначити розподіл конкурентів ПП «Компанія Легасі» напряму, що є найбільш прибутковим в діяльності групи компаній (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

| Найменування | Спеціалізація | | | |
|--------------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| | Брендування сувенірної продукції | Брендування Текстильної продукції | інші види видавничої діяльності | консультування з питань комерційної діяльності й керування |
| ТОВ «Євро-сувенір» | + | + | | + |
| ТОВ «ТУТТІ» | + | | + | |
| ТОВ «Бюрократ» | + | + | | + |

Джерело: Розроблено автором

Аналізуючи географічну структуру ринку збуту продукції ПП «Компанія Легасі» слід зазначити, що основним регіоном збуту є м.Київ і Київська область, на який припадає найбільша частка - 95%, решта продукції реалізується у Південному регіоні – 5%.

Аналізуючи структуру збуту ПП «Компанія Легасі» на ринку можемо відзначити, що більша частина продукції реалізується через власний склад та безпосередньо замовникам і споживачам продукції.

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового

оздоровлення підприємства. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити за допомогою системи показників, що детально характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Основою для аналізу основних показників та результатів діяльності ПП «Компанія Легасі» було взято фінансову звітність підприємства протягом останніх 3-х років.

Щодо поточних зобов'язань, їх вартість збільшилась у 2018р. в порівнянні з 2016р. і погашення заборгованості у майбутньому призведе до зменшення економічних вигод.

Необоротні активи відіграють важливу роль на рівні з трудовими ресурсами та предметами праці, вони є рушійним фактором діяльності будь-якого підприємства. Важливою складовою необоротних активів є основні засоби, які будучи складовим елементом продуктивних сил визначають ступінь розвитку матеріально-технічної бази підприємства, від структури та ефективності використання якої значною мірою залежать кінцеві результати господарювання. Підтримання належного функціонального стану і раціонального використання основних засобів великою мірою визначають обсяг виробництва, можливості росту і підвищення ефективності виробництва. Зростання й удосконалення засобів виробництва забезпечують підвищення технічної оснащеності й продуктивності праці. Розглянемо забезпеченість та ефективність використання основних засобів у ПП «Компанія Легасі» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз забезпеченості та ефективності використання
основних засобів у ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» (2016-2018рр.)**

| Показники | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення (+,-) 2018р. до 2016р. | Темп росту,% |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------------------------|-----------------|
| Середньорічна вартість ОВЗ, грн. | 60 944 | 121 888 | 123 456 | 62 512 | 202,6 |
| Обсяг виготовленої продукції, шт. | 900 375 | 1 800 750 | 1 900 850 | 1 000 475 | 211 |
| Середньорічна чисельність працівників, осіб | 46 | 47 | 55 | 9 | 119,6 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), грн. | 6 588 000 | 7 167 000 | 8 007 000 | 1 419 000 | 121,5 |
| Фондоозброєність, грн/чол. | 1324,8 | 2593,4 | 2444,7 | 919,9 | 185 |
| Фондовіддача, грн/грн | 108 | 58,79 | 64,85 | -43,15 | 60 |
| Фондомісткість, грн/грн | 0,009 | 0,017 | 0,015 | 0,006 | 166,7 |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Обсяг виготовленої продукції за період з 2016 по 2018 роки зріс на 111% (або на 1 000 475 шт.). Характеризуючи показники ефективності використання основних засобів, слід відмітити, що знизилась фондовіддача та зросла

фондомісткість. Це відбулось за рахунок збільшення вартості валової продукції та основних виробничих засобів у 2016-2018рр. Фондоозброєність підприємства у 2018 році, склала 2444,7 грн/чол, таким чином бачимо, що у порівнянні з 2016 роком збільшилась на 85%. Також, слід зазначити, що забезпеченість ПП «Компанія Легасі» основними виробничими засобами вже досягла економічно обґрунтованого рівня, проте це не привід зупинятись на досягнутих показниках. Потрібно всебічно сприяти оновленню та модернізації матеріально- технічної бази, враховуючи останні досягнення науки і техніки, прискоренню впровадження прогресивних технологій.

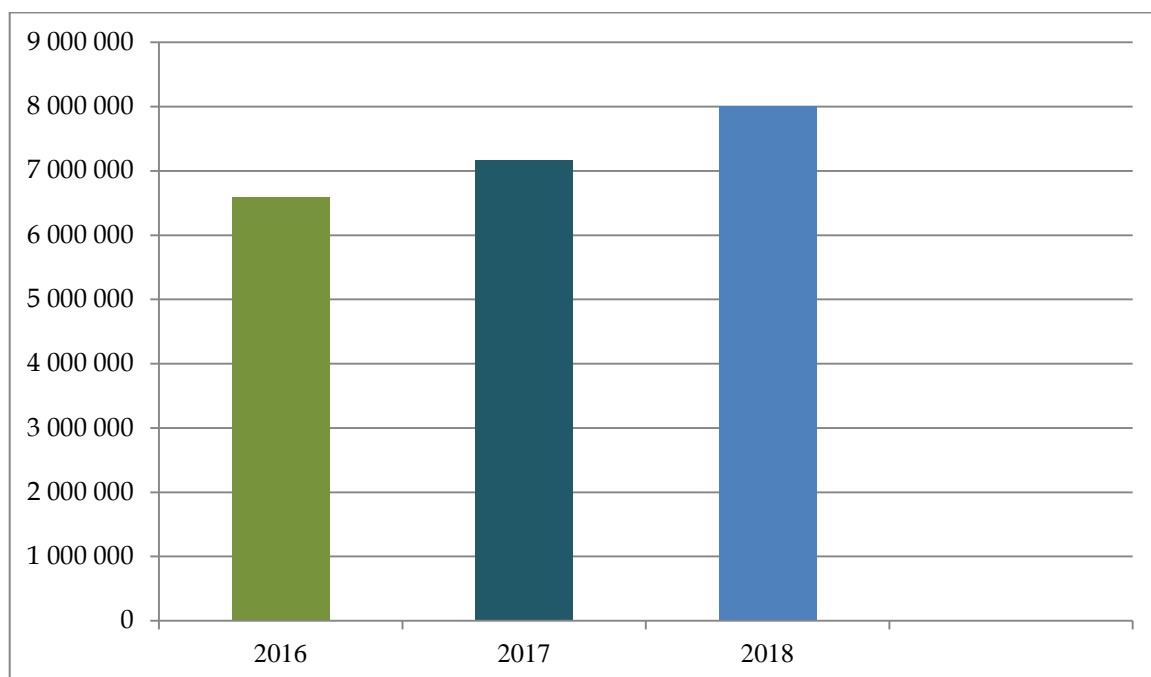


Рис.2.2.Динаміка чистого доходу від реалізації продукції ПП «Компанія Легасі», за 2016-2018 рр.,грн.

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Чистий дохід збільшився на 21,5% (що у грошовому еквіваленті дорівнює 1 419 000).

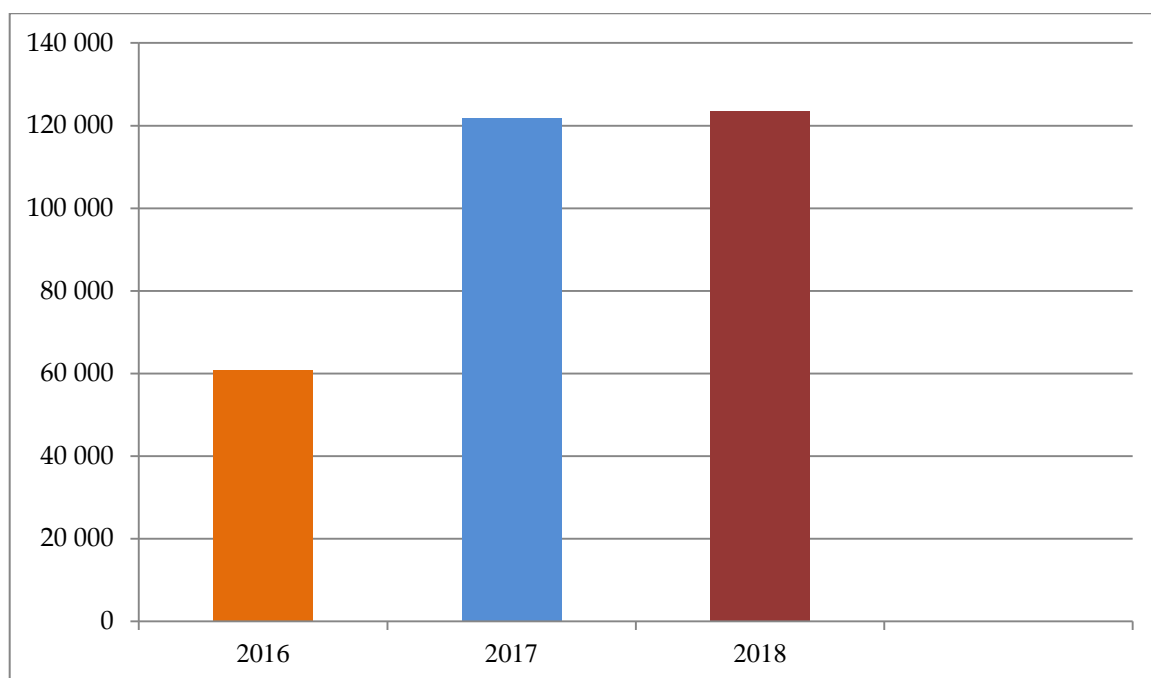


Рис. 2.3. Середньорічна вартість ОВЗ ПП «Компанія Легасі» за 2016-2018 рр., грн.

Аналізуючи показники табл. 2.3, слід відзначити, що протягом останніх трьох років суттєво зросла вартість основних виробничих засобів (на 62 512 грн.), або на 102,6%.

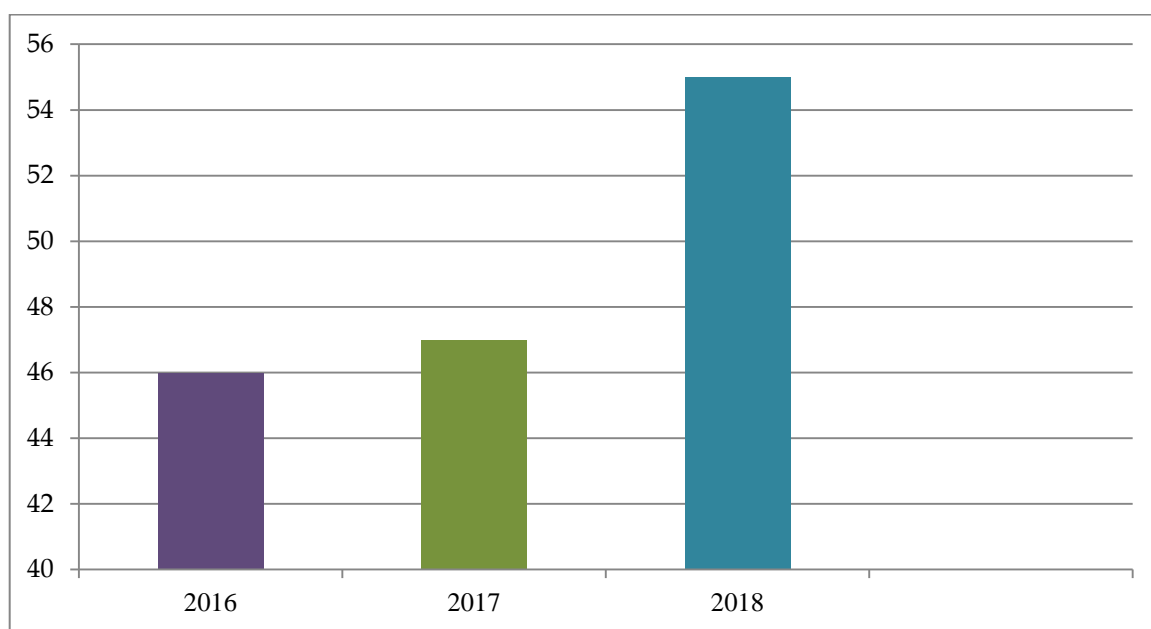


Рис.2.4. Середньорічна чисельність працівників ПП «Компанія Легасі» за 2016-2018 рр., осіб)

Середньорічна чисельність працівників за той же період зросла на 19,6% (або на 9 осіб).

