

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ
СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НАДІЯ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача
освітнього ступеня магістр
спеціальності 076
Підприємництво та торгівля;
освітньої програми «Економіка та
управління підприємствами
(менеджмент проектів і
консалтинг»
Волкова-Іванова Максима
Віталійовича
Керівник: к.е.н., доц.
Сорока Л.М.
Рецензент: директор ТОВ «Надія»
Савенко О.П.

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри _____

(назва випускової кафедри)

протокол № 8 від «22» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

Метіль Т.К.

(підпис)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«24» грудня 2024 р.

Оцінка

92

Відмінно

(за стобачкою п'ятибальною) (за п'ятибальною п'ятибальною)

Голова ЕК

Сорока А.М.

(підпис)

(підпис, печатка)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	7
1.1. Конкурентні переваги: сутність, види та джерела.....	7
1.2. Методичні засади формування конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності	14
1.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НАДІЯ».....	26
2.1. Комплексна характеристика ТОВ «Надія».....	26
2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Надія».....	35
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг.....	39
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НАДІЯ».....	51
3.1. Шляхи формування конкурентних переваг ТОВ «Надія».....	51
3.2. Вибір та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Надія».....	54
3.3. Рекомендації щодо впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Надія».....	59
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні підприємства прагнуть не просто існувати на ринку, а досягти стійкого зростання. Для цього необхідно розробити чітку конкурентну стратегію, яка дозволить визначити напрямки розвитку, ефективно розподіляти ресурси та успішно конкурувати з іншими компаніями. Незважаючи на численні дослідження в цій галузі, питання формування та підтримки конкурентоспроможності підприємств все ще потребують детального вивчення. Зокрема, важливо розробити ефективний механізм, який дозволить підприємствам вчасно виявляти та постійно оновлювати свої конкурентні переваги та адаптуватися до змін ринку.

Питання, що присвячені конкуренції, конкурентним перевагам, а також розробки та реалізації ефективної конкурентної стратегії є предметом дослідження багатьох вчених, таких як С. Бондаренко, А. Войчак, Ю. Іванов, Є. Полтавская, М. Портер, О. Янковий та інші.

Незважаючи на значний внесок цих дослідників, ряд аспектів, зокрема адаптація стратегій до динамічного зовнішнього середовища та детальний аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності, потребують подальшого вивчення. Сучасні умови бізнесу вимагають від компаній гнучких і швидко адаптованих стратегій, які б дозволяли їм не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні науково-методичних підходів щодо визначення конкурентних переваг ТОВ «Надія» та обґрунтуванні стратегії їх забезпечення. Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- визначити сутність конкурентних переваг;
- дослідити методичні засади формування конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності;

- розглянути стратегії забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств;
- надати комплексну характеристику ТОВ «Надія»;
- провести діагностика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Надія»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та визначити його конкурентні переваги;
- визначити шляхи формування конкурентних переваг для ТОВ «Надія»;
- обґрунтувати стратегію забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Надія».

Об’єктом дослідження є процес оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг з метою обґрунтування стратегії їх забезпечення.

Предметом дослідження виступають поточні та потенційні конкурентні переваги ТОВ «Надія».

Методи дослідження. У результаті підготовки кваліфікаційної роботи нами було використано наступні методи: теоретичного узагальнення, систематизації, статистичного та економічного аналізу, економіко-математичні методи та економічної діагностики.

Інформаційна база дослідження. Дослідження проводилося за допомогою інформації, яка міститься у підручниках, посібниках, монографічних та дисертаційних дослідженнях, фахових статтях, матеріалах науково-практичних конференцій, щорічних статистичних збірниках, внутрішній та фінансовій звітності ТОВ «Надія».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у оцінці рівня конкурентоспроможності ТОВ «Надія» та виявленні його конкурентних переваг.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості адміністрації товариства скористатися викладеними результатами

дослідження з метою забезпечення у подальшій діяльності конкурентних переваг.

Апробація результатів дослідження. Деякі результати проведеного дослідження доповідались на X Всеукраїнській науково-практичній конференції «Науковий пошук студентів та аспірантів ХХІ ст.: сучасні проблеми та тенденції розвитку гуманітарних і соціально-економічних наук» з нагоди Всесвітнього дня науки в ім'я миру та розвитку, яка відбулася в Ізмаїльському державному гуманітарному університеті 15 листопада 2024 року. Було представлено доповідь на тему: «Конкурентні переваги сучасних підприємств: сутність, види та джерела». За результатами конференції планується видання збірки наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який містить 51 найменування та додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 72 сторінках друкованого тексту, який включає 6 рисунків і 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Конкурентні переваги: сутність, види та джерела

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності суб'єктам господарювання важливо розуміти сутність конкурентних переваг, їх важливість для ведення бізнесу та джерела формування, що дозволить підприємствам виділятися серед конкурентів, залучати більше клієнтів та забезпечувати стабільне фінансове зростання організації.

У загальному розумінні конкурентні переваги – це характеристики або властивості компанії, які дозволяють їй перевершувати своїх конкурентів. Вони можуть проявлятися у різних формах, включаючи ціну, якість продукту, інноваційні технології, обслуговування клієнтів та інші фактори.

Розглянемо погляди деяких науковців на сутність економічної категорії «конкурентні переваги». Аналіз спеціалізованої та наукової літератури, що присвячена проблемам конкурентоспроможності компаній, доводить, що існує багато підходів до сутності дефініції «конкурентні переваги».

В.В. Голік вважає, що: «конкурентні переваги – це концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства» [1, с. 26].

О.Г. Янковий трактує «конкурентні переваги» як: «перевищення (якщо фактор є стимулятором) або його низьке значення (якщо чинник є дестимулятором) порівняно з відповідними факторами стратегічних конкурентів» [2, с. 45].

Фахівці А.В. Войчак і Р.В. Камишніков тлумачать дефініцію «конкурентні переваги»: «як характеристики чи властивості, що забезпечують суб'єктові господарювання перевагу над прямими конкурентами» [3, с. 50].

С.М. Бондаренко та М.Ю. Лісовський доходять висновку, що: «конкурентна перевага – це відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Інакше кажучи, це висока компетентність підприємства, що дає йому найкращі можливості залучати і зберігати клієнтів» [4, с. 42].

У додатку А нами представлено та проаналізовано додаткові тлумачення дефініції «конкурентні переваги», що дало нам змогу виділити півні підходи науковців до трактування економічної категорії, яку ми досліджуємо (рис. 1.1.).

Розгляд спеціальної джерельної бази, її аналітика дало нам можливість сформулювати власне бачення категорії, яку ми досліджуємо. Отже, під конкурентними перевагами необхідно розуміти певну перевагу над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів (послуг, робіт) більш високої якості та/або низьких цін, або через надання інших вигод, які компенсують високі ціни на продукт.

Основна мета конкурентних переваг – забезпечити компанії стійке становище на ринку.

Конкурентні переваги як стратегічні фактори успіху сучасних учасників ринкової економіки повинні відповідати таким вимогам:

- спиратися на можливості підприємства, які мають бути суттєво відрізнитися від пропозицій конкурентів і які неможливо або дуже складно скопіювати;

- гарантувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами як у поточному періоді, так і у довгостроковій перспективі;
- задовольняти особливі вимоги (потреби) клієнтів [14, с. 50].

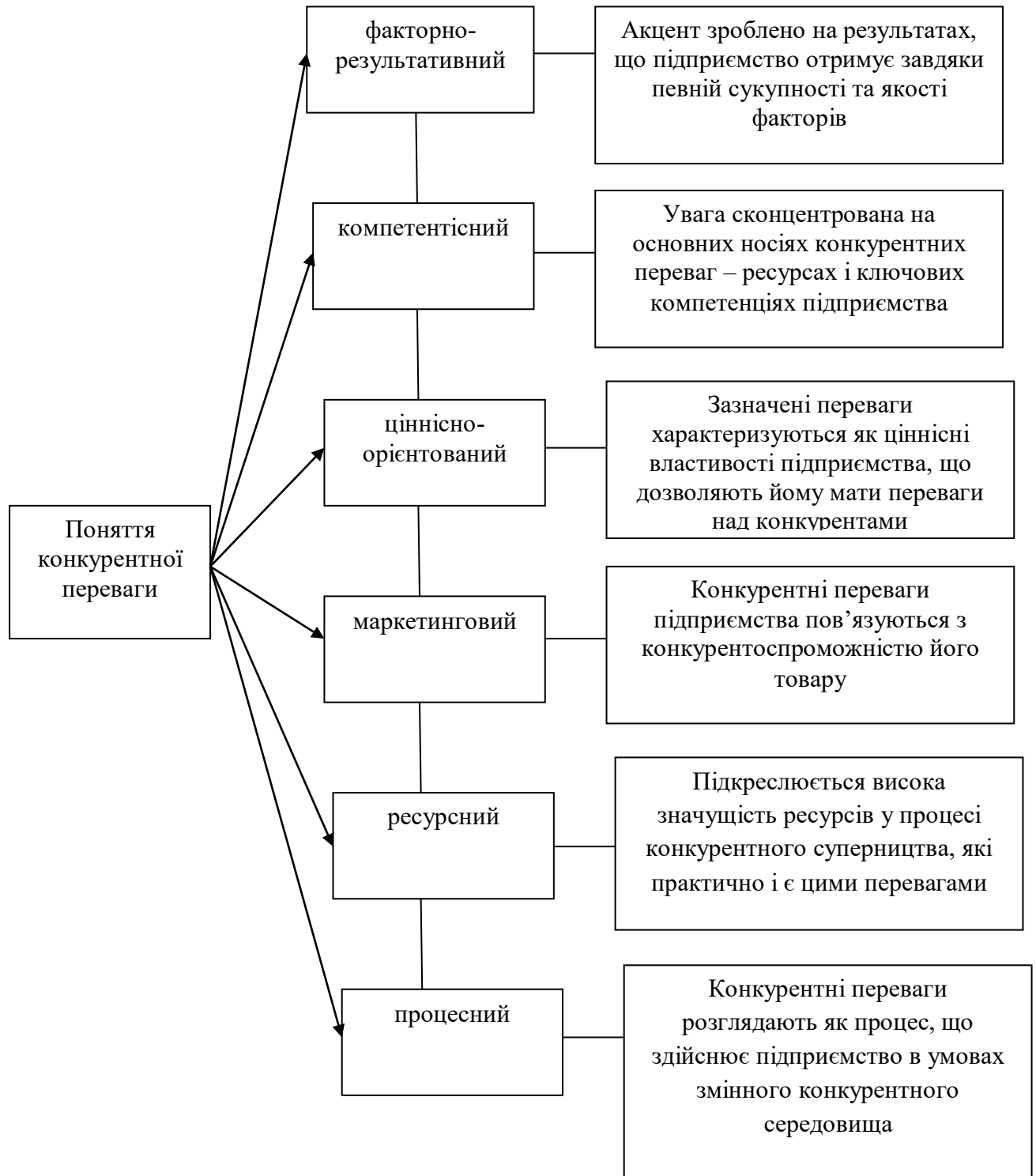


Рис. 1.1. Підходи до визначення сутності дефініції «конкурентні переваги»

Джерело: [15]

Чинники, які формують конкурентні переваги для підприємства, численні. Їх можна класифікувати як за джерелами, так і характером прояву.

Найбільш популярною є класифікація за джерелами виникнення конкурентної переваги, а саме:

- «технологічні переваги: сучасне обладнання і технології, які значно впливають на продуктивність і якість товарів/послуг; зазвичай це патентовані технології, до яких доступ конкурентів обмежений;
- ресурсні переваги: їх отримує компанія, що має доступ до більш дешевої або більш якісної сировини;
- управлінські переваги: вони є у фірми, яка змогла отримати найбільш висококваліфікованих працівників, досвідчених і компетентних менеджерів;
- ринкові переваги: початкова велика частка ринку, відпрацьовані канали дистрибуції, потужна рекламна кампанія, ефективна система збуту і післяпродажного обслуговування і т.д.;
- адміністративні переваги: ексклюзивний доступ до тих чи інших преференцій з боку держави;
- інноваційні переваги: використання в роботі останніх наукових досягнень, наявність в штаті вчених, що працюють за профілем діяльності компанії;
- культурні переваги: знання і вміння використання особливостей культури країни, в якій працює компанія» [16].

