

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА  
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**студентки**

**за освітньою програмою «Менеджмент організацій»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**ЛУБИК ДІАНИ ВАСИЛІВНИ**

**Науковий керівник:**

**к.ф.-м.н., доц. Балан В. Г.**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № \_\_ від \_\_ червня 2023 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**  
«25» листопада 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**Лубик Діани Василівни**  
**(прізвище, ім'я, по-батькові)**

**1. Тема роботи:** «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

**2. Строк завершення роботи:** 05.06.2023

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 31.05.2023

**4. Предмет дослідження:** теоретичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю промислового підприємства

**5. Об'єкт дослідження:** система управління конкурентоспроможністю промислового підприємства «Жалюзі Центр»

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства «Жалюзі Центр»

**Завдання:**

6.1. дослідити сутність і складові управління конкурентоспроможністю підприємства;

6.2. проаналізувати методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

6.3. здійснити діагностику середовища діяльності компанії «Жалюзі Центр»;

6.4. здійснити оцінювання конкурентоспроможності «Жалюзі Центр»;

6.5. виділити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр»;

6.6. сформуванню стратегію посилення конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр».

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>5</b>
1.1. Сутність і складові управління конкурентоспроможністю підприємства .....	5
1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспро- можності підприємства .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЖАЛЮЗІ ЦЕНТР»</b> .....	<b>32</b>
2.1. Конкурентний аналіз середовища діяльності компанії «Жалюзі Центр».....	32
2.2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр» .....	39
<b>РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЖАЛЮЗІ ЦЕНТР»</b> .....	<b>52</b>
3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю підприємства «Жалюзі Центр» на основі концепції бенчмаркінгу .....	52
3.2. Формування стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр».....	60
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>74</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>80</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку конкуренція стає ключовим фактором, що визначає успіх підприємств у будь-якій галузі економіки. Завойовувати та утримувати свої позиції на ринку стає все складніше і вимагає від підприємств постійної адаптації до змінних умов і здатності ефективно використовувати свої ресурси.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства стає необхідним чинником для його стабільного розвитку й виживання на ринку. Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, утримувати свою частку ринку, забезпечувати якість продукції та послуг, а також досягати стійкого фінансового успіху.

Однак досягнення високого рівня конкурентоспроможності не є простим завданням. Воно вимагає комплексного аналізу, стратегічного планування, ефективного управління ресурсами та постійного вдосконалення. За цих умов постійне підвищення рівня конкурентоспроможності компанії стає провідним напрямком для досліджень як для науковців, так і для керівників підприємств.

Питання управління конкурентоспроможністю підприємства, методологічні основи його оцінювання досліджували такі відомі вітчизняні й іноземні вчені, як: В. Г. Балан [4], І. П. Тимченко, О. Гудзь [9], Л. Є. Довгань, Н. Євтушенко [16], І. Кирчата [18], О.В. Малик [22], Л. І. Піддубна [25], М.В. Семикіна [31], Н.ЮН.Тарнавська [33], Яцковий Д.В [40] та інші.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства «Жалюзі Центр».

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність і складові управління конкурентоспроможністю підприємства;
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити діагностику середовища діяльності компанії «Жалюзі Центр»;
- здійснити оцінювання конкурентоспроможності «Жалюзі Центр»;
- виділити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр»;
- сформулювати стратегію посилення конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр».

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є система управління конкурентоспроможністю промислового підприємства «Жалюзі Центр».

Предметом роботи є теоретичні і практичні аспекти управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Інформаційною базою дослідження є основні положення роботи, висновки та пропозиції базуються на використанні нормативних та законодавчих актів України з питань регулювання конкуренції, офіційних даних Державної служби статистики України, а також монографічних досліджень та наукових публікацій закордонних та вітчизняних вчених, даних періодичних видань, Інтернет-ресурсів, а також фінансова звітність «Жалюзі Центр» та компаній-конкурентів.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і складові управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкуренція є ключовим елементом ринкової економіки, а конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати на ринку з іншими виробниками чи постачальниками послуг, що залежить від багатьох факторів, таких як якість продукції, цінова політика, інноваційність, якість обслуговування тощо. Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства, необхідно враховувати конкурентну ситуацію на ринку та вивчати стратегії та тактики конкурентів, оскільки саме конкуренція на ринку створює умови для змагання між виробниками та постачальниками послуг. Термін «конкуренція» походить з латинської мови «concurrentia» та означає «змагання» або «суперництво» [10].

Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1].

У сучасному науковому просторі існує велика кількість тлумачень терміну «конкуренція». Вивчаючи трактування поняття «конкуренція» від різних вчених, можна зрозуміти, що конкуренція – це комплекс об'єктивних економічних відносин між підприємствами на ринку, які змагаються за споживачів шляхом підкреслення переваг свого товару чи послуги. Сучасна інтерпретація економічної конкуренції має кілька особливостей. Сюди можна віднести цивілізований і законний характер конкуренції, подібність або взаємозамінність товарів або послуг на ринку, обмеженість можливостей

кожної зі сторін впливати на умови обігу товарів на ринку, подібність потреб споживачів та тотожність цілей між конкурентами, що призводить до змагання [13].

Конкуренція має як позитивні, так і негативні аспекти. Зокрема, вона є двигуном економічного, інноваційного та науково-технічного прогресу, стимулює економію матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, спонукає постійне поновлення асортименту продукції та послуг. Однак, негативні наслідки конкуренції можуть спричиняти економічні кризи виробництва, розорення підприємств та збільшення безробіття, а також можливість недобросовісної конкуренції [13].

Конкурентоспроможність є ключовим поняттям, яке знаходить широке застосування в теорії та практиці економічного аналізу. Воно має багатоаспектну природу, і для його характеристики використовуються різні концептуальні підходи. Для її характеристики використовується поняття порівняльних витрат за Рікардо Д., порівняльних переваг за Хекшером Є., Оліном Б., порівняння конкурентних переваг, чинників управління та продуктивності використання ресурсів за Портером М., конкурентного статусу фірми за Ансоффом І. [35].

Проте важливо зазначити, що поняття конкурентоспроможності може мати різне трактування відповідно до конкретних авторів. Наприклад, Стівенсон В. зазначає, що конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар чи послугу [38].

Піддубний І. О. та Піддубна А. І. визначають, що конкурентоспроможність – це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів. Омеляненко В. вважає, що «конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або

реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі» [25-26].

На ефективність підприємства та його конкурентоспроможність впливає велика кількість факторів. Усі ці вони класифікуються за різними ознаками у табл. 1.1:

Таблиця 1.1

## Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Класифікаційна ознака	Види факторів
1. За джерелами походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні (походження та сила прояву внутрішніх факторів залежить від функціонування підприємств, системи загального управління тощо);</li> <li>– зовнішні (виникнення та сила прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і визначається ситуацією у зовнішньому середовищі)</li> </ul>
2. За характером спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні (впливають на всі компоненти конкурентного середовища);</li> <li>– специфічні (впливають на компоненти конкурентного середовища, що діють, наприклад, регіон чи галузь);</li> <li>– індивідуальні (впливають лише на зміни певного компонента конкурентного середовища)</li> </ul>
3. Залежно від галузі походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– економічні;</li> <li>– наукові;</li> <li>– соціально-демографічні;</li> <li>– управлінські;</li> <li>– політичні;</li> <li>– технічні та технологічні;</li> <li>– географічні;</li> <li>– екологічні</li> </ul>
4. Залежно від ступеня корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стимулюючі (зміцнюють конкурентні позиції та стимулюють підвищення конкурентоспроможності);</li> <li>– дестимулюючі (негативно впливають на конкурентну позицію та стримують процес підвищення конкурентоспроможності підприємства)</li> </ul>
5. Залежно від рівня взаємозалежності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– природні фактори (природні ресурси, географічне положення);</li> <li>– похідні (машини, технології, економічне середовище тощо).</li> </ul>
6. За ступенем потенційного контролюючого впливу з боку держави та підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не контролюється державою;</li> <li>– контролюється державою та не контролюється підприємством;</li> <li>– контролюється підприємством.</li> </ul>
7. За тривалістю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тимчасові;</li> <li>– постійні</li> </ul>

\* Розроблено автором на основі [17, 21]

Фактори внутрішнього середовища підприємства відображають внутрішні виробничі показники, такі як технічний рівень виробництва, технологія, організація виробництва та управління, система формування та стимулювання попиту. Рис. 1.1 показує, що фактори навколишнього середовища поділяються на фактори прямого та опосередкованого впливу.

Державні, конкурентні та ринкові фактори належать до факторів прямого впливу, тоді як стан економіки, соціальні, міжнародні та політичні фактори належать до факторів опосередкованого впливу. У внутрішньому середовищі рівень конкурентоспроможності підприємства визначається такими ключовими факторами як виробничий потенціал (організаційні, технічні, фінансово-економічні фактори та маркетинг) та інвестиційний потенціал (розміром власних джерел інвестування та здатність залучати додаткові фінансові ресурси) [5].

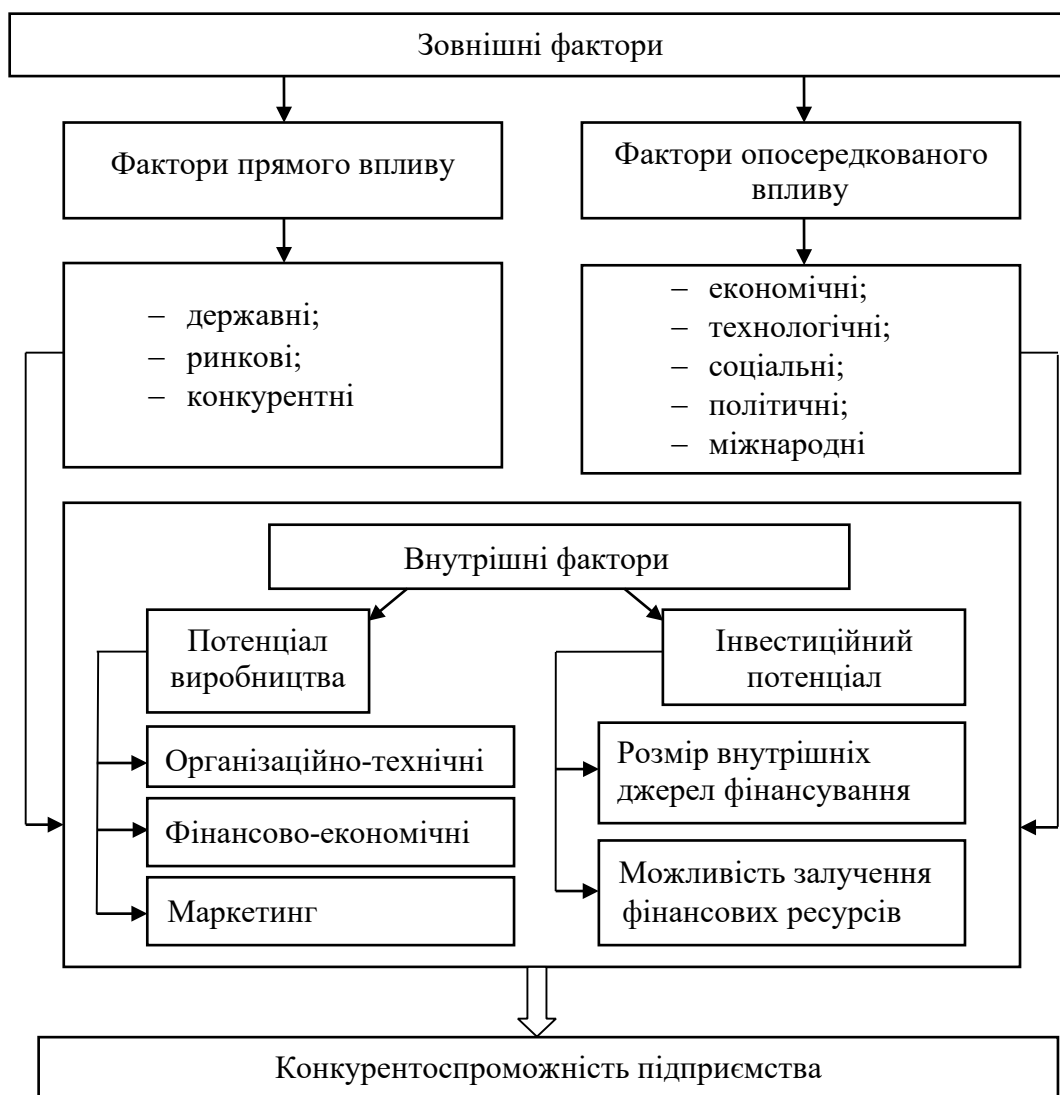


Рис. 1.1. Система факторів конкурентоспроможності підприємств \*

\* Розроблено на основі [5, 17, 21]

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на науці управління та включає мету, об'єкт, суб'єкт, методологію, принципи, процес

та функції управління. Основною метою управління є забезпечення життєздатності та стійкого функціонування підприємства незалежно від зовнішніх економічних, політичних, соціальних та інших змін. Управління конкурентоспроможністю підприємства має повинне бути спрямоване на:

- нейтралізацію або обмеження кількості деструктивних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

- використання позитивних факторів для нарощування та реалізації конкурентних переваг;

- забезпечення гнучкості управлінських дій та рішень у відповідь на динаміку позитивних та негативних чинників конкуренції на ринку.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має на меті досягнення рівня конкурентоспроможності, необхідного для забезпечення його життєздатності в умовах економічної конкуренції. Суб'єктами управління є група осіб, які відповідають за формування стратегічних цілей та завдань підприємства, зокрема власник, вищий управлінський персонал, лінійні менеджери, менеджери-економісти консалтингових фірм та державні та відомчі управлінські структури та органи з відповідними повноваженнями.

Управління конкурентоспроможністю підприємства базується на концептуальних положеннях сучасної економічної та управлінської теорії, включаючи ключові аспекти теорії ринку, конкуренції та конкурентних переваг, стратегічного управління, сучасних управлінських парадигм та процесного, системного та ситуаційного підходів.

Нижче наведено базові принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, які можна узагальнити наступним чином [35]:

1. Принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю, що передбачає відповідність управлінських рішень принципам та методам управління конкурентоспроможністю.

2. Принцип системності управління, що передбачає розгляд будь-якого об'єкту як системи та врахування всіх взаємозв'язків та взаємодій в системі управління.

3. Принцип наукової обґрунтованості управління, що передбачає використання економічних законів та наукових підходів для формування системи управління конкурентоспроможністю.

4. Принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю, що полягає у важливості ранжування об'єктів управління, генерації альтернативних варіантів розвитку подій та співставлення управлінських рішень. Ранжування об'єктів важливе для ефективного вкладання ресурсів підприємства у розв'язання найбільш важливих проблем підвищення конкурентоспроможності.

5. Принцип багатоваріантності, що передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій для забезпечення більш ефективного управління.

6. Принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів, що полягає у порівнянні різних варіантів управлінських рішень з точки зору їх реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності. Вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення повинен здійснюватися з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства означає, що для досягнення успіху на ринку необхідно знати свої сильні та слабкі сторони, та на їх основі розробляти ефективну конкурентну стратегію, щоб забезпечити перевагу над конкурентами.

8. Принцип ринкової орієнтації вказує на те, що успіх підприємства залежить від того, наскільки воно може адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до змін у попиті та потребах ринку.

9. Принцип цільової спрямованості підприємства означає, що програми підвищення конкурентоспроможності повинні бути спрямовані на досягнення мети, яка відповідає конкурентній стратегії підприємства.

10. Принцип комплексності вказує на те, що підвищення конкурентоспроможності повинно бути охоплено всіма аспектами діяльності підприємства та їх інтеграцією в один потік.

11. Принцип гнучкості означає, що підприємство повинно бути готове до стратегічного маневрування на ринку, щоб відповісти на зміни у параметрах ринку та на нові можливості та загрози.

12. Принцип етапності вказує на те, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути процедурним та регламентованим в часі, щоб забезпечити ефективність та досягнення мети.

Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринку передбачає ефективне використання наявних конкурентних переваг, збільшення перспективних, виявлення та створення потенційних переваг, а також оцінку, аналіз та урахування факторів ринкового середовища, що впливають на конкурентоспроможність підприємства у процесі виробництва продукції, товарів, послуг [39].

Портер визначає конкурентну перевагу як перевагу підприємства в будь-якій сфері чи діяльності у виробництві товарів порівняно з конкуруючими фірмами. Ламбен Ж. вважає, що конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару чи марки, що створюють певну перевагу для фірми над її прямими конкурентами [29, 40].

Можна виділити основні властивості конкурентних переваг, такі як порівняльний, відносний характер, прив'язаність до конкретних умов і причин, динамічність, яка вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і розробки заходів для їх підтримки і формування нових переваг. Основою конкурентної переваги є лідерство підприємства у виробництві з низькими витратами, здатність пропонувати іншу продукцію, ніж у конкурентів з більшими споживчими цінностями за ту саму ціну, а також

лідерство у ніші за витратами або надання товару особливих для покупців якостей. Для ефективної роботи підприємства необхідно постійно відстежувати конкурентні переваги, визначати конкурентів, оцінювати їх цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони, типи реакції та вибирати конкурентів, яких треба атакувати або уникати.

Отже, можна визначити наступні складові конкурентних переваг промислових підприємств на рис. 1.2.