Важливим етапом аналізу виробничої діяльності підприємства є аналіз витрат, позаяк витрати впливають на формування собівартості виготовленої продукції. Собівартість продукції є одним з найвагоміших показників роботи кожного підприємства, оскільки показує наскільки ефективно воно здійснює свою діяльність. Собівартість відображає всі види господарської діяльності, за її допомогою акумулюються результати використання усіх ресурсів виробництва, від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції. Чим нижча собівартість, тим ефективніше використовуються матеріальні, трудові та інші ресурси підприємства.

Аналіз елементів операційних витрат ПП «Компанія Легасі» за 2016-2018рр. (табл. 2.4.) виявив тенденцію збільшення як абсолютних значень витрат, так і зміни їх структури. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємства. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити не через один, хай і найважливіший, показник, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

**Аналіз операційних витрат за елементами ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»
за 2016-2018рр.**

| Елементи витрат | 2016 рік | | 2017 рік | | 2018 рік | | Відхилення | |
|------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------------|-------------|
| | т.грн. | % | т.грн. | % | т.грн. | % | абсолютне, (+,-) | відносне, % |
| Матеріальні витрати | 2 541 | 76,15 | 4 450 | 73,65 | 4 786 | 69,33 | 2 245 | -6,82 |
| Витрати на оплату праці | 353 | 10,58 | 617 | 10,21 | 810 | 11,73 | 457 | 1,15 |
| Відрахування на соц.заходи | 134 | 4,02 | 235 | 3,89 | 347 | 5,03 | 213 | 1,01 |
| Амортизація основних засобів | 69 | 2,06 | 121 | 2,00 | 158 | 2,29 | 89 | 0,23 |
| Інші витрати | 240 | 7,19 | 619 | 10,25 | 802 | 11,62 | 562 | 4,43 |
| Разом | 3 337 | 100 | 6 042 | 100 | 6 903 | 100 | 3 566 | |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Рис.2.5.

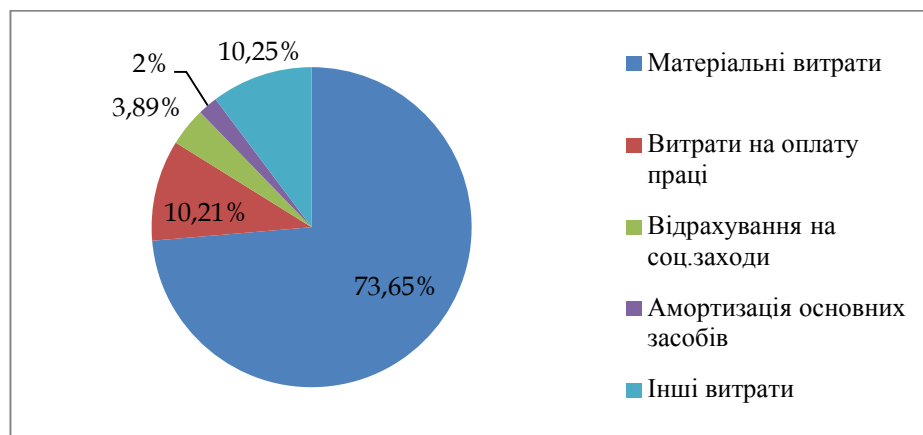


Рис.2.5. Структура операційних витрат за елементами ПП «Компанія Легасі» за 2017 р., %

Джерело: створено автором на підставі табл.2.4

Як видно з рис 2.5 та рис.2.6, частка матеріальних витрат у 2018 році у порівнянні з 2017 роком зменшилась на 6,82%; Частка інших витрат за той же період збільшилася на 4,43%.

Рис.2.6.

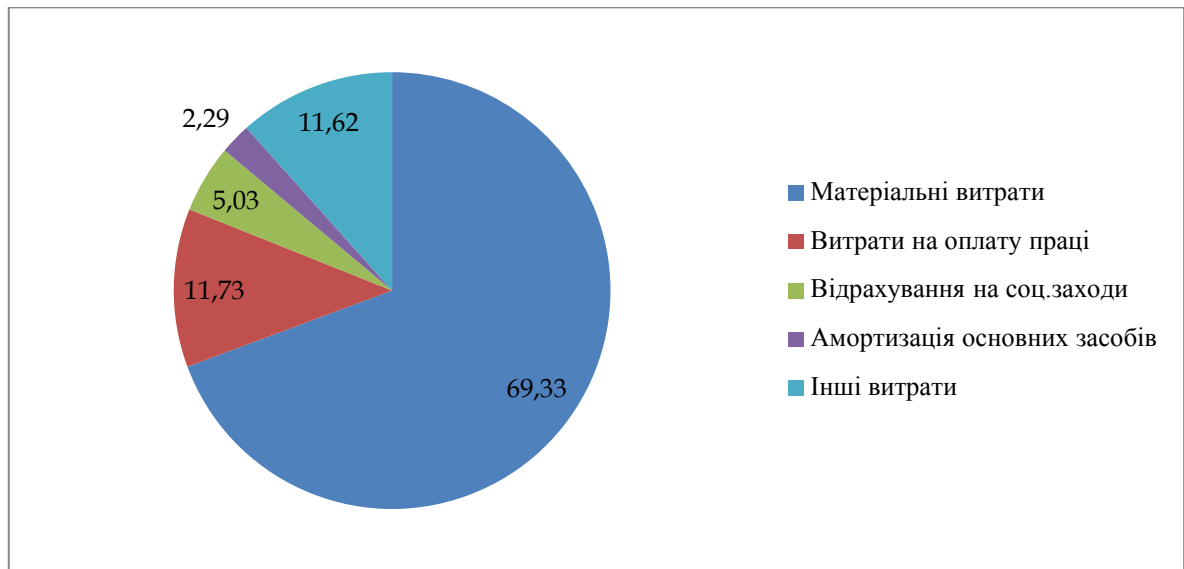


Рис.2.6. Структура операційних витрат за елементами ПП «Компанія Легасі» за 2018 р.,%

Джерело: створено автором на підставі табл.2.4

За даними таблиці видно, що у структурі собівартості найбільша частка припадає на матеріальні витрати. Частка виплат на оплату праці збільшилась на 1,15%, амортизація збільшилася на 0,23%, інші операційні витрати збільшились на 4,43%.

Платоспроможність підприємства є ознакою фінансової стійкості, суттю якого є забезпеченість обігових активів довготерміновими джерелами формування. Більша чи менша поточна платоспроможність (або неплатоспроможність) зумовлена більшим чи меншим рівнем забезпеченості (або незабезпеченості) обігових активів довготерміновими джерелами.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовують три відносних показники, що відрізняються набором ліквідних активів, які розглядають як покриття поточних пасивів.

Аналіз платоспроможності ПП «Компанія Легасі» наведений у табл. 2.5.

**Аналіз платоспроможності ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»,
2018 рік**

| Показники | На початок періоду | На кінець періоду (тис.грн) | Відхилення (+;-) |
|--------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|------------------|
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> |
| Найліквідніші активи (А1), тис. грн. | 20 | 85 | -65 |
| Активи, що швидко реалізуються (А2), тис. | 1235 | 2497 | 1262 |
| Активи, що реалізуються повільно (А3), тис. грн. | 5410 | 7317 | 1907 |
| Термінові (негайні) пасиви (П1), тис. грн. | 6949 | 14191 | 7242 |
| Короткострокові пасиви (П2), тис. грн. | - | - | - |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,001 | 0,005 | 0,004 |
| Коефіцієнт критичної ліквідності | 0,77 | 0,61 | -0.16 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,83 | 0,59 | -0,24 |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

На підставі показників таблиці робимо висновок про те, що коефіцієнт поточної та критичної ліквідності на кінець 2018 року зменшився відповідно на 0,16 та 0,24 і становить 0,59, тобто не перевищує одиниці, що вважається недостатнім. Проте коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс на 0,004. Також бачимо, що кількість найліквідніших активів на кінець року знизилась на 65 тис. грн.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлена на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість прийнятих управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. Показники рентабельності товариства наведено в табл. 2.6.

Аналіз рентабельності ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» за 2017-2018 рр.

| Показники | 2017 | 2018 | Відхилення (±) |
|--------------------------------------|------|------|-------------------|
| Коефіцієнт рентабельності активів | 11,2 | 9,7 | -1,5 |
| Коефіцієнт рентабельності власного | 66,2 | 37,4 | -22,8 |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності | 8,1 | 7,1 | -1 |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Протягом досліджуваного періоду можемо спостерігати зменшення рентабельності активів. Якщо у 2017 р. ПП «Компанія Легасі» отримало 11,2 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів, то у 2018 р. – лише 9,7 копійок. Рентабельність власного капіталу підприємства також знизилась. Якщо у 2017 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 66,2 копійки чистого прибутку, то у 2018 році тільки – 37,4. Основним фактором зниження рентабельності є збільшення суми власного капіталу. Незважаючи на це, чистий прибуток підприємства продовжує зростати. Загалом, ефективність використання власного капіталу підприємства вважаємо високою.

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки коефіцієнтів оборотності, які у загальному випадку являють собою відношення чистого доходу від реалізації продукції до середньої за період величини коштів або їх джерел. Аналіз ділової активності ПП «Компанія Легасі» висвітлено у таблиці. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників ділової активності підприємства
ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ» за 2017- 2018 рр.**

| Показники | 2017 | 2018 | Відхилення (+.-) |
|----------------------------------------------------------------------------|--------|---------|---------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн. | 7 167 | 8 007 | 840 |
| Собівартість реалізованої продукції | 11 427 | 14 626 | 3199 |
| Середня вартість активів, тис. грн. | 8277,5 | 10247,5 | 1970 |
| Середня вартість основних засобів, тис. грн | 121,9 | 123,5 | 1,6 |
| Середня вартість запасів, тис. грн. | 5335 | 7466,5 | 2131,5 |
| Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн. | 297 | 721 | 421 |
| Середня вартість кредиторської заборгованості | 902,5 | 1023,5 | 121 |
| Середня вартість власного капіталу, тис. грн. | 557,5 | 1240 | 682,5 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,79 | 1,38 | 0,59 |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів | 10,38 | 7,01 | -3,37 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 1,2 | 1,69 | 0,49 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 22,18 | 19,65 | -2,53 |
| Середня тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів | 208 | 118 | -90 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 7,3 | 13,84 | 6,54 |
| Середня тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів | 264 | 74 | -190 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 11,82 | 11,43 | -0,39 |

Джерело: складено на підставі звітності підприємства ПП «Компанія Легасі»

Як бачимо із даних таблиці 2.7, такі показники як чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, середня вартість

активів, основних засобів та запасів, середня вартість дебіторської та кредиторської заборгованості, середня вартість власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів та запасів зросли. Решта показників, крім коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості – знизились.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на позитивну тенденцію розвитку товариства. Звичайно не всі показники діяльності підприємства є позитивними, деякі з них мають від'ємне значення. Проте, це не становить глобальної загрози для підприємства.