Однак, це не єдине бачення, яке класифікує конкурентні переваги підприємств. Наприклад, існує також наступна класифікація:

- потенційні — розкриваються у процесі проведення оцінки (аналізу) ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності;
- реалізовані — виявляються при оцінці конкурентних дій підприємства (тобто за результатами роботи на певному ринку);

– фактичні – виявляються у результаті оцінки результатів роботи суб'єкта господарювання, які фактично досягнуті.

Заслугує на увагу й наступна класифікація конкурентних переваг:

– видимими – явними для клієнтів організації, у тому числі й для потенційних;

– значущими – вони явно виділяються на фоні конкуруючих компаній;

– значущими для клієнта – це ті, що приносять покупцю очевидну і помітну вигоду;

– стійкими – вони не змінюють власної значимості у ситуації, коли умови ведення бізнесу міняються;

– унікальними – це ситуація, коли клієнт не в змозі отримати аналогічну вигоду від інших виробників продукту (товарів, послуг);

– прибутковими для фірми – коли всі наявні конкурентні переваги дозволяють ефективно функціонувати компанії та отримувати прибуток.

Наведений вище перелік видів конкурентних переваг не є вичерпним. Види конкурентних переваг можуть бути іншими, це пояснюється тим, що у основу класифікації фахівцями-економістами покладається певна класифікаційна ознака, яка й обумовлює наявність багатьох видів конкурентних переваг.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів:

– «відмінна якість, що є підвищеною цінністю для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;

– ключові компетенції, тобто особливий навик чи технологія, що створює унікальну цінність для споживачів;

– поява нових технологій;

– нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;

- поява нового сегменту галузі за рахунок освоєння нової продукції; – зміна вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;
- здатність відмовитися від наявної конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- вдосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів, а також їх оптимальне структурне співвідношення» [17, с. 70].

Підсумовуючі погляди багатьох фахівців, ми дійшли висновку, що джерелами формування конкурентних переваг підприємства є:

- розуміння суб'єктом підприємницької діяльності ринкового середовища та його здатність до швидкої адаптації;
- кваліфікований кадровий склад;
- умови виробництва (наявність ресурсної бази, нових технологій тощо);
- виготовлення нових (інноваційних) видів продукції;
- низька собівартість продукції (у порівнянні з конкурентами);
- висока якість продукції;
- унікальний та оптимально складений асортимент, які максимально задовольняє потреби покупців;
- моніторинг (регулювання) цін підприємством;
- ефективність маркетингової діяльності;
- високий рівень соціальної відповідальності суб'єкта господарювання тощо [18, с. 125]

Аналіз джерельної бази [3, 4, 7, 19, 20, 22], надав нам змогу дійти висновку, що джерела формування конкурентних переваг сучасних

підприємств в ринковому необхідно розглядати з боку трьох концепцій, а саме: інституційної, ринкової та ресурсної.

Кожна з цих концепцій намагається надати власну відповідь на питання: у чому саме криється причина стратегічного успіху сучасного підприємства в довгостроковій перспективі.

Згідно інституційного підходу, основою конкурентної переваги є: «інтеграція підприємства в навколишнє бізнес середовище, його інформаційне поле та систему галузевих і ринкових зв'язків, які позбавляють підприємство ізоляції в соціумі» [22, с. 304].

Ринкова концепція базується на тому факті, що: «успішність підприємства в конкурентній боротьбі залежить від специфіки галузі, виду та масштабу конкуренції, а також від поведінки самої фірми на ринку. Як джерело конкурентних переваг цей підхід розглядає ефективну галузеву та ринкову позицію суб'єкта, вибрану з урахуванням його специфіки» [22, с. 305].

Ресурсний підхід опирається на твердження, що: «ринкове становище підприємства ґрунтується на унікальному поєднанні матеріальних та нематеріальних ресурсів фірми, а також управлінні ними, тому джерелом конкурентних переваг є унікальна комбінація його оригінальних та специфічних видів ресурсів. Цей підхід найбільше відповідає зростаючій тенденції до пріоритету фірми, а не галузі як основної одиниці аналізу» [22, с. 306].

Треба відмітити, що сьогодні ресурсний підхід став головною парадигмою в теорії стратегічного управління організацією.

Отже, конкурентні переваги мають вирішальне значення для успіху компанії в умовах ринку. Вони дозволяють: утримувати власні позиції, швидко адаптуватися в швидко змінюваному ринковому середовищі, залучати нових клієнтів, досягти сталого розвитку,

1.2. Методичні засади формування конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності

У сучасних складних умовах підприємства прагнуть створити стійкі конкурентні переваги, часто фокусуючись на поодиноких факторах, ось як зниження витрат за рахунок використання дешевої робочої сили тощо [18, с. 121].

Однак, для досягнення тривалого успіху необхідно розробити комплексний підхід, який дозволить сформувати унікальні конкурентні переваги.

Для створення конкурентних переваг підприємство повинно мати певні передумови. Розглянемо деякі.

1. Глибоке розуміння ринку, що передбачає постійний моніторинг потреб клієнтів, аналіз ринкових трендів та поведінки конкурентів.

2. Унікальна пропозиція вартості. Продукт або послуга повинні мати особливі характеристики, які відрізняють їх від конкурентів та надають додаткову цінність для клієнтів (наприклад, низька ціна, висока якість, інноваційність).

3. Ефективне управління ресурсами. Наявність необхідних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) та здатність ефективно їх використовувати є ключовим фактором успіху.

4. Інноваційність. Здатність до постійних змін та впровадження нових ідей, продуктів або технологій дозволяє підприємству адаптуватися до мінливого ринку.

5. Компетентний персонал: Кваліфіковані співробітники є рушійною силою будь-якого підприємства. Їх розвиток та мотивація є важливими для досягнення конкурентних переваг.

6. Гнучкість та адаптивність. Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища є критичною для виживання в сучасних умовах.

7. Активні маркетингові зусилля. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє донести інформацію про продукт або послугу до цільової аудиторії та сформувати позитивний імідж бренду.

Треба наголосити на тому, що формування стійких конкурентних переваг є складним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійних зусиль. Забезпечивши виконання вищезазначених умов, підприємство зможе не тільки вижити в сучасних умовах, але й досягти стійкого зростання.

Описані передумови становлять фундамент для розробки стратегії формування та підтримки конкурентних переваг підприємства. Вони дозволяють компанії зайняти особливе місце на ринку та відрізнитися від конкурентів. Однак, варто розуміти, що конкурентні переваги – це не статична величина. Вони постійно змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, тому підприємство повинно регулярно аналізувати свої сильні сторони та адаптувати стратегію для збереження лідерства на ринку.

Оцінюючи конкурентні переваги підприємства, необхідно аналізувати широкий спектр показників, що характеризують товар кількісно, якісно та вартісно. Встановлення взаємозв'язку між цими показниками для порівняння з конкурентами – складне завдання, яке допомагає збалансувати потреби ринку та визначити ключові кроки для підвищення конкурентоспроможності. Отримана інформація є основою для прийняття ефективних управлінських рішень [23, с. 215].

Науковці пропонують різні підходи до оцінки конкурентних переваг. Аналізуючи ці підходи, ми виділили ключові показники, які, на нашу думку, найкраще відображають силу підприємства на ринку та допомагають формувати його конкурентні переваги. До таких показників

належать: якість продукції, ціна, рентабельність продажів, витрати виробництва та частка ринку.

Аналіз та оцінка показників конкурентоспроможності здійснюються за допомогою широкого спектру методів, які умовно поділяють на дві основні групи [24]:

- формальні методи, які включають такі відомі моделі як Портера, Ансоффа, модель накопиченого досвіду, моделі життєвого циклу продукту та технології тощо. Ці методи дозволяють провести детальний аналіз підприємства та його позиції на ринку.

- матричні методи – це такі як BCG, Мак-Кінзі, Shell/DPM, Хофера/Шенделя, ADL та PIMS, надають візуальне представлення конкурентної позиції підприємства та його портфеля продуктів.

Зазначені методи є найбільш поширеними у світовій практиці та дозволяють отримати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Їх застосування забезпечує можливість порівняння результатів різних підприємств та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень як у поточній діяльності, так і в довгостроковій перспективі.

Дослідження теоретичних аспектів, що стосуються формування конкурентних переваг сучасних підприємств дозволило нам виокремити дві основні групи факторів, що впливають на успіх суб'єкта господарювання: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори – це умови, які підприємство не може повністю контролювати, такі як: загальний стан економіки, конкуренція на ринку, зміни в споживчих перевагах тощо.

Внутрішні фактори – це все, що залежить безпосередньо від підприємства: ефективність управління, якість продукції, кваліфікація персоналу тощо.

Порівнюючи українські та зарубіжні підприємства, можна помітити, що українські компанії часто стикаються з більш складними зовнішніми

умовами. Тому для них особливо важливо зміцнювати свої внутрішні ресурси.

Для того, щоб підприємство могло успішно конкурувати на ринку та досягати своїх стратегічних цілей, необхідно використовувати комплекс інструментів управління. Серед найважливіших з них можна виділити наступні:

1. стратегічне планування – це процес розробки довгострокових цілей підприємства та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням ринкових тенденцій та конкурентного середовища;

2. управління якістю – це систематичний підхід до забезпечення високої якості продукції або послуг, що дозволяє виділитися серед конкурентів;

3. управління ресурсами – це ефективне використання всіх ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські та матеріальні. Особлива увага приділяється розвитку кваліфікації персоналу, оскільки це є одним з найважливіших факторів успіху, особливо для українських підприємств;

4. управління знаннями – це систематичне накопичення, використання та поширення знань в організації, що дозволяє підвищити її інноваційність та адаптивність;

5. управління технологіями – це впровадження сучасних технологій, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, поліпшити якість продукції та розширити можливості підприємства;

6. управління збутом – це активна діяльність на ринку, спрямована на залучення нових клієнтів, розширення географії продажів та зміцнення позицій на ринку.

Застосування цих інструментів дозволяє підприємству не тільки досягти конкурентних переваг, але й постійно розвиватися та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Застосування запропонованих інструментів дозволить не лише сформувати комплекс конкурентних переваг, але й забезпечити їх постійне оновлення та розвиток. Для досягнення стійкого конкурентного успіху необхідний комплексний підхід, що враховує різноманітні внутрішні та зовнішні фактори (рис. 1.2.).