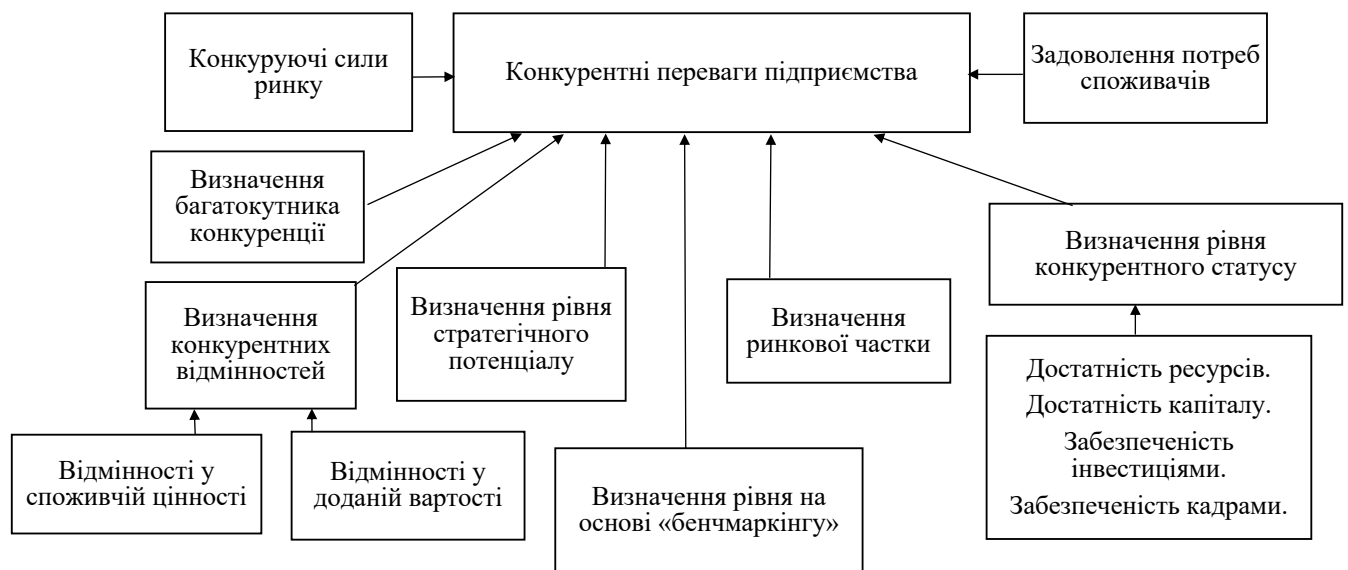


Рис. 1.2. Складові конкурентних переваг промислових підприємств [23-24]

Конкурентні переваги мають свій життєвий цикл: спочатку вони з'являються, потім приносять вигоду або позитивну відмінність, а потім зменшуються і можуть призвести до втрати конкурентної переваги. Сучасні методи ефективного менеджменту промислових підприємств повинні ґрунтуватися на системі оцінки, управління та постійного моніторингу конкурентоспроможності та конкурентних переваг, щоб забезпечити функціонування підприємств на ринку та підвищити їх прибутковість шляхом вибору правильної конкурентної стратегії. Управління конкурентоспроможністю передбачає вибір та реалізацію відповідної стратегії та тактики для досягнення мети розвитку підприємства [37].

Щоб визначити, яку конкурентну стратегію краще застосувати, підприємству необхідно проаналізувати конкретну ситуацію на ринку. Для цього важливо визначити ключові фактори успіху на цьому ринку, оцінити сильні та слабкі сторони своєї компанії та конкурентів щодо цих факторів, вивчити можливості та загрози в галузі та врахувати очікування споживачів. На основі отриманої інформації підприємство може визначити, яку конкурентну перевагу краще використовувати – внутрішню, що базується на зниженні витрат, або зовнішню, яка ґрунтується на унікальності продукції, тобто яку стратегію краще застосувати для захисту своєї позиції на конкретному ринку, як показано на рис. 1.3 [2].

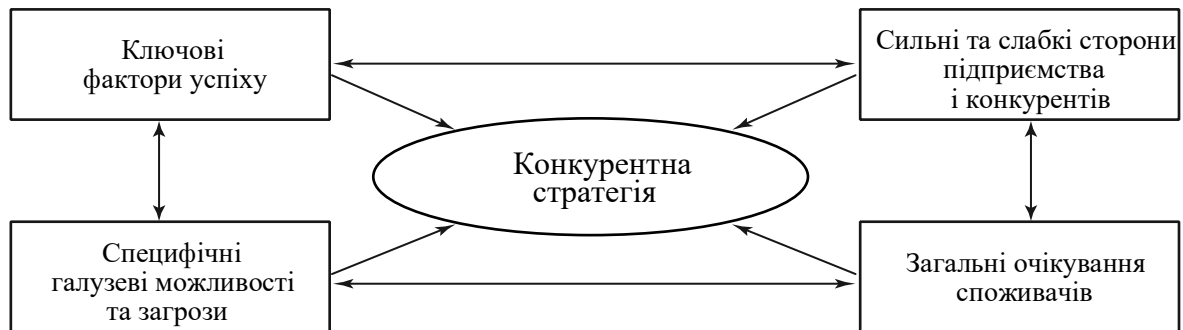


Рис. 1.3. Формулювання конкурентної стратегії [37]

Майкл Портер визначив базові стратегії конкуренції, які відрізняються масштабом конкуренції та типом конкурентної переваги: лідерство за витратами, широка диференціація, оптимальні витрати, сфокусована стратегія низьких витрат та сфокусована стратегія диференціації. Ці стратегії мають певне перетинання та взаємозв'язок у процесі досягнення конкурентної переваги на ринку. Для зручності відображення характеристик стратегій використовується матриця конкурентних стратегій М. Портера, зображена на рис. 1.4, яка демонструє основні конкурентні стратегії [37, 40].

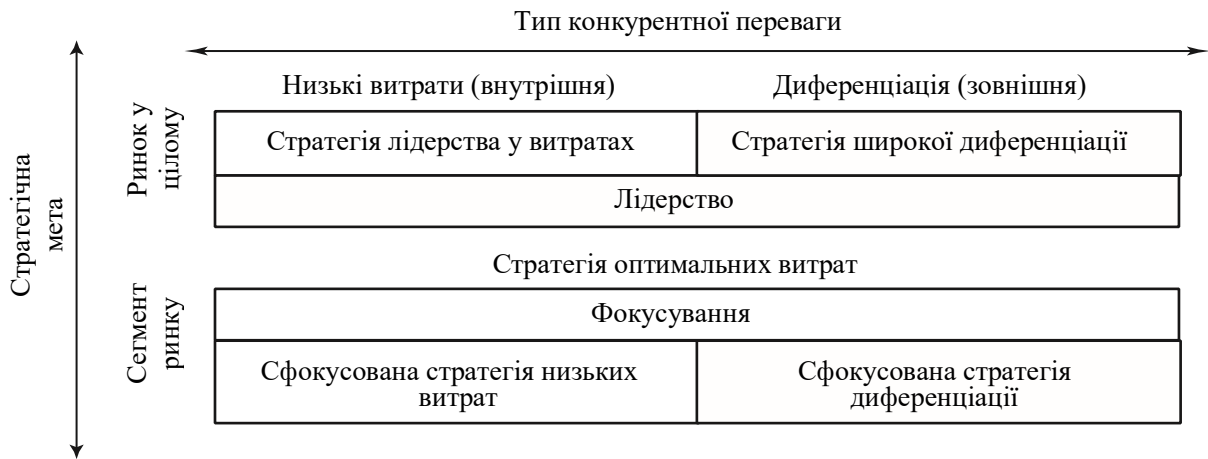


Рис. 1.4. Матриця конкурентних стратегій за М. Портером [43]

Деякі підприємства можуть успішно реалізовувати більше одного підходу до конкурентної стратегії, хоч її ефективна реалізація завжди вимагає загальних зусиль та конкретних організаційних заходів [20].

1. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат виробництва, що збільшує інтерес покупців.

2. Стратегія широкої диференціації спрямована на додання унікальних рис продукції або послуги, що відрізняє її від конкурентів. Цю стратегію можна реалізувати різними способами, такими як: товар, сервіс, персонал та імідж.

3. Стратегія фокусування – це стратегія конкуренції, яка зосереджена на вузькому сегменті або групі сегментів у галузі, що дає змогу задовольняти їх потреби з більшою ефективністю, ніж конкуренти, які обслуговують більш широкий сегмент ринку.

4. Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на вузький коло споживачів за умови випередження конкурентів за низькими витратами виробництва.

5. Сфокусована стратегія диференціації ставить своєю метою забезпечення споживачів обраного сегмента продукцією, що максимально відповідає їх запитам.

6. Стратегія оптимальних витрат дає змогу забезпечити оптимальні витрати й ціни щодо виробників продукції або послуг з аналогічними характеристиками й рівнем якості.

Класичний підхід Ф. Котлера до класифікації конкурентних стратегій базується на частці ринку, яка належить підприємству. Цей підхід включає наступні стратегії [41]:

1. Стратегія лідера, коли товар підприємства займає домінуючу позицію на ринку і підприємство намагається зберегти та зміцнити свої позиції. Ця стратегія передбачає наступні альтернативи:

– стратегію постійного наступу, яка полягає в підвищенні рентабельності шляхом максимального використання досвіду, постійного вдосконалення та інноваційного розвитку;

– оборонну стратегію, яка спрямована на захист та зміцнення позицій на ринку;

– стратегію відносного перетворення, яка полягає в здійсненні конкурентного тиску на підприємства-претендентів на лідерство, щоб змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну;

– стратегію розширення первинного попиту, спрямовану на виявлення нових споживачів та розширення сфери використання товару;

– стратегію демаркетингу, яка передбачає скорочення частки ринку для уникнення обвинувачень у монополізмі.

2. Стратегія претендента на лідерство – одна зі стратегій, яку може використовувати підприємство, що не має домінуючої позиції на ринку, полягає в тому, щоб кинути виклик лідеру і намагатися зайняти його місце. Головне завдання при цьому – правильно вибрати місце для атаки на лідера та передбачити можливі реакції та захист лідера. Ця стратегія зазвичай передбачає агресивний підхід та створення конкурентних переваг, яких немає у лідера на ринку, наприклад, зниження витрат, підвищення якості продукції та інші.

3. Стратегія послідовника полягає в тому, що підприємства, які йдуть за лідером, не є лідерами в галузі і не намагаються займати лідерську позицію. Вони обирають пасивну «оборонну стратегію слідування за лідером», з метою зайняти сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до їх

стратегічних пріоритетів, а також захистити наявні ринкові частки. Є три можливі стратегічні альтернативи для послідовників [20]:

- стратегія копіювання, що передбачає повне копіювання всіх елементів конкурентної стратегії лідера, включаючи навіть використання товарної марки й товарного знака підприємства-лідера;

- стратегія імітації, що полягає в використанні окремих елементів конкурентної стратегії лідера з додаванням власних відмінних характеристик;

- стратегія адаптації, що передбачає використання товару лідера як основи для його вдосконалення або адаптації до умов певного ринку збуту.

4. Стратегія фахівця передбачає, що підприємство спеціалізується на певних сегментах ринку і фокусується на їх якійсь стороні. Вона схожа на стратегію фокусування Портера. Однак, для успіху на ринку в цілому, підприємство-фахівець повинно також застосовувати стратегію «наступні за лідером». Різні варіанти цієї стратегії можуть бути сформульовані в залежності від темпів зростання ринкової ніші та підприємства-фахівця [20]:

- стратегія підтримки позицій – передбачає підтримку позиції в ринковій ніші, зокрема, утримання певної частки ринку, доки вона не втратить своєї ринкової актуальності або доки підприємство має можливість її підтримувати. Тобто, підприємство зосереджується на збереженні існуючих позицій на ринку, утриманні своєї репутації та клієнтської бази. Ця стратегія може бути корисною для підприємства, яке знаходиться в стабільній ситуації на ринку, де конкуренція не є дуже високою.

- стратегія інтеграції – передбачає об'єднання зусиль підприємства-фахівця з іншим підприємством, оскільки воно не має в достатній кількості власних ресурсів і можливостей для задоволення зростаючих потреб ринкової ніші. Це може містити придбання частки в іншому підприємстві, злиття або придбання іншої компанії, яка працює в тому ж секторі. Ця стратегія може допомогти підприємству розширити свої можливості та зрости на ринку.

- стратегія лідерства у ніші – передбачає досягнення домінуючих позицій підприємства в ринковій ніші. Ця стратегія може містити інновації,

розширення продуктової лінійки, покращення якості продукту або послуг, розширення мережі продажу.

– стратегія виходу за межі ніші, коли темпи зростання підприємства-фахівця випереджають темпи збільшення ринкової ніші, передбачає розширення діяльності підприємства за межі своєї ринкової ніші в нові напрямки бізнесу. Це може бути досягнуто за допомогою диверсифікації діяльності підприємства, наприклад, входу на нові ринки, розширення асортименту, виробництво нових товарів і послуг. Таким чином, підприємство-фахівець може збільшити свій обсяг продажів та прибуток, а також зменшити ризики, пов'язані з обмеженістю ринку своєї ніші.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, тому вибір підходу залежить від багатьох факторів, таких як ресурси підприємства, конкурентні умови на ринку, потреби споживачів, технологічний рівень та інші. Варто пам'ятати, що успіх будь-якої з цих стратегій залежить від правильного розрахунку та виконання плану дій. Так само, як і Портер М., Котлер Ф. стверджує, що для ефективної конкурентної боротьби підприємство має сфокусуватись тільки на одній зі стратегій, а не розпорозувати сили й ресурси [42].

Існує ще один підхід до вибору моделі конкурентної поведінки підприємства, який базується на розмежуванні стратегій за характером дій на ринку – наступальних та оборонних. Наступальну стратегію можна використовувати тільки у випадках, коли підприємство займається самостійною діяльністю для проникнення на ринок та отримання високих фінансових результатів. Інакше застосовується оборонна стратегія.

Наступальний характер поведінки можна описати наступними стратегіями [44]:

1. Партизанська війна використовується слабким конкурентом для послаблення позицій сильнішого шляхом знесилення та неочікуваних атак за допомогою таких інструментів, як зниження цін, антиреклама, створення союзів та конкурентна змова.

2. Обхідний маневр полягає в проведенні конкурентної боротьби на території, де практично відсутня присутність лідера, за допомогою заміни товару лідера на товар підприємства, що робить обхідний маневр. Очікується неагресивна реакція конкурента, оскільки його незначні позиції щодо такого об'єкта боротьби не створюють суттєвої небезпеки.

3. Флангова атака складніша за обхідний маневр та партизанську атаку, оскільки підприємство втручається у сегмент, де присутній лідер ринку. Головний ризик полягає у зворотній атаці конкурента.

4. Лобова атака полягає у вході в сегмент, який має ключове значення для лідера ринку, але це рідко приносить успіх, оскільки лідер буде боротися до кінця, щоб захистити свої позиції.

5. Недиференційоване середовище передбачає вступ до сегментів, де основний конкурент присутній, але вони подібні за певними характеристиками, що забезпечує максимальний синергетичний ефект. Основні характеристики такої стратегії: вхід на новий ринок через більше, ніж один сегмент, повторення або доповнення сегментів лідера, що створює синергію.

6. Диференційоване середовище є найскладнішою з наступальних стратегій, і полягає в тому, що підприємство входить в більш, ніж один сегмент, для кожного з яких розробляється свій власний продукт, і між характеристиками товарів і сегментів не виникає синергетичного ефекту.

Оборонні стратегії включають наступні підходи [44]:

1. Стратегія попереджувальної сигналізації має на меті ускладнити і попередити вхід конкурента на ринок, забезпечивши при цьому перемогу без конкурентної війни. Цю мету можна досягти шляхом підвищення продуктивності, демонстрації перспективи насичення ринку товарами, встановлення партнерських відносин з фінансовими установами тощо.

2. Створення вхідних бар'єрів полягає у створенні перешкод для входу на ринок, забезпечивши тим самим унеможливлення конкурентного вступу на ринок. Цей підхід більш жорсткий, оскільки вимагає конкретних дій зі сторони

підприємства, таких як збільшення лояльності покупців, утримання стійких зв'язків з постачальниками, технічні вдосконалення тощо.

3. Стратегія глобального сервісу передбачає реалізацію широкого спектру товарів однієї номенклатурної групи одним підприємством. Цей підхід є ефективним лише у випадку, коли покупцю вигідно мати лише одного постачальника всього набору товарів.

4. Стратегія випереджального удару передбачає входження на нові ринки перед тим, як конкурент зможе здійснити атаку. Цей підхід є ефективним за умови детального збору інформації про конкурентів, вчасності та неочікуваності конкурентного удару

5. Блокування в конкурентній боротьбі полягає у запобіганні зростання присутності суперника до критичного рівня. Це можна досягти, якщо прийняти рішення про входження в той же сегмент, що і конкурент.

6. Контратака в конкурентній боротьбі передбачає вживання заходів щодо здобуття позицій на сегментах, на яких нападає конкурент. При цьому вибирається той сегмент, на якому суперник неочікувано зазнає найбільших втрат, і атака на якому становитиме для нього найбільшу небезпеку. Контратака може бути спрямована на базовий або новий сегмент, або на кілька ринків одночасно.

7. Утримання позицій в конкурентній боротьбі передбачає проведення заходів по захисту вже освоєних сегментів від конкурентів.

8. Відступ в конкурентній боротьбі є дієвим заходом, який слід вживати, якщо всі інші заходи оборони є неможливими або не дають позитивних результатів.

Розглянуті вище конкурентні стратегії мають свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати при їх виборі та реалізації. Важливо зазначити, що не існує універсальної стратегії, яка б підходила кожній компанії однаково. Кожна компанія повинна ретельно вивчати свої конкурентні переваги та недоліки, а також дослідити свій ринок та сегмент споживачів, щоб знайти оптимальну стратегію. Крім того, важливо враховувати вплив вибраної

конкурентної стратегії на конкурентоспроможність та стратегічний потенціал компанії, щоб забезпечити успішну реалізацію та збільшення позицій компанії на ринку.

## **1.2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає аналіз його конкурентних переваг і недоліків, які визначають ефективність його діяльності на ринку. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на вивченні галузі та аналізі конкурентів. Цей процес включає виявлення ключових факторів успіху та конкурентних критеріїв, за якими ринкові гравці розподіляються на лідерів і «аутсайдерів». Аналіз конкурентів та їх порівняння є основою для визначення переваг та можливостей головних суперників.

У сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств, процес оцінювання конкурентоспроможності стає самостійною складовою аналітичної роботи, що надає інформаційну базу для управлінських рішень зі стратегічних питань, розробки інноваційної та продуктової політики, а також формування механізмів управління конкурентоспроможністю продукції, визначення її резервів та посилення конкурентних позицій в обраних стратегічних зонах бізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним та багатоетапним процесом, що включає ретельну підготовку, ідентифікацію ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність, збір та аналіз інформації, обчислення значень відповідних показників, оцінку рівня впливу кожного фактора та детальний аналіз результатів з метою визначення шляхів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства відіграє важливу роль у формуванні управлінських завдань, таких як визначення стратегій щодо виробництва, технологій, маркетингу, управління трудовими ресурсами, фінансування, інформаційного та організаційного забезпечення. Для

прийняття управлінських рішень також важливо мати чітке розуміння конкурентної позиції підприємства, що може призвести зменшення витрат та фокусування на конкретному сегменті ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства також дає змогу розробляти заходи для підвищення конкурентних переваг, включаючи впровадження інновацій, наступальні заходи для зміцнення довгострокових переваг, захисні механізми для попередження дій конкурентів, розробку програми виходу на нові ринки та залучення інвестицій. Крім того, розуміння своєї конкурентної позиції допомагає підприємству адаптуватись до змін на ринку та досягати перемоги в конкурентній боротьбі за споживача чи ринок збуту.

До основних принципів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства відносять: [19]

1. Комплексність: результати дослідження повинні містити оцінку ефективності процесу адаптації підприємства до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу та конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння.