SWOT аналіз ПП «Компанія Легасі»

Сильні сторони

Власне виробництво. Виконуємо шість видів брендування сувенірної продукції в стислі терміни. Простий і зрозумілий у використанні інтернет-магазин. Кваліфікований персонал – наші співробітники постійно підвищують свій професійний рівень завдяки опануванню нових методик і впровадження спеціальних технологій.

Слабкі сторони

Мала площа підприємства, що не дозволяє встановити ще більше обладнання для різних видів друку. Відсутнє більш сучасне обладнання для більш швидкого виконання замовлення. Недостатня кількість працівників, які б могли внести свій вклад в роботу підприємства.

Можливості ПП «Компанія Легасі»

Зміна способу життя: із насиченістю розвинутих економік зміна смаку та переваг, освіта та зміна способу життя країн, що розвиваються, призвели до різкого попиту на поліграфію.

Розвиток ринків, що розвиваються: Вступ на нові потенційні ринки, такі як Америка, ЄС, Азія і багато інших потенційних країн, буде єдиним способом досягти успіху в майбутньому, оскільки розвинені країни вже мають високу конкуренцію. Укріплення позицій на цих ринках може збільшити дохід.

Розширення продуктової лінійки відкриє новий набір можливостей, в той же час він може відрізнятись від конкурентів.

2.2. Оцінка діяльності основних конкурентів підприємства

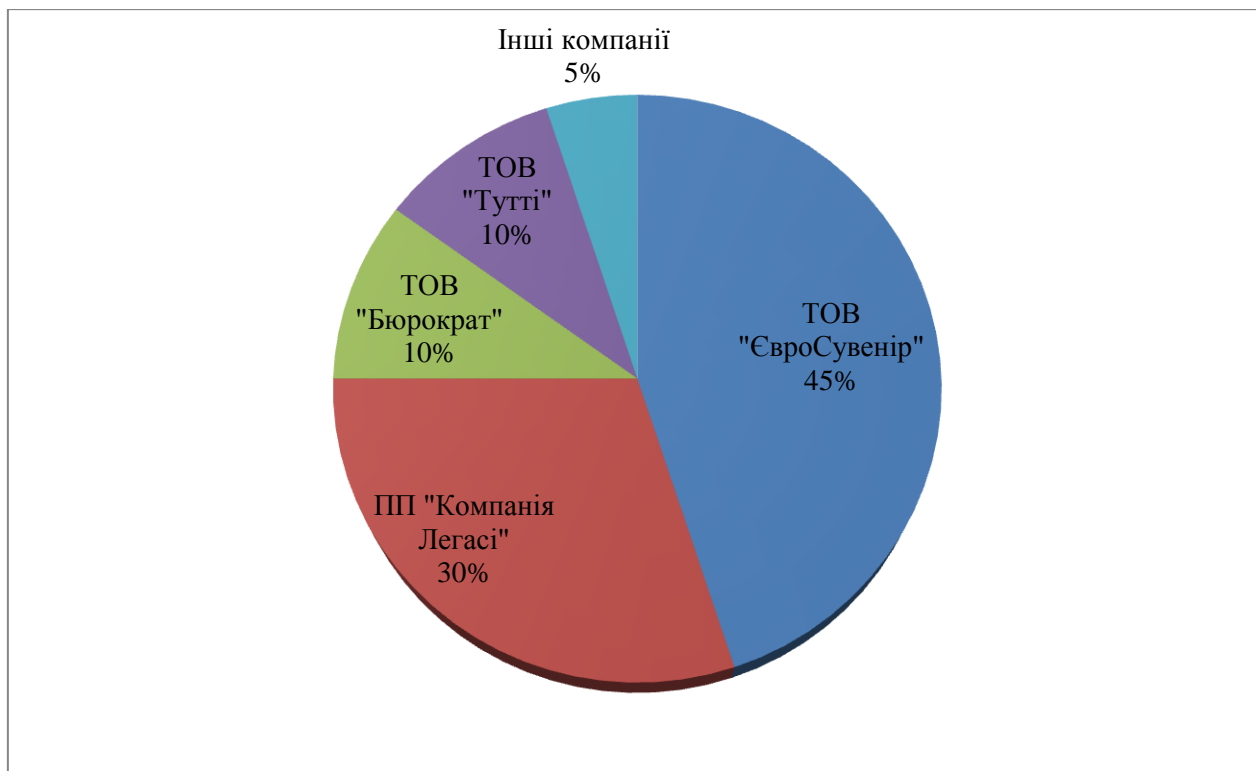


Рис.2.7. Структура поліграфічного ринку Києва за 2018 рік.

Джерело: розроблено автором

Найближчим конкурентом ПП «Компанія Легасі» є ТОВ «ЄвроСувенір». Завод «Євросувенір» - єдине в Україні підприємство, яке здійснює комплексне виробництво рекламно-сувенірної продукції.

Постійно розвиваючись і самовдосконалюючись, компанія проголошує свою місію: «Бути національним соціально-орієнтованим бізнесом міжнародного класу і сприяти розвитку бізнесу наших клієнтів і партнерів».

Цінності по відношенню до споживача:

1. Відповідальність.
2. Простота.
3. Інноваційність.

4. Ефективність.
5. Прозорість всіх процесів.

Активні інвестиції і постійне навчання співробітників дозволяє надавати клієнтам послуги високої якості, з огляду на всі можливі особливості кожного індивідуального замовлення, і відповідати сучасним тенденціям.

Відмінно налагоджені комунікації - це правильно працюючий механізм, що дозволяє клієнтам не тільки завжди бути в курсі наявності продукції на складі, а й мати інформацію про кожен етап проходження замовлення.

Безперервно зростаючий асортимент товарів і послуг на тлі незмінної соціальної позиції забезпечує компанії «Євросувенір» зростання і життєздатність протягом багатьох років, незважаючи на соціальні та економічні потрясіння. «Євросувенір» здійснює продаж рекламно-сувенірної продукції зі свого складу в Києві. Інформація про наявність товару на складі, його вартості і колірних рішеннях завжди є на сайті.

«Євросувенір» - офіційний імпортер і дистриб'ютор продукції провідних європейських постачальників рекламно-сувенірної продукції [27].

ТОВ «Бюрократ». Компанія «Бюрократ» поставляє сувенірну і канцелярську продукцію з Європи.

Чому клієнти обирають «Бюрократ»:

1. Простий і зрозумілий у використанні інтернет-магазин.
2. Власне виробництво.
3. Мають п'ять видів брендування сувенірної продукції в стислі терміни.

З 1997 року працює з європейськими постачальниками сувенірної продукції. Це сформувало постійну і чітко функціонуючу службу привозу сувенірної продукції з-за кордону.

Компанія «Бюрократ» імпортує продукцію європейських і світових виробників рекламно-сувенірної продукції - друкарські інструменти,

технологічні гаджети, яскраві подарунки та корисні речі. Канцелярське напрямок компанії «Бюрократ» представлено участю в роботі національного офісного оператора «Канцелярській кошик», який постачає офісів канцелярськими товарами та іншими предметами повсякденного офісного необхідності.

Компанія «Бюрократ» в цифрах [26]:

1. Досвід роботи на ринку - 20 років.
2. Кількість постачальників - 13 компаній і 16 брендів.
3. Товари на складі - 3 277 SKU або 640 273 шт. корисних бізнес-сувенірів і незамінних канцтоварів.
4. Асортимент - більше 40 різновидів рекламних сувенірів.
5. Виробництво - 5 видів брендування сувенірної продукції.

ТОВ «Тутті». Виробнича компанія «Тутті» – одне з перших підприємств м. Києва, що освоїли технології шовкодруку друку, комп'ютерної вишивки та об'єднали в потужний виробничий комплекс всі функції: від розробки ескізу до пошиття виробу і його брендування [28].

Переваги:

- потужна, сучасна виробнича база – можливість якісного виготовлення виробів будь-якої складності;
- кваліфікований персонал – співробітники постійно підвищують свій професійний рівень завдяки опануванню нових методик і впровадження спеціальних технологій;
- індивідуальний підхід – з клієнтами завжди працює закріплений менеджер, який здійснює оперативне супроводження вашого замовлення до його повної виконання;
- 24 години non stop – при замовленні великих тиражів в стислі терміни наше виробництво працює цілодобово;
- передові технології – безперервне вдосконалення технологій і методів роботи, співпраця з провідними постачальниками витратних матеріалів, лабораторна база;

2.3. Формування конкурентної стратегії ПП «Компанія Легасі»

Місце ПП «Компанія Легасі» на ринку поліграфічних послуг

Для того, щоб зрозуміти, яка стратегія потрібна, для початку треба визначити місце в загальній структурі.

Ринок поліграфічних послуг на даний момент насичений, тому варто розглянути його сегментування, а вже потім більш детально розглядати просування компанії.

Головний фактор - взаємопов'язані підтримуючі галузі. Вказує на існування або, навпаки, відсутність суміжних підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на міжнародному рівні. Географічна близькість галузей сприяє безперервному обміну інформацією, інноваціями та ідеями

Стратегія: не можна сказати, що компанія використовує якусь певну стратегію, але вона базується на нішевій стратегії фокусу, також відомій як стратегія пацієнта, з елементами стратегій диференціації, корпоративної соціальної відповідальності(далі КСВ), конкурентного співробітництва(competition) та ін.

Для розуміння взаємозв'язку між елементами комплексної стратегії розробимо схему взаємодії (рис.2.8)

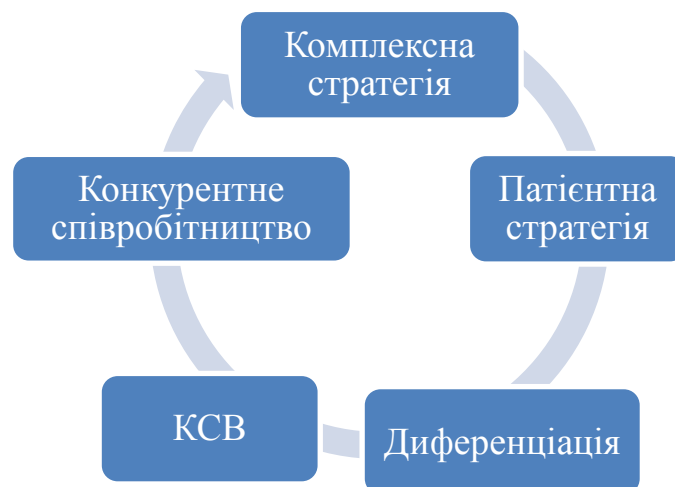


Рис 2.8. Комплексна стратегія для ПП «Компанія Легасі»

Тепер необхідно детальніше розглянути частини стратегії та визначити їхній вплив на діяльність суб'єкта господарювання. Першим елементом, який все пов'язує є патієнтна стратегія, типова для фірм, що встали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої, незвичайної продукції для певного, обмеженого кола споживачів.

Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на продукції, що користується обмеженим попитом. Що змушує фірм-патієнтів вузько окреслювати свою реалізовану ринкову нішу? В першу чергу, прагнення ухилитися від прямої конкуренції з провідними корпораціями. Боротьба з гігантами у виробництві стандартної продукції явно приречена на провал. Зате в обліку спеціальних запитів споживача переваги на боці тієї фірми, діяльність якої цілком спрямована на їх вивчення та задоволення. Тут ролі міняються: гігантський розмір з гідності перетворюється в недолік, перевагу отримують дрібні і середні фірми. Не випадково фірми-патієнти називають "хитрими лисицями" економіки.