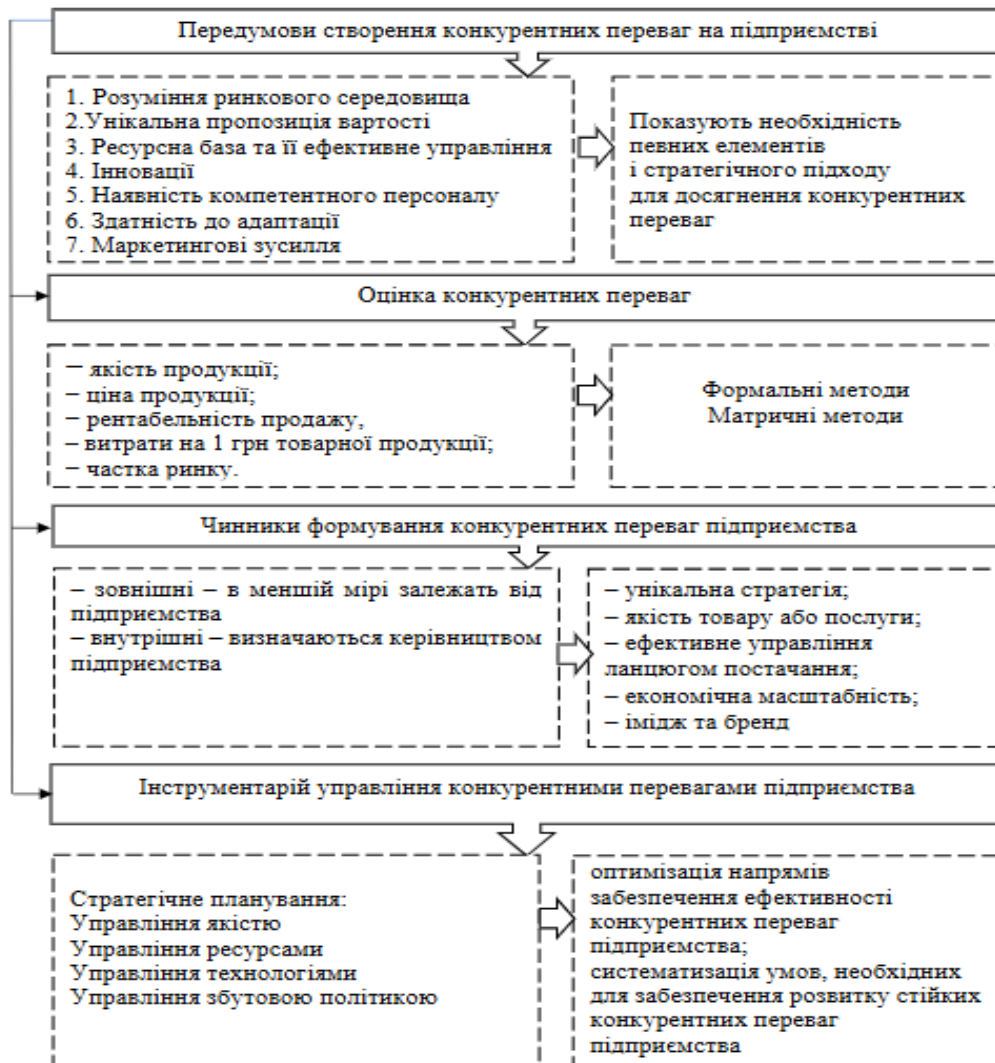


Рис. 1.2. Методичні аспекти формування конкурентних переваг підприємства.

Джерело: [18]

Ми пропонуємо алгоритм, який дозволяє систематично створювати нові конкурентні переваги. Цей алгоритм передбачає декілька послідовних етапів, які забезпечують раціональне використання ресурсів підприємства та підготовку до динамічного бізнес-середовища. (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Алгоритм формування конкурентних переваг на підприємстві

Джерело: [18]

Конкурентне середовище постійно змінюється, тому існуючі переваги можуть з часом втратити свою актуальність. Запропонований алгоритм допоможе підприємству залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі, забезпечуючи безперервне оновлення та зміцнення своїх позицій на ринку.

Головні аспекти, які варто підкреслити.

Системний підхід. Формування конкурентних переваг – це не одноразова акція, а постійний процес, який вимагає систематичного підходу.

Комплексність. Для досягнення успіху необхідно враховувати різноманітні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

Динамічність. Конкурентне середовище постійно змінюється, тому підприємство повинно бути готове до адаптації та оновлення своїх переваг.

Довгострокова перспектива. Формування конкурентних переваг – це інвестиція в майбутнє підприємства.

В умовах економічної нестабільності в Україні формування та підтримка конкурентних переваг підприємств є життєво необхідним. Пропонована методика дозволяє не лише реагувати на зовнішні зміни, але й активно формувати нові конкурентні переваги. Завдяки системному підходу, що включає в себе розвиток ресурсного потенціалу, впровадження інновацій та постійний аналіз ринку, підприємства зможуть утримати лідерські позиції та забезпечити своє стабільне функціонування.

Алгоритм формування нових конкурентних переваг передбачає кілька етапів: аналіз поточних переваг, визначення напрямків розвитку та впровадження нових ідей. Такий підхід дозволяє систематично оновлювати конкурентну пропозицію підприємства та забезпечувати його стійкий розвиток.

1.3. Стратегії забезпечення конкурентних переваг сучасних підприємств

Конкурентна боротьба вимагає від підприємств розробки чіткої стратегії, яка дозволить їм виділитися на ринку. Правильно обрана стратегія дозволяє не лише визначити певні конкурентні переваги та досягти бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечити підприємству утримання лідерських позицій у майбутньому.

На нашу думку авторів Бортніка С.М. і Маленицького Д.С., конкурентну стратегію фірми можна сформулювати як: «стратегічно орієнтовану діяльність, спрямовану на забезпечення конкурентної позиції на ринку й підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності» [25, с. 42].

Існує кілька основних типів конкурентних стратегій, кожна з яких має свої особливості та переваги. Серед основних стратегій можна виділити: лідерство за витратами, диференціацію, фокусування на інноваціях. Часто на практиці підприємства використовують комбінації цих стратегій.

Стратегія лідерства за витратами – це одна з найпоширеніших конкурентних стратегій, яка передбачає досягнення найнижчих витрат виробництва в порівнянні з конкурентами. Ця стратегія дозволяє компанії встановлювати більш низькі ціни на свої продукти або послуги, що, в свою чергу, приваблює більшу кількість клієнтів і збільшує обсяги продажів [26, с. 408].

Основна мета такої стратегії – досягти стійкої конкурентної переваги за рахунок нижчих витрат виробництва.

Переваги стратегії лідерства за витратами

- стабільний потік клієнтів (низькі ціни приваблюють велику кількість споживачів);
- висока прибутковість (великі обсяги продажів компенсують низьку маржу);
- стійкість до конкуренції (компанії з низькими витратами можуть витримувати цінові війни).

Недоліки стратегії лідерства за витратами:

- ризик зниження якості продукції. Для зниження витрат компанія може бути змушена економити на якості матеріалів або технологіях;
- складнощі з диференціацією. Компанії, що фокусуються на ціні, можуть зіткнутися з труднощами при створенні унікального продукту;
- висока чутливість до змін ринку. Зміна попиту або поява нових технологій можуть поставити під загрозу ефективність цієї стратегії.

Ця стратегія є ефективною в таких випадках:

- стандартизовані продукти. (коли продукт компанії легко замінити продуктом конкурента);
- великий і ціновий чутливий ринок (коли споживачі в першу чергу звертають увагу на ціну);
- можливість досягнення значної економії від масштабу (коли збільшення обсягів виробництва суттєво знижує витрати).

Стратегія диференціації – це один з основних підходів до конкуренції, який передбачає створення унікальної пропозиції, яка відрізняється від пропозицій конкурентів. Замість того, щоб конкурувати за ціною, компанії, що використовують цю стратегію, фокусуються на створенні особливих характеристик, які зроблять їхній продукт або послугу більш привабливими для споживачів [27, с. 23].

Стратегія диференціації базується на:

- унікальних характеристиках товару, це можуть бути особливості дизайну, якості, функціональності, бренду, сервісу або інших аспектів продукту чи послуги;
- сприйняттях споживача, головне, щоб ці відмінності були сприйняті споживачами як цінні.

Переваги стратегії диференціації:

- вища маржа (за рахунок унікальності пропозиції компанія може встановлювати більш високі ціни);
- лояльність клієнтів (унікальність продукту або послуги створює сильний бренд і лояльність клієнтів);
- менша чутливість до ціни (клієнти, які цінують унікальність, менш схильні переходити до конкурентів через невелику різницю в ціні);
- захист від конкурентів (унікальність продукту створює бар'єр для входження нових конкурентів на ринок) [27, с. 23].

Недоліки стратегії диференціації:

- високі витрати (створення унікальної пропозиції часто вимагає значних інвестицій);

- можливість копіювання (конкуренти можуть спробувати скопіювати унікальні характеристики);
- зміна споживчих уподобань (якщо споживачі змінять свої пріоритети, унікальність продукту може втратити свою цінність) [27, с. 24].

Стратегію диференціації варто використовувати у тому разі:

- якщо у компанії є унікальні ресурси або компетенції;
- якщо споживачі готові платити більше за унікальність;
- якщо ринок достатньо великий і різноманітний, щоб підтримувати кілька сегментів.

Важливо розуміти, що стратегія диференціації не завжди є найкращим вибором. Компанії повинні ретельно аналізувати свої можливості, потреби ринку і поведінку конкурентів перед тим, як приймати рішення про вибір стратегії.

Стратегія фокусування на інноваціях – це активний підхід до конкуренції, який передбачає постійне впровадження суб'єктом господарювання нових продуктів, послуг або технологій, з метою бути першим. Компанії, що використовують цю стратегію, прагнуть бути першими на ринку з новими рішеннями, які задовольняють неявні або ще не сформовані потреби споживачів [28, с. 252].

Інновації – це потужний інструмент конкуренції тому, що дають змогу:

- створити новий ринок. Інноватори часто створюють нові ринки, де вони стають першими і найвпливовішими гравцями;
- отримати високу маржу. Нові продукти часто мають високу маржу, оскільки споживачі готові платити більше за новинку;
- завоювати лояльність клієнтів. Інноватори прив'язують до себе клієнтів, які цінують нові технології та рішення;
- сформувати конкурентні переваги. Інновації створюють бар'єр для входження нових конкурентів на ринок [28, с. 253].

Однак, стратегії фокусування на інноваціях притаманні певні ризики:

- високі витрати на дослідження і розробки;
- невизначеність результатів;
- швидке копіювання конкурентами новацій тощо

Компаніям варто використовувати стратегію фокусування на інноваціях якщо:

- у компанії є сильна команда дослідників і розробників;
- компанія готова ризикувати і інвестувати в нові ідеї.
- ринок швидко змінюється і вимагає постійного оновлення продуктів і послуг.

Важливо розуміти, що стратегія фокусування на інноваціях не є універсальною. Вона вимагає великих інвестицій і високого рівня ризику. Однак, для компаній, які готові до таких викликів, інновації можуть стати ключем до довгострокового успіху [31].

Висновки до розділу 1.

Під конкурентними перевагами необхідно розуміти певну перевагу над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів (послуг, робіт) більш високої якості та/або низьких цін, або через надання інших вигод, які компенсують високі ціни на продукт.

Конкурентні переваги – це рушійна сила бізнесу в динамічному світі. Вони дозволяють компаніям не тільки вижити, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

Основна мета конкурентних переваг – забезпечити компанії стійке становище на ринку.

Однак, конкурентні переваги – це не статична величина. Вони постійно еволюціонують під впливом технологічних інновацій, змін споживчих уподобань та інших факторів. Тому підприємства повинні не

лише виявляти нові джерела конкурентних переваг, але й постійно адаптувати свою стратегію, щоб залишатися лідерами на ринку.

Формування та підтримка конкурентних переваг – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Українські підприємства, стикаючись з більш складними зовнішніми умовами, повинні особливу увагу приділяти зміцненню внутрішніх ресурсів та постійному розвитку.

Щоб створити дійсно цінну конкурентну перевагу, необхідно враховувати кілька ключових аспектів: відчутну користь, тобто перевага має приносити очевидну вигоду як для компанії (наприклад, збільшення прибутку, зміцнення позицій на ринку), так і для споживача (задоволення потреб, економія коштів); унікальність (пропозиція повинна бути неповторною, такою, що відрізняє компанію від конкурентів і не має аналогів на ринку); стійкість (конкурентна перевага має зберігатися навіть за умов зміни ринкових умов та виникнення нових технологій); захищеність (важливо забезпечити юридичний захист своєї переваги, щоб уникнути копіювання конкурентами).

Конкурентна стратегія є фундаментальним елементом успіху будь-якого підприємства.

Існує кілька основних типів конкурентних стратегій, кожна з яких має свої особливості та переваги. Серед основних стратегій можна виділити: лідерство за витратами, диференціацію, фокусування на інноваціях. Часто на практиці підприємства використовують комбінації цих стратегій.

Розробка конкурентної стратегії – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішнього ринкового середовища. Обрана та впроваджена стратегія потребує постійного моніторингу та адаптації до змін ринкових умов.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «НАДІЯ»

2.1. Комплексна характеристика ТОВ «Надія»

ТОВ «Надія» – це товариство, яке працює у дріжджовій галузі, та спеціалізується на виробництві пресованих хлібопекарських та спиртових дріжджів.