2. Системність: лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту можуть бути основою для оцінювання рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій.

3. Об'єктивність: результати дослідження та оцінювання повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства й відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання.

4. Динамічність: основне завдання дослідження конкурентоспроможності полягає у прогнозуванні змін її рівня та розробці на цій основі

ефективних управлінських рішень, а не лише статичному оцінюванню фактичних конкурентних позицій на конкретний момент часу.

5. Безперервність: дослідження та оцінювання конкурентоспроможності повинні мати безперервний характер, оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

6. Оптимальність: при оцінці конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати не тільки рівень конкурентоспроможності самого підприємства, але й те, наскільки ефективно воно досягає своєї конкурентної позиції, що вимагає комплексної оцінки витрат, пов'язаних з регулюванням конкурентних факторів, а також потенційних витрат на майбутній розвиток та підтримку конкурентної переваги [7].

Щоб оцінити галузь, можна використовувати різні показники, такі як масштаби конкуренції, темпи росту ринку, стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні ринкові цілі, число споживачів та їхні фінансові можливості. При вивченні конкурентного середовища в галузі за Майклом Портером важливо ретельно проаналізувати конкурентну боротьбу в галузі, оскільки це дає можливість розробити ефективну стратегію. Портер довів, що конкурентну ситуацію в галузі можна описати п'ятьма конкурентними силами [43]:

1. Суперництво між підприємствами всередині галузі.
2. Спробами підприємств з інших галузей завоювати покупців своїми товарами-субститутами.
3. Можливістю появи нових конкурентів всередині галузі.
4. Здатністю постачальників диктувати свої умови підприємству.
5. Здатністю споживачів продукції підприємства диктувати свої умови.

Існує різноманітність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що застосовуються в сучасних дослідженнях. Один з варіантів



Головною метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі та її окремих ринків товарів. Аналіз галузі включає такі етапи [9]:

- визначення економічних характеристик галузі;
- виявлення рушійних сил конкуренції;
- оцінка ступеня конкуренції;
- визначення ключових факторів успіху;
- оцінка ступеня привабливості галузі.

Також існує декілька основних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які класифікуються за сутністю та методами формування показників [15]:

- 1) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- 2) підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- 3) методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- 4) метод бенчмаркінгу.

I. Метод оцінювання конкурентоспроможності, заснований на теорії ефективної конкуренції, ґрунтується на визначенні чотирьох груп критеріїв, що відображають різні аспекти конкурентоспроможності підприємства [3].

1. Показники ефективності виробничої діяльності (*ЕП*)
  - Відносний показник витрат на одиницю продукції (*В*)
  - Відносний показник фондівіддачі (*Ф*)
  - Відносний показник рентабельності (*РТ*)
  - Відносний показник продуктивності праці (*ПП*)
2. Фінансове положення підприємства (*ФП*)
  - Коефіцієнт автономії (*КА*)
  - Коефіцієнт платоспроможності (*КП*)
  - Коефіцієнт абсолютної ліквідності (*КЛ*)
  - Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (*КО*)
3. Ефективність організації збуту та просування продукції (*ЕЗ*)

- Рентабельність продажів (РП)
- Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією (КЗ)
- Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ)

#### 4. Конкурентоспроможність продукції (КТ)

- Якість продукції

Кожен з перерахованих показників має різний вплив на розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, тому за допомогою експертної оцінки було встановлено вагомість кожного критерію та показника. За допомогою методу середньозваженої арифметичної можна визначити коефіцієнт конкурентоспроможності:

$$\text{ККП} = 0,15\text{ВД} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЕЗ} = 0,33 \text{ КТ},$$

де ВД – оцінка за критерієм «ефективність виробничої діяльності підприємства»;

ФП – оцінка за критерієм «фінансовий стан підприємства»;

ЕЗ – оцінка за критерієм ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

КТ – оцінка за критерієм «конкурентоспроможність товару».

Дана методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства враховує всі ключові показники його діяльності, уникнувши повторення окремих аспектів, і забезпечує швидке та ефективне зрозуміння стану підприємства на ринку галузі.

II. Показником конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє.

Конкурентоспроможність продукту – це ступінь його переваги для споживачів порівняно з іншими продуктами того ж призначення. Щоб визначити конкурентоспроможність продукту, можна скористатись прямими та непрямими методами оцінювання.

Прямий метод оцінювання споживачем включає порівняння корисності товарів з їх витратами на придбання та використання.

Непрямий метод оцінювання якості товару передбачає оцінювання таких факторів, як відомість торгової марки, поширеність товару даної фірми, інформаційна відкритість продавця, тривалість гарантійного терміну та простота обміну товару із недоліками.

Параметри конкурентоспроможності – це кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінювання його конкурентоспроможності, такі як технічні та нормативні параметри [34].

Показники конкурентоспроможності – це системні критерії оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності та забезпечують кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності.

III. Теорія конкурентних переваг ґрунтується на працях Д. Рікардо щодо теорії порівняльних витрат, яка була розвинута подальшими внесками П. Самуельсона, В. Леонтьєва та інших учених. Конкурентні переваги залежать від особливостей галузей, ринкових сегментів, етапу «життєвого циклу» та часу. Зовнішня конкурентна перевага полягає у створенні «цінності для покупця» через кращу якість товарів, а внутрішня конкурентна перевага – у витратах виробництва. Ці типи переваг можуть бути несумісними.

IV. Одним із методів конкурентного аналізу, який успішно використовується в багатьох країнах протягом останніх років, є бенчмаркінг. Цей метод полягає у проведенні порівняльного аналізу між підприємствами, які працюють у сфері конкурентної боротьби. Бенчмаркінг є досить поширеним у США та країнах Європейського Союзу [40].

Яцковий Д.В. розрізняє методи оцінювання за двома критеріями: ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства та формою вираження результату оцінювання. Спеціальні методи оцінюють конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами, такими як виробництво, інновації, маркетинг та фінанси. Комплексні методи використовують комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Методи оцінювання можна розділити на матричні, індексні та

графічні, залежно від форми вираження результату оцінювання. Матричні методи дають змогу проаналізувати окремі аспекти діяльності підприємства та визначити основні напрями розвитку. Графічні методи ґрунтуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності та є простими та наочними, але не дають змогу встановити загальне значення показника конкурентоспроможності та прогнозувати майбутні зміни [40].

Індексні методи є найбільш складними при оцінюванні конкурентоспроможності компаній. Ці методи передбачають вибір кількох аналогічних підприємств для створення порівняльної бази. У ході оцінювання визначаються найважливіші показники, що впливають на рівень конкурентоспроможності, та коефіцієнти впливу за кожним з них. Потім підприємство оцінюється за кожним показником, і проводиться розрахунок індексу конкурентоспроможності. Загальним недоліком цих методів є наявність суб'єктивізму: не всі параметри, що використовуються при оцінюванні, можуть бути кількісно виражені, а бальна оцінка дискретних показників може бути суб'єктивною, що негативно впливає на достовірність отриманого інтегрального показника. Серед методів оцінювання конкурентоспроможності можна виділити такі: [3]

**1. Метод теорії бажаності** для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонує вибирати таку систему показників: ефективності виробничої діяльності підприємства ( $e_1$ ), фінансового стану підприємства ( $e_2$ ), ефективності організації збуту й просування товару ( $e_3$ ), конкурентоспроможності товару ( $e_4$ ) та ефективності інноваційної діяльності ( $e_5$ ).

Інтегральний показник конкурентоспроможності знаходиться за методом теорії бажаності, тобто загальний показник конкурентоспроможності (К) підприємства розраховується у вигляді середнього геометричного із урахуванням важливості кожного з часткових показників.

$$K = \sqrt{(w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5) e_1^{w_1} \times e_2^{w_2} \times e_3^{w_3} \times e_4^{w_4} \times e_5^{w_5}},$$

де  $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5$  – вагові коефіцієнти показників ефективності (визначені експертним шляхом у балах (від 1 до 5-ти));

$e_1, e_2, e_3, e_4, e_5$  – оцінки за частковими показниками ефективності діяльності підприємства.

Цей метод враховує багато факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства. Проте в ньому є кілька недоліків, таких як те, що якщо показник підприємства є дуже низьким, то йому присвоюється нульове значення в функції бажаності, і загальний рівень конкурентоспроможності також буде дорівнювати нулю. Достовірність оцінювання залежить від кваліфікації експерта, оскільки вагові коефіцієнти, визначені експертами, використовуються для розрахунку інтегрального показника, що може бути суб'єктивним процесом.

**2. Метод обчислення показника «конкурентної сили»** можна використовувати тільки у тому випадку, якщо показники оцінки підприємств мають конкретні одиниці вимірювання, такі як гривні, години або відсотки, а не суб'єктивні експертні оцінки. Застосовуючи формулу з ваговими коефіцієнтами ( $w_j$ ), які відображають важливість кожного показника, можна визначити рівень конкурентоспроможності підприємства [3]:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m w_{ij} (KC_{ij} - \max_{k \neq i} KC_{kj}),$$

де  $KC_i$  – інтегральний показник «конкурентної сили»  $i$ -го підприємства;

$KC_{ij}$  – оцінка конкурентної сили  $i$ -го підприємства за  $j$ -м критерієм;

$m$  – кількість критеріїв оцінювання;

$n$  – кількість оцінюваних підприємств, які належать одній стратегічній групі.

Один з недоліків цього методу полягає у тому, що більшість підприємств матимуть від'ємні значення показника «конкурентної сили», а також можуть виникнути компенсаційні ефекти.

**3. «Векторний» метод** визначає конкурентоспроможність підприємства порівнянням з «ідеальним» підприємством, яке вважається найкращим за критеріями оцінювання. Цей підхід можливий, якщо значення показників підприємств мають конкретні одиниці вимірювання. Для розрахунку конкурентоспроможності використовується формула:

$$КСП_i = c_{i1} \times c_{*1} + c_{i2} \times c_{*2} + \dots + c_{im} \times c_{*m},$$

де  $c_i$  – значення критерію оцінювання  $i$ -го підприємства;

$c_*$  – значення критерію оцінювання «ідеального» підприємства;

$m$  – кількість критеріїв оцінювання.

**4. Індикаторний метод** передбачає використання двох інтегральних критеріїв: економічної та соціальної конкурентоспроможності. Конкретний показник конкурентоспроможності підприємства обчислюється як відношення суми балів за економічні та соціальні індикатори до максимально можливої суми балів за кожним із них.

Загальний фактичний рівень економічної та соціальної конкурентоспроможності визначається за допомогою бальних оцінок значень індикаторів конкурентоспроможності підприємства:

$$КСП_i = \frac{\alpha \times EK_i + \beta \times СК_i}{\alpha \times EK^* + \beta \times СК^*},$$

Де  $\alpha$ ,  $\beta$  - вагові коефіцієнти, які відображають внесок економічної та соціальної складових у загальну конкурентоспроможність підприємства (СБО), причому  $\alpha + \beta = 1$ .

$EK_i$  - рівень економічної конкурентоспроможності  $i$ -го підприємства;

$СК_i$  - рівень соціальної конкурентоспроможності  $i$ -го підприємства;

$EK^*$  – максимальне значення  $EK_i$ ;

$СК^*$  – максимальне значення  $СК_i$ .

Проте, слід відзначити недоліки такого методу, зокрема експертний характер оцінювання та можливість впливу компенсаційних ефектів на результат.

**5. Метод лінійних профілів** призначений для візуального відображення рівня конкурентоспроможності підприємств за окремими критеріями оцінювання. Він також відповідає концепції бенчмаркінгу, яка полягає в порівнянні підприємств з «лідерами» ринку за кожним з цих критеріїв з метою виявлення стратегічних розривів.

**6. Метод профілів у полярній системі координат (багатокутник конкурентоспроможності)** так само як і метод лінійних профілів, дає змогу візуально представити рівень конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями у вигляді багатокутника. Інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як сума площ трикутників, що утворюють багатокутник. Чим більша сума площ трикутників, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства.

$$КСП_i = r_{i1} \times r_{i2} + r_{i2} \times r_{i3} + \dots + r_{im} \times r_{i1} ,$$

де  $r_{ij}$  – оцінка  $i$ -го підприємства за  $j$ -м критерієм.

**7. Метод «піраміди»** визначає конкурентоспроможність підприємства на основі об'єму піраміди, де основою є багатокутник конкурентоспроможності, а висота відповідає частці ринку, яку займає підприємство. Тобто, формула для розрахунку КСП полягає у визначенні об'єму піраміди, що дорівнює площі багатокутника, помноженій на висоту, яка відповідає частці ринку підприємства:

$$КСП = S_{\text{осн}} \times H ,$$

де  $S_{\text{осн}}$  – площа багатокутника конкурентоспроможності;

$H$  – значення частки ринку даного підприємства.

**8. Методи, що базуються на оцінюванні конкурентоспроможності продукції/послуг**, такі як метод SAW, методика 111-555 та інші, зосереджуються на визначенні конкурентоспроможності товару/послуги, а не підприємства в цілому. Однак, цей підхід має значний недолік, оскільки

конкурентоспроможність підприємства не можна розглядати у відриві від його конкурентного потенціалу. Наприклад, підприємство може мати конкурентоспроможний товар при низькому рівні конкурентоспроможності у цілому, і навпаки.

Методи, що входять до цієї групи, не враховують стратегічну спрямованість на вдосконалення внутрішніх процесів і оптимізацію ресурсів, що є важливим фактором в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Тому для повноцінного оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати як конкурентоспроможність продукту, так і конкурентні переваги та потенціал підприємства в цілому.

**9. Методи багатокритерійного оцінювання** (метод LINMAP, метод TOPSIS, метод VIKOR, метод COPRAS тощо).

Ці методи багатокритерійного оцінювання надають систематичний підхід до вирішення складних проблем, де необхідно враховувати багато факторів. Вони допомагають приймати обґрунтовані рішення та ранжувати альтернативи на основі їх відповідності вимогам та пріоритетам. Кожен метод має свої особливості та області застосування, і вибір методу залежить від контексту та характеристик проблеми, що вивчається.

Однією з перешкод у точному оцінюванні конкурентоспроможності підприємства на ринку України за допомогою розглянутих методів може бути нестача достовірної інформації про конкурентів.

## РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЖАЛЮЗІ ЦЕНТР»

### 2.1. Конкурентний аналіз середовища діяльності компанії «Жалюзі Центр»

Компанія «Жалюзі Центр» виступає на українському ринку як один з найбільших виробників в сфері продажу та створення різноманітних видів сонцезахисних систем. Торгова марка «Жалюзі Центр» офіційно була зареєстрована 25 липня 2018 року відповідно до закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг». Історія діяльності компанії починається з 2008 року. До 2018 року організація носила назву «Муррр». Відповідно до обсягів господарського обороту, кількості його працівників (незалежно від форм власності) підприємство може бути віднесене до категорії малих. Юридично компанія функціє з допомогою фізичної особи-підприємця (ФОП – код ЄДРПОУ 2846215376), тобто як суб'єкт господарювання, що належить і керується однією особою і не має на увазі правових відмінностей між бізнесом і власником. Власник є одноосібним одержувачем доходу за вирахуванням податків і несе повноправну відповідальність по боргах і збитках свого підприємства. Виробництво продукції знаходиться в Одесі та Івано-Франківську, головний офіс – в Івано-Франківську за адресою вул. Північний Бульвар 2а.

Основні напрямки діяльності компанії це торгівля сонцезахисними системами внутрішнього та зовнішнього сонцезахисту, куди входять тканинні ролети, різні види жалюзі (вертикальні та горизонтальні), жалюзі системи «День-Ніч», штори систем «Плісе», бамбукові, панельні, римські, москітні сітки та маркізи, а також власне виготовлення деяких з них: тканинних ролет та жалюзі систем «День-Ніч».

На підприємстві «Жалюзі Центр» були досліджені ключові сфери його діяльності, включаючи організаційно-правові аспекти, а також організаційна

структура (див. Додаток А), маркетингову діяльність, фінансово-економічні показники, організацію виробництва, ефективність управління (додаток Б) управління персоналом та прогностичні показники. Було встановлено, що є недоліки, перш за все, в маркетинговій діяльності через невідповідність маркетингової стратегії до ринкових умов, в яких знаходиться компанія, що призводить до не зовсім ефективних результатів в просуванні товару чи підвищенні обізнаності споживачів про компанію.

Під час аналізу кадрової політики було розраховано основні показники (додаток В), які показали, що управління персоналом в «Жалюзі Центр» ефективне. Однак до недоліків можна віднести відсутність формальних документів про корпоративну культуру, розмитий поділ посад та обов'язків, а також недостатній контроль та оцінювання ефективності персоналу.

Фінансовий аналіз показав, що політика управління «Жалюзі Центр» сьогодні спрямована на утримання існуючих позицій. Компанія надає перевагу стабільності, що з іншого боку спричиняє відсутність залучення нових технологій та інструментів, що допоможуть їй на етапі зрілості не втрачати темпи. Однак на сьогодні можна спостерігати спад по більшості ключових показниках (додаток Г), що свідчить про потребу покращень в сфері управління та залучення нових інвестицій. Та тим не менш, досліджуючи ймовірність банкрутства, можна зробити висновок, що для компанії «Жалюзі Центр» воно навіть близько не загрожує.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, варто перш за все зробити опис галузі чи сегменту ринку. У даній роботі як об'єкт дослідження було обрано галузь сонцезахисних систем в Україні. Це є важливою складовою будівельної індустрії в Україні. Сонцезахисні системи можуть містити різноманітні елементи, такі як жалюзі, рулонні штори, римські штори, маркізи, алюмінієві конструкції та інші. На ринку сонцезахисних систем в Україні працюють багато компаній, що виготовляють та продають ці системи. Крім того, такі системи можуть бути придбані в будівельних гіпермаркетах та спеціалізованих магазинах.

Сонцезахисні системи використовуються в різних сферах життя, зокрема в житлових, комерційних та офісних приміщеннях. Саме тому відповідно до проведених маркетингових досліджень маркетинговою командою, яка співпрацює з «Жалюзі Центр», сегмент покупців складається з таких груп:

1. Власники житла, які прагнуть забезпечити комфортні умови в приміщеннях та захистити меблі та інтер'єр від ультрафіолетового випромінювання.

2. Власники комерційних приміщень, таких як магазини, кафе, ресторани, готелі, офісні будівлі та інші, які також прагнуть забезпечити комфортні умови для своїх клієнтів та співробітників.

3. Архітектори, дизайнери та будівельні компанії, які займаються розробкою та будівництвом будинків та інших об'єктів.

4. Державні та муніципальні установи, такі як школи, музеї, бібліотеки та інші, які прагнуть забезпечити комфортні умови для своїх відвідувачів та працівників.