Для вітчизняних фірм патієнтна стратегія має особливе значення, перш за все, в якості підприємницької філософії. Вона закликає не боротися безпосередньо з провідними корпораціями, а вишукувати недоступні для них сфери діяльності. Такий підхід серйозно підвищує шанси слабкого в суперництві з сильним.

Вал імпорту споживчих товарів знищив масив виробничих кооперативів, що з'явився на початку перебудови, які виготовляли звичайні товари. Ймовірно, в подальшому в спеціалізовані фірми-патієнти перетворяться багато вітчизняних передових виробництв, в тому числі колишні оборонні. Для цього вони мають у своєму розпорядженні непогані вихідні позиції: елітна робоча сила, хороше обладнання, досвід дрібносерійного виробництва, а часом і унікальна продукція [33].

Наступним елементом комплексної конкурентної стратегії є елементи стратегії диференціації. Диференціація товару є розробкою ряду особливостей продукту, які будуть істотно відрізняти його від товарів

конкурентів, а також виявлення привабливих і вигідних для споживача відмінностей товарів і послуг.

Диференціація необхідна для того, щоб виділити пропозицію одного з виробників із загальної маси конкуруючих пропозицій інших виробників. Саме диференціювання дозволяє виробникові закріпитися в свідомості споживача, використовуючи цю стратегію бренд зміг зайняти вигідну ринкову позицію і отримати реальну конкурентну перевагу завдяки новим дизайнерським рішенням та новим комбінаціям матеріалів в своїх виробках.

Конкурентне співробітництво це є тактичні ходи, які б поєднували співробітництво і протистояння: кооперацію і конкуренцію. Залежно від ситуації на ринку, важливо вміти робити правильний хід. Зазвичай амбітні керівники використовують не весь арсенал засобів, а тільки найбільш прямолінійні: натиск, силу і відкриту боротьбу. Ці методи природні і дієві, але в багатьох випадках потрібні більш витончені прийоми. Таким прийомом є конкурентне співробітництво і досліджувана компанія його використовував при створенні спільних колекцій з іншими брендами, але не з метою дізнатись якісь секрети чи ідеї, а з метою досягнення синергетичного ефекту від поєднання потужностей виробництва, творчого мислення, персоналу, можливостей просування, тому що у випадку коли два прямих конкурента співпрацюють – це цікавить аудиторію обох, яка в свою чергу в декілька разів масштабніше поширює інформацію.

Програма маркетингу, включає в себе такі складові [21, с. 60]:

- аналіз загального плану просування компанії. (Такий аналіз необхідний для розуміння загальної стратегії розвитку компанії і показників її діяльності, яких необхідно досягти);
- визначення ЦА;
- вибір типу особливого заходу, постановка цілей, завдань і визначення бажаних результатів;
- розробка брифа (або технічного завдання) події для внутрішніх і зовнішніх підрядників;

- проведення заходу;
- аналіз ефективності

Таким чином, автор ВКР прийшов до висновку, що на сьогоднішній день ринок переповнений традиційною рекламою, а конкуренція зростає день у день.

Social media marketing, SMM - це сукупність способів і засобів використання соціальних медіа в якості інструментів для просування компаній і вирішення різних бізнес-задач [17].

На даний момент SMM є найбільш перспективним видом нестандартного просування. Він затребуваний як великими світовими брендами, які використовують його для налагодження контакту зі споживачами, так і компаніями малого та середнього бізнесу [15, с. 112].

В сучасному світі у будь-якій солідній компанії є свій сайт, блог або журнал. Це не тільки вимога 21 століття, а й важливий рекламний інструмент [36, с 34].

Одним з головних плюсів SMM маркетингу перед традиційними інструментами просування в соціальних медіа є його довговічність: цей метод працює на перспективу, створюючи бажаний образ або позитивне сприйняття бренду у цільовій аудиторії. Як інструмент оптимізації SMM з'явився з виникненням великих соціальних мереж ними стали Facebook, Instagram, Twitter [13].

Таким чином, можна зробити висновок, що SMM не є відкритою рекламою. Йдеться про якісний контент, ненав'язливу рекламу, які допоможуть завоювати більше аудиторії ніж могло бути спрогнозовано.

Таким чином, можна зробити висновок, що для ефективного просування компанії, необхідно використовувати правильні та сучасні інструменти. А також, автор вважає, що в даний час, бренд можливо просунути за допомогою інтернету, а саме за допомогою гарного і якісного контенту: корпоративного сайту.

Важливим для сайту є якісний контент. Компанія повинна чітко слідувати своєму позиціонуванню і відображати це на своїх ресурсах та інтернет-платформах. Далі, було би необхідно докладніше зупинитися на вимогах до контенту, які ростуть з кожним днем, і цими навичками повинні володіти сучасні PR-фахівці.

Для початку варто розглянути таке поняття як «контент сайту».

Контент сайту - це будь-яка інформація, розміщена на ньому. Найчастіше під контентом розуміють текстове наповнення, а також відео та аудіоматеріали.

Без якісного і регулярно оновлюваного контенту практично неможливо підвищити ефективність онлайн-бізнесу і вивести сайт в топ пошукових рейтингів [18, с.39].

В першому підрозділі було проаналізовано господарський стан суб'єкта організації ПП «Компанія Легасі». Зокрема було проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою SWOT аналізу. Окрім того, було визначено конкурентну позицію компанії за методом Ламбена. Також було розроблено модель продажів, що в результаті досягла прийняттого рівня достовірності.

В другому підрозділі були виокремленні та описані основні конкуренти компанії, серед них як українські так і закордонні. При цьому варто зазначити, що виокремлення конкурентів відбувалося за критерієм подібності філософії. Тобто, виокремлювалися ті бренди, що керуються схожими цінностями у своїй діяльності.

В третьому підрозділі було детально розібрано конкурентну стратегію ПП «Компанія Легасі». Було описано всі складові елементи та їхню взаємодію. Також була пояснена перевага комбінованих стратегій перед шаблонними.

РОЗДІЛ 3.

ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПП «КОМПАНІЯ ЛЕГАСІ»

3.1. Шляхи вдосконалення конкурентної стратегії підприємства

На сьогоднішній день аутсорсинг - це довгострокове, орієнтоване на результат співробітництво з зовнішнім постачальником послуг по частині діяльності, яка традиційно виконується всередині самої організації. Зовнішнім постачальником послуг є компанія аутсорсер.

В даний час не всі проекти виконуються повністю силами своєї компанії. Передача на аутсорсинг певних бізнес процесів стає тенденцією. Багато компаній використовують інші фірми для виконання певних завдань. Причому, все більша кількість підприємств здійснюють таку практику.

Діяльність, передана на аутсорсинг, може здійснюватися віртуально, за допомогою інформаційних технологій і засобів комунікації, тобто партнери можуть навіть не бачити один одного в реальному житті.

Використання аутсорсингу має наступні переваги:

- зменшення витрат;
- економія часу;
- концентрування на головних (центральных) питаннях, проблемах, задачах і видах діяльності;
- гнучкість компанії в разі структурних змін на ринку, можливість термінової заміни постачальника;
- підвищення якості виконання роботи;
- у партнера, підрядника великий досвід і хороші навички в переданій йому області діяльності.

Аутсорсинг підвищує конкурентоспроможність компанії, тому що дана практика дозволяє компанії бути гнучкою по відношенню до зовнішнього середовища.

Однак у цієї техніки є свої недоліки:

- складності в координації і контакті;
- складності в моніторингу і контролі;
- можливість конфліктів;
- безпека програми може бути під загрозою;
- послуги професійної сторонньої організації можуть виявитися дорогими;
- якщо обсяг запитуваної послуги не великий, то компанія-підрядник може не зацікавитися пропозицією і відмовитися від роботи;
- залежність від постачальника.

Як свідчить аналіз переваг, можливі причини невдач, недоліки і ризики застосування аутсорсингу, можна зробити висновок, що необхідно брати до уваги, що основна мета аутсорсингу - не зменшили витрат (хоча, безумовно, це є супутнім плюсом), а виведення за рамки основної діяльності фірми непрофільні бізнес процеси, що дозволяє сконцентрувати зусилля і ресурси на основному виробництві, і, як наслідок, економить час, ресурси і підвищує ефективність бізнесу.

До того ж, важливою проблемою є те, що аутсорсинг може бути досить дорогим, і питання про виправданість витрат на аутсорсинг досить складне. Перед менеджером стоїть завдання визначення, чи окупиться застосування аутсорсинг і чи принесе вигоди. Також відповідальним і непростим виступає питання підбору надійного партнера. Для того щоб досягти очікуваного ефекту, слід дотримуватися деяких рекомендацій.

Як зазначає Ф. Кліффорд: « У першу чергу, вимоги, термінологія і процеси повинні бути ясно визначені. Тренінги для персоналу можуть бути корисні, так само, як і контроль і моніторинг. Контракти повинні бути раціональні і стимулюючі. Рекомендується встановлювати довгострокові відносини з партнером». Автор також зазначає, що якби співробітники компанії партнера, які виконують доручені завдання, працювали спільно з

співробітниками компанії замовника, то це могло б збільшити продуктивність.

Успіх використання аутсорсингу залежить від ризик менеджменту компанії, так як передача бізнес процесів на аутсорсинг пов'язано з низкою ризиків.

Найбільш поширеним ризиками застосування аутсорсингу є:

- зрив термінів;
- зниження якості;
- фінансова нестійкість підрядника;
- залежність від ризиків підрядника;
- можливість ослаблення або втрати контролю над процесом;
- обмеженість послуг/продукту, що поставляються.

Отже, застосування аутсорсингу з одного боку може сприяти бізнесу, а з іншого - збільшує ризики. Таким чином, перш, ніж застосовувати цю модель, доцільно провести аналіз ризиків і розробити стратегію управління ризиками. Контракти з високим ступенем ризику вимагають більш серйозного і ретельного контролю, з більш низьким ступенем - менш частого моніторингу.

Використання франчайзингу як шлях вдосконалення конкурентної стратегії.

Франчайзинг являє собою форму господарської інтеграції малих і великих компаній, засновану на довгостроковій співпраці двох або декількох незалежних господарюючих суб'єктів, при якій велика компанія (франчайзер) надає на оплатній основі індивідуального підприємця або групі підприємців право використовувати в підприємницькій діяльності комплекс виключних прав, а також здійснює технічну, маркетингову та консультаційну підтримку протягом терміну дії договору франчайзингу.

В сучасних економічних реаліях франчайзинг є однією з найбільш прогресивних і ефективних моделей взаємодії великого і малого підприємництва, що пояснюється пластичністю і гнучкістю, обумовленої

здатністю малого підприємства, озброєного сучасними методами ведення бізнесу, технологіями та інфраструктурою, досить ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку.

У чому очевидні переваги франчайзингу:

- можливість швидкої експансії і кратного збільшення мережі;
- інвестування в відкриття і запуск нових торговельних просторів за рахунок партнерів;
- гарантований збут продукції / послуг;
- можливість отримання додаткового прибутку на продажі супутніх основній діяльності послуг та сервісів;

З недоліків, можливо виділити тільки два:

- можлива несумлінність партнерів і, як наслідок, іміджеві та репутаційні ризики для компанії;
- інвестиції в підготовку компанії до запуску франшизи: необхідно розробити не тільки концепцію, а й цілий перелік супровідної документації, не кажучи вже про організацію простору для обслуговування партнерів всередині компанії.