Основний вид діяльності за КВЕД – 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не внесених до інших угруповань.

Дріжджова галузь є невід’ємною частиною харчової промисловості. Продукція, яку виробляють підприємства цієї галузі, має широкий спектр застосування, як у харчовій промисловості, так і в інших сферах.

У 2023 році ТОВ «Надія» виробляло 10 видів готової продукції, які поширювалися як по території України та і за кордон.

Основна продукція дріжджових підприємств:

- пресовані дріжджі – це традиційний вид дріжджів, який широко використовується в домашній кулінарії та невеликих пекарнях. вони мають високу активність і дозволяють швидко підняти тісто;
- сухі активні дріжджі, цей вид дріжджів зручний у використанні, оскільки не вимагає попереднього розведення, вони мають тривалий термін зберігання і широко використовуються у виробництві хліба та інших хлібобулочних виробів;
- сухі миттєві дріжджі – це найбільш сучасний вид дріжджів, який можна додавати прямо в борошно без попередньої активації, вони забезпечують швидке і рівномірне підняття тіста;
- спеціалізовані дріжджі, цей вид дріжджів розроблений для конкретних видів продукції (наприклад, для виробництва пива, вина, біоетанолу).

Дріжджова галузь відіграє важливу роль у забезпеченні населення продуктами харчування.

Сьогодні дріжджовий ринок має позитивну динаміку, це пояснюється широким колом використання дріжджів. Завдяки своїм унікальним властивостям, дріжджі знаходять широке застосування в різних галузях промисловості.

Застосування дріжджів:

- хлібопекарська промисловість. Дріжджі є основним розпушувачем у виробництві хліба, булочок, пирогів та інших хлібобулочних виробів;
- виноробство. Дріжджі перетворюють цукор у виноградному соку на спирт і вуглекислий газ, створюючи вино;
- пивоваріння. Дріжджі перетворюють цукор в суслі на спирт і вуглекислий газ, створюючи пиво;
- виробництво біоетанолу. Дріжджі перетворюють цукор в рослинній сировині на етанол, який використовується як біопаливо;
- фармацевтична промисловість. Дріжджі використовуються для виробництва вітамінів, ферментів та інших біологічно активних речовин.

Основний обсяг продукції ТОВ «Надія» реалізується на внутрішньому ринку України. Більше ніж 70% дріжджів знаходять своїх споживачів як серед промислових підприємств, так і серед населення нашої країни. Підприємство також є експортером дріжджів. Біля 30% виробленої продукції потрапляє до таких країн як: Польща, Румунія, Молдова, Чехія, Словачія, Болгарія та інші.

На ринку України, серед виробників аналогічної продукції, частка ТОВ «Надія» складає біля 5%. Серед конкурентів підприємства можна виокремити такі: ПАТ «Компанія Єнзим» (місто Львів), ПАТ «Харківський дріжджовий завод» (місто Харків), спільне підприємство ПАТ «Одеські дріжджі» (місто Одеса), ТОВ «Надежда Л» (місто Кривий Ріг).

Однак, треба наголосити на тому, що окрім українських виробників, на ринку нашої країни працюють такі іноземні компанії як: Lallemand, Pakmaya, АВ Mauri, UNIFERM та інші.

Сучасні тенденції в харчовій промисловості, що характеризуються зниженням споживання дріжджових хлібобулочних виробів в Європі, створюють необхідність у перегляді виробничих стратегій підприємств. Ефективне використання існуючих потужностей є одним із важливих інструментів для збільшення ринкової частки в умовах високої конкуренції [34].

Щоб успішно конкурувати на ринку з вітчизняними та іноземними виробниками, ТОВ «Надія» має постійно працювати над підвищенням якості продукції та ефективності виробництва. Це дозволить компанії укріпити свої позиції та досягти стійкого розвитку.

Фактори, що впливають на якість дріжджів:

- якість сировини. Якість зерна, з якого виробляється борошно для харчування дріжджів, має значний вплив на їхню активність і життєздатність;
- технологічний процес. Дотримання технологічних режимів під час виробництва дріжджів є важливою умовою отримання якісної продукції;
- умови зберігання. Дріжджі є живими організмами, тому їх необхідно зберігати в прохолодному сухому місці, захищеному від прямих сонячних променів.

Дріжджі, що виробляє ТОВ «Надія» виготовлені виключно з натуральної сировини, вирощеної в екологічно чистих умовах. Продукція повністю відповідає найвищим стандартам якості та безпеки, що підтверджується відповідними сертифікатами. У виробництві не використовуються штучні добавки, такі як антибіотики чи генетично модифіковані організми. Якість дріжджів зберігається протягом усього терміну зберігання.

Про ефективну діяльність бізнесу дають інформацію результати фінансово-економічного аналізу господарської діяльності та оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

2.2. Діагностика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Надія»

Світ дріжджового виробництва надзвичайно різноманітний: від невеликих локальних підприємств до транснаціональних корпорацій. Одним з лідерів галузі є французька компанія "Lesaffre", яка має розгалужену мережу виробничих потужностей на всіх континентах. Асортимент продукції компанії охоплює широкий спектр дріжджових продуктів, від традиційних пресованих дріжджів до сучасних заквасок. Географія експорту "Lesaffre" охоплює практично весь світ.

Китайська компанія "Angel Yeast" є одним з найбільших виробників дріжджів у світі. Компанія пропонує широкий асортимент дріжджової продукції, включаючи сухі інстантні та пресовані дріжджі. Завдяки своїм десяти виробничим майданчикам, розташованим у Китаї, Монголії та Єгипті, компанія забезпечує стабільні поставки продукції на світовий ринок. Продукція "Angel Yeast" користується попитом у більш ніж 20 країнах світу.

Канадська компанія Lallemand є одним з світових лідерів у виробництві та розробці мікробіологічних продуктів. Асортимент продукції компанії охоплює широкий спектр: від дріжджів та пробіотиків до біопалива. Lallemand має розгалужену мережу виробничих потужностей, дослідницьких центрів та комерційних представництв на п'яти континентах. Компанія представлена більш ніж у 40 країнах світу, включаючи Україну.

Український ринок дріжджів представлений кількома потужними виробниками. Серед них:

– "Компанія Ензим" ("Львівські дріжджі"), яка виробляє як традиційні пресовані дріжджі, так і сучасні сухі інстантні дріжджі. Значна частина продукції компанії експортується до країн Європи.

– "Компанія БАЛЕКС" спеціалізується на виробництві пресованих дріжджів для хлібопекарської та спиртової промисловості.

– "НАДЕЖДА Л" (Кривий Ріг), що входить до міжнародної групи LESAFFRE, пропонує широкий асортимент дріжджової продукції, включаючи пресовані дріжджі для хлібопекарської та спиртової промисловості, а також дріжджове молоко.

– "Одеські дріжджі" – українсько-турецьке підприємство, яке виробляє пресовані хлібопекарські дріжджі.

Український ринок дріжджів характеризується високим рівнем конкуренції. Чотири найбільші виробники – "Компанія Ензим", "БАЛЕКС", "НАДЕЖДА" та "Одеські дріжджі" – контролюють понад 90% ринку. При цьому, "Компанія Ензим" є безумовним лідером, забезпечуючи понад половину загального обсягу виробництва.

"Компанія Ензим" є незмінним лідером українського ринку дріжджів. Понад половина найбільших хлібопекарень в Україні обирають саме їхню продукцію. Компанія активно розвиває експорт, постачаючи свою продукцію до 16 країн світу. Крім традиційних дріжджів, "Ензим" є піонером в Україні у виробництві інноваційних продуктів на основі дріжджів, таких як дріжджові екстракти. Ці натуральні підсилювачі смаку відкривають нові можливості для української харчової промисловості.

"Компанія "Ензим" є яскравим прикладом українського підприємства, яке успішно поєднує традиції та інновації. Заснована власна лабораторія R&D у 2016 році стала потужним імпульсом для розробки нових продуктів. Вже у 2021 році компанія представила на міжнародних виставках інноваційні дріжджові екстракти – натуральні підсилювачі смаку, які знайшли застосування у м'ясопереробній промисловості. Паралельно з розширенням асортименту, "Ензим" активно розвиває

експорт, залучаючи нових партнерів в Ізраїлі, Кенії, Бангладеші та Пакистані. Крім того, компанія пропонує широкий спектр продуктів для харчової, пивоварної та кормової промисловості, зокрема, біопродукти під брендом "EnzActive", які сприяють підвищенню якості та безпечності тваринницької продукції.

Компанія "БАЛЕКС" має багаторічний досвід у виробництві пресованих дріжджів. З 2006 року компанія успішно експортує свою продукцію, що свідчить про високу якість та конкурентоспроможність українських дріжджів на міжнародному ринку. "БАЛЕКС" – це надійний партнер для хлібопекарських підприємств та кінцевих споживачів, який пропонує стабільну якість продукції та широкий асортимент.

Компанія спеціалізується на виробництві дріжджів, які широко використовуються у хлібопекарській, кондитерській та напоїв промисловості. Крім того, компанія має власний роздрібний магазин. Основними клієнтами компанії є підприємства харчової промисловості. Значна частина продукції експортується до країн Центральної та Східної Європи, зокрема, до Польщі, Чехії, Румунії, Болгарії та Угорщини. Особливою популярністю на польському ринку користуються дріжджі "Ферміко", вироблені під місцевою торговою маркою.

Компанія "БАЛЕКС" продемонструвала стійке зростання експорту за останні роки. У 2023 році обсяги експорту дріжджів збільшилися порівняно з 2021 роком, що сприяло значному зростанню прибутку компанії. Такий результат є свідченням ефективної стратегії розвитку експортних напрямів та високого попиту на продукцію компанії на міжнародному ринку.

Швидкий розвиток технологій та глобалізація створюють сприятливі умови для зростання світового ринку дріжджів. Компанії, які впроваджують інновації та активно виходять на міжнародні ринки, мають значні перспективи для розвитку. За прогнозами експертів, цей ринок продовжуватиме зростати щонайменше на 7% на рік, досягнувши обсягу

4,8 мільярда доларів США до 2025 року. Зростання попиту на дріжджову продукцію обумовлене, перш за все, розширенням виробництва хлібобулочних виробів та напоїв.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та визначення його конкурентних переваг

Одним з найпопулярніших методів експертних оцінок, з якого варто розпочати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства є SWOT-аналіз (Strengths Weaknesses Opportunities Threats). Він дозволяє побудувати стратегію поведінки підприємства у ринковому середовищі. За допомогою цього методу можна виявити негативні та позитивні фактори, що впливають на діяльність компанії як із зовні, так і з середини, правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією у майбутньому та спрогнозувати стан підприємства у майбутньому.

SWOT-аналіз проводиться у такому порядку:

- 1) ставляться цілі підприємства та визначаються критерії успіху;
- 2) виявляються сильні (S) та слабкі (W) сторони організації, можливості (O) та погрози (T);
- 3) розробляється стратегія підприємства та заходи для реалізації даної стратегії;
- 4) постійно проводиться моніторинг результатів.

Ситуацію наявності сильних та слабких сторін підприємства доцільно розглядати за окремими розділами: виробництво, технології та наукові розробки, організація та фінанси [37].

Якісно виконаний SWOT-аналіз дає можливість виявити максимальну кількість проблем на підприємстві. Ці проблеми беруть за основу розробки його стратегій [38].

Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства, яке розглядається, позиціонуються на полях матриці SWOT-аналізу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

База стратегічних даних «Сильні і слабкі сторони, погрози і можливості діяльності ТОВ «Надія»

Фактори впливу		Ступінь прояву (оцінка від 1 до 10)	Коефіцієнт відносної важливості	Зважена оцінка (балів)
		Поточний стан		Поточний стан
Сильні сторони				
1.	Високий організаційно-технічний рівень організації виробництва	7	0,20	1,40
2.	Асортимент продукції	6	0,10	0,60
3.	Наявність резервів росту прибутку	5	0,15	0,75
4.	Наявність резервів зниження собівартості продукції	4	0,15	0,60
5.	Можливість доступу до сировини	7	0,10	0,70
6.	Якісні характеристики продукції	8	0,20	1,60
7.	Успіх на внутрішньому ринку	5	0,10	0,50
Середньозважена оцінка			1,00	6,15
Слабкі сторони				
1.	Брак власних кваліфікованих кадрів	6	0,20	1,20
2.	Низький ступінь використання виробничих потужностей	4	0,10	0,40
3.	Наявність сильних конкурентів	8	0,20	1,60
4.	Мала ринкова частка продукції	6	0,10	0,60
5.	Відсутність торгової марки	7	0,10	0,70
6.	Незначні обсяги власного капіталу	5	0,20	1,00
7.	Вузький асортимент продукції	4	0,10	0,40
Середньозважена оцінка			1,00	6,5
Можливості				
1.	Використання виробничої потужності	4	0,20	0,80
2.	Розширення асортименту	4	0,20	0,80
3.	Збільшення прибутковості та рентабельності	2	0,20	0,40
4.	Захват долі ринку, що займають конкуренти	2	0,20	0,40
5.	Вихід на нові ринки	4	0,20	0,40
Середньозважена оцінка				2,8

Продовження табл. 2.2.

	Погрози			
1.	Посилення податкового тиску	6	0,20	1,2
2.	Конкуренція на внутрішньому ринку	5	0,25	1,25
3.	Торгові бар'єри при виході на зовнішні ринки	6	0,15	0,90
4.	Відсутність доступу до вільних фінансових ресурсів	8	0,20	1,60
5.	Зниження попиту на продукцію на внутрішньому ринку	4	0,20	0,80
Середньозважена оцінка			1	5,75

Джерело: складено автором

За результатами SWOT-аналізу можна виділити чотири типи корпоративних стратегій, кожна з яких орієнтована на різні комбінації внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз:

1) агресивна стратегія, яка спрямована на активне використання сильних сторін для досягнення максимальних результатів (стратегія «Максі-Максі») [39];

2) захисна стратегія, вона фокусується на збереженні існуючих позицій та мінімізації ризиків (стратегія «Максі-Міні») [39];

3) конкурентна стратегія, вона спрямована на усунення слабких сторін та використання зовнішніх можливостей для підвищення конкурентоспроможності (стратегія «Міні-Максі») [39];

4) виживання: орієнтована на мінімізацію ризиків та збереження стабільності в умовах несприятливого зовнішнього середовища (стратегія «Міні-Міні») [39].

Отже, сильні сторони ТОВ «Надія» 6,15 балів, слабкі сторони 6,5 балів, можливості 2,8 балів, погрози 5,75 балів. Таким чином, сильних сторін менш ніж слабких ($6,15 < 6,5$), а можливостей менше, ніж загроз ($2,8 < 5,7$). Тому стратегія, яка необхідна для впровадження керівництву – це стратегія виживання, яка орієнтована на мінімізацію ризиків та

збереження стабільності в умовах несприятливого зовнішнього середовища – стратегія «Міні-Міні».

	Переваг більше, ніж слабких сторін	Слабких сторін більше, ніж переваг
Можливостей більше, ніж загроз	Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
Загроз більше, ніж можливостей	Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. 2.1. Стратегії фірми на базі SWOT-аналізу

Джерело: [40]

Застосовувати стратегію «Міні-Міні» необхідно коли є наступні аспекти:

- компанія має значні внутрішні проблеми, такі як недостатня конкурентоспроможність продукції, фінансові труднощі, відсутність кваліфікованих кадрів тощо;
- ринкове середовище характеризується високою конкуренцією, нестабільністю економіки, зміною законодавства, появою нових технологій або конкурентів тощо.

Розглянемо ключові характеристики стратегії «Міні-Міні».

- фокус на обороні. Замість активного зростання, підприємство зосереджується на збереженні своїх позицій та уникненні втрат;
- мінімізація ризиків. Стратегія передбачає ухилення від ризикованих проектів та операцій, які можуть посилити негативні наслідки слабких сторін або загроз.

- консервативний підхід. Компанія обирає більш консервативні рішення, уникаючи інновацій та експериментів;
- збереження ресурсів. Основні зусилля спрямовуються на оптимізацію витрат та ефективне використання наявних ресурсів;
- підготовка до майбутніх змін. Незважаючи на оборонний характер, стратегія «Міні-Міні» передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та підготовку до можливих змін, які можуть створити нові можливості [40].

Наведемо деякі приклади реалізації стратегії «Міні-Міні»:

- зменшення асортименту продукції та концентрація на найбільш прибуткових сегментах ринку;
- скорочення витрат на маркетинг та рекламу;
- відмова від інвестицій у нові проєкти та розробки;
- пошук нових постачальників з метою зниження собівартості;
- перегляд організаційної структури та скорочення штату тощо [40].

При цьому важливо розуміти, що стратегія «Міні-Міні» не є довгостроковою. Вона застосовується як тимчасовий захід для стабілізації ситуації та підготовки до переходу до більш наступальних стратегій, коли ситуація на ринку покращиться або будуть усунені внутрішні проблеми.

Отже, стратегія «Міні-Міні» є корисним інструментом для виживання підприємства в складних умовах. Однак, її тривале застосування може призвести до втрати конкурентних переваг та уповільнення розвитку. Тому важливо постійно оцінювати ситуацію та бути готовими до зміни стратегії.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного управління, який дозволяє систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони компанії, а також про можливості та загрози зовнішнього середовища. Завдяки цьому методу можна визначити конкурентні переваги, сформулювати стратегічні пріоритети та регулярно проводити

діагностику бізнесу. Однак, SWOT-аналіз має свої обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінок і необхідністю регулярного оновлення даних.

Тому, з метою визначення конкурентних переваг ТОВ «Надія», наступним кроком буде використання моделі Портера «Ціннісний ланцюг фірми».

Моделю Портера «Ціннісний ланцюг фірми» є потужним інструментом для аналізу діяльності підприємства. Вона дозволяє розглянути компанію як сукупність взаємопов'язаних дій, які створюють цінність для клієнта. Цей інструмент допомагає виявити, де саме в процесі виробництва та реалізації товарів або послуг створюється додаткова вартість, а також визначити потенційні джерела конкурентної переваги [41].

Портер поділив ціннісний ланцюг на дві основні групи діяльності:

1. Основні діяльності:

- вхідна логістика: приймання, зберігання та управління матеріалами;
- операції: перетворення вхідних матеріалів у кінцевий продукт;
- вихідна логістика: зберігання готової продукції, дистрибуція та транспорт;
- маркетинг і продаж: інформування покупців, просування товарів, ціноутворення, вибір каналів збуту;
- сервіс: підтримка клієнтів після продажу, гарантійне обслуговування, ремонт.

2. Допоміжні діяльності:

- забезпечення інфраструктури: управління, планування, фінанси, облік, якість;
- управління персоналом: найм, навчання, розвиток персоналу;
- розвиток технологій: дослідження, розробки, нові технології;
- закупівлі: вибір постачальників, закупівля сировини, матеріалів, обладнання [41].

Модель ціннісного ланцюга є універсальним інструментом, який може бути застосований до будь-якого виду бізнесу. Вона допомагає компаніям краще зрозуміти свої процеси, виявити слабкі місця та розробити ефективні стратегії розвитку.

У таблицях 2.3.-2.11. представлені результати роботи експертної групи з визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Надія».

Таблиця 2.3.

Вхідна логістика

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Ефективність переробки вантажів (враховувати забезпеченість спеціальним обладнанням, навички персоналу)	4
Використовується система доставки сировини та матеріалів "точно в строк". (використовується, не використовується, використовується частково)	4
Оцініть розмір витрат за зберігання продукції	4
Розмір запасів (оптимальний, надмірний, недостатній)	4
Умови доставки товару відповідають вимогам конкурентної стратегії (терміни, швидкість, вартість)	4
Великі обсяги закупівель дозволяють заощаджувати на витратах	3
Кваліфікація складського персоналу	3
Оцініть ваші стосунки з постачальниками	4
Оцініть розташування складів	4
Оцініть кількість персоналу	4
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	4
Разом середня оцінка:	3,82

Таблиця 2.4.

Виробництво

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Обладнання відповідає сучасним вимогам (гірше, на тому ж рівні або краще, ніж у конкурентів)	4
Технологія виробництва, що застосовується (відповідає вимогам часу, передова, відстала)	4
Рівень кваліфікації працюючих	3
Розмір обсягу виробництва (щодо обсягу ринку)	2
Оцініть кількість працюючих	3
Яка якість виробів (бажано порівнювати з продукцією конкурентів)	4

Продовження табл. 2.4.

Чи відповідають цілі керівників та цілі вашої фірми (не відповідають, відповідають, відповідають частково)?	4
Оцініть виробничі нововведення у Вашій фірмі (їх кількість, якість, обсяг інвестицій)	3
Чи є план розвитку виробництва (немає, є, як виконується)?	4
Чи є програма підвищення якості продукції?	4
Виробництво здатне перебудовуватись на інші типи продукції?	3
Наскільки упаковка сприяє продажам, привертаючи увагу?	3
Оцініть дизайн продукції, наскільки він відповідає сучасним уподобанням споживачів, продукція впізнана	3
Розмір виробничих витрат (оптимальні, можуть бути знижені, високі)	4
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	4
Разом середня оцінка:	3,47

Таблиця 2.5.

Вихідна логістика

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Оцініть забезпеченість фірми складами готової продукції	4
Умови зберігання готової продукції	4
Оцініть витрати на зберігання готової продукції	4
Оцініть обладнання складських приміщень	4
Оцініть чисельність персоналу, що працює у складах	4
Немає затоварювання	4
Які Ваші зв'язки з покупцями	3
Фізичне поширення товару каналами розподілу	3
Застосовується відвантаження «з коліс» минаючи склад	2
Втрати продукції при зберіганні та транспортуванні (мінімальні, великі, можуть бути знижені)	3
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	3
Разом середня оцінка:	3,45

Таблиця 2.6.

Маркетинг и продажі

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Оцініть знання та досвід фірми в галузі маркетингу	3
Кваліфікація працівників відділів маркетингу та збуту	3
Чи проводяться маркетингові дослідження, їхня якість, системність, використання результатів.	3
Наскільки Ви знаєте свого покупця (статевіковий склад, рівень доходів та ін.)	3

Продовження табл. 2.6.

Наскільки покупці обізнані про переваги продукції фірми	3
Обсяг реклами нижче, однаковий або вищий ніж у конкурентів	3
Ви знаєте та відстежуєте зміни у своїй ринковій частці	3
Оцініть ефективність каналів розподілу продукції	3
Ціни на продукцію нижчі, однакові або вищі, ніж у конкурентів	4
Клієнтам надаються знижки у вигляді купонів або у певні дні	3
Чи існує у фірми програма маркетингу (так, ні, не явно)	3
Оцініть образ фірми та її продуктів	3
Оцініть популярність і популярність торгової марки (порівняно з конкурентами)	3
Чи проводяться заходи щодо стимулювання збуту (лотереї, розпродажу, продажу на виплат)	3
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	3
Разом середня оцінка:	3,07

Допоміжна діяльність.

Таблиця 2.7.

Постачання

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Оцініть надійність системи доставки вхідних матеріалів	4
Якість сировини	4
Якість складальних компонентів	4
Розташування складів	4
Доставка продукції клієнтам мінімізує витрати	4
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	4
Разом середня оцінка:	4,0

Таблиця 2.8.

Розвиток технології

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Технологія забезпечує унікальні якості продукції	4
Оцініть технологію зберігання та транспортування	4
Кількість патентів	3
Технологія забезпечення якості	4
Спеціальні комп'ютерні програми для забезпечення продажу	3
Технологія дослідження ринку	3
Технологія постачання запасних частин	3
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	3
Разом середня оцінка:	3,38

Таблиця 2.9.