Враховуючи те, що сонцезахисні системи можуть бути різноманітні за дизайном та функціональністю, цільова аудиторія може бути дуже широкою і різноманітною, залежно від потреб та вимог різних груп покупців.

За останній час можна відзначити основні тренди на ринку сонцезахисних систем України:

1. Жорсткість внутрішньої конкуренції в силу того, що впливають зовнішні економічні, політичні фактори, а також постачання товарів з закордонних фабрик у великі будівельні магазини.

2. Активні рекламні компанії. Великі виробники постійно ведуть рекламну діяльність, при чому саме комплексну: телебачення, зовнішня реклама, ЗМІ, інтернет, акції і т. д., це робить труднощі в просуванні свого товару для маленьких компаній, які виготовляються товар самостійно.

3. Багатогранна сегментація ринку. Споживачі можуть відноситись до різних цільових аудиторій.

4. Висока конкуренція у роботі з тендерами.

5. Сезонність попиту на сонцезахисні системи, а саме в літню пору.
6. Споживчі переваги в основному фокусуються на низькій ціні та якості.
7. Велика кількість товарів-замінників, такі як штори, тюль тощо.

На сьогоднішній день ринок сонцезахисних України є висококонкурентним та насиченим. Найбільша частина такої продукції, яка виготовляється в Україні, є жалюзі, а також тканинні ролети. Більшу частину продукції реалізують великі мережі, такі як «Епіцентр», «Леруа Марлен», «Jysk». Продукція представлена там має стандартизовані розміри в кроком в 15 см, а також прості системи та кольори. Тим не менш, покупці швидше купляють там, аніж в невеликих виробників, оскільки дрібними компаніям важче конкурувати за увагу покупців з такими великими мережами, а також підіймати обізнаність про свій товар.

Аналіз п'яти сил Портера оцінює конкурентоспроможності на основі 5 ключових факторів у галузі: постачальники, покупці, внутрішньогалузеве суперництво, загроза появи нових конкурентів та загроза появи товарів-замінників [43]. Аналіз галузі сонцезахисних систем відносно кожного фактору представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Аналіз галузі сонцезахисних систем України за моделлю п'яти сил

## Портера

Конкурентна сила	Характеристика	Рівень впливу на конкуренцію
Постачальники	З точки зору забезпеченості сировиною, підприємства зазвичай постачають тканини для сонцезахисних систем з інших країн, що через політичну ситуацію в Україні може бути більш проблематично в логістиці. Щодо інших комплектуючих для виготовлення сонцезахисних систем в Україні не мають значного впливу на ринок, оскільки є достатньо вибору на ринку та можливість співпраці з постачальниками з інших країн. Також зростаючі ціни на матеріали можуть вплинути на ціни на продукти.	Середній рівень впливу
Покупці	Покупці на ринку сонцезахисних систем в Україні мають значний вплив на ринок через високу конкуренцію між компаніями та можливість порівняння продуктів за якістю та ціною. Клієнти шукають продукти з якісними матеріалами та низькими цінами, що вимагає від компаній постійно покращувати якість своїх продуктів та пропонувати конкурентоспроможні ціни.	Високий рівень впливу
Внутрішньогалузеве суперництво	Ринок сонцезахисних систем в Україні має високий рівень конкуренції. Конкуренція стимулює компанії до покращення якості продуктів та зниження цін для збереження позицій на ринку. Однак, така конкуренція може призвести до скорочення прибутків та витрат на рекламу, що зменшить здатність компаній до розвитку та інновацій.	Високий рівень впливу
Загроза появи нових конкурентів	На ринку сонцезахисних систем в Україні вже діють провідні гравці, але нові учасники можуть зайти на ринок, якщо вони пропонують інноваційні продукти, або якщо є необхідність в нових виробниках для забезпечення конкуренції. Проте, здійснення входу на ринок може бути складним через високі витрати на рекламу та виробництво.	Середній рівень впливу
Загроза появи товарів-замінників	На ринку сонцезахисних систем в Україні, можуть бути замінники, такі як традиційні штори, жалюзі та інші види захисту від сонця. Збільшення свідомості споживачів про переваги сонцезахисних систем може зменшити вплив замінників на ринок.	Середній рівень впливу

\* Розроблено автором

Отже, загальна характеристика ринку сонцезахисних систем в Україні полягає у високому рівні конкуренції, де клієнти мають значний вплив на ринок та очікують продуктів з високою якістю та конкурентоспроможними цінами. Ринок відкритий для нових учасників, але входити на нього може бути складно через високі витрати та вже існуючу конкуренцію.

Компанія «Жалюзі Центр» функціонує на ринку сонцезахисних систем з 2008 року. Ринок сонцезахисних систем в Україні досить розвинений, і на ньому діють багато компаній. Конкуренція на цьому ринку є досить жорсткою, адже більшість компаній пропонують подібні послуги та продукти. Нижче описані головні конкуренти «Жалюзі Центр» [54, 56-64]:

1. Компанія «Хітсан» працює і успішно розвивається з 1995 року. Ключовий напрям – системи зовнішньої і внутрішнього сонцезахисту. Крім цього, фірма приймає замовлення по монтажу захисних і в'їзних конструкцій. Багаторічний стаж роботи дає змогу «Хітсану» впевнено утримувати лідируючі позиції в своїй галузі. Це підтверджують численні сертифікати та нагороди за участь у виставках. Фахівці компанії постійно стежать за новинками на ринку сонцезахисту, впроваджують все краще. Особлива увага приділяється автоматизації процесів експлуатації, моторизації механізмів.

2. ТОВ «Майстер-Люкс» виробляє та продає оптом та в роздріб комплектуючі для всіх типів жалюзі та захисних ролет, а також пропонує професійне обладнання для виробництва та складання жалюзі. Компанія функціонує на ринку близько 17 років.

3. «К-Систем» була організована європейськими професіоналами вищого рівня, які понад 30 років працюють у галузі виробництва жалюзі. На українському ринку фірма заявила про себе у квітні 2005 року, і на сьогоднішній день є лідером продажу у південному регіоні України. ТОВ «К-систем» займається виробництвом та реалізацією горизонтальних та вертикальних жалюзі, тканинних ролет, москітних сіток.

4. ТОВ «ПП Геліос» пропонує пошиття на індивідуальне замовлення штор, ламбрекенів покривал, подушок, гардин, римських та японських штор, а також жалюзі вертикальні, горизонтальні, рулонні штори, захисні ролети.

5. «Ле Мезон Де Гарні» функціонують з 2018 з відкриття невеликого шоуруму в Києві. Сьогодні діє новий магазин у ТЦ 4ROOM.

6. Компанія «Астон» відкрила власне виробництво жалюзі понад 14 років тому. За цей час вони значно розширили асортимент. Основною відмінністю від інших виробників фірма вважає власний товарний запас матеріалів (99% тканин завжди в наявності).

7. Компанія «Манеж» пропонує максимально повний асортимент сонцезахисних систем власного виробництва – внутрішні сонцезахисні системи і зовнішні, які встановлюються з вулиці на фасадах чи на відкритому просторі для його облаштування. Працюють 25 років в Україні та мають 130 постійних співробітників по всій Україні. Вони за цей час реалізували 3200 проектів та займаються експортом в США, Францію, Швейцарію, Іспанію, Канаду, Австрію, Вірменію, Таджикистан.

8. «Сонті ЛТД» відкрила власне виробництво жалюзі більше 20 років тому. За цей час вони значно розширили асортимент продукції і постійно перебуваємо в пошуку нових, ергономічних та естетичних рішень для обладнання і оздоблення Ваших вікон.

9. «Світ Жалюзі» спеціалізується на продажі та монтажі сонцезахисних систем, з'явилася на ринку України у 2016 році та зарекомендувала себе як команда, що швидко реагує на нові тенденції в області декору інтер'єру.

У 2020 році обсяг ринку сонцезахисних систем склав 14 240 тисяч доларів (за середній курсом долара у 2020 році – 384 480 тисяч гривень).

Всі ці дані щодо досліджуваних компаній за 2020 рік представлено у табл. 2.2.

## Річні доходи та частки ринку компанії у сфері сонцезахисних систем\*

Назва компанії	Річний дохід, тис	Частка ринку, %
Жалюзі Центр	3210,9	0,8
Хітсан	19 473	5,1
МастерЛюкс	36 839,50	9,6
К-Систем	2 800,20	0,7
ВП Геліос	3 756,10	1,0
Ле Мезон де Гарні	1241,7	0,3
Астон	10 668,30	2,8
Манеж	23 909,90	6,2
Сонті	796,6	0,2
Світ Жалюзі	1 425,70	0,4

\* Розроблено автором на основі [44 – 53]

Дослідження ринку є важливою складовою діяльності будь-якої компанії, оскільки лише завдяки його результатам можна визначити напрямки дії та конкурентну позицію на ринку. В рамках даного дослідження було проведено аналіз ринку сонцезахисних систем в Україні та виділено 9 основних конкурентів для досліджуваної компанії «Жалюзі Центр». Отримана інформація стане важливим компонентом для подальшого аналізу конкурентоспроможності даної компанії за допомогою різних методів, які будуть описані в наступному розділі дипломної роботи. Та враховуючи результати дослідження, будуть запропоновані рекомендації щодо поліпшення конкурентної позиції компанії «Жалюзі Центр» на ринку сонцезахисних систем в Україні.

## 2.2. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр»

Проаналізувавши компанію та її конкурентів, можна використати перший метод оцінювання конкурентоспроможності та побудувати карти стратегічних груп на ринку. Буде побудовано карти за такими групами нерелевантних параметрів:

1. «Частка ринку – асортимент продукції»
2. «Якість продукції – рівень цін»
3. «Рівень впізнання споживачами торгової марки – рівень маркетингу»

Та спершу потрібно надати експертну оцінку кожному параметру, окрім «частки ринку». Експертна оцінка здійснюється за 10-бальною шкалою, де максимальний бал = 10 (компанія має значну конкурентну перевагу за даним критерієм), мінімальний бал = 0 (компанія не має конкурентної переваги за даним критерієм).

Дані для побудови карт представлено у вигляді табл. 2.3. (кольором виділено групи компаній-конкурентів).

Таблиця 2.3

Експертні оцінки параметрів для побудови карт стратегічних груп\*

№	Компанія	Частка ринку	Асортимент продукції	Якість продукції	Рівень цін	Рівень впізнання споживачами торгової марки	Рівень маркетингу
1	Жалюзі Центр	0,8	7	9	7	7	6
2	Хітсан	5,1	8	9	9	8	7
3	МастерЛюкс	9,6	5	7	9	6	7
4	К-СИСТЕМ	0,7	4	6	7	6	6
5	ВП ГЕЛИОС	1,0	7	5	8	7	4
6	ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	0,3	3	7	8	7	5
7	Астон	2,8	6	6	8	7	3
8	Манеж	6,2	8	7	7	8	8
9	Сонті	0,2	7	5	6	5	6
10	Світ Жалюзі	0,4	4	6	6	6	5

\* Розроблено автором на основі фінансових звітностей підприємств

На базі отриманих результатів, представлених у табл. 2.3. буде побудовано карту №1 «частка ринку – асортимент продукції».

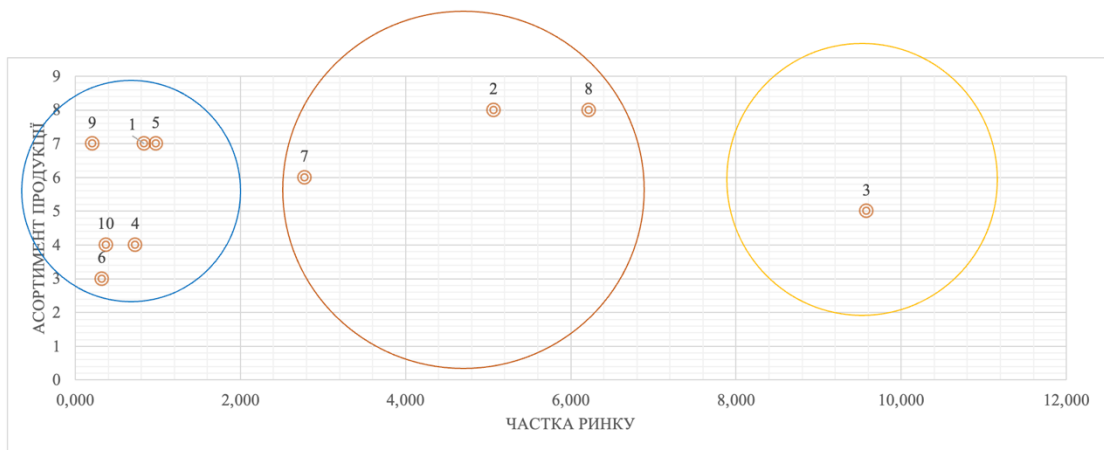


Рис. 2.1. Стратегічні групи конкурентів за критеріями «частка ринку – асортимент продукції»\*

\* Розроблено автором

Групи конкурентів можна розподілити наступним чином:

- група 1: 3;
- група 2: 2, 7, 8;
- група 3: 1, 4, 5, 6, 9, 10.

Після цього можна розрахувати радіус кожного кола. Радіус для першої групи конкурентів за даними критеріями становить – 0,10, для другої – 0,14, а для третьої – 0,03.

На базі отриманих результатів побудовано карту №2 «якість продукції – рівень цін».

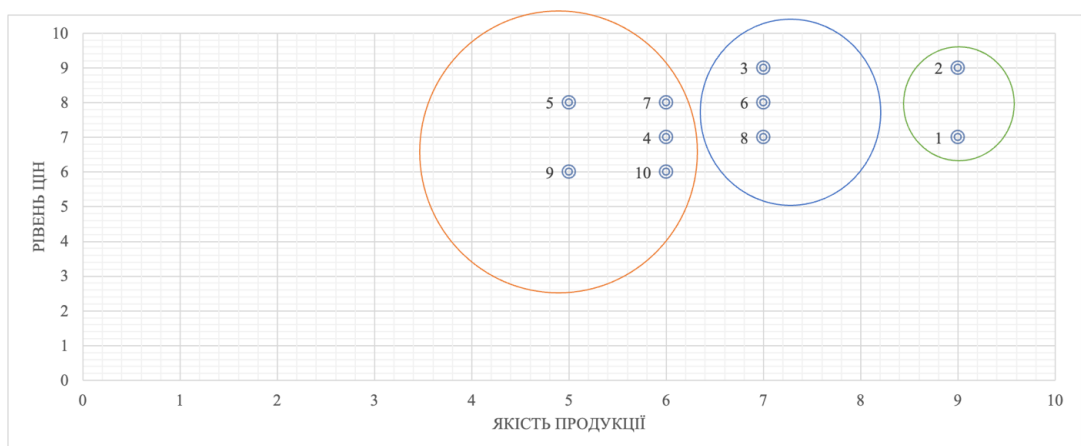


Рис. 2.2. Стратегічні групи конкурентів за критеріями «якість продукції – рівень цін» \*

\* Розроблено автором

Групи конкурентів можна розподілити наступним чином:

- група 1: 1, 2;
- група 2: 3, 6, 8;
- група 3: 4, 5, 7, 9, 10.

Знову варто розрахувати кожного кола. Радіус для першої групи конкурентів за даними критеріями становить – 0,06, для другої – 0,16, а для третьої – 0,28.

На базі отриманих результатів будується карта №3 «рівень впізнання споживачами торгової марки – рівень маркетингу».

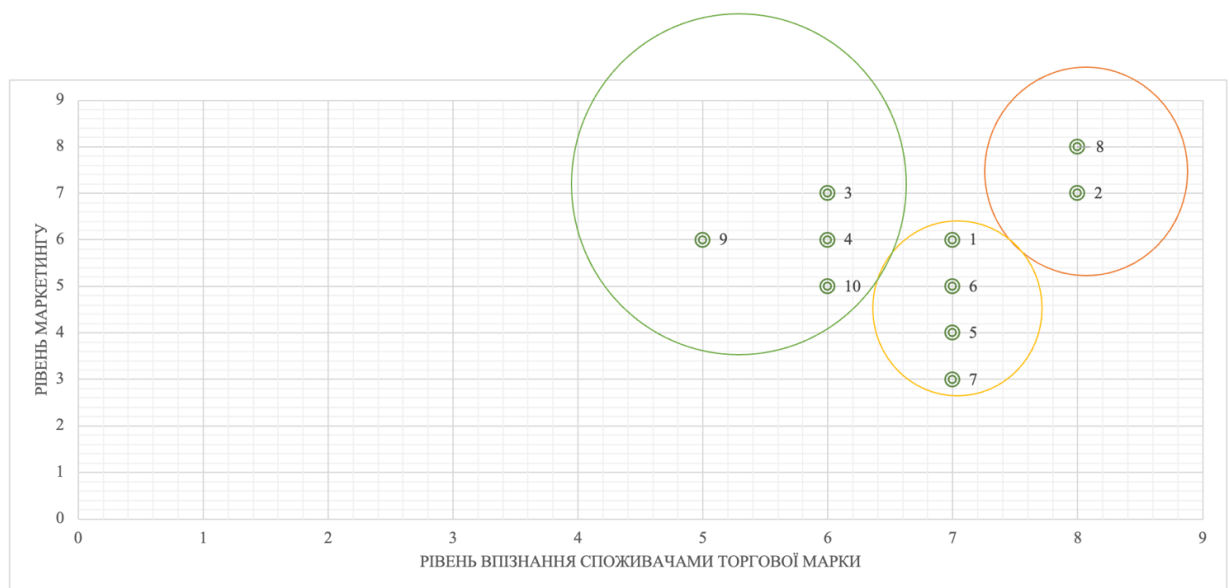


Рис. 2.3. Стратегічні групи конкурентів за критеріями «рівень впізнання споживачами торгової марки – рівень маркетингу»\*

\* Розроблено автором

Групи конкурентів можна розподілити наступним чином:

- група 1: 8, 2;
- група 2: 1, 6, 5, 7;
- група 3: 9, 4, 3, 10, 9.

Радіус для першої групи конкурентів за даними критеріями становить – 0,11, для другої – 0,05, а для третьої – 0,20.

Отже, можна зробити висновок, що для досліджуваної компанії «Жалюзі Центр» головними конкурентами є компанії №5 та №6 – ВП «Геліос» та «Ле

Мезон Де Гарні». Також компанія в меншій мірі конкурує з компаніями №2, №4, №9 та №10, а саме з «Хітсан», «К-Систем», «Сонті» та «Світ Жалюзі».

Тепер для більш об'єктивного висновку варто провести дослідження конкурентоспроможності підприємства з використанням різних методів.