Принцип «відкритих» інновацій як напрям вдосконалення конкурентної стратегії підприємства: в наш час інновації є ключовою ланкою ведення бізнесу. Так склалося, що більшість запропонованих інновацій виявляються невдалими, але з іншої сторони, якщо компанія взагалі не займаються інноваціями, то через деякий час вона припиняє займатися бізнесом [22]. В випадку преміум бренду інновації – запорука їхнього прогресу, тому що вони вже мають свою лояльну аудиторію, а споживачі продукції в свою чергу потребують найвищої якості та постійних нововведень в продукції.

Термін «відкриті інновації» ввів у науковий обіг Г. Чесбро в монографії «Відкриті інновації» [35]. Г. Чесбро визначає відкриті інновації - як «цінні ідеї, які можуть надходити як з самої компанії, так і ззовні та можуть надаватися на ринку в результаті як дій самої компанії, так і інших

структур». Відкриті інновації - це використання цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для можливості більш ефективного використання інновацій.

Відкриті інновації базуються на таких принципах [13]:

- 1) перехід від використання винятково внутрішніх закритих розробок до використання зовнішніх знань;
- 2) дослідження на ринку ідей, які можуть принести прибуток для компанії;
- 3) створення бізнес-моделі, для якої потреба бути першовідкривачем не є пріоритетною, щоб отримати прибуток від відкриттів;
- 4) ефективні використання як внутрішніх, так і зовнішніх ідей й розробок.

Виділяють три основні завдання відкритих інноваційних систем, такі як мотивація, інтеграція, ефективне використання інновацій.

В процесі аналізу були визначені основні стратегії відкритих інновацій [34] :

- 1) організація процесу досліджень і розробок шляхом об'єднання в загальний фонд;
- 2) розробка окремих компонентів інноваційного продукту окремими компаніями;
- 3) вільний продаж розробок широкого застосування, які можна використовувати для створення різних інноваційних продуктів.

Для ефективного функціонування відкритої інноваційної моделі потрібно створення партнерств для спільного проведення досліджень і розробок. Використання партнерств дозволяє створити оптимальну бізнес-модель, знизити витрати на НДДКР, збільшити обсяг випуску, а також розробляти принципово нові ринки інноваційної продукції.

Модель відкритих інновацій виходить з припущення, що для отримання додаткової цінності від внутрішньої ідеї можна, її виводити на ринок і через зовнішні канали, тобто не обмежуватися поточними видами бізнесу фірми. Отже, відкриті інновації - це одне ціле, яке складається з двох моделей чи «половинок».

Перша - «ззовні-всередину», це коли компанія виходить за межі власного R&D (Research&Development)- підрозділу й використовує зовнішні ідеї задля власних інновацій. І друга «зсередини-назовні» - в цьому разі компанія дає іншим доступ до свого інтелектуального пулу [24]. Найпоширенішою стала модель «ззовні-всередину», успішне використання якою можна прослідкувати в інноваційній діяльності компанії Intel. Підхід цієї корпорації - це переконливий приклад того, як принципи відкритих інновацій можуть допомогти використовувати внутрішні і зовнішні знання зовсім іншим чином, коли перш ніж вирішити, якими внутрішніми дослідницькими видами діяльності займатися, компанія спочатку аналізує те, що робиться в цьому відношенні за її межами та продумує, як поєднати окремі частини внутрішніх і зовнішніх знань, щоб на основі цих знань створювати нові продукти.

Принципові відмінності відкритих інновацій від закритих полягають в наступному [35]:

- 1) активна співпраця з усіма науковцями;
- 2) долучення компанії до розробок на будь-якому етапі інноваційного процесу;
- 3) отримання прибутку на основі кооперації;
- 4) важливість створення досконалої бізнес-моделі;
- 5) вигода завдяки внутрішнім, так і зовнішнім ідеям;
- 6) отримання компанією прибутку від продажу авторських прав і патентів.

При розгляді моделі відкритих інновацій в українській економіці, може виникнути питання про доцільність і можливість її адаптації. Однак модель відкритих інновацій доводить свою ефективність. Вона дозволяє задіювати унікальні внутрішні знання і поєднувати їх із зовнішньою інформацією для створення нової продукції. Це дозволить зменшити час для реалізації більшої кількості інновацій. Відкриті інновації призводять до більшої диференціації продуктів, послуг і процесів, що забезпечує стабільне зростання доходів і прибутку.

Для вітчизняних підприємств залучення інноваційних ресурсів інших країн для вирішення конкретної проблеми буде економічно доцільнішим ніж фінансування власних розробок.

Отже, сьогодні для національної економіки використання моделі відкритих інновацій може бути корисним. Вітчизняна інноваційна інфраструктура знаходиться у стані розвитку, використання міжнародних інноваційних ресурсів може бути корисним для української економіки. З боку держави буде доцільним розробити в рамках Державної програми інформатизації єдину національну систему інформаційного забезпечення науково-технічної й інноваційної діяльності.

Бенчмаркінг як можливість вдосконалення стратегії підприємства

Буквальний аналог терміна «бенчмаркінг» українською мовою - еталонне зіставлення, має на увазі особливий методичний прийом порівняння набору індикаторів підприємницької діяльності декількох компаній, орієнтованого на відшукування еталона і визначення співвідношення між ним і даними компанії-дослідника.

Тому структура відносин класичного бенчмаркінгу описується взаємодією пари компаній: компанії-«еталона» і «проблемної компанії», що вирішує за допомогою бенчмаркінгу свої завдання підвищення продуктивності і забезпечення конкурентоспроможності.

Класичний бенчмаркінг в тому вигляді, в якому він здобув популярність і визнання як ефективний інструмент здійснення змін в компанії, складався з двох фаз:

- пошуку компанії- «еталона» шляхом порівняльного порівняння набору показників, що характеризують господарську діяльність підприємницьких структур;
- вивчення підприємницької практики компанії-«еталона» з метою її подальшого застосування в господарській діяльності «проблемної компанії».

Таким чином, в найзагальнішому вигляді бенчмаркінгом називають діяльність з пошуку, виявлення і освоєння кращих підприємницьких практик.

Але сьогодні під таке визначення підходить кілька типів суспільних відносин, що мають неоднакову економіко-правову природу і різний склад суб'єктів.

В даний час термін «бенчмаркінг» став дуже поширеним, межі його застосування сильно розширилися. Бенчмаркінгом називають і метод порівняльного аналізу конкурентів, і особливий тип маркетингового дослідження, і перманентну функцію маркетингової служби підприємницької структури, і тип консалтингової послуги, і найпростіше еталонне зіставлення при обґрунтуванні прийняття управлінських рішень, і стратегію «слідування за лідером», і інструментарій, «аналізу переваги», і режим інформаційного співробітництва між підприємницькими структурами, і особливий тип науково-дослідницької роботи, і спосіб підвищення кваліфікації персоналу, і зміст галузевого альянсу, і перший етап трансформації підприємницької структури в організацію, що сама навчається, і стратегію взаємодії з конкурентами, і напрямок промислового шпигунства, і багато іншого.

Так як результатами бенчмаркінгу є розробка і здійснення змін в підприємницькій структурі, які підпадають під визначення конкурентних дій, можна стверджувати, що бенчмаркінг є особливим типом конкурентних дій другого порядку: конкурентних дій по виявленню і реалізації нових конкурентних дій.

Бенчмаркінг є сукупність конкурентних дій, спрямованих на розробку шляхів підвищення конкурентоспроможності та ліквідацію конкурентних недоліків підприємницької структури.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть служити багато елементів системи менеджменту конкурентних дій. Таким чином, в залежності від елемента менеджменту конкурентних дій, взятого в якості об'єкта, можна виділити: бенчмаркінг конкурентних переваг, конкурентних дій, конкурентних

ресурсів, конкурентного потенціалу, конкурентних стратегій, конкурентних тактик, конкурентних маневрів, системи конкурентної мотивації.

Окремими типами функціонального бенчмаркінгу є: бенчмаркінг брендблдинга, корпоративної культури і внутрішньо фірмового клімату, внутрішньофірмової конкуренції.

Важливо відзначити, що перераховані елементи конкурент-менеджменту є не об'єктами запозичення і копіювання, а об'єктами зіставлення для виявлення «еталонної» компанії, у якої на другий фазі бенчмаркінгу досліджують спосіб створення кращих показників. Так, зокрема, бенчмаркінг конкурентних переваг - не припускав копіювання конкурентної переваги «еталонної» підприємницької структури, але копіювання методу формування конкурентної переваги.

В рамках змішаного бенчмаркінгу можна виділити особливу форму «еталонного зіставлення»: бенчмаркінг конкурентних дій компаній в конкурентній диспозиції (парі прямих галузевих конкурентів).

Дана форма бенчмаркінгу відноситься до однобічного, таємного бенчмаркінгу і характеризується особливим набором порівнюваних показників двох протиборчих один одній компаній.

Конкурентною диспозицією називають стратегічний план взаємного протиставлення двох прямих конкурентів (конкурентної пари фірм), що враховує всю сукупність факторів конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Конкурентна диспозиція передбачає певні напрямки конкуренції, об'єкти конкурентного суперництва, ресурси і фактори, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній. Фірми в конкурентній диспозиції, як правило, добре один одного знають, що дозволяє їм сподіватися на передбачуваність конкурентної поведінки прямих ринкових суперників.

Тому в конкурентній диспозиції фактори забезпечення переваги над позиційним конкурентом відрізняються від чинників підвищення загальної або галузевої конкурентоспроможності.

У конкурентному позиційному протистоянні підприємницькі структури знають свої конкурентні статуси і напрямки підвищення конкурентоспроможності; конкурентне поле визначено. Сам зміст конкурентних дій відомий обом сторонам.

Змістовні елементи позиційного конкурентного протистояння задані галузевими особливостями конкурентних дій, конкурентними статусами учасників позиційної конкуренції, напрямками конкурентних дій, галузевими факторами забезпечення конкурентоспроможності. Але так як дані елементи однаково відомі позиційним конкурентам, вони мало значимі в позиційному конкурентному бенчмаркінгу, який в якості об'єкта використовує інші властивості конкурентних дій.

У конкурентному позиційному протистоянні значущими стають не змістовні характеристики конкурентних дій, однаково відомі обом сторонам конкурентної диспозиції. Конкурентні дії в конкурентній диспозиції зіставляються з ключовим для забезпечення конкурентоспроможності властивостями конкурентних дій, такими як ефективність, сила, якість, швидкість, інтенсивність, стійкість. Саме ці характеристики конкурентних дій позиційних конкурентів стають параметрами еталонного співставлення.

Крім заснування окремого типу відносин бенчмаркінгу - парна конкурентна диспозиція може мати ще одне використання в бенчмаркінгу. Так, в якості характеристики параметра зіставлення можна рекомендувати використовувати таку властивість, як «значущість параметра в конкурентній диспозиції».

Нині жодна з українських підприємницьких структур не може відмовитися від процесів свого конкурентного позиціонування і від використання інструментів порівняльної оцінки своєї конкурентоспроможності. Незважаючи на величезне різноманіття форм і

методів конкурентної боротьби, всі компанії намагаються розробити унікальну стратегію поведінки на ринку, використовуючи свої конкурентні переваги в ресурсах для досягнення найбільш високих показників реальної галузевої конкурентоспроможності.

На жаль, зараз завдання підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур часто розглядаються тільки з виробничої і маркетингової точок зору, не вивчаються інші підсистеми управління бізнесом.