Управління людськими ресурсами

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Кваліфікація персоналу	3
Існують програми перенавчання	3
Стабільна політика в галузі управління персоналом	3
Плинність кадрів	3
Найкращі інженери та вчені працюють у досліджуваній фірмі	3
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	3
Разом середня оцінка:	3,0

Таблиця 2.10.

Інфраструктура організації

Ціннісна дія	Оцінка за шкалою 1, 2, 3, 4, 5
Вищий менеджмент забезпечує ефективні зв'язки із оточенням	3
Оцініть ефективність внутрішньо-фірмових зв'язків	3
Імідж організації	3
Значення коефіцієнтів фінансової стійкості (відповідають нормі, вищі, набагато вищі, банкрутство)	2
Оцініть організаційну структуру фірми	3
Кваліфікація вищого менеджменту	3
Ваш власний показник конкурентоспроможності (якщо є)	3
Разом середня оцінка:	2,86

Після заповнення загальної таблиці слід зробити висновки щодо ціннісних блоків, структурувавши їх в окремій таблиці. У лівій частині таблиці розташовуються ціннісні блоки, у правій – середні бали по кожному блоку, вважається загальний середній бал.

Таблиця 2.11.

Загальні висновки за ціннісними блоками

Ціннісний блок	Середній бал
Вхідна логістика	3,82
Виробництво	3,47
Вихідна логістика	3,45
Маркетинг и продажі	3,07
Разом середній бал із основної діяльності	3,45
Постачання	4,0

Продовження табл. 2.11.

Розвиток технології	3,38
Управління кадрами	3,0
Інфраструктура	2,86
Разом середній бал із допоміжної діяльності	3,31
Загальна оцінка організації	3,38

У результаті ми отримуємо можливість оцінити реальний стан справ у компанії, визначити точки можливого зростання, блоки неефективного використання капіталу, ціннісні дії, які визначають конкурентну особу компанії та її конкурентні переваги.

Отже, серед конкурентних переваг компанії можна назвати те, що обладнання відповідає сучасним вимогам, сучасна технологія виробництва, висока якість продукції, ціни на продукцію нижчі, ніж у конкурентів, ефективна комунікація з постачальниками.

Висновки до розділу 2.

ТОВ «Надія» – це товариство, яке працює у дріжджовій галузі, та спеціалізується на виробництві пресованих хлібопекарських та спиртових дріжджів.

Основний вид діяльності за КВЕД – 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не внесених до інших угруповань.

У 2023 році ТОВ «Надія» виробляло 10 видів готової продукції, які поширювалися як по території України та і за кордон.

Основна продукція дріжджового підприємства: пресовані дріжджі, сухі активні дріжджі, сухі миттеві дріжджі, спеціалізовані дріжджі.

Протягом періоду, який ми досліджували, підприємство виявилось неплатоспроможним, фінансове нестійким та збитковим.

Аналіз діяльності підприємства виявив низку критичних проблем, що гальмують його розвиток. Серед них: низька мотивація персоналу,

відсутність сертифікації продукції, неефективна організаційна структура та обмежені власні фінансові ресурси. Крім того, підприємство стикається з жорсткою конкуренцією та внутрішнім опором змінам.

Діагностика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Надія», надала нам можливість зробити висновок про те, що на ринку України працює достатня кількість як вітчизняних так і закордонних підприємств, які формують достатньо жорсткі умови конкурентної боротьби.

Щоб успішно конкурувати на ринку з вітчизняними та іноземними виробниками, ТОВ «Надія» має постійно працювати над підвищенням якості продукції та ефективності виробництва. Це дозволить компанії укріпити свої позиції та досягти стійкого розвитку.

Тому нами оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та визначено його конкурентні переваги. Серед конкурентних переваг компанії можна назвати те, що обладнання відповідає сучасним вимогам, сучасна технологія виробництва, висока якість продукції, ціни на продукцію нижчі, ніж у конкурентів, ефективна комунікація з постачальниками.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «НАДІЯ»

3.1. Шляхи формування конкурентних переваг ТОВ «Надія»

Для підприємств дріжджової галузі формування конкурентних переваг є особливо важливим через високий рівень конкуренції та постійно зростаючі вимоги споживачів.

Розглянемо основні напрямки формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Надія».

1. Якість продукції:

- висока якість дріжджів. Сучасні технології дозволяють створювати дріжджі з покращеними характеристиками: швидкість підйому тіста, стабільність, приємний смак готової продукції;
- дотримання норм якості. Дотримання міжнародних стандартів якості та безпеки харчових продуктів (ISO, HACCP) підвищує довіру споживачів;
- розширення асортименту. Пропонування широкого спектру дріжджів для різних видів випічки (хліб, булочки, пиріжки, піца тощо) дозволяє задовольнити потреби різних категорій клієнтів.

2. Інновації:

- розробка нових видів дріжджів. Створення дріжджів зі спеціальними властивостями (наприклад, для безглютенової випічки, функціонального хліба) дозволяє завоювати нові ніші на ринку;
- впровадження нових технологій. Автоматизація виробництва, використання сучасного обладнання підвищують ефективність та знижують собівартість продукції;
- наукові дослідження. Співпраця з науковими установами дозволяє розробляти нові продукти та вдосконалювати існуючі.

3. Маркетинг та брендинг:

- позиціонування бренду. Створення унікального іміджу бренду, який асоціюється у споживачів з якістю, надійністю та інноваційністю;
- просування продукції. Активна рекламна кампанія, участь у виставках, проведення дегустацій;
- створення лояльності клієнтів. Розробка програм лояльності, персоналізовані пропозиції, якісний сервіс.

4. Логістика та дистрибуція:

- оптимізація логістичних процесів. Забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам, мінімізація витрат на транспортування;
- розширення дистрибуційної мережі,
- завоювання нових ринків;
- співпраця з великими торговими мережами.

5. Цінова політика, гнучка система знижок, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів.

6. Сервіс, надання консультацій, технічна підтримка клієнтів.

7. Партнерські відносини, співпраця з виробниками борошна, обладнання, іншими компаніями галузі.

8. Екологічність та соціальна відповідальність:

- використання екологічно чистих технологій, зменшення впливу виробництва на довкілля, переробка відходів;
- підтримка соціальних проєктів, спонсорство, благодійність підвищують репутацію компанії.

9. Мотивація та залучення персоналу:

- створення сприятливих умов праці;
- конкурентна заробітна плата;
- програми розвитку кар'єри сприяють підвищенню лояльності співробітників та ефективності їхньої роботи.

10. Кваліфіковані фахівці. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, особливо технологів та мікробіологів, дозволяють підвищити якість продукції та розробляти нові її види.

11. Корпоративна культура. Формування сильної корпоративної культури, заснованої на цінностях компанії, сприяє єдності команди та підвищенню її продуктивності.

12. Партнерства та колаборації:

- співпраця з науковими установами. Спільні дослідження, розробка нових технологій та продуктів;
- партнерство з виробниками сировини. Забезпечення стабільних поставок високоякісної сировини за оптимальними цінами;
- співпраця з торговими мережами. Спільні маркетингові кампанії, розробка ексклюзивних продуктів.

13. Цифрова трансформація

- впровадження ERP-систем, автоматизація бізнес-процесів, оптимізація виробництва та управління запасами;
- аналітика даних. Використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування попиту, оптимізації маркетингових кампаній;
- Електронна комерція: розвиток онлайн-продажів, створення інтернет-магазину тощо.

14. Соціальна відповідальність бізнесу:

- підтримка місцевих громад;
- спонсорство соціальних проєктів;
- прозорість бізнесу: публічна звітність про діяльність компанії, дотримання етичних стандартів тощо.

15. Інтелектуальна власність

- патентування розробок: будуть сприяти захисту інноваційних продуктів та технологій від копіювання;
- створення сильного бренду, який легко впізнається споживачами.

Треба наголосити на тому, що формування конкурентних переваг – це постійний процес, який вимагає аналізу ринку, потреб споживачів та постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг. Тільки так

підприємство дріжджової галузі може досягти успіху та зайняти лідируючі позиції на ринку.

Важливо також розуміти, що формування конкурентних переваг – це комплексний процес, який вимагає індивідуального підходу для кожного підприємства. Оптимальна стратегія буде залежати від конкретних умов ринку, ресурсів компанії та її цілей.

3.2. Вибір та обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Надія»

Сучасні інформаційні технології дозволяють створювати складні математичні моделі, які допомагають оптимізувати процес прийняття рішень щодо вибору стратегії [43, с. 401].

Щоб забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства, необхідно не тільки формувати конкурентні переваги, але й передбачати їхні зміни в майбутньому. Прогнозування конкурентних переваг дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію, яка враховує як поточну ситуацію на ринку, так і майбутні тренди.

Ефективна конкурентна стратегія має бути всеосяжною та охоплювати різні аспекти діяльності підприємства: від економічних і технологічних аспектів до екологічних та соціальних. Вона повинна забезпечити інтеграцію всіх функціональних підрозділів компанії та спрямувати їхні зусилля на досягнення спільних стратегічних цілей. При розробці стратегії необхідно враховувати останні досягнення економічної науки та інших дисциплін.

Для всебічної оцінки конкурентних переваг підприємства необхідний аналіз широкого спектра показників, які зазвичай використовуються для оцінки загальної ефективності бізнесу. Послідовність дій при проведенні такого аналізу представлена у вигляді алгоритму на рис. 3.1.

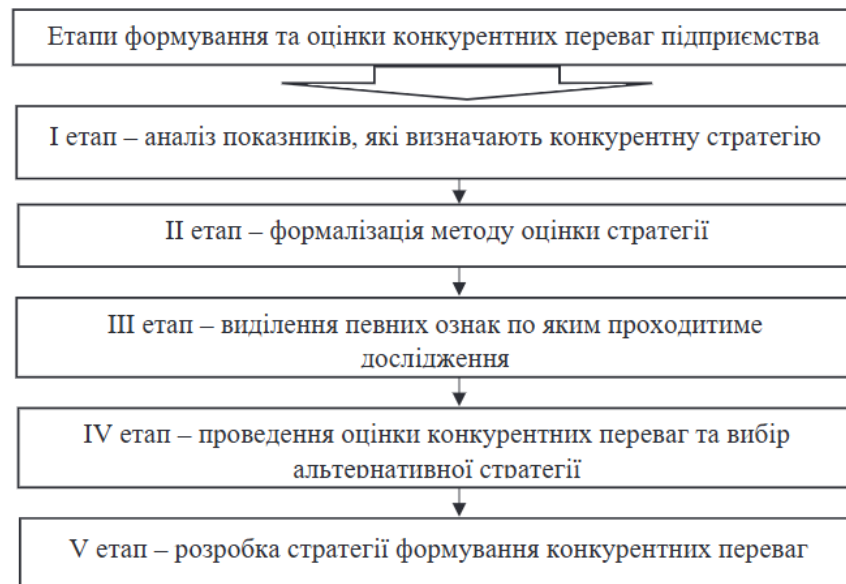


Рис. 3.1. Алгоритм формування конкурентних переваг суб'єкта господарської діяльності

Джерело: [44]

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи цілі підприємства, його можливості та стан зовнішнього середовища. Розглянувши теоретичну базу нашої проблематики, ми маємо можливість надати певні пропозиції ТОВ «Надія», щодо вибору стратегії забезпечення конкурентних переваг. Рекомендуємо у якості базової конкурентної стратегії ТОВ «Надія» обрати стратегію оптимальних витрат. Ціллю впровадження цієї стратегії є те, що дана стратегія дає можливість споживачам одержати за одні й ті самі гроші більшу цінність товару завдяки поєднання високої корисності продукту з низькою ціною.

Це дозволяє компанії:

- завоювати більшу частку ринку, завдяки нижчим цінам компанія стає більш привабливою для широкого кола споживачів;
- збільшити прибуток, навіть при меншій маржі на одиницю продукції, більші обсяги продажів забезпечують значний прибуток;

– створити бар'єр для нових конкурентів, новим компаніям важко конкурувати з уже встановленою компанією, яка має значний досвід і оптимізовані виробничі процеси.