### Метод обчислення показника «конкурентної сили»

Розпочнемо із методу обчислення показника «конкурентної сили» для «Жалюзі Центр» та головних конкурентів компанії. Для розрахунку показника «конкурентної сили» було використано формулу:

$$KC_i = \sum_{j=1}^m w_j (KC_{ij} - \max KC_{ki}),$$

де  $KC_i$  – інтегральний показник «конкурентної сили»  $i$ -го підприємства;

$KC_{ij}$  – оцінка конкурентної сили  $i$ -го підприємства за  $j$ -м критерієм;

$w_j$  – важливість  $j$ -го критерію,

$m$  – кількість критеріїв оцінювання;

$n$  – кількість оцінюваних підприємств однієї стратегічної групи.

Таблиця 2.4

### Обчислення показника «конкурентної сили»\*

Компанія	Виробниче забезпечення	Технологічне забезпечення	Якість продукції	Кадрове забезпечення	Рівень інвестицій	Рівень маркетингу	КСП
Вага критерію (w)	0,2	0,1	0,25	0,1	0,1	0,25	1
Жалюзі Центр	7	7	9	7	5	5	-1,55
Хітсан	8	8	9	8	7	7	-0,45
МастерЛюкс	6	7	7	9	8	7	-1,25
К-Систем	4	4	7	5	4	6	-3
ВП Геліос	7	7	6	6	7	4	-2,45
Ле Мезон Де Гарні	3	3	7	5	4	5	-3,55
Астон	6	6	6	7	6	3	-3
Манеж	8	8	7	7	6	8	-0,9
Сонті	7	7	5	7	3	6	-2,5
Світ Жалюзі	4	4	5	4	3	5	-3,95
max KC	8	8	9	9	8	8	

\* Розроблено автором

Отже, за результатами розрахунків можемо зробити висновок, що найбільший показник «конкурентної сили» та конкурентоспроможність має компанія «Хітсан», друге місце посідає компанія «Манеж», а третє – компанія

«МастерЛюкс». Досліджувана компанія «Жалюзі Центр» займає четверте місце серед всіх конкурентів конкурентів.

### Векторний метод

Векторний метод дає нам змогу визначити конкурентоспроможність підприємства, аналізуючи його близькість до «ідеального» підприємства, яке визначається як «найкраще» за критеріями оцінювання.

Дані наведені в табл. 2.4 необхідно зважити, використовуючи наступну формулу:

$$C_{ij} = c_{ij} \cdot w_j$$

Також у табл. 2.5. визначаємо «ідеальне підприємство» (яке має найбільший показник) та розраховуємо КСП за формулою:

$$КСП_i = c_{i1} \cdot c_{*1} + c_{i2} \cdot c_{*2} + \dots + c_{im} \cdot c_{*m}$$

Таблиця 2.5

### Зважена матриця та розрахунок КСП\*

Компанія	Виробниче забезпечення	Технологічне забезпечення	Якість продукції	Кадрове забезпечення	Рівень інвестицій	Рівень маркетингу	КСП
Вага критерію (w)	0,2	0,1	0,25	0,1	0,1	0,25	
Жалюзі Центр	1,4	0,7	2,25	0,7	0,5	1,25	11,39
Хітсан	1,6	0,8	2,25	0,8	0,7	1,75	13,04
МастерЛюкс	1,2	0,7	1,75	0,9	0,8	1,75	11,37
К-Систем	0,8	0,4	1,75	0,5	0,4	1,5	9,31
ВП Геліос	1,4	0,7	1,5	0,6	0,7	1	9,28
Ле Мезон де Гарні	0,6	0,3	1,75	0,5	0,4	1,25	8,41
Астон	1,2	0,6	1,5	0,7	0,6	0,75	8,39
Манеж	1,6	0,8	1,75	0,7	0,6	2	12,25
Сонті	1,4	0,7	1,25	0,7	0,3	1,5	9,48
Світ Жалюзі	0,8	0,4	1,25	0,4	0,3	1,25	7,51
max КС	1,6	0,8	2,25	0,9	0,8	2	

\* Розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що результати практично збігаються і з попереднім методом, однак тепер «Жалюзі Центр» посідає 3 місце, хоча відрив від «МастерЛюкс» зовсім незначний.

### Модифікований метод багатокутника конкурентоспроможності

На рис. 2.4. зображено багатокутник конкурентоспроможності, побудований по зважених оцінках (табл. 2.6.) для адекватного відображення впливу кожного критерію.

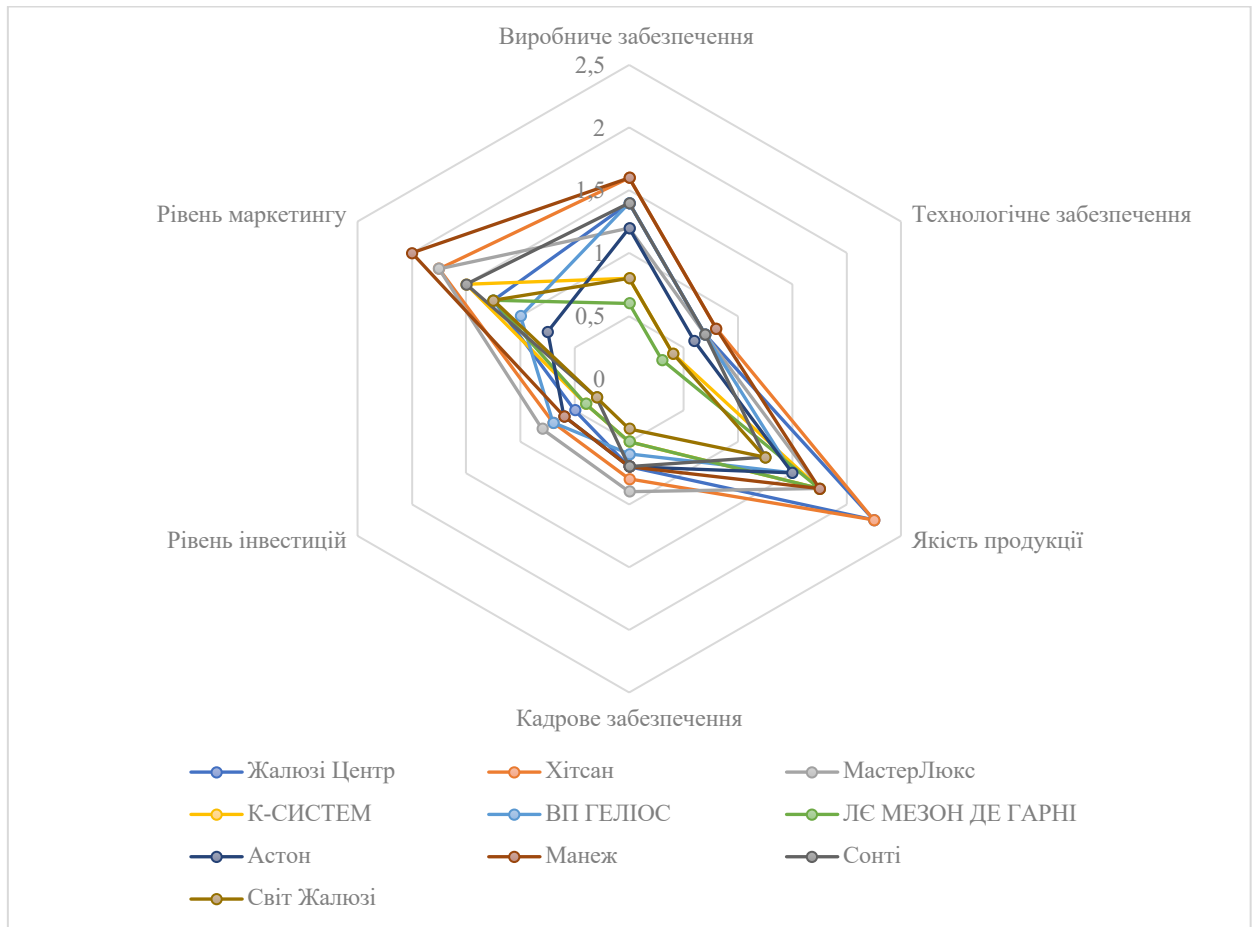


Рис. 2.4. Модифікований метод багатокутника конкурентоспроможності\*

\* Розроблено автором

За даним методом конкурентоспроможність підприємства розраховується за наступною формулою:

$$\text{КСП} = r_{i1} \times r_{i2} + r_{i2} \times r_{i3} + \dots + r_{im} \times r_{i1},$$

де  $r_{ij}$  – зважена оцінка  $i$ -го підприємства за  $j$ -м критерієм.

Таким чином використавши дану формулу у ексель, ми отримали наступні результати у табл. 2.6:

**КСП компаній за модифікованим методом багатокутника  
конкурентоспроможності\***

Компанія	Виробниче забезпечення	Технологічне забезпечення	Якість продукції	Кадрове забезпечення	Рівень інвестицій	Рівень маркетингу	КСП
Жалюзі Центр	1,4	0,7	2,25	0,7	0,5	1,25	6,86
Хітсан	1,6	0,8	2,25	0,8	0,7	1,75	9,47
МастерЛюкс	1,2	0,7	1,75	0,9	0,8	1,75	7,86
К-Систем	0,8	0,4	1,75	0,5	0,4	1,5	3,90
ВП Геліос	1,4	0,7	1,5	0,6	0,7	1	5,45
Ле Мезон де Гарні	0,6	0,3	1,75	0,5	0,4	1,25	3,03
Астон	1,2	0,6	1,5	0,7	0,6	0,75	4,44
Манеж	1,6	0,8	1,75	0,7	0,6	2	8,73
Сонті	1,4	0,7	1,25	0,7	0,3	1,5	5,49
Світ Жалюзі	0,8	0,4	1,25	0,4	0,3	1,25	2,82

\* Розроблено автором

Отже, можемо зробити висновок, що і в даному методі результаті схожі з попередніми. Лідером знову ж таки є «Хітсан». На другому місці з помітним відривом знаходиться компанія «Манеж», а на третьому «МастерЛюкс». Знову ж таки четвертою компанією за рейтингом «Жалюзі Центр», а після неї компанія «Сонті».

### **Метод теорії бажаності**

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства за даним методом нам вибирати наступну систему показників: ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового стану підприємства, просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційної діяльності.

У табл. 2.7. представлено дані, необхідні для розрахунку конкурентоспроможності компанії за даним методом. Експертна оцінка здійснюється за 10-бальною шкалою, де максимальний бал = 10 (компанія має значну конкуренту перевагу за даним критерієм), мінімальний бал = 0 (компанія не має конкурентної переваги за даним критерієм).

Вагові коефіцієнти показників ефективності також визначені експертним шляхом у балах (від 1 до 5-ти).

Таблиця 2.7

Дані та розрахунок КСП за методом теорії бажаності\*

Компанія	Виробниче забезпечення	Фінансове забезпечення	Рівень маркетингу	КСП товару	Інноваційне забезпечення	КСП
Вагові коефіцієнти	4	4	5	3	2	
Жалюзі Центр	7	5	5	7	5	5,70
Хітсан	8	7	7	8	6	7,25
МастерЛюкс	6	8	7	8	7	7,12
К-СИСТЕМ	4	4	6	6	5	4,91
ВП ГЕЛІОС	7	7	4	7	6	5,89
ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	3	4	5	6	5	4,38
Астон	6	6	3	7	7	5,17
Манеж	8	6	8	6	7	7,05
Сонті	7	3	6	5	6	5,16
Світ Жалюзі	4	3	5	4	4	3,99

\* Розроблено автором

У табл. 2.7. також представлено розраховані показники конкурентоспроможності для кожної компанії, що було здійснено за допомогою наступної формули.

$$K = \sqrt{(w_1+w_2+w_3+w_4+w_5)} e_1^{w_1} \times e_2^{w_2} \times e_3^{w_3} \times e_4^{w_4} \times e_5^{w_5},$$

де  $w_i$  — вагові коефіцієнти показників ефективності;

$e_i$  — оцінки за частковими показниками ефективності діяльності підприємства.

Отже, за результатами розрахунків можна зробити висновок, що найбільш показник конкурентоспроможності має Хітсан. МастерЛюкс та Манеж займають 2 та 3 місце відповідно. ВП Геліос та Жалюзі Центр мають дуже близькі показники, але ВП Геліос все ж дещо більший коефіцієнт, тому об'єкт дослідження за методом теорії бажаності займає 5 місце з 10.

### Метод COPRAS (метод БКА)

Також доцільно проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, використовуючи один із методів БКА, а саме COPRAS.

Оскільки для правильного виконання розрахунків за даним методом нам необхідно мати в матриці рішень монотонноспадуючі та монотоннозростаючі функції, а при розгляді попередніх методів було взято до уваги до уваги в основному лише функції, які мають монотонно зростаючий характер, то доцільним буде сформуванню нову матрицю рішень на основі вже проведеного аналізу. Таким чином дані для розрахунків за даним методом представлені у табл. 2.8. Експертна оцінка здійснюється за 10-бальною шкалою, де максимальний бал = 10, мінімальний бал = 0. Деякі із показників були оцінені при розрахунках у попередніх методах, тому дані оцінки збігаються.

Таблиця 2.8

#### Матриця рішень\*

Компанія	Виробниче забезпечення	Фінансове забезпечення	Рівень маркетингу	Якість продукції	Рівень цін	Складність логістики
Вага критерію	0,15	0,15	0,15	0,25	0,2	0,1
Жалюзі Центр	7	5	5	9	7	2
Хітсан	8	7	7	9	7	3
МастерЛюкс	6	8	7	7	8	3
К-СИСТЕМ	4	4	6	7	6	4
ВП ГЕЛІОС	7	7	4	6	6	4
ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	3	4	5	7	7	4
Астон	6	6	3	6	7	3
Манеж	8	6	8	7	7	3
Сонті	7	3	6	5	6	4
Світ Жалюзі	4	3	5	5	5	5
Характер функції	max	max	max	max	min	min

\* Розроблено автором

### Крок 1. Нормалізація матриці рішень

Для нормалізації матриці рішень (табл. 2.9) використовуємо наступну формулу:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{k=1}^n x_{kj}}$$

Таблиця 2.9

#### Нормалізована матриця рішень\*

Компанія	Виробниче забезпечення	Фінансове забезпечення	Рівень маркетингу	Якість продукції	Рівень цін	Складність логістики
Вага критерію	0,15	0,15	0,15	0,25	0,2	0,1
Жалюзі Центр	0,12	0,09	0,09	0,13	0,11	0,06
Хітсан	0,13	0,13	0,13	0,13	0,11	0,09
МастерЛюкс	0,10	0,15	0,13	0,10	0,12	0,09
К-СИСТЕМ	0,07	0,08	0,11	0,10	0,09	0,11
ВП ГЕЛІОС	0,12	0,13	0,07	0,09	0,09	0,11
ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	0,05	0,08	0,09	0,10	0,11	0,11
Астон	0,10	0,11	0,05	0,09	0,11	0,09
Манеж	0,13	0,11	0,14	0,10	0,11	0,09
Сонті	0,12	0,06	0,11	0,07	0,09	0,11
Світ Жалюзі	0,07	0,06	0,09	0,07	0,08	0,14
Характер функції	max	max	max	max	min	min

\* Розроблено автором

### Крок 2. Обчислення зважених сум оцінок кожної альтернативи

Обчислення зважених сум оцінок кожної альтернативи, які мають монотонно зростаючу цільову функцію, використовуємо дану формулу:

$$S_{+i} = \sum_{j=1}^m w_{+j} \times r_{+ij}$$

Для тих же, які мають монотонно спадну цільову функцію:

$$S_{-i} = \sum_{j=1}^m w_{-j} \times r_{-ij}$$

Результати обчислення наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Обчислення зважених сум оцінок кожної альтернативи\*

Назва компанії	S <sub>+</sub>	S <sub>-</sub>	1 / S <sub>-</sub>
Жалюзі Центр	0,084	0,022	46,246
Хітсан	0,098	0,024	40,849
МастерЛюкс	0,087	0,027	37,379
К-СИСТЕМ	0,066	0,025	39,896
ВП ГЕЛІОС	0,076	0,025	39,896
ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	0,060	0,027	36,580
Астон	0,067	0,024	40,849
Манеж	0,091	0,024	40,849
Сонті	0,066	0,025	39,896
Світ Жалюзі	0,054	0,026	38,987

\* Розроблено автором

## Крок 3. Обчислення інтегральної оцінки

Обчислення інтегральної оцінки (табл. 2.11) здійснюємо за допомогою наступних формул:

$$1) Z_+ = S_+$$

$$2) Z_{-i} = \frac{\sum_{k=1}^n S_{-k}}{S_{-i} \cdot \sum_{k=1}^n 1/S_{-k}}$$

$$3) Z = Z_+ + Z_-$$

Таблиця 2.11

## Обчислення інтегральної оцінки\*

	Z <sub>+</sub>	Z <sub>-</sub>	Z
Жалюзі Центр	0,084	0,029	0,113
Хітсан	0,098	0,025	0,124
МастерЛюкс	0,087	0,023	0,110
К-СИСТЕМ	0,066	0,025	0,091
ВП ГЕЛІОС	0,076	0,025	0,101
ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	0,060	0,023	0,083
Астон	0,067	0,025	0,093
Манеж	0,091	0,025	0,116
Сонті	0,066	0,025	0,091
Світ Жалюзі	0,054	0,024	0,078

\* Розроблено автором

#### Крок 4. Ранжування альтернатив

Відповідно до методу COPRAS ранжування альтернатив здійснюється за величиною  $Z$  (чим більше  $Z$ , тим переважнішою є альтернатива).

Результати наведені у табл. 2.12:

Таблиця 2.12

Ранжування результатів компаній на ринку сонцезахисних систем\*

Ранг	Альтернатива	$Z$
1	Хітсан	0,124
2	Жалюзі Центр	0,113
3	Манеж	0,116
4	МастерЛюкс	0,110
5	ВП ГЕЛІОС	0,101
6	К-СИСТЕМ	0,091
7	Астон	0,093
8	Сонті	0,091
9	ЛЄ МЕЗОН ДЕ ГАРНІ	0,083
10	Світ Жалюзі	0,078

\* Розроблено автором

Отже, при дослідженні конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр» порівняно з її основним конкурентами було використано широкий перелік методів оцінювання. «Жалюзі Центр» конкурує зі своїми головними конкурентами – «Манеж», «МастерЛюкс», «Геліос» та «Ле Мезон Де Гарні». Також компанія меншою мірою конкурує з компаніями «К-Систем», «Сонті» та «Світ Жалюзі». Варто зауважити, що все ж головний об'єкт дослідження має достатньо високий рівень конкурентоспроможності та за результатами всіх методів оцінювання конкурентоспроможності входить в четвірку найуспішніших компаній серед 10 конкурентів.