Сучасні уявлення про джерела конкурентних переваг підприємницьких структур базуються на тому, що головну роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємницької структури грають нематеріальні активи і інтелектуальний капітал компанії.

Ця теза поки не знайшла достатнього підтвердження в українській практиці конкурентного менеджменту: на галузевих ринках ще занадто слабо виражений інформаційний зв'язок між конкурентами, повільно впроваджуються інновації, ще не зовсім підготовлена правова основа бенчмаркінгу.

У цьому контексті актуальними є подальші дослідження, що дозволяють систематизувати методологічний інструментарій бенчмаркінгу з відносинами з оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур.

3.2. Перспективи реалізації конкурентної стратегії на прикладі ПП «Компанія Легасі»

Для того, щоб зрозуміти перспективи впровадження комплексної стратегії, яку використовує ПП «Компанія Легасі» потрібно визначитися з можливостями втілення кожного елементу стратегії: нішева складова, диференційна складова, складова корпоративної соціальної відповідальності та конкурентного співробітництва.

Розпочнемо аналіз перспектив із стратегії диференціації.

Правильно використовуючи стратегію диференціації товару, будь-яка компанія може забезпечити собі необхідний рівень продажів і прибутку навіть на висококонкурентному ринку, такому як ринок одягу. Розглянемо докладніше, як працює даний метод.

Ринок з високою конкуренцією характеризується великою кількістю гравців, наявністю провідних гравців і постійною появою нових компаній. Якби всі компанії продавали на ринку однорідний товар з однаковими характеристиками, то в результаті конкурентної боротьби вижили б тільки ті гравці, які мають доступ до дешевших ресурсів або ті, хто мають можливість високого рівня інвестицій в підтримку товару. На практиці на висококонкурентних ринках можуть також спокійно існувати невеликі компанії, які виробляють диференційований товар для певної частини споживачів.

Це означає, що стратегія диференціації продукту дозволяє навіть невеликим компаніям стати успішними в конкурентних галузях, так як знижує вплив високої забезпеченості ресурсами на ринкову частку компанії. Компанії досить правильно визначити конкурентні переваги свого товару (грунтуючись на знанні сильних сторін компанії та існуючих можливостях в ресурсах), знайти групу споживачів, для яких вибрана конкурентна перевага товару буде значущою і встановити таку ціну, яка забезпечить необхідний рівень прибутку.

Диференціація товару скорочує пряму конкуренцію, ускладнює порівняння продуктів між собою, дозволяє будь-якій компанії стати міні-монополістом в своєму сегменті, встановлюючи таку ціну за товар, яка покриє всі витрати на його виробництво і забезпечить необхідну рентабельність продажів. Чим вище диференціація продукту на галузевому ринку, тим ширше споживчий вибір і складніше буквальне порівняння товарів.

На практиці виділяють два типи диференціації продукту: вертикальну і горизонтальну диференціацію. Горизонтальна диференціація означає «різні

товари для різних потреб», а вертикальна диференціація означає «різні товари для однієї потреби». Обидва види диференціації доповнюють одна одну і можуть існувати в асортиментному портфелі компанії одночасно.

Використовуючи горизонтальний вид диференціації товару, компанія виділяє на ринку сегменти споживачів з різними потребами і починає виробляти конкретний товар під кожен потребу аудиторії.

Використовуючи вертикальну диференціацію продукту, компанія фокусується на одній потребі споживача і прагне запропонувати йому різні способи задоволення цієї потреби.

Для того, щоб правильно застосовувати модель на практиці необхідно дотримуватися наступних умов:

- По-перше, визначити обов'язкові «must» характеристики продукту: той мінімум, який повинні мати всі товари ринку. Такі характеристики представлятимуть відправну точку для диференціації.
- По-друге, провести детальний аналіз властивостей товарів конкурентів.
- По-третє, скласти перелік важливих споживчих властивостей товару у кожного споживчого сегменту ринку. Перелік легко складається за допомогою простого опитування. Отримані характеристики будуть представляти можливі форми диференціації продукту.

Після виконання трьох умов, описаних вище, залишиться лише знайти вільні ніші, використовуючи найбільш вигідну стратегію диференціації свого продукту. На практиці може використовуватися 7 успішних стратегій диференціації продукту, які можна комбінувати між собою або використовувати окремо. Розглянемо перспективи кожної з семи стратегій докладніше.

Диференціація на рівні продукту, можна назвати стратегією «чистої продуктової диференціації». Використовуючи її, ви повинні донести до споживача одну єдину думку: «Ваш продукт пропонує споживачеві щось, що не може запропонувати ні один товар ринку».

Дана стратегія базується на наявності дійсно унікальних властивостей і характеристик товару, на абсолютній інноваційності продукту.

Завдяки використанню такої конкурентної стратегії створюється окрема категорія на ринку, в якій ваш продукт виступає абсолютним монополістом.

Використовуючи, диференціацію за характеристиками товару, ваша фірма переконує споживача в тому, що ваш продукт володіє кращими функціональними можливостями для нього. Така стратегія часто використовується в галузях інформаційних технологій та електроніки. У товарах масового споживання така стратегія виявляється в наділенні продукту додатковими властивостями.

Стратегія цінової диференціації постійно використовується виробниками. Вона означає продаж товару для задоволення однієї і тієї ж потреби, але за нижчою або за вищою ціною. Низька ціна важлива, коли споживач бажає заощадити на покупці товару; висока ціна використовується в разі необхідності залучення аудиторії, для якої важливі статус, престиж, дизайн, висока якість, висока швидкість обслуговування і висока ефективність.

Бувають ситуації, коли продукт на ринку є дуже однорідним і неможливо знайти значущі критерії диференціації товару.

В такому випадку у компанії є інший спосіб дистанціювати себе від конкурентів: включити додаткові послуги до покупки товару. Наприклад: товар з безкоштовною доставкою додому, з безкоштовною збіркою і установкою – це є диференціація через додатковий сервіс.

Інший спосіб диференціації однорідного продукту - через особливу комунікацію зі споживачем. Комунікація здатна викликати певні емоції, налагоджувати більш тісний контакт з аудиторією, викликати особливу лояльність.

І останній, один з найпоширеніших способів диференціації товару, - диференціація за допомогою дизайну і форми упаковки. Ви можете створити

унікальний дизайн, який буде привертати увагу і виділяти продукт на полиці. Ви також можете надати своєму продукту цікаву форму, випустити товар в унікальному обсязі і т.п.

У стратегії диференціації є свої переваги і недоліки. Переваги полягають у тому, що стратегія: допомагає знизити тиск з боку товарів-замінників, забезпечує виживання навіть невеликим фірмам, дозволяє збільшувати лояльність аудиторії, підвищує рентабельність продукту за рахунок можливості встановлення більш високої ціну.

До недоліків стратегії можна віднести: підвищення витрат на виробництво неоднорідного товару (потрібні невеликі партії різних матеріалів і упаковок), необхідність інвестицій на комунікацію відмінних властивостей продукту (іноді досить високих), розвиток канібалізації і конкуренції всередині асортименту компанії (коли один товар починає конкурувати і з'їдати продажі схожого продукту компанії, а не конкурентів), створення заплутаного широкого асортименту.

Вирішивши використовувати стратегію диференціації слід пам'ятати одну важливу думку: диференціація товару повинна будуватися на важливих для споживача характеристик продукту.

Розглянемо перспективи впровадження нішевої стратегії. Конкурентна стратегія фокусування, або стратегія концентрованого маркетингу, або стратегія патієнта, або нішева стратегія означає зосередження всіх зусиль компанії на певній групі споживачів, типі продукту або географічному ринковому сегменті, а саме створення продуктової або цінової переваги у вузькому сегменті ринку.

Використовуючи стратегію фокусування, компанія може домагатися кращих результатів в досягненні вузько спрямованої мети в порівнянні з конкурентами. Вона захищає від великих конкурентів і товарів-субститутів, так як вибирає найбільш привабливий для компанії або найменш підходящий для конкурентів ринковий сегмент. Висока норма прибутку в даній стратегії може бути отримана за рахунок більш ефективного задоволення потреб

вужького числа клієнтів. Стратегія фокусування може бути побудована на будь-якому типі конкурентної переваги: на низькій вартості продукту, на широті асортименту і т.д.

Стратегія концентрованого маркетингу припускає обмеження по частці ринку, але її перевага в тому, що вона не вимагає високих інвестицій в розвиток товару і може забезпечити виживання невеликим компаніям.

На практиці виділяють наступні ризики і недоліки використання стратегії фокусування:

- висока ймовірність значущої різниці в цінах з товарами провідних компаній галузі, що може відлякувати цільових покупців
- існування загрози зниження відмінностей між потребами нішевого ринку і потребами галузі в цілому
- перемикання уваги великих гравців на нішеві сегменти, в яких функціонує компанія

Конкурентну стратегію лідерства в ніші рекомендується використовувати компаніям невеликого розміру. Стратегія ефективна в разі насичення ринку, наявності в сегменті сильних гравців, високого рівня собівартості або не конкурентоспроможності в витратах в порівнянні з провідними компаніями галузі, а також при наявності обмежень за можливостями рекламних інвестицій.

Саме через високу насиченість ринку поліграфії та складнощі в процесі таргетування, дана стратегія є одним з ключових елементів комплексної стратегії ПП «Компанія Легасі».

Перспективи використання конкурентного співробітництва

На відміну від розрізнених дій, характерних для конкурентного ринку, і їх узгодження при кооперації, в основі кооперативних відносин лежать стратегічна взаємодія - термін, запозичений з теорії ігор, що означає дії, здійснювані таким чином, щоб прийняти до уваги очікувану поведінку інших (в даному випадку, конкурентів), а також обопільне визнання такої взаємозалежності. «Ті, хто шукають перемоги шляхом знищення противника,

зазвичай бувають розчарованими », - резюмує Р. Піно. «Більш ефективним є встановлення контролю над противником і нейтралізація його сильних сторін [29]. Слід також зазначити, що в кінцевому підсумку розвиток практики кооперентних взаємин призводить до появи нової бізнес-моделі - «кооперентної системи створення цінності», в рамках якої компанії спільними зусиллями можуть генерувати більшу ціннісну пропозицію для кінцевого споживача. Поряд зі звичайними учасниками ринкових взаємодій - споживачами, постачальниками і конкурентами, в ній фіксуються нові гравці, яких Бранденбургер і Нейлбафф називають «комплементорами», які постачають товари і послуги, що підвищують цінність продукції даної компанії для її споживачів. вони також вказують, що про «комплементаризм» можна говорити в тому випадку, «коли споживачі цінують вас більше, якщо ви надаєте їм не тільки свій продукт, а й продукт іншого виробника [1]. За такою логікою, Бранденбургер і Нейлбафф стверджують, що даний принцип можна застосувати не тільки до постачальників, але і, що принципово важливо для справжнього аналізу, до конкурентів, в тому випадку, якщо співпраця з ними здатна повернути до продукції компанії більше число покупців.

Перспективи втілення корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегії підприємства

Етичні принципи ведення бізнесу стають все більш істотним чинником, що впливає на діяльність сучасних підприємств.