Для реалізації стратегії лідерства за витратами компанії використовують різні методи:

- оптимізація виробничих процесів (пошук більш ефективних технологій, автоматизація виробництва, мінімізація відходів);
- масштабна економіка (збільшення обсягів виробництва для зниження середніх витрат на одиницю продукції);
- ефективне управління запасами (зменшення витрат на зберігання і управління запасами);
- використання великих обсягів закупівель для отримання більш вигідних умов;
- спрощення продуктової лінійки (концентрація на основних продуктах, що дозволяє знизити витрати на розробку і виробництво).

Основні переваги стратегії лідерства за витратами:

- вища прибутковість. За рахунок нижчих витрат виробництва компанія може встановлювати нижчі ціни, зберігаючи при цьому високу маржу прибутку або збільшуючи обсяги продажів;
- більша частка ринку. Нижчі ціни роблять продукцію або послуги компанії більш привабливими для споживачів, що дозволяє їй завоювати більшу частку ринку;
- захист від конкурентів. Компанія, яка має лідерство за витратами, більш стійка до конкурентного тиску. Вона може успішно протистояти зниженню цін з боку конкурентів, оскільки її витрати виробництва нижчі;
- більша фінансова стійкість. нижчі витрати дозволяють компанії накопичувати більші фінансові резерви, що підвищує її стійкість до економічних кризи та інших негативних факторів;
- можливість інвестування в інновації. За рахунок зниження витрат компанія може виділяти більше коштів на дослідження та розробки,

що дозволяє їй створювати нові продукти та послуги, а також покращувати існуючі.

Ключові елементи успішної реалізації стратегії лідерства за витратами:

- оптимізація виробничих процесів. Постійне вдосконалення технологій, зниження витрат на сировину, енергію, працю;
- ефективна логістика. Мінімізація витрат на доставку продукції, оптимізація складських процесів;
- масштабні виробництва. Великі обсяги виробництва дозволяють отримувати знижки від постачальників і ефективніше використовувати виробничі потужності.

Хоча стратегія лідерства за витратами має значні переваги, вона також має свої недоліки, про які варто пам'ятати при її впровадженні.

Основні недоліки:

- ризик зниження якості. Сконцентрувавшись на зниженні витрат, компанія може зменшити увагу до якості своєї продукції або послуг. Це може призвести до втрати клієнтів, які готові платити більше за більш високу якість;
- обмежені можливості для диференціації. Компанії, які дотримуються стратегії лідерства за витратами, часто мають менше можливостей для диференціації своїх продуктів або послуг, оскільки фокус спрямований на зниження витрат. Це може ускладнити виділення на фоні конкурентів;
- вразливість до змін ринкових умов. Якщо на ринку відбудуться значні зміни (наприклад, з'явиться новий конкурент з ще нижчими витратами або зміняться потреби споживачів), компанія, яка дотримується стратегії лідерства за витратами, може опинитися в скрутному становищі;
- складнощі з інноваціями. Постійне прагнення до зниження витрат може обмежити можливості для інвестування в дослідження та розробки нових продуктів або технологій;

- ризик втрати досвідчених співробітників. Для зниження витрат компанії часто вдаються до скорочення персоналу або зниження заробітної плати. Це може призвести до втрати досвідчених співробітників, що негативно позначиться на ефективності роботи компанії;

- складнощі зі зміною стратегії: Якщо ринкові умови зміняться, і компанії знадобиться змінити свою стратегію (наприклад, перейти до стратегії диференціації), це може виявитися досить складним завданням.

Щоб мінімізувати ризики, пов'язані з використанням стратегії лідерства за витратами, компанії повинні:

- збалансувати зниження витрат і підтримку якості. Необхідно знайти оптимальне співвідношення між цими двома факторами;

- постійно моніторити ринок. Слід відстежувати зміни в потребах споживачів, поведінці конкурентів та інших факторах, які можуть вплинути на бізнес;

- інвестувати в розвиток персоналу. Необхідно створювати умови для навчання та розвитку співробітників, щоб підвищити їхню кваліфікацію і лояльність;

- бути готовими до змін. Компанія повинна бути готова швидко адаптуватися до змін ринкових умов і змінювати свою стратегію при необхідності.

Отже, стратегія лідерства за витратами є потужним інструментом для досягнення конкурентної переваги. Однак, її успішна реалізація вимагає ретельного аналізу ринку, постійного контролю витрат і гнучкості у прийнятті рішень.

Ретельно продумана стратегія управління витратами дозволяє компанії не лише розширити спектр послуг, але й зміцнити свою позицію на ринку завдяки підвищенню лояльності клієнтів. Стабільний потік замовлень гарантує довготривалу конкурентну перевагу та стійке зростання бізнесу.

3.3. Рекомендації щодо впровадження стратегії забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Надія»

Відомо, що стратегія підприємства – це його компас, що вказує напрямок руху на довгий термін. Для вищого керівництва це всеосяжний план дій, а для підрозділів нижчого рівня – конкретна мета, досягнення якої сприяє реалізації загальної стратегії компанії. Тобто, те, що є засобом для вищого рівня, стає ціллю для нижчого.

Системний підхід дозволяє розглядати стратегію конкуренції як багаторівневу структуру. Згідно з цим підходом, загальна стратегія складається з низки взаємопов'язаних стратегій нижчого рівня: політик, тактик, завдань та дій. Тобто, стратегія конкуренції – це своєрідна піраміда, де кожен рівень підтримує наступний [47, с. 145].

Завдяки математичному моделюванню можна значно пришвидшити процес розробки стратегії конкуренції, зменшити ризик помилок та підвищити об'єктивність вибору оптимального рішення. Модель дозволяє проаналізувати велику кількість сценаріїв і обрати найефективніший шлях досягнення цілей компанії.

Процес моделювання стратегій формування конкурентних переваг відображено на рис. 3.2. у вигляді блок-схеми. Ця схема детально описує послідовність кроків, необхідних для створення ефективної моделі.

Розглянемо детальніше, як функціонує запропонований алгоритм. Спочатку, на першому етапі (блок 1), ми збираємо необхідну інформацію про підприємство та його ринкове оточення. Особливу увагу приділяємо ключовим показникам, які найбільш точно відображають стан справ компанії. Наступним кроком проводимо комплексне дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища (SWOT-аналіз) (блок 2). Отримані дані дозволяють нам перейти до детального аналізу конкурентів (блок 3).

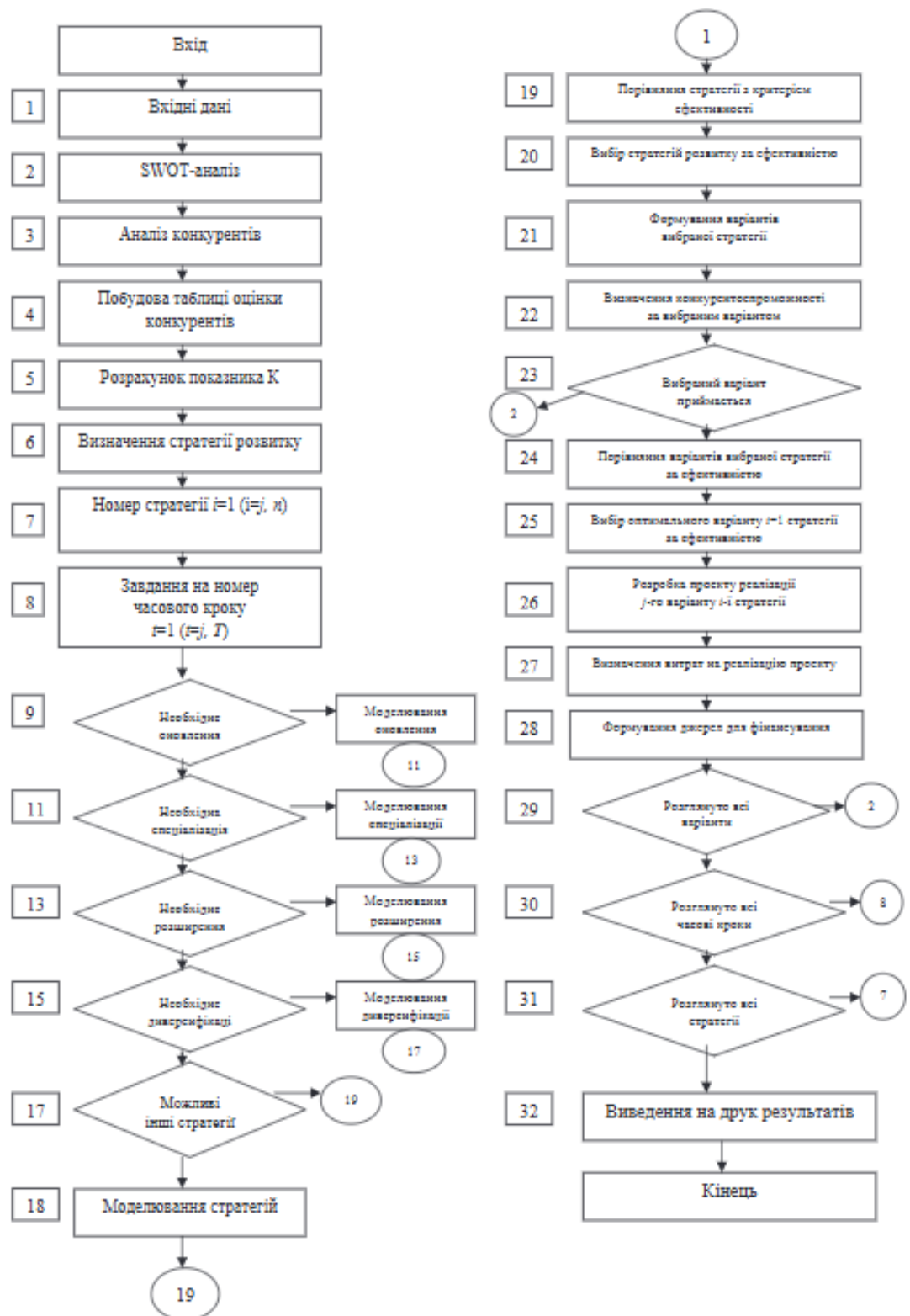


Рис. 3.2. Алгоритм процесу моделювання стратегії підприємства

Джерело: [46]

У блоці 4 будуємо таблицю оцінки конкурентів, яка має враховувати як технічні характеристики конкурентів, так і економічні.

Блок 5 призначений визначення показника конкурентоспроможності компанії.

Блок 6 формулює можливі стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання.

Блок 7 встановлює номер стратегії, яка моделюється.

Блок 8 з'ясовує часовий крок моделювання.

Блок 10 моделює стратегію оновлення.

Блоки 11-18 перевіряють чи моделюється стратегія підприємства.

Блок 19 будує порівняльну таблицю промодельованих стратегій розвитку організації.

Блок 20 допомагає обирати та обґрунтувати найбільш ефективну стратегію розвитку компанії.

Блок 21 формує можливі варіанти стратегій, що розглядаються.

Блоки 22-23 перевіряють чи підвищився рівень конкурентоспроможності за вибраним варіантом, чи ні.

Блоки 24-27 аналізують проєкт за основними критеріями.

У блоці 28 формуються джерела фінансування.

На протязі блоків 29-31 йде впровадження стратегії.

Останній блок – результат.

Запропонований алгоритм моделювання стратегій надає підприємствам потужний інструмент для аналізу різних сценаріїв розвитку. Це дозволяє об'єктивно оцінити ефективність різних стратегій (оновлення, спеціалізації, розширення, диверсифікації) та обрати оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей.

Висновки до розділу 3.

Нами розглянуто основні напрямки формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Надія», до яких відносяться наступні: якість продукції; застосування інновацій; приділення уваги маркетингу та

брендингу; логістика та дистрибуція; цінова політика, гнучка система знижок, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів; сервіс, надання консультацій, технічна підтримка клієнтів; партнерські відносини, співпраця з виробниками борошна, обладнання, іншими компаніями галузі; екологічність та соціальна відповідальність бізнесу; мотивація та залучення кваліфікованого персоналу; формування корпоративної культури та ефективних господарських зв'язків із партнерами; цифрова трансформація бізнесу та інші.