### **РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «ЖАЛЮЗІ ЦЕНТР»**

#### **3.1. Розробка моделі управління конкурентоспроможністю підприємства «Жалюзі Центр» на основі концепції бенчмаркінгу**

Бенчмаркінг – це процес пошуку, отримання та аналізу інформації про кращі практики, рішення та методи, які використовуються іншими компаніями або конкурентами, з метою вивчення, переймання досвіду та застосування їх у власній практиці. Його основна мета полягає в ідентифікації відмінностей між організацією і визначеним еталоном, розумінні причин цих відмінностей та виявленні можливостей для поліпшення та вдосконалення власних процесів і практик. Бенчмаркінг є неперервним процесом, який дає змогу підприємствам оцінювати свою продукцію, послуги і методи порівняно з конкурентами і лідерами галузі, з метою досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Цілями бенчмаркінгу є [3]:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

На сучасному етапі не існує єдиного стандарту для проведення бенчмаркінгу, і різні автори можуть пропонувати власні підходи та

послідовності етапів. Однак загальні принципи бенчмаркінгу містять такі етапи:

1. Визначення сфер діяльності підприємства, які потребують покращення. Це можуть бути конкретні процеси, функції або аспекти роботи підприємства.

2. Виділення основних чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Це можуть бути ключові показники продуктивності, якість, вартість, інноваційність тощо.

3. Визначення основних критеріїв, за якими буде проводитися порівняльний аналіз. Ці критерії використовуються для оцінювання продуктивності та ефективності підприємства порівняно з іншими.

4. Вибір компаній-лідерів для проведення бенчмаркінгу. Це можуть бути успішні компанії, які володіють найкращими практиками або досягли найкращих результатів у відповідних сферах діяльності.

5. Пошук інформації про обрані компанії-лідери та їхні практики. Сюди відноситься збір даних, аналіз документів, інтерв'ю з представниками компаній тощо.

6. Аналіз інформації та проведення оцінювання розходжень між підприємством і компаніями-лідерами. Цей етап дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства порівняно з найкращими практиками.

7. Розробка та реалізація заходів щодо зменшення розходжень у рівнях ефективності;

8. Контроль за впровадженням результатів аналізу.

Українські підприємства активно використовують бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю. Впровадження бенчмаркінгу допомагає досягти значних змін у процесах підприємства, надає переваги, але також може мати й негативні наслідки. У цілому, бенчмаркінг є дієвим засобом для досягнення позитивних зрушень в управлінні підприємством [28].

У попередньому розділі при дослідженні конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр» у порівнянні з її основними конкурентами було використано широкий спектр методів дослідження. Жалюзі Центр конкурує зі

своїми найближчими конкурентами – Манеж, МастерЛюкс, Сонті, ВП Геліос та Ле Мезон Де Гарні. Варто зауважити, що все ж головний об'єкт дослідження має достатньо високий рівень конкурентоспроможності та за результатами всіх методів оцінювання конкурентоспроможності входить в четвірку найуспішніших компаній серед 10 конкурентів.

Сильними сторонами компанії «Жалюзі Центр» є:

- закріплена та стійка репутація на ринку;
- великий спектр товарів та матеріалів;
- висока якість товару;
- оптимальне співвідношення «ціна/якість»;
- швидкість логістики;
- розгалужена система збуту.

Недоліками компанії «Жалюзі Центр» є недостатній рівень інвестицій, неефективна маркетингова діяльність та сповільнений темп розвитку компанії та розширення частки ринку.

Під час розробки стратегії удосконалення конкурентоспроможності компанії важливо зберегти та посилити переваги і попрацювати над недоліками. Головні заходи для покращення конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр» є можна побачити на рис. 3.1:

Збільшення інвестицій у розвиток компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це можна зробити шляхом приваблення інвесторів або залучення додаткових фінансових ресурсів.</li> </ul>
Вдосконалення маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слід почати з розробки нових стратегій маркетингу, які дають змогу привернути увагу більшої кількості клієнтів та збільшити обсяг продажів. Також можна звернутися до маркетологів або рекламних агентств для консультацій чи допомоги у розробці та впровадженні нових маркетингових стратегій.</li> </ul>
Залучення нових технологій та вдосконалення виробничих процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Це дасть змогу зменшити витрати на виробництво. Наприклад, можна використовувати більш сучасні матеріали та технології виробництва, які дають змогу зменшити час виробництва та збільшити ефективність роботи.</li> </ul>
Розширення географії продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Для збільшення обсягів продажів, можна розширювати географію продажу на нові регіони. Наприклад, компанія може запустити нові точки продажу або встановити партнерські зв'язки з іншими компаніями, які займаються схожою продукцією.</li> </ul>

Рис. 3.1 Напрямки покращення конкурентоспроможності «Жалюзі Центр»\*

\* Розроблено автором

Загалом посилення конкурентоспроможності компанії «Жалюзі Центр» може бути досягнуто шляхом комплексного підходу до вирішення проблем, однак можна помітити, що саме рівень маркетингу в досліджуваній компанії на помітно низькому рівні порівняно з конкурентами. Саме тому зараз можна сконцентруватись саме на покращенні цієї сфери діяльності «Жалюзі Центр».

Для покращення маркетингової сфери можна застосувати основи бенчмаркінгу, оскільки саме цей метод базується на порівнянні досліджуваного підприємства та еталонної компанії, що застосовує кращі практики, рішення та методи, з метою переймання досвіду та застосування їх у власній практиці.

Щодо вибору такої компанії для порівняння, найбільш популярними та успішними компаніями в Україні, що реалізують продукцію таку як жалюзі, ролети та інші сонцезахисні системи є «Епіцентр» та «JYSK». Однак такі великі компанії та «Жалюзі Центр» безпосередньо важко конкурують та знаходяться зовсім в різних умовах на ринку, оскільки перші реалізують різноманітну продукцію для дому та будівництва і не є виробниками. Тому для

більш об'єктивного оцінювання варто розглянути успішну організацію на ринку, що ефективно функціонує також завдяки якісному маркетингу, однак може бути конкурентом для «Жалюзі Центр» та працює в схожому середовищі.

Однією з таких є ТОВ «Алсер». Як і «Жалюзі Центр», «Алсер» працює на ринку вже 14 років. На разі, компанія володіє 15 салонами в Києві, Ірпіні, Броварах, Борисполі, Одесі, Харкові та Львові. Загалом, «Алсер» дуже схожа на компанію «Жалюзі Центр», однак вона значно ефективніше здійснює свою діяльність, про що свідчить безпосередньо і звіт про фінансові результати [43].

Наприклад, тільки у 2021 році обсяг реалізованої продукції «Алсер» у 3,3 рази перевищує обсяг «Жалюзі Центр». Одною з найбільш вагомих причин цього є якісна маркетингова політика.

Якщо говорити про спільні риси маркетингової діяльності двох компаній, можна виділити такі інструменти інтернет-маркетингу як наявність сучасного веб-сайт, існування соціальних мереж, розвиток мережі відгуків на різних платформах, використання контекстної реклами та оптимізації SEO. Також кожна компанія робить акцент на схожі переваги як швидкість виготовлення продукції, безкоштовна доставка та розгалужена система збуту.

Маркетингова діяльність компанії «Алсер» містить такі аспекти, що можна побачити на рис. 2.2 [55]:

<p><b>Реклама і просування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка ефективних рекламних кампаній, які звертають увагу на переваги та унікальні характеристики продукції, такі як виготовлення за 2-3 дні, безкоштовний замір, 15 салонів в Україні;</li> <li>• використання різноманітних каналів комунікації, таких як радіо, преса, Інтернет, соціальні мережі, з метою досягнення максимального охоплення цільової аудиторії;</li> <li>• співпраця з рекламними агентствами та медіа-партнерами для підсилення присутності бренду "Алсер" на ринку, а також співпраця з «лідерами думок», публічними людьми та висвітлення цього на веб-сайті, соціальних мережах та інших каналах компанії.</li> </ul>
<p><b>Маркетингові дослідження</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведення досліджень ринку для з'ясування потреб та вимог цільової аудиторії, а також оцінки конкурентної ситуації;</li> <li>• аналіз та моніторинг змін у попиті, тенденцій ринку та поведінки споживачів з метою адаптації маркетингових стратегій, застосування акцій та спеціальних пропозицій, стимулювання клієнтів до написання відгуків методом додаткової знижки у розмірі 100 грн.</li> </ul>
<p><b>Брендування та ідентифікація</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка і підтримка корпоративного бренду "Алсер" для створення позитивного іміджу та відмінності від конкурентів. Також сюди входить наявність подяк та сертифікатів від великих компаній, державних установ тощо за надання якісних послуг. Вони є всі у доступі на офіційному веб-сайті.</li> <li>• створення ідентичності бренду через дизайн, логотип, слоган та інші елементи візуальної комунікації.</li> </ul>
<p><b>Відносини зі споживачами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• підтримка та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів;</li> <li>• забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами та врахування їхніх пропозицій та вимог, швидка комунікація з споживачами безпосередньо на веб-сайті.</li> </ul>
<p><b>Інтернет-маркетинг</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація веб-сайту "Алсер" для підвищення видимості в пошукових системах, ведення блогу зі статтями, застосування контекстної реклами Google - при пошуковому запиті «жалюзі» в більшості однією з перших компаній буде офіційний веб-сайт «Алсер»;</li> <li>• використання контент-маркетингу, електронної пошти, регулярне соціальних мереж таких як Instagram та Facebook та інших онлайн-каналів для залучення та утримання цільової аудиторії. Контент в соцмережах у вигляді постів на різну тематику кожні 2-3 дні, що включає в себе статті та презентації про колаборації з великими брендами, виконані замовлення, рекомендації та відеоогляди, висвітлення процесу виробництва, що залучає увагу споживачів, використання таргетованої реклами Facebook. Також сюди варто віднести регулярне ведення Youtube каналу, де багато роликів налічують понад 600 тисяч переглядів.</li> </ul>
<p><b>Маркетингове планування</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• розробка стратегічних та тактичних маркетингових планів, які враховують поставлені цілі та завдання компанії;</li> <li>• визначення маркетингових бюджетів та контроль за їх використанням</li> </ul>

Рис. 3.2. Інструменти маркетингової діяльності «Алсер»\*

\* Розроблено автором

Всі ці заходи спрямовані на підвищення увідомленості про бренд «Алсер», залучення нових клієнтів, збільшення обсягів продажів та підтримку високого рівня задоволеності клієнтів. Та можна зробити висновок, що саме це сприяє високій ефективності маркетингової діяльності «Алсер» [55].

Аналізуючи досвід більш успішної компанії «Алсер», можна виділити головні проблеми та переваги маркетингової діяльності «Жалюзі Центр», що представлено у вигляді табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки маркетингової діяльності «Жалюзі Центр»\*

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність якісного брендуння та ідентифікації, куди входить логотип, позиціонування та дизайн, сучасний веб-сайт «Жалюзі Центр»</li> <li>2. Використання різних каналів комунікації, таких як преса, Інтернет, соціальні мережі</li> <li>3. Наявність спеціальних нагород компанії як «Виробник жалюзі року 2022», «Вибір країни 2023»</li> <li>4. Акцент на такі переваги як виготовлення продукції за 1 день, безкоштовна доставка, гарантія 2 роки</li> <li>5. Співпраця з великими компаніями як Ощадбанк, WOG, Нова Пошта, ОККО, Сільпо тощо.</li> <li>6. Ведення тематичного блогу та SEO оптимізація</li> <li>7. Застосування як контекстної, так і таргетованої реклами Google та Facebook.</li> <li>8. Наявність великої кількості позитивних відгуків та відмінна репутація</li> <li>9. Розгалужена система збуту, що містить представництво майже у всіх областях України</li> <li>10. Участь в тендерах для державних та комунальних закупівель</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нерегулярне та неефективне використання різних каналів Інтернет-просування, а саме соціальних мереж</li> <li>2. Відсутність зміни маркетингової стратегії відносно сезонності попиту</li> <li>3. Немає висвітлення інформації про знижки та спеціальні пропозиції</li> <li>4. Складність регулювання та контролю збуту продукції дилерами по всій Україні</li> <li>5. Низька впізнаваність бренду компанії та відсутність комунікації з аудиторією через Інтернет-канали</li> <li>6. Відсутність достатніх інвестицій для проведення досліджень та реалізації ефективної маркетингової стратегії, а збільшення витрат на маркетинг не змінює рентабельність.</li> <li>7. Неефективність роботи маркетингової команди на аутсорсингу, відсутність формального маркетингового відділу всередині компанії</li> </ol>

\* Розроблено автором

Таким чином, удосконалений план заходів маркетингової діяльності «Жалюзі Центр» буде складатися з наступних блоків:

1. Створення маркетингового підрозділу з кваліфікованими спеціалістами, які будуть здійснювати ефективну маркетингову діяльність для підприємства,

стимулюючи не тільки рівень продажів, а й підвищуючи пізнаваність підприємства, вихід на нові ринки, здійснюючи постійний, глибокий та якісний маркетинговий аналіз

2. Окрім збуту продукції дилерами, впровадження комплексу маркетингових заходів – реклама в журналах, газетах, тощо.

3. Створення позитивного іміджу дилерського центру;

4. Розподіл цільової аудиторії на сегменти та створення унікальної пропозиції для кожного сегменту з урахуванням інтересів кожного;

5. Підвищення рекламного бюджету для підняття веб-сайту на першу сторінку після пошукового запиту

6. Вдосконалення сайту, а також створення додаткової сторінки у вигляді онлайн-магазину, та просування готової продукції з стандартизованими розмірами з допомогою нового доступного інструменту Google Shopping або Product Listing Ads.

7. Регулярне ведення соціальних мереж та тематичного блогу

8. Збільшення рівня обізнаності цільової аудиторії

9. Вдосконалення маркетингової стратегії відносно сезонного попиту

10. Використання стимулювання збуту споживачів у різні святкові дні та річниці певних подій та у часи мінімального попиту. У ці періоди планується проведення посиленої рекламної компанії.

11. Участь у виставках, спрямованих на інформування широкого кола споживачів про «Жалюзі Центр» та послуги компанії

Наданий план маркетингових заходів містить ряд ефективних ініціатив, спрямованих на поліпшення маркетингової діяльності компанії «Жалюзі Центр». Дані інструменти корисними для залучення уваги цільової аудиторії, підвищення обізнаності про компанію та збільшення продажів. Узагалі, ефективність плану буде залежати від правильного виконання кожного заходу, адаптації до змін на ринку та відповідності стратегії компанії її місцевим умовам та ресурсам. Однак, саме така стратегія допоможе компанії «Жалюзі Центр» бути ще більш конкурентоспроможною на ринку через широкий

спектр заходів (як онлайн, так і офлайн канали комунікації), спрямованість на цільову аудиторію, зосередження на підвищенні обізнаності бренду «Жалюзі Центр», використання сучасних інструментів та адаптивність до мінливого попиту відносно сезону.

### **3.2. Формування стратегії посилення конкурентоспроможності підприємства «Жалюзі Центр»**

У світовій практиці існують два взаємопов'язані види стратегій – портфельна і конкурентна. Портфельна стратегія є сучасною версією концепції «бізнесу, яким займається фірма», тоді як конкурентна стратегія визначає різні підходи, за допомогою яких фірма діятиме в кожній стратегічній області бізнесу. Згідно з А.А. Томпсоном, портфельна стратегія орієнтована на ефективне балансування напрямків діяльності фірми, пов'язаних з отриманням доходів, розробкою і випуском нових товарів, виходом з ринку та підтримкою поточного рівня продажів [32].

У стратегічному управлінні, аналіз портфеля підприємства зосереджений на дослідженні структури, динаміки та якості його різних бізнес-одиниць. Кожна компанія зазвичай пропонує на ринку кілька товарів або послуг, які мають різну вагу та відіграють різні ролі з погляду інтересів фірми. Тому важливо диференціювати ці продукти при формуванні стратегії компанії.

Матричні методи є найпоширенішими підходами до аналізу портфеля. У даному розділі для аналізу, яку саме стратегію обрати «Жалюзі Центр» далі та для якого продукту, ми використаємо два таких методи: Матрицю General Electric-McKinsey і SPACE-аналіз.

Компанія Жалюзі Центр, будучи малим підприємством, реалізує свою діяльність на різних ринках та в різний спосіб. Хоч вони і між собою відносяться до однієї сфери, а саме продаж сонцезахисних систем, компанія використовує різні методи просування, інструменти захоплення ринку та

конкурує з різними організаціями. За допомогою стратегічної сегментації були виділені наступні стратегічні зони господарювання:

СЗГ 1 – власне виробництво рулонних ролет в Івано-Франківську та їх продаж;

СЗГ 2 – співпраця з виробництвом в Одесі та продаж вертикальних жалюзі;

СЗГ 3 – продаж москітних сіток;

СЗГ 4 – продаж маркіз, легких матер'яних дахів над вікном або балконом для захисту від сонця.

За цими стратегічними зонами господарювання варто врахувати і обсяги реалізації компанії «Жалюзі Центр» в проточному та прогнозованому періоді, що представлені у табл. 3.2

Таблиця 3.2

Обсяги реалізації «Жалюзі Центр» за стратегічними зонами господарювання\*

Стратегічні зони господарювання	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4	
	поточ.	проноз.	поточ.	проноз.	поточ.	проноз.	поточ.	проноз.
Обсяги реалізації, тис грн	1940	2300	606	700	301	300	100	150

\* Розроблено автором на основі фінансової звітності «Жалюзі Центр»

### 1. Матриця General Electric-McKinsey

Матриця GE/McKinsey була розроблена консультативною групою Маккінсі спільно з корпорацією Дженерал і складається з дев'яти квадрантів. Ця матриця базується на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічних бізнес-одиниць.