Це не просто список правил і цінностей, якими керуються співробітники, а добре продумана і дієва система взаємної етичної відповідальності керівництва і працівників. Корпоративні кодекси етики і кодекси ведення бізнесу впроваджуються в провідних компаніях світу в практичному ключі, коли для контролю їх дотримання створюються спеціальні комісії з етики, куди входять найбільш шановні співробітники компаній, найменш схильні до впливу керівництва. У разі порушення етики по відношенню до співробітників або підрядників, будь то упереджене

ставлення, сексуальні домагання або неформальні відносини з субпідрядником, рекомендації комісії в затвердженому порядку виносяться на суд топ-менеджменту з обов'язковим прийняттям рішень, про які повідомляється комісії або всім співробітникам. Те ж стосується системи роботи зі скаргами та пропозиціями працівників і зовнішніх заявників - розгляд запитів обов'язково в строго встановленому порядку та у визначені терміни. Етика бізнесу стосується також і питань безпеки, екології, кар'єрного просування і т.д.

Поступово відбуваються зміни корпоративного лідерства. Суть змін - прибуток стає не метою бізнесу, а засобом виробництва товарів і надання послуг суспільству в форматі сталого розвитку за принципом «потрійного результату»: економіка, екологія та соціальний розвиток. Якісні, безпечні та доступні за ціною товари та послуги, вироблені в умовах максимальної турботи про суспільство і навколишнє середовище, - це і є відповідальність бізнесу, в тому числі і його власників. Такий концептуальний перехід має морально-етичний характер, особливо в публічних компаніях, і в цих умовах навіть все нові вимоги до транспарентності компаній і рівню їх корпоративного управління стають пріоритетами другого рівня.

Наступним напрямком сучасного розвитку КСВ в світі все більш виразно стає просування соціально-екологічної відповідальності через ланцюжок постачальників і субпідрядників. Додаткові вимоги компаній до своїх постачальників уже не обмежуються такими в області якості продукції, що поставляється, безпеки або умов праці працівників, які виключають будь-яку дискримінацію або використання дитячої праці. У договорі підряду соціально відповідальні компанії вже постійно включають додаткові вимоги щодо дотримання прав людини, екології виробництва, заходам по зниженню негативного впливу на зміну клімату, прозорості корпоративного управління і менеджменту, розкриття офшорних бенефіціарів, збереженню біорізноманіття і т.д. Тобто КСВ провідних компаній поширюється «вшир», охоплюючи все більшу кількість середніх і малих підприємств у багатьох

країнах світу. Цікаво також відзначити, що в малому і середньому бізнесі країн з активним розвитком КСВ процес в даній області йде і в сфері підвищення свідомості і відповідальності власників і вищих керівників компаній, які без жодних зовнішніх впливів переводять свої компанії на рейки стійкого розвитку і підвищеної соціальної відповідальності. Це морально-етичний тренд, пов'язаний із загальною порядком денним в країнах, де в суспільстві відбуваються зміни в даному напрямку.

Розвиток нефінансової звітності в світі став вже стійкою тенденцією. Вона охоплює в основному великі компанії, особливо ті, що котируються на світових біржах, оперують на глобальних ринках, діють в різних регіонах присутності. Все більше країн вводять обов'язкову нефінансову звітність, в основному для великих публічних компаній. Так, Євросоюз в 2014 році ввів обов'язкову звітність для компаній, в яких зайнято понад 500 чоловік. Компанії застосовують різні стандарти звітності, як міжнародні, так і національні, і використовують для цього до півтори тисячі різних показників. Найбільш визнаним на сьогоднішній день є міжнародний стандарт Глобальної ініціативи зі звітності у сфері сталого розвитку GRI G4. Розвивається також і практика інтегрованої звітності, яка об'єднує як фінансову, так і нефінансову звітність. У той же час в даній області діють дві різноспрямовані тенденції: уніфікація нефінансової звітності, з одного боку, і розвиток спеціальної звітності для різних груп стейкхолдерів, з іншого. Більшість передових компаній світу вважають за краще діяти в обох напрямках.

Одним з найважливіших етапів розвитку і просування КСВ в світі стало використання соціальних мереж. На сьогоднішній день більше половини компаній - лідерів КСВ використовують канали соціальних медіа для обговорення своїх заходів в області КСВ та сталого розвитку із зацікавленими сторонами. При цьому менеджери з КСВ цих компаній перетворюють цей канал взаємодії зі стейкхолдерами в постійний і найбільш ефективний. Громадські діалоги і слухання при розробці нефінансових звітів

зберігають своє значення, але соціальні мережі вже міцно утвердилися в якості постійних майданчиків конструктивного обміну думками.

У третьому розділі було проаналізовано можливі шляхи вдосконалення конкурентної стратегії, що могли б підвищити конкурентоспроможність об'єкту господарювання. Такими шляхами можуть бути : аутсорсинг, франчайзинг, бенчмаркінг та принцип «відкритих інновацій». Кожен із цих шляхів має свої переваги та недоліки. Якщо розглядати основні переваги аутсорсингу, то це концентрування на головних питаннях та задачах підприємства, економія часу та витрат та гнучкість компанії. Але в свою чергу аутсорсинг має й певні недоліки: складнощі координації та моніторингу, залежність від сторонніх фірм та непрофесійність фірми, якій передаються певні функції. Наступним шляхом вдосконалення конкурентної стратегії є використання франчайзингу. Головними перевагами використання цієї системи є перспектива стрімкого збільшення мережі збуту та інвестування в розвиток за рухунок партнерів. Проте є ще певні недоліки: необхідність підготовки великої кількості супровідної документації та можливість втрати іміджу в результаті несумлінного виконання франчайзі своїх обов'язків. Наступним методом вдосконалення є принцип «відкритих інновацій», перевагами якого є організація процесу створення нового продукту шляхом співпраці з конкурентами та можливість розподілу відповідальності за розробку між різними суб'єктами. Мінусом є те, що не можливо бути впевненим, що конкуренти не використають цей принцип проти вас.

В другому підрозділі третього розділу було розглянуто перспективи використання стратегії досліджуваного ПП «Компанія Легасі» до інших фірм і було визначено, що дана стратегія може використовуватись, тому що за рахунок комплексності вона може використовуватися в різних галузях.

ВИСНОВКИ

У найбільш загальному вигляді можна зазначити, що проведений порівняльний аналіз, який дозволяє зробити висновок про те, що моделлю, що найбільш повно відображає сутність процесу розробки конкурентної стратегії, є модель школи конфігурації. Дана школа об'єднала практично всі ключові елементи процесу розробки стратегії, що виділяються іншими школами в його «типовій» структурі. Процес складається з ряду послідовних етапів: стратегічний аналіз зовнішнього середовища, формування бачення, постановка місії і стратегічних цілей, визначення стратегічних альтернатив і розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії, які передбачають можливість застосування різних методів аналізу на кожному з них.

За результатами дослідження було визначено, що сукупність дій, спрямованих на досягнення конкурентоздатності, становить стратегію конкурентної поведінки на ринку. Також було проаналізовано різні підходи до розуміння процесу розробки конкурентної стратегії та етапи необхідні для їх функціонування. Зокрема найперспективнішим було визначено процес формування конкурентної стратегії за принципами школи конфігурації. Незважаючи на безліч проаналізованих конкурентних стратегій, всі вони спрямовані на формування конкурентних переваг - певних характеристик продукту (суб'єкта), що вигідно відрізняють його від аналогічних продуктів (суб'єктів) на ринку. Конкурентні переваги дають можливість продукту (суб'єкту) на рівних конкурувати з аналогічними продуктами (суб'єктами) на ринку, тобто бути конкурентоспроможними. При цьому, унікальність конкурентної переваги і його необхідність ринку може спонукати володаря конкурентної переваги стати монополістом.

В другому розділі було досліджено ПП «Компанія Легасі», воно полягало в тому, щоб проаналізувати виробничо-економічні показники підприємства. Є всі підстави вважати, що ПП «Компанія Легасі» ефективно працює на ринку поліграфічних послуг м. Києва. Після проведення аналізу

конкурентів методом Ламбена було виявлено, що серед аналізованих компаній, які спеціалізуються на поліграфії ПП «Компанія Легасі» має позитивні конкурентні позиції завдяки високій якості продукції та професійного персоналу.

За результатами дослідження стратегії було виявлено, що фірма використовує комбіновану стратегію, що робить її менш вразливою до атак конкурентів, оскільки діяльність важче спрогнозувати. Також дослідження показали, що компанія є конкурентоспроможною.

В третьому розділі розглядалися перспективи впровадження та шляхи вдосконалення існуючої конкурентної стратегії об'єкта організації. Зокрема, перспективними шляхами вдосконалення стратегії було визначено : франчайзинг, аутсорсинг та принцип «відкритих інновацій». Цілком ймовірно що, найперспективнішим шляхом вдосконалення конкурентної стратегії є франчайзинг, який дозволяє значно збільшити об'єми діяльності за невеликий проміжок часу з порівняно меншими витратами, ніж при прямому розширенні.

Як свідчить аналіз переваг та недоліків стратегії даного підприємства можна зробити висновок, що вона практично ідеально підходить для використання у малому підприємстві. Цьому є декілька причин, перша причина – це універсальність стратегії, що зумовлена її комплексністю, це зокрема дає можливість застосовувати різні елементи стратегії різним фірмам. Другою причиною є перший елемент стратегії аналізованого бренду, а саме нішева стратегія, яка по своїй суті підходить невеликим фірмам, бо вони не можуть конкурувати з обсягами виробництва корпорацій, але вони можуть створювати продукт чи послугу невеликими, можливо, навіть ексклюзивними серіями. Наступною перевагою стратегії ПП «Компанія Легасі» є використання диференціації, в даному випадку використовується вертикальна диференціація продукції, яка є менш затратною і раціональнішою для використання невеликою фірмою. Останніми, але не менш важливими перевагами фірми є використання КСВ та конкурентного

співробітництва, що в даній ситуації дозволяє підтримувати позитивну репутацію об'єкта підприємництва та використовувати досвід своїх конкурентів.

Отже, конкурентна стратегія даної компанії варта уваги, тому що вона комбінує в собі елементи різних стратегій, що в результаті дає синергетичний ефект і збільшує ефективність діяльності.

РЕЗІЮМЕ

Метою дослідження даної роботи було проаналізувати процес формування та реалізацію конкурентної стратегії в організації та рекомендації щодо її вдосконалення.

За результатами дослідження в першому розділі було визначено, що сукупність дій, спрямованих на досягнення конкурентоздатності, становить стратегію конкурентної поведінки на ринку. Також було проаналізовано різні підходи до розуміння процесу розробки конкурентної стратегії та етапи необхідні для їх функціонування. Зокрема найперспективнішим було визначено процес формування конкурентної стратегії за принципами школи конфігурації.

У другому розділі, можна зробити висновок, що для ефективного просування компанії, необхідно використовувати правильні та сучасні інструменти. А також, автор вважає, що в даний час, бренд можливо просунути за допомогою інтернету, а саме за допомогою гарного і якісного контенту: корпоративного сайту.

У третьому розділі було проаналізовано можливі шляхи вдосконалення конкурентної стратегії, що могли б підвищити конкурентоспроможність об'єкту господарювання. Такими шляхами можуть бути : аутсорсинг, франчайзинг, бенчмаркінг та принцип «відкритих інновацій». Кожен із цих шляхів має свої переваги та недоліки. Якщо розглядати основні переваги аутсорсингу, то це концентрування на головних питаннях та задачах підприємства, економія часу та витрат та гнучкість компанії. Але в свою чергу аутсорсинг має й певні недоліки: складнощі координації та моніторингу, залежність від сторонніх фірм та непрофесійність фірми, якій передаються певні функції.

RESUME

The purpose of the study of this work was to analyze the process of formation and implementation of competitive strategy in the organization and recommendations for its improvement.