Розглянувши теоретичну базу нашої проблематики, ми пропонуємо ТОВ «Надія» обрати стратегію оптимальних витрат.

Ціллю впровадження цієї стратегії є те, що дана стратегія дає можливість споживачам одержати за одні й ті самі гроші більшу цінність товару завдяки поєднання високої корисності продукту з низькою ціною.

Ретельно продумана стратегія управління витратами дозволяє компанії не лише розширити спектр послуг, але й зміцнити свою позицію на ринку завдяки підвищенню лояльності клієнтів. Стабільний потік замовлень гарантує довготривалу конкурентну перевагу та стійке зростання бізнесу.

Стратегія лідерства за витратами може бути ефективним інструментом для досягнення конкурентних переваг, але її необхідно застосовувати з обережністю і враховувати всі можливі ризики. Важливо розуміти, що ця стратегія не є універсальною і підходить не для всіх компаній і галузей.

ВИСНОВКИ

Під конкурентними перевагами необхідно розуміти певну перевагу над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів (послуг, робіт) більш високої якості та/або низьких цін, або через надання інших вигод, які компенсують високі ціни на продукт.

Конкурентні переваги – це рушійна сила бізнесу в динамічному світі. Вони дозволяють компаніям не тільки вижити, але й процвітати в умовах жорсткої конкуренції.

Основна мета конкурентних переваг – забезпечити компанії стійке становище на ринку.

Однак, конкурентні переваги – це не статична величина. Вони постійно еволюціонують під впливом технологічних інновацій, змін споживчих уподобань та інших факторів. Тому підприємства повинні не лише виявляти нові джерела конкурентних переваг, але й постійно адаптувати свою стратегію, щоб залишатися лідерами на ринку.

Формування та підтримка конкурентних переваг – це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу. Українські підприємства, стикаючись з більш складними зовнішніми умовами, повинні особливу увагу приділяти зміцненню внутрішніх ресурсів та постійному розвитку.

Щоб створити дійсно цінну конкурентну перевагу, необхідно враховувати кілька ключових аспектів: відчутну користь, тобто перевага має приносити очевидну вигоду як для компанії (наприклад, збільшення прибутку, зміцнення позицій на ринку), так і для споживача (задоволення потреб, економія коштів); унікальність (пропозиція повинна бути неповторною, такою, що відрізняє компанію від конкурентів і не має аналогів на ринку); стійкість (конкурентна перевага має зберігатися навіть за умов зміни ринкових умов та виникнення нових технологій);

захищеність (важливо забезпечити юридичний захист своєї переваги, щоб уникнути копіювання конкурентами).

Конкурентна стратегія є фундаментальним елементом успіху будь-якого підприємства.

Існує кілька основних типів конкурентних стратегій, кожна з яких має свої особливості та переваги. Серед основних стратегій можна виділити: лідерство за витратами, диференціацію, фокусування на інноваціях. Часто на практиці підприємства використовують комбінації цих стратегій.

Розробка конкурентної стратегії – це складний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх можливостей компанії, так і зовнішнього ринкового середовища. Обрана та впроваджена стратегія потребує постійного моніторингу та адаптації до змін ринкових умов.

ТОВ «Надія» – це товариство, яке працює у дріжджовій галузі, та спеціалізується на виробництві пресованих хлібопекарських та спиртових дріжджів.

Основний вид діяльності за КВЕД – 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, не внесених до інших угруповань.

У 2023 році ТОВ «Надія» виробляло 10 видів готової продукції, які поширювалися як по території України та і за кордон.

Основна продукція дріжджового підприємства: пресовані дріжджі, сухі активні дріжджі, сухі миттеві дріжджі, спеціалізовані дріжджі.

Протягом періоду, який ми досліджували, підприємство виявилось неплатоспроможним, фінансове нестійким та збитковим.

Ефективність роботи підприємства значною мірою обмежується рядом факторів – це кадрові питання, зокрема, низька мотивація працівників та відсутність чіткої стратегії розвитку, фінансові труднощі, пов'язані з дефіцитом власних коштів, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, відсутність сертифікації продукції, неефективна організаційна структура та слабка

маркетингова активність є додатковими перешкодами для успішного розвитку.

Діагностика конкурентного середовища діяльності ТОВ «Надія», надала нам можливість зробити висновок про те, що на ринку України працює достатня кількість як вітчизняних так і закордонних підприємств, які формують достатньо жорсткі умови конкурентної боротьби.

На ринку України, серед виробників аналогічної продукції, частка ТОВ «Надія» складає біля 5%. Серед конкурентів підприємства можна виокремити такі: ПрАТ «Компанія Ензим» (м. Львів), ПрАТ «Харківський дріжджовий завод» (м. Харків), СП ПрАТ «Одеські дріжджі» (м. Одеса), ТОВ «Надежда Л» (м. Кривий Ріг).

Однак, треба наголосити на тому, що окрім українських виробників, на ринку нашої країни працюють такі іноземні компанії як: Lallemand, Pakmaya, АВ Mauri, UNIFERM.

Щоб успішно конкурувати на ринку з вітчизняними та іноземними виробниками, ТОВ «Надія» має постійно працювати над підвищенням якості продукції та ефективності виробництва. Це дозволить компанії укріпити свої позиції та досягти стійкого розвитку.

Тому нами оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства та визначено його конкурентні переваги. Серед конкурентних переваг компанії можна назвати те, що обладнання відповідає сучасним вимогам, сучасна технологія виробництва, висока якість продукції, ціни на продукцію нижчі, ніж у конкурентів, ефективна комунікація з постачальниками.

Нами розглянуто основні напрямки формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «Надія», до яких відносяться наступні: якість продукції; застосування інновацій; приділення уваги маркетингу та брендингу; логістика та дистрибуція; цінова політика, гнучка система знижок, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів; сервіс, надання

консультацій, технічна підтримка клієнтів; партнерські відносини, співпраця з виробниками борошна, обладнання, іншими компаніями галузі; екологічність та соціальна відповідальність бізнесу; мотивація та залучення кваліфікованого персоналу; формування корпоративної культури та ефективних господарських зв'язків із партнерами; цифрова трансформація бізнесу та інші.

Розглянувши теоретичну базу нашої проблематики, ми пропонуємо ТОВ «Надія» обрати стратегію оптимальних витрат.

Ціллю впровадження цієї стратегії є те, що дана стратегія дає можливість споживачам одержати за одні й ті самі гроші більшу цінність товару завдяки поєднання високої корисності продукту з низькою ціною.

Ретельно продумана стратегія управління витратами дозволяє компанії не лише розширити спектр послуг, але й зміцнити свою позицію на ринку завдяки підвищенню лояльності клієнтів. Стабільний потік замовлень гарантує довготривалу конкурентну перевагу та стійке зростання бізнесу.

Стратегія лідерства за витратами може бути ефективним інструментом для досягнення конкурентних переваг, але її необхідно застосовувати з обережністю і враховувати всі можливі ризики. Важливо розуміти, що ця стратегія не є універсальною і підходить не для всіх компаній і галузей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голік В.В. Забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств через формування системи стратегічного управління. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 16-17.08.2013. Сімферополь, 2013. С. 26-29.
2. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
3. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.
4. Бондаренко С.М., Лісовський М.Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 15. Ч.1. С. 42-45. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/11.pdf (дата звернення: 11.11. 2023).
5. Балабанова Л.В., Холод В.С. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монограф. В.Холод. Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ: КНЕУ, 2003. 18 с.
7. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монограф. Харков: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
8. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С.76-80.

9. Полтавская Є.О. Конкуренція і конкурентні переваги. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2002. Вип. 141. С. 41-44.
10. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 384 с.
11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 1997. 390 с.
12. Яценко О.В. Формування конкурентних переваг інноваційно-орієнтованого сталого розвитку сільських регіонів: моногр. Черкаси: видавець Чебаненко Ю., 2014. 478с
13. Білецька І.І. Механізм підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на олігополістичному ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Дніпропетровськ: Нац. гірн. ун-т, 2006. 18 с.
14. Гапчук А.О. Механізм підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7. С. 41-52.
15. Гуменюк В.С. Поняття конкурентних переваг. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3> (дата звернення: 13.11.2023).
16. Види конкурентних переваг. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/u-nas-est-u-drugih-net-hto-takoe-konkurentnoe-preimushchestvo-08042021-420825> (дата звернення: 15.11.2023).
17. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2011. № 6. С. 68-71.
18. Манн, Р. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 5 (05). С. 121-127. URL:

<http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/173/159> (дата звернення: 28.11.2023).

19. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Том 25. С. 79-85.

20. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf (дата звернення: 29.11.2023).

21. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення: 30.11.23)

22. Запашук Л.В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 303-308. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/47.pdf (дата звернення: 10.12.2023).

23. Верхоглядова Н.І., Ядранський Д.М., Іваннікова Н.А.. Економіка підприємства. Київ: Видавничий дім Професіонал, 2008. 384 с.

24. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017, №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 12.12.2023).

25. Бортнік С. М., Маленицький Д. С. Забезпечення конкурентної стратегії підприємства та підходи до її вивчення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 7. Частина 1. С. 40-44. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_1_2016ua/12.pdf (дата звернення: 18.12.2023).

26. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення: 26.12.2023).

27. Клименко Н.А. Румянцев А.П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2007. Вип. 1. С. 22-24.

28. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249-254.

29. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: моногр. Х.: ІНЖЕК, 2006. 383 с.

30. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 87-95.

31. Прохоренко Т. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. URL: <https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere nce/conf social dev ukr 12/section5/prohorenko/> (дата звернення: 29.12.2023).

32. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: економічні науки*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 152-156.

33. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

34. Страшинська Л.В. Стратегія розвитку продовольчого ринку в Україні. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cd425313-a4e4-4cdb-93e0-fed734e510b8/content> (дата звернення: 12.01.2024).

35. Фінансова звітність ТОВ «Надія» за 2021-2023 роки.

36. Внутрішня статистична звітність ТОВ «Надія» за 2021-2023 роки.

37. Комплексний аналіз середовища підприємства. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/789634/mod_resource/content/0/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%90%207.%20%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93%D0%9E%D0%92%D0%86%20%D0%94%D0%9E%D0%A1%D0%9B%D0%86%D0%94%D0%96%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A4%D0%86%D0%A0%D0%9C%D0%98.pdf (дата звернення: 15.01.2024).

38. SWOT-аналіз. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/> (дата звернення: 20.01.2024).

39. Характеристика методики SWOT-аналізу. URL: <http://ukr.vipreshebnik.ru/strateg/4193-kharakteristika-metodiki-swot-analizu.html> (дата звернення: 20.01.2024).

40. SWOT-аналіз з прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення: 20.01.2024).

41. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/554/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).

42. 5 сил Портера від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-%D1%81%D0%B8%D0%BB-%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0-%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C->

[%D1%8F%D0%BA%D0%B0-](#)

[%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B5-](#)

[%D0%B2%D1%96%D0%B4-%D1%87%D0%BE/](#) (дата звернення: 20.02.2024).

43. Бондаренко С.М. Моделювання стратегії конкуренції промислового підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2001. Вип. 7. С. 400-408. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/1447/3/Bondarenko_2001_P400-408.pdf (дата звернення: 26.02.2024).

44. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 85-89. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5645/5523> (дата звернення: 07.03.2024).

45. Войноренко С.М. Аналіз процесу впровадження сучасних стратегій: монографія. К.: Обрії 2014. 501 с.

46. Кузьміна О.М., Бусько А.О. Моделювання стратегій формування конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 11 (111). С. 85-89. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5645/5523> (дата звернення: 11.03.2024).

47. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 117-120.

48. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6-13.

49. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник ЖДТУ*. 2015. №3. С. 94-100.

50. Полтавська Є.О. Конкуренція і конкурентні переваги. Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ДНУ. 2002. Вип. 141. С. 41-44.

51. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харков : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

ДОДАТКИ