Під час аналізу для кожного ринку спочатку визначаються фактори, які найбільше відповідають його специфіці, і об'єктивно оцінюються за трьома рівнями – високим, середнім і низьким. Потім для кожного рівня виявляються фактори, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Статистична інформація для матриці GE-McKinsey, а саме експертні оцінки конкурентоспроможності СЗГ та привабливості секторів бізнесу підприємства за 10-бальною шкалою, наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Фактори конкурентоспроможності\*

Показник	вага	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4	
		пот	прог	пот	прог	пот	прог	пот	прог
Відносна частка ринку	0,08	4	7	3	5	2	4	2	3
Зростання частки ринку	0,09	5	4	4	4	3	3	4	3
Охоплення дистриб'юторської мережі	0,05	8	9	7	7	5	6	7	5
Кваліфікація персоналу	0,1	10	10	10	10	10	10	10	10
Технологічні переваги	0,08	8	9	5	7	5	6	4	4
Патенти, ноу-хау	0,03	4	5	3	4	4	4	4	4
Маркетингові переваги	0,1	6	7	5	6	5	5	4	4
Стратегічна гнучкість	0,1	8	10	7	9	8	8	7	8
Загальний потенціал	0,37	10	10	9	10	7	8	7	8

\* Розроблено автором

На наступному етапі оцінюється привабливість галузі (ринку) у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

## Фактори привабливості галузі\*

Показник	вага	СЗГ1		СЗГ2		СЗГ3		СЗГ4	
		пот	прог	пот	прог	пот	прог	пот	прог
Темпи росту ринку	0,1	10	10	10	10	10	10	10	10
Диференціація продукції	0,07	7	8	7	7	7	7	8	9
Особливості конкуренції	0,2	6	7	5	6	4	6	7	7
Норма прибутку галузі	0,25	9	9	10	10	5	8	6	7
Бар'єри входу та виходу	0,1	5	6	5	6	5	6	5	6
Географічні переваги	0,03	6	6	6	6	6	6	6	6
Структура витрат	0,15	8	9	7	8	6	7	5	6
Юридичні обмеження	0,1	9	9	9	9	9	9	9	9

\* Розроблено автором

Далі розрахуємо поточні та прогнозовані значення показників конкурентної позиції, привабливості галузі та радіуса кола для кожної з виділених СЗГ. Результати розрахунків представлені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Розраховані значення параметрів матриці GE-McKinsey\*

СЗГ	Конкурентна позиція		Привабливість галузі		Радіус кола	
	поточ.	проноз.	поточ.	проноз.	поточ.	проноз.
1	8,03	8,64	7,72	8,24	0,3	0,36
2	6,97	7,99	7,62	8,07	0,09	0,11
3	6,09	6,75	6,02	7,42	0,05	0,05
4	6	6,36	6,79	7,36	0,02	0,02

\* Розроблено автором

Тепер можемо побудувати динамічну матрицю.

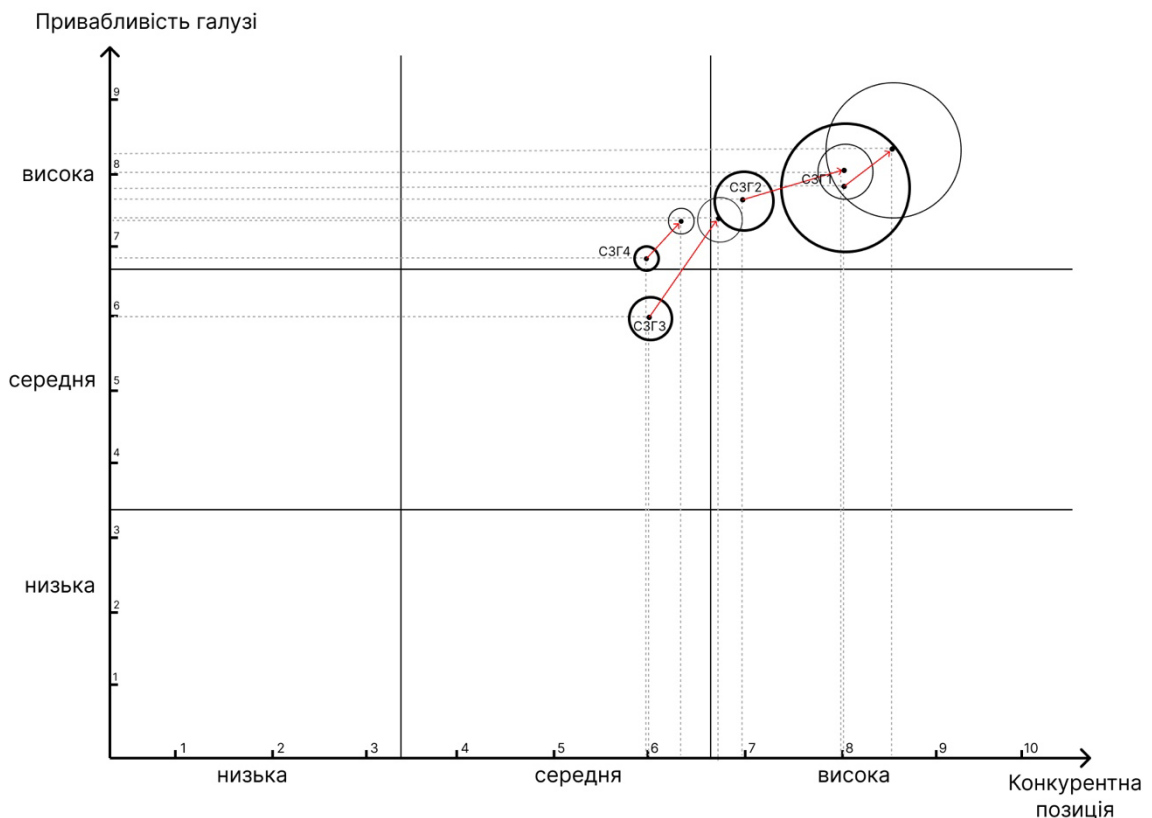


Рис. 3.1. Динамічна матриця GE-McKinsey для компанії «Жалюзі Центр»\*

\* Розроблено автором

Зробимо висновки з отриманого рис. 3.1. і визначимо стратегічні рекомендації для кожної стратегічної зони господарювання компанії ТМ «Жалюзі Центр» у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Стратегічні рекомендації згідно з матрицею GE-McKinsey\*

СЗГ	Характеристика СЗГ на основі матриці GE McKinsey		Тип СЗГ згідно з даними матриці GE-McKinsey		Стратегічні заходи
	Поточний період	Прогнозний період	Поточний	Прогнозний	
1	У поточному періоді СЗГ характеризується високим ступенем привабливості ринку і високим рівнем конкурентоспроможності, можна вважати цю СЗГ лідером серед інших	Найвищий ступінь привабливості ринку й відносно сильні переваги СЗГ на ньому; є всі шанси стати безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку	Переможець 1	Переможець 1	Рекомендований захист свого становища за допомогою додаткових інвестицій
2	СЗГ2 також характеризується високим ступенем привабливості ринку і високим рівнем конкурентоспроможності, хоч і не дотягує до СГ32	У прогнозованому періоді СЗГ також характеризується високим ступенем привабливості ринку і високим рівнем	Середній бізнес	Переможець 2	Доцільне визначення своїх слабких і сильних сторін, здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких, згодом можна проводити обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково й тільки в дуже прибуткові й найменш ризиковані проекти.
3	Характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей: середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг організації в цій галузі	Ця зона матиме високий рівень привабливості й середній рівень конкурентоспроможності	Середній бізнес	Переможець 2	Проводити обережну стратегічну лінію поведінки, визначити свої переваги й недоліки, на основі яких будувати інвестиційну стратегію
4	Має високий рівень привабливості й середній рівень конкурентоспроможності	Має високий рівень привабливості й середній рівень конкурентоспроможності	Середній бізнес	Середній бізнес	Проводити обережну стратегічну лінію поведінки, визначити свої переваги й недоліки, на основі яких будувати інвестиційну стратегію

\* Розроблено автором

## 2. SPACE-аналіз

SPACE-аналіз є комплексним методом стратегічного управління, який використовує багатокритеріальний аналіз для визначення стратегічної позиції підприємства і формування стратегічних рекомендацій. Цей підхід допомагає організації оцінити загальну привабливість та стабільність галузі або сегмента ринку, в якому вона працює, а також здатність організації конкурувати на цих ринках. В результаті SPACE-аналізу визначаються оптимальні стратегії, що відповідають поточному становищу підприємства і його метам [6].

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів, при цьому кожний фактор оцінюється експертним шляхом в границях шкали від 0 до 6. До цих чотирьох основних груп критеріїв оцінювання діяльності компанії входять фінансова сила компанії (FS), конкурентоздатність (CA) та становище підприємства в певній ніші, привабливість галузі (IS), у якій функціонує компанія, та стабільність ринку, у якому здійснює діяльність підприємство (ES) [30].

Експертні оцінки для матриці SPACE-аналізу для компанії «Жалюзі Центр» представлені у табл. 3.7.

## Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу\*

Група факторів	Часткові критерії	Вага	Оцінки СЗГ1		Оцінки СЗГ2		Оцінки СЗГ3		Оцінки СЗГ4	
			Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог
FS	Виробничі витрати	0,5	3	4	4	5	4	4	4	4
	Стабільність прибутку	0,25	6	6	5	6	4	5	3	4
	Ліквідність	0,25	5	6	5	6	5	6	4	5
CA	Життєвий цикл послуг	0,1	5	5	5	5	4	5	5	5
	Рівень технологій	0,5	5	6	5	6	4	5	4	5
	Рентабельність	0,4	6	6	6	6	5	5	4	4
IS	Стан конкуренції в галузі	0,4	6	6	6	6	6	6	5	5
	Еластичність ринку	0,3	4	5	4	5	2	4	4	6
	Етап ЖЦ галузі	0,3	6	6	6	6	6	6	6	5
ES	Інноваційність сектору	0,25	3	4	3	4	4	4	3	2
	Мінливість попиту	0,4	4	5	4	5	4	5	5	5
	Вплив іноземного капіталу	0,35	3	4	3	4	3	4	4	4

\* Розроблено автором

Для матриці SPACE-аналізу у таблиці нижче наведемо розраховані параметри, які потрібні в подальшому для побудови SPACE-чотирикутників.

Таблиця 3.8

## Розраховані параметри SPACE-аналізу СЗГ підприємства\*

СЗГ	Значення за ключовими критеріями								Координати векторів			
	FS		CA		IS		ES		X		y	
	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог	Пот	Прог
1	4,25	5	-0,6	-0,1	5,4	5,7	-2,6	-1,6	4,8	5,6	1,65	3,4
2	4,5	5,5	-0,6	-0,1	5,4	5,7	-2,6	-1,6	4,8	5,6	1,9	3,9
3	4,25	4,75	-1,6	-1	4,8	5,4	-2,35	-1,6	3,2	4,4	1,9	3,15
4	3,75	4,25	-1,9	-1,4	5	5,3	-1,85	-2,1	3,1	3,9	1,9	2,15

\* Розроблено автором

Тепер можна побудувати матрицю SPACE-аналізу, а також SPACE-чотирикутники для поточного та прогнозованого станів для кожної СЗГ та розрахувати параметри.

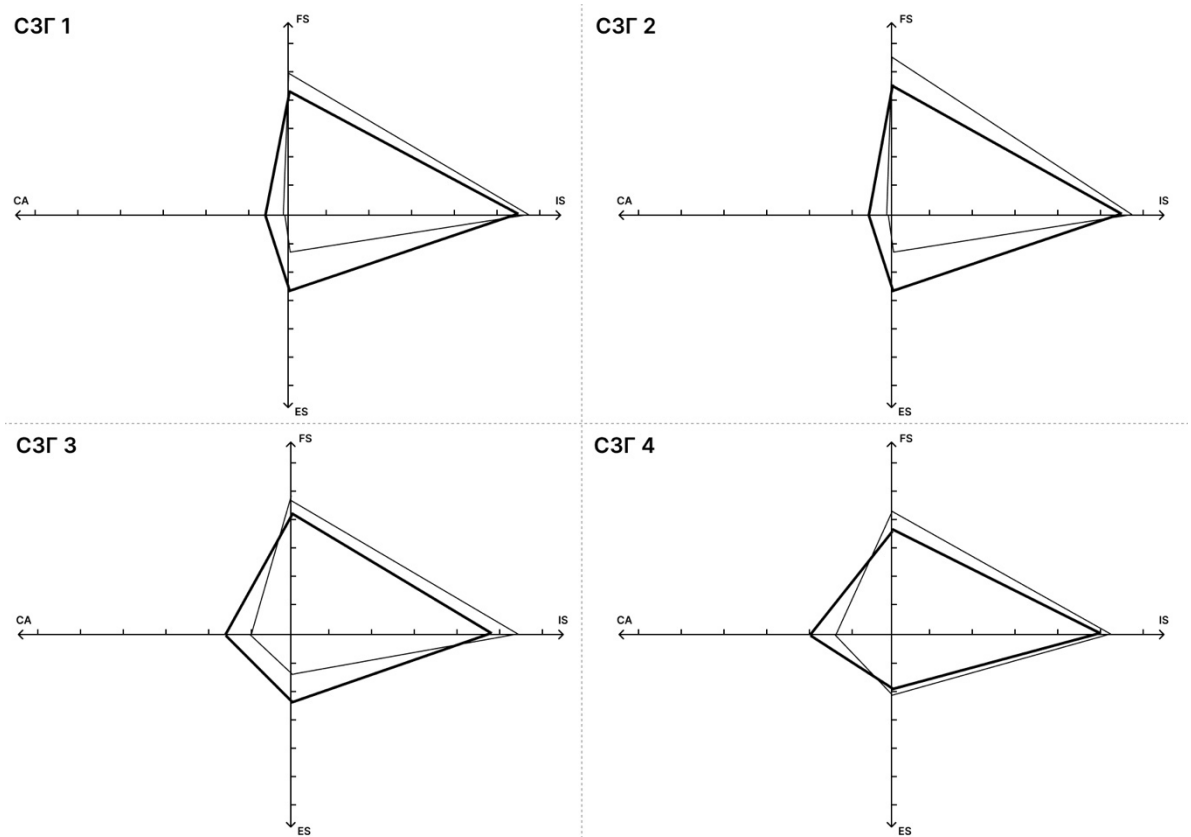


Рис. 3.2. SPACE-чотирикутники для різних СЗГ компанії «Жалюзі Центр»\*

\* Розроблено автором

Матриця динамічного SPACE-аналізу для досліджуваного підприємства матиме такий вигляд (рис. 3.3):

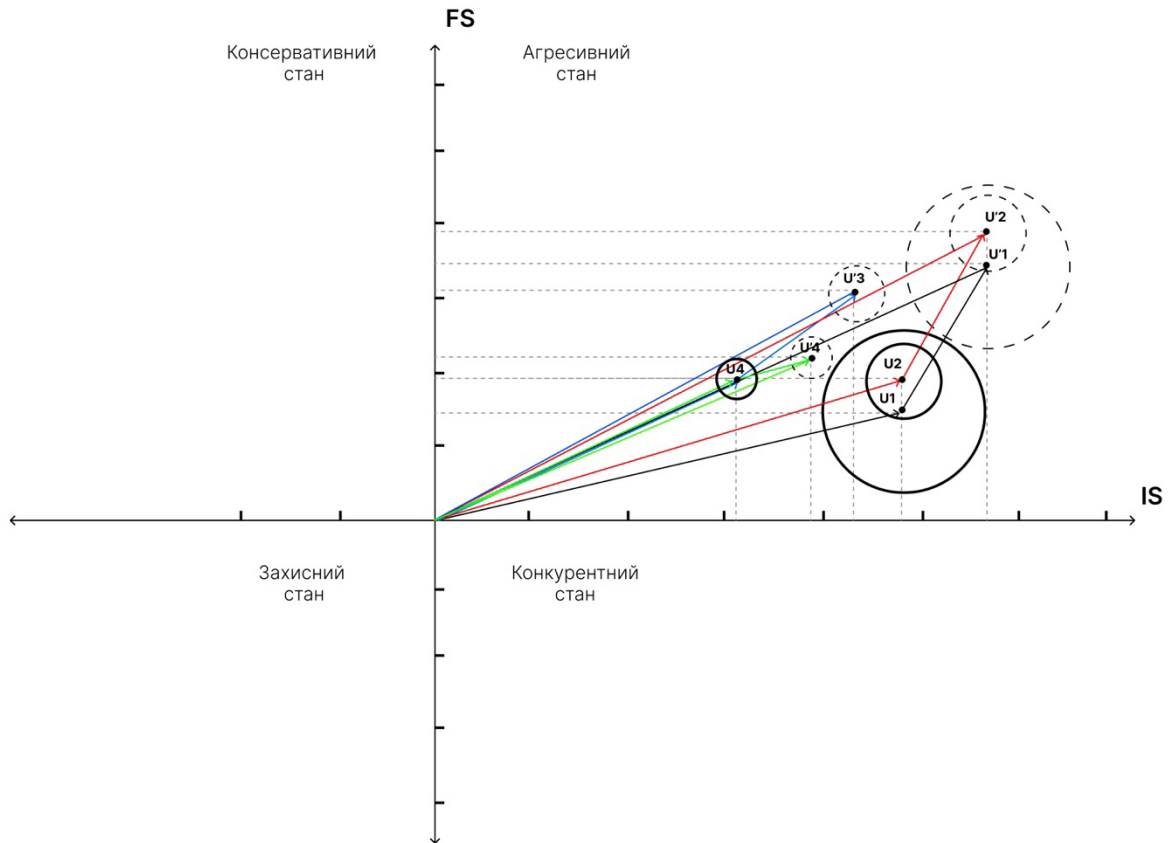


Рис. 3.3. Матриця динамічного SPACE-аналізу\*

\* Розроблено автором

Таблиця 3.9

## Формування стратегічних рекомендацій для СЗГ підприємства\*

СЗГ	$\Delta FS$	$\Delta CA$	$\Delta IS$	$\Delta ES$	S-вектор	Стратегічний стан	Суперпозиція стратегічних ініціатив
1	0,75	0,5	0,3	1	$U1U1'=1,75*c + 0,8d$	Агресивний	AS11
2	1	0,5	0,3	1	$U2U2'=2c + 0,8d$	Агресивний	AS21
3	0,5	0,6	0,6	0,75	$U3U3'=1,25c + 1,2d$	Агресивний	AS21
4	0,5	0,5	0,3	-0,25	$U4U4'=0,25c + 0,8d$	Агресивний	AS21

\* Розроблено автором

Отже, бачимо, що усі СЗГ «Жалюзі Центр» перебувають у агресивному стані. Цей стан є типовим у привабливій галузі з незначною невизначеністю обстановки. Компанія одержує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. Тобто досліджуване підприємство функціонує в привабливій галузі з достатньо стабільним середовищем, має досить сильні конкурентні переваги та фінансові

можливості Тож на цьому етапі стратегічні рекомендації полягатимуть у розвитку продукту й ринку для СЗГ2, СЗГ3, СЗГ4 та інтенсивному захопленню ринку й центрованій диверсифікації для СЗГ1.

Отже, після застосування методу SPACE-аналізу для ТМ «Жалюзі Центр» можна виділити конкретні рекомендації відносно СЗГ.

Для СЗГ1:

- забезпечення контролю над посередниками в наданні послуг споживачам;
- вихід на нові перспективні ринки збуту;
- поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками;
- організація отримання, регулювання та контроль короткострокових кредитів;
- проведення відділом маркетингу аналізу конкурентного середовища з метою встановлення наявних та потенційних конкурентів, виявлення їхніх сильних та слабких сторін із подальшим проведенням заходів щодо розширення асортименту чи номенклатури продукції, вдосконалення товарної стратегії тощо;
- проведення відділом маркетингу аналізу зовнішніх та внутрішніх ринків збуту за напрямками збутової, рекламної та цінової діяльності з метою розробки заходів, спрямованих на збільшення пакету замовлень;
- вихід на нові ринки, розширення продажів через нього розвиток інтертрейдингу та/чи розгляд створення електронного майданчику;
- гнучка система конкурентного ціноутворення та знижок з метою забезпечення стійкої конкурентної переваги в умовах змін кон'юнктури ринку;
- активні стратегії маркетингового ціноутворення на продукцію і послуги.

Для СЗГ2, СЗГ3, СЗГ4:

- розвиток ринку, пошук нових сегментів для формування нових центрів прибутку;

– проведення відділом маркетингу аналізу конкурентного середовища з метою встановлення наявних та потенційних конкурентів, виявлення їхніх сильних та слабких сторін із подальшим проведенням заходів щодо розширення асортименту чи номенклатури продукції, вдосконалення товарної стратегії тощо;

– проведення обережної стратегічної лінії поведінки та залучення нових інвестицій.

Отже, узагальнюючи всі висновки отримані при застосуванні методів матриці GE-McKinsey та SPACE-аналізу, можна представити у табл. 3.10 узагальнені рекомендації для кожної СЗГ компанії «Жалюзі Центр».

Таблиця 3.10

## Рекомендації для різних СЗГ компанії «Жалюзі Центр»\*

СЗГ	Узагальнені рекомендації
1	Рекомендовано здійснення активного інвестування, впровадження підтримуючих заходів, щоб якомога довше протримати існуючу частку ринку. Важливо здійснити грамотний аналіз використання наявних ресурсів та захист свого становища на ринку, активні або агресивні стратегії маркетингового ціноутворення на продукцію і послуги. Варто звернути увагу на забезпечення контролю над посередниками в наданні послуг споживачам, вихід на нові перспективні ринки збуту, поглинання або інший спосіб контролю над постачальниками.
2	Варто здійснити ретельний аналіз власних сильних і слабких сторін, а також здійснення необхідних інвестицій для максимізації переваг від сильних сторін і для покращення слабких. Тут важливо обирати інвестиційні проекти з високим потенціалом прибутковості та низьким рівнем ризику. Це допоможе компанії розробити обережну стратегію, фокусуючись на вибіркових та найбільш доцільних рішеннях.
3	Скоріш за все, в майбутньому ця СЗГ не буде настільки прибуткова як інші, тому тут варто обдумати доцільність значного інвестування. Однак оскільки тенденції достатньо позитивні, то можна йти на збільшення присутності на ринку та намагатися зміцнювати позиції та зміцнюватись – проводити обережну стратегічну лінію поведінки, визначити свої переваги й недоліки, на основі яких будувати інвестиційну стратегію.
4	Незважаючи на можливе покращення ситуації, найбільш доцільним буде зменшення інвестиції в дану галузь і розглянути можливість виведення її з бізнес-портфелю. Крім того, у компанії існують два ділові напрямки, які мають великий потенціал, і було б більш раціонально інвестувати в них. Якщо вирішено продовжувати діяльність у даній галузі, рекомендується вести обережну стратегічну лінію поведінки, аналізувати свої переваги і недоліки і на основі цього розробляти інвестиційну стратегію.

\* Розроблено автором

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи було виявлено, що термін «конкурентоспроможність» визначає здатність підприємства ефективно використовувати свої виробничі, фінансові та управлінські можливості для успішної конкуренції на цільових ринках. Дослідження також висвітлило основні компоненти та характеристики конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає не тільки розуміння цього поняття, але й визначення факторів, які впливають на нього або можуть вплинути в майбутньому. Часто ці фактори поділяють на внутрішні та зовнішні, залежно від того, чи вони пов'язані з самим підприємством. Проте, внутрішні та зовнішні фактори часто взаємозв'язані, оскільки внутрішні фактори можуть впливати на зовнішні.

На сьогоднішній день відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства в українській практиці. У процесі дослідження існуючих теоретичних підходів застосовуються різні методи оцінювання конкурентоспроможності, такі як графічні, матричні та індексні. Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки, тому часто застосовується система методів для більш повного оцінювання конкурентоспроможності підприємства із урахуванням його особливостей та господарської діяльності.

У другому розділі роботи було проведено аналіз діяльності компанії «Жалюзі Центр», яка спеціалізується на виготовленні різноманітної продукції сонцезахисту. Ринок сонцезахисних систем сьогодні є достатньо конкурентний, що призводить до перенасичення ринку та зниження загальної рентабельності.

Аналіз показників роботи компанії показав, що ефективність її діяльності коливалась протягом досліджуваного періоду. Це було обумовлено нестабільністю економічної ситуації в Україні, пандемією COVID-19 та

сповільненням темпів розвитку компанії. Крім того, виявлено проблеми, зокрема недостатній рівень інвестицій, неефективну маркетингову діяльність та обмежений темп розширення частки ринку. Це і спричиняє обмеженість збуту на підприємстві.

Базуючись на аналізі зовнішнього оточення підприємства та його внутрішнього середовища, а також аналізі п'яти сил конкуренції за Портером, були використано різноманітні методи дослідження, такі як метод обчислення показника «конкурентної сили», векторний метод, модифікований метод багатокутника конкурентоспроможності, метод COPRAS (метод БКА) для оцінювання конкурентоспроможності «Жалюзі Центр» серед найближчих конкурентів.

«Жалюзі Центр» конкурує з кількома головними конкурентами, такими як «Манеж», «МастерЛюкс», «Сонті», ВП «Геліос» та «Ле Мезон Де Гарні». Також є менші конкуренти, такі як «К-Систем», «Сонті» та «Світ Жалюзі». Загалом, компанія «Жалюзі Центр» має високий рівень конкурентоспроможності серед своїх конкурентів та входить в четвірку найуспішніших компаній серед 10 досліджуваних.

При дослідженні компанії було детально проаналізовано ключові аспекти діяльності компанії, зокрема організаційно-правові аспекти, маркетингову діяльність, фінансово-економічні показники, організацію виробництва, управління персоналом та прогностичні показники. Виявлено недоліки, зокрема в маркетинговій діяльності, через невідповідність маркетингової стратегії до ринкових умов, що призводить до неефективного просування товарів та обізнаності споживачів про компанію. Саме це має бути пріоритетним напрямком удосконалення для компанії «Жалюзі Центр». Застосовуючи концепцію бенчаркінгу, було створено ефективну маркетингову стратегію, що допоможе «Жалюзі Центр» підвищити обізнаність свого бренду серед споживачів і тим самим підвищити збут.

У той же час, реалізуючи різну продукцію, а також втілюючи ефективну маркетингову діяльність «Жалюзі Центр» має обрати для себе

найбільш прибуткову стратегію. З допомогою матриці General Electric-McKinsey та SPACE-аналізу, було визначено пріоритетні напрями роботи. Визначено, що найбільш ефективним буде концентрація та інвестування саме в виробництво та збут тканинних ролет, що і є головним та найбільш прибутковим сектором діяльності компанії. Також доволі раціонально обдумати інвестиції для максимізації переваг від сильних сторін і для покращення слабких в реалізацію жалюзі однак варто здійснити ретельний аналіз власних сильних і слабких сторін. Було виявлено, що у майбутньому продажі москітних сіток не буде настільки прибуткова як інші напрямки, тому тут варто обдумати доцільність значного інвестування. Однак оскільки тенденції достатньо позитивні, то можна йти на збільшення присутності на ринку та намагатися зміцнювати позиції та зміцнюватись - проводити обережну стратегічну лінію поведінки, визначити свої переваги й недоліки, на основі яких будувати інвестиційну стратегію. Щодо реалізації маркіз, легких матер'яних дахів над вікном або балконом для захисту від сонця – беручи до уваги і можливе покращення ситуації, та найбільш доцільним буде обдумати для компанії інвестиції в дану галузь і розглянути можливість виведення її з бізнес-портфелю. Крім того, у компанії існують два ділові напрямки, які мають великий потенціал, і було б більш раціонально інвестувати в них.

Отже, обравши правильну стратегію розвитку та мінімізуючи свої недоліки, зокрема маркетингову стратегію, компанія «Жалюзі Центр» отримає змогу захопити більшу частку ринку, підвищити свої прибутки та вирватись вперед серед теперішніх конкурентів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III (у ред. від 6.10.2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Агєєва І.М., Мілева М.Д. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. Економіка харчової промисловості. 2009. №3. с.23-26.
3. Балан В.Г., Анісімова Л.А. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 25. 2011. С. 33-42.
4. Балан В.Г. Стратегічне управління. Практикум. Київ : Наукова столиця, 2018. 524 с.
5. Беленький, Н. І. Гомольська Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2006. 248 с.
6. Бурденюк Т. Г. SPASE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2011. № 3. С.44-50
7. Бельтюков Є. А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 6-13.
8. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.
9. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 9.
10. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1. 45 с

11. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». 2011. Вип. 36. С. 100–105.

12. Дідченко О.І, Мануїлова І.О. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Вип. 5. С. 143-151.

13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2020. 340 с.

14. Долішній М.І., Беленський П.Ю., Гомольська Н.І. Стратегічні фактори глобальної конкуренції і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонів. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2006. 248 с.

15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

16. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. С 16-21.

17. Зайцева Л. О. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 8 (179). – С. 293–300

18. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь : ПрДТУ. 2007. 28 с.

19. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

20. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002.– 245 с.

21. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: Монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
22. Малик О. В., Стахова М. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. №16, 2017. С. 468-473.
23. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: проблеми та перспективи удосконалення. Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Д. : ДНУ. 2008. Вип. 239. С. 1247–1252.
24. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення : монографія за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2012. 219 с.
25. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.
26. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. Економіка України. 2007. 8. С. 52–60.
27. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45–51.
28. Попович Д.В., Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 544–546.
29. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / переклад з англ. К. : Основи, 1998. 390 с.
30. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. Агросвіт. 2013. № 20. С. 21-26.

31. Семикіна М. В., Смірнов О. О. Конкуренентоспроможність персоналу підприємства: Теорія і практика регулювання.: монографія. Кіровоград. : КОД, 2008. 208 с.
32. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. Дітковської М.Ю., Задорожної С.М. та ін. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
33. Тарнавська Н. П. Управління конкуренто спроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, 2008. 570 с.
34. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Економічний простір. 2009. №23/1 С. 118-126
35. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
36. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
37. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
38. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : Монографія. / Л.М. Акімова, М.В. Корж, І.В. Чуб та ін. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.
39. Ченін В.М. Стратегічні напрямки управління конкурентоспроможністю промислового підприємства Прометей. 2008. Вип. 3(27). С. 95-98.
40. Яцковий Д.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4(51). С. 183-188.
41. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1967

42. Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. Blacklick, McGraw-Hill Companies, 1997. 467 p..
43. Porter M. E. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harward Business Review, 2008
44. Vasconcellos e Sa, Jorge A. Strategy moves : 14 complete attack and defense strategies for competitive advantage
45. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Алсер» URL: [https://clarity-project.info/edr/38365122/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/38365122/finances?current_year=2022) (дата звернення: 15.04.2023)
46. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Астон» URL: [https://clarity-project.info/edr/30132981/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/30132981/finances?current_year=2020) (дата звернення: 15.02.2023)
47. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «ВП Геліос» URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34902426> (дата звернення: 15.02.2023)
48. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Жалюзі Центр» URL: <https://clarity-project.info/tenderer/2846215376> (дата звернення: 8.02.2023)
49. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «К-Систем» URL: [https://clarity-project.info/edr/33853703/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/33853703/finances?current_year=2021) (дата звернення: 15.02.2023)
50. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Ле Мезон Де Гарні» URL: <https://clarity-project.info/edr/42090222> (дата звернення: 15.02.2023)
51. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Манеж» URL: [https://clarity-project.info/edr/31332957/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/31332957/finances?current_year=2021) (дата звернення: 15.02.2023)
52. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Мастерлюкс» URL: <https://clarity-project.info/edr/24905094> (дата звернення: 15.02.2023)

53. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Світ Жалюзі» URL:[https://clarity-project.info/edr/40814500/finances?current\\_year=2020](https://clarity-project.info/edr/40814500/finances?current_year=2020) (дата звернення: 15.02.2023)
54. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Сонті» URL:<https://clarity-project.info/edr/20776435> (дата звернення: 15.02.2023)
55. Clarity Project. Система аналітики відкритих даних «Хітсан» URL:[https://clarity-project.info/edr/21037800/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/21037800/finances?current_year=2021) (дата звернення: 15.02.2023)
56. Le Maison De Garny: офіц. веб- сайт. URL: <http://www.degarny.com.ua/> (дата звернення: 22.02.2023)
57. Алсер: офіц. веб- сайт. URL: <https://alser.ua/uk/about/> (дата звернення: 25.04.2023)
58. Астон: офіц. веб- сайт. URL: <https://www.aston.rv.ua/> (дата звернення: 22.02.2023)
59. ВП Геліос: офіц. веб- сайт. URL: <http://www.vpgelios.com.ua/> (дата звернення: 22.02.2023)
60. Жалюзі Центр: офіц. веб- сайт. URL: <https://jaluzi-center.com.ua/ua/companu/> (дата звернення: 01.02.2023)
61. К-Систем: офіц. веб- сайт. URL: <https://ksystem.ua/> (дата звернення: 21.02.2023)
62. Манеж: офіц. веб- сайт. URL: <https://www.manezh.ua/ru/> (дата звернення: 21.02.2023)
63. МастерЛюкс: офіц. веб- сайт. URL: <https://masterlux.com.ua/kontakty/> (дата звернення: 21.02.2023)
64. Світ Жалюзі: офіц. веб- сайт. URL: <https://svit-zaluzi.kiev.ua> (дата звернення: 21.02.2023)
65. Сонті: офіц. веб- сайт. URL: <http://sonti.com.ua/> (дата звернення: 21.02.2023)
66. Хітсан: офіц. веб- сайт. URL: <https://www.hitsan.ua/uk/> (дата звернення: 21.02.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

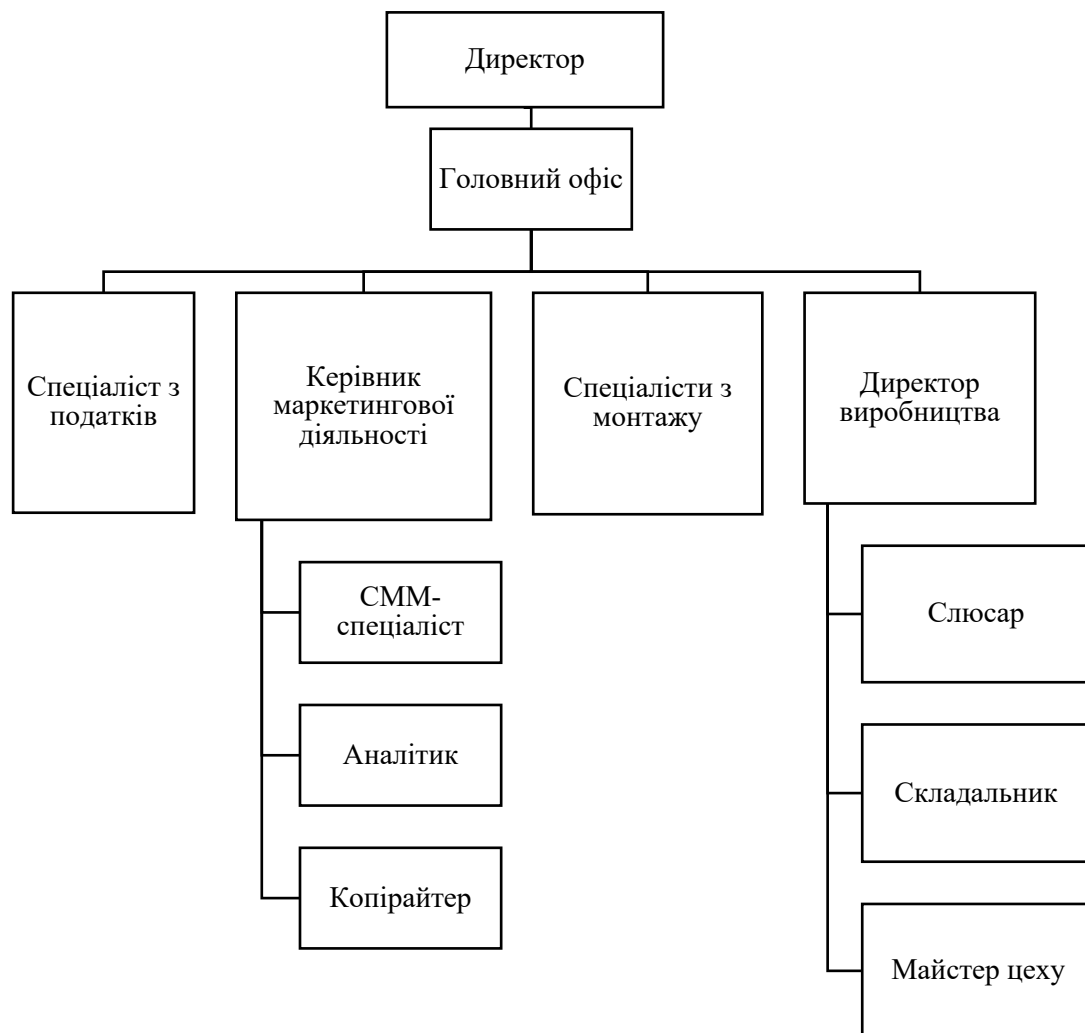


Рис. 1. Організаційна структура «Жалюзі Центр»

## Додаток Б

Таблиця 1

## Система показників оцінки ефективності організаційного механізму управління

Показник	Формула	Значення	
		2020	2021
Ефективність діяльності управлінського персоналу	$K_{\text{еф.п.}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Чисельність управл. персоналу}}$	118,63	133,30
Коефіцієнт рентабельності управління	$K_{\text{рент}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Адміністративні витрати}}$	4,55	3,24
Продуктивність праці управлінського персоналу	$\text{ПП}_{\text{у.п.}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність управл. персоналу}}$	1030,10	1428,10
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	$K_{\text{еф.в.}} = 1 - \frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Сукупні витрати}}$	0,97	0,97

## Додаток В

Таблиця 2

## Показники ефективності використання трудових ресурсів в 2020-2021 роках\*

Показник	Формула	Значення у 2020	Значення у 2021	Приріст, %
Продуктивність праці	$\text{ПП} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Кількість промислово – виробничого персоналу}}$	618,06	571,24	-7,58
Середньоденний виробіток	$V_{\text{с/д}} = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Кількість ПВП} * \text{Кількість відпрацьованих днів}}$	148334,40	117104,20	-21,05
Трудомісткість продукції	$T = \frac{\text{Витрати часу на