According to the results of the study in the first section, it was determined that a set of actions aimed at achieving competitiveness is a strategy of competitive behavior in the market. Different approaches to understanding the process of developing a competitive strategy and the steps required for their functioning were also analyzed. In particular, the most promising was the process of forming a competitive strategy based on the principles of the school of configuration.

In the second section, we can conclude that for the effective promotion of the company, it is necessary to use the right and modern tools. Also, the author believes that currently, the brand can be promoted through the Internet, namely through good and quality content: a corporate website.

The third section analyzes possible ways to improve the competitive strategy that could increase the competitiveness of the business. Such ways can be: outsourcing, franchising, benchmarking and the principle of "open innovation". Each of these ways has its advantages and disadvantages. If we consider the main advantages of outsourcing, it is focusing on the main issues and tasks of the enterprise, saving time and money and flexibility of the company. But in turn, outsourcing has certain disadvantages: the complexity of coordination and monitoring, dependence on third-party firms and unprofessionalism of the firm to which certain functions are transferred.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-opetition: Revolutionary Mindset that Redefines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business. NY: Doubleday, 1996.).
2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. / Д. Аакер ; под ред. Ю. Н. Каптуевского. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
3. Абрамов, В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 14–21.
4. Абрамов, В. Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Л. Абрамов // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 4. – С. 17–25.
5. Акимова, Т. А. Теория организации / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 367 с.
6. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
7. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 328 с.
8. Алиев, В. Г. Теория организации : учебник / В. Г. Алиев. – М. : Экономика, 2005. – 430 с.
9. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2000. – 414 с.
11. Ансофф, И. Стратегическое управление : пер. англ. / И. Ансофф ; науч. ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
12. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 237 с.
13. Винокуров А.Е. Социальные сети и их значение в интернет-маркетинге. SMM и SMO URL: <http://pr-cy.ru/lib/seo/Sotsial-nye-seti-i-ikh-znachenie-v-internet-marketinge-SMM-i-SMO>

14. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2 изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1999. – 216 с.
15. Ермолова Н.Я. Продвижение бизнеса в социальных сетях Facebook, Twitter, Google+ - М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2017 – 358 с.
16. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2004. – 416 с.
17. Информационный ресурс Онлайн продвижение URL: <http://online-promo.ru/podrobno-o-smm-prodvizhenii>
18. Каплунов Д. И. Эффективное коммерческое предложение. Исчерпывающее руководство. – М.: Издательство «Миф», 2012 – 272 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 498 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М. : СПб. : К. : Вильямс, 2001. – 944 с.
21. Лемер С. Искусство организации мероприятий. Стоит только начать! / Пер с англ. – М.: Издательство «Феникс», 2012 – 288 с
22. Миллер М. YouTube для бизнеса. Онлайн видео-маркетинг для любого бизнеса. / Пер с англ. Фербер М. – М.: Издательство «Миф», 2012 – 304 с.
23. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школа стратегий : пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского. / СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
24. Неосязність інновацій. URL: Innovations.com.ua
25. Осипенко Б.Р. Конкурентні стратегії преміум брендів, «Шевченківська весна 2019»
26. Офіційний сайт ТОВ Бюрократ. URL: <http://www.burokrat.ua/>
27. Офіційний сайт ТОВ Евросувенір. URL: https://es.com.ua/?gclid=Cj0KCQjwr71BRDuARIsAB7i_QNpXh0F4RIfI33y4ueoNgVZ9wvYoT3-ZTOsXV_QSA28VdkZGj4YKgaAj3vEALw_wcB
28. Офіційний сайт ТОВ Тутті. URL: <https://tutti.com.ua/>
29. Пино Р. Корпоративное айкидо. С. Пб.: Питер, 2001. С. 33.

30. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
31. Тяпкин С. Комплексная оценка системы стратегического управления предприятием в условиях риска / С. Тяпкин, Ю. Миронцева // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 3. – С. 114–118.
32. Хайров Р. Р. Классификация типовых конкурентных стратегий / Р. Р. Хайров // Финансовые и правовые проблемы функционирования предприятий в современных условиях : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саранск, 17 декабря 2010 г.). – Саранск : изд-во Саранского кооперативного института РУК, 2010. – Ч. 2. – С. 372–378.
33. Чайникова Л.Н.. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. - 192 с.. 2007
34. Черваньов Д. М.: Система інноваційного менеджменту: теорія і практика. – К.: КНУ ім. Т.Г. Шевченка, 2012.-1391с.
35. Чесбро Г.: Открыты еинновации / Пер. с англ. В.Н. Егорова – М.: Поколение, 2007. – 336с.
36. Шефер М. Маркетинг в твиттере. Используйте инструмент, который многие недооценивают. – М.: Издательство «Миф», 2013 – 224 с.

ДОДАТКИ

Основні підходи до розуміння конкурентної стратегії

| Групи шкіл | Назва школи | Представники | Трактування конкурентної стратегії |
|------------|----------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дозвільна | «Велика модель» | Чендлер, Селзник, Ендрюс | Конкурентна стратегія – це продуманий процес |
| | Школа планування | Ансофф | Формалізований процес розробки та реалізації стратегії |
| | Школа позиціонування | Сунь-Цзи, фон Клаузевіц, Портер, компанії BCG і McKinsey | Для кожної галузі на кожному етапі її життєвого циклу існує обмежене число ключових стратегій, з яких потрібно вибрати відповідну для стану компанії |
| Описова | Школа підприємництва | Шумпетер, Коул | Конкурентна стратегія розробляється на підставі стратегічного бачення керівника |
| | Когнітивна школа | Саймон, Марч | Процес формування конкурентної стратегії - це протікаючий в усвідомленні стратегії процес пізнання |
| | Школа навчання | Вейк, Квінн | Стратегія формується знизу-вгору. Накопичення практичного досвіду персоналом і його навчання носить розвиваючий характер і відбувається на базі імітаційних моделей та ігор |

Складено автором на основі [5]

Додаток Б

| Автор | Орієнтація на витрати | Орієнтація на товар | Орієнтація на сегмент ринку | Орієнтація на новий продукт | Орієнтація на конкретного споживача |
|----------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| М. Портер | Лідерство за рахунок економії на витратах | Стратегія диференціації | Стратегія сфокусованих витрат | Стратегія сфокусованої диверсифікації | |
| Ф. Котлер | Стратегія лідера | Стратегія наслідування лідера | Стратегія спеціаліста | Стратегія того, хто кидає виклик | |
| І. Ансофф | Стратегія проникнення на ринок | Стратегія розробки нових товарів | Стратегія розвитку ринку | Стратегія диверсифікації | |
| Л. Раменський, Х. Фризевикель | Віолентна стратегія | Комутантна стратегія | Патієнтна стратегія | Експлерентна стратегія | |

Складено автором на основі [2],[5],[6],[8],[9].

Додаток В

Типові зовнішні чинники конкурентних переваг підприємства

| Зовнішні фактори конкурентних переваг | Стратегічні рішення для реалізації конкурентних переваг |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень конкурентоспроможності країни | Відкриття підприємства в країні з високим рівнем конкурентоспроможності або підвищення конкурентоспроможності своєї країни |
| Рівень конкурентоспроможності галузі | Вживання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності галузі або догляд в більш конкурентоспроможну галузь |
| Рівень конкурентоспроможності регіону | Вживання заходів щодо підвищення конкурентоспроможності регіону або догляд в більш конкурентоспроможний регіон |
| Державна підтримка малого та середнього бізнесу в країні і регіонах | Переробка законодавчої бази по малому і середньому бізнесу з метою підвищення ефективності і законності ведення бізнесу |
| Правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів. | Переробка законодавчої бази функціонування економіки як системи кодексів і прав (конкурентного, антимонопольного, адміністративного, трудового та ін.) |
| Національна система стандартизації і сертифікації | Посилення контролю за дотриманням міжнародних стандартів і угод, правового забезпечення узгодженості з міжнародною системою |
| Податкові ставки в країні і регіонах | Перегляд податкової системи в частині можливого стикування і уніфікації ставок |
| Процентні ставки в країні і регіонах | Перегляд системи процентних ставок на всіх рівнях управління і напрямків інвестування |
| Система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів в країні | Організація державного контролю за надходженням і витрачанням міжнародних, державних і спонсорських інвестицій в дану сферу |
| Рівень конкуренції в усіх сферах діяльності в країні | Комплексне формування та реалізація ринкових механізмів ведення бізнесу |

Складено автором на основі [5]

Внутрішні фактори конкурентних переваг підприємства

| Внутрішні фактори конкурентних переваг | Стратегічні рішення для реалізації конкурентних переваг |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Структурні | |
| 1.1. Виробнича структура підприємства | Проектування підприємств на основі гнучких виробничих технологій з автоматизованих модулів і систем |
| 1.2. Місія підприємства | Обґрунтування креативних ідей по освоєнню нових сфер діяльності, конкурентоспроможних продуктів, просуванню торгової марки та ін |
| 1.3. Організаційна структура | Формування організаційної структури на основі розробки дерева цілей організації з горизонтальною координацією всіх робіт менеджером по конкретному товару (проблемно-цільова організаційна структура) |
| 1.4. Персонал | Постійний відбір персоналу, підвищення його кваліфікації, створення умов для просування, мотивація ефективної роботи для забезпечення конкурентоспроможності персоналу |
| 1.5. Сила конкуренції на вході і виході системи | Аналіз сил конкуренції та вибір конкурентоспроможних постачальників у процесі визначення постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, устаткування, кадрів; |
| 4. Ресурсні | |
| 2.1. постачальники | Постійний аналіз конкурентного середовища, постачальників, сили конкуренції між ними і їх конкурентоспроможності для вибору найкращих. |
| 2.2. Облік і аналіз використання всіх видів ресурсів по всіх стадіях життєвого циклу великих об'єктів підприємства | Проведення даного аналізу для виявлення майбутніх резервів економії ресурсів як пріоритетний напрям діяльності підприємства, його конкурентної переваги |
| 2.3. Оптимізація ефективності використання ресурсів | Оптимізація ресурсів відповідно до глобальної мети конкуренції - їх економією і підвищенням якості життя |
| 3. Управлінські | |
| 3.1. Менеджери | Підвищення значущості конкурентоспроможних менеджерів |
| 3.2. Організація постачання сировини, матеріалів, комплектуючих за принципом «точно в строк» | Висока дисципліна по всьому циклу руху матеріалів |
| 3.3. Функціонування системи менеджменту (конкурентоспроможності) підприємства. | Зміцнення дисципліни поставок з метою підвищення ефективності конкуренції і при подорожчанні виробничих площ |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.4. Проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем | Забезпечення відповідності систем управління якістю міжнародним стандартам, науковим підходам і принципам управління якістю. |
| 4. Технічні | |
| 4.1. Устаткування | Збільшення питомої ваги сучасного технологічного обладнання, зниження його середнього віку |
| 4.2. Якість виготовлення товарів | Використання сучасних методів контролю якості для утримання конкурентних переваг |
| 5. Ринкові | |
| 5.1. Доступ до ринку ресурсів, необхідних підприємству | Моніторинг ринкової інфраструктури та оцінка ринкових параметрів на вході системи (підприємства) |
| 5.2. Лідерство на ринку товарів | Вживання заходів по стабілізації всіх конкурентних переваг підприємства. |
| 5.3. Ексклюзивність каналів розподілу | Забезпечення високого рівня логістики, підбір висококваліфікованих співробітників в області збуту і маркетингу. |
| 5.4. Прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури | Аналіз попиту на вироблені товари і пропозиції, конкуренції та ін., Формування і розвиток якісної інформаційної бази, підбір кваліфікованих фахівців |

Складено автором на основі [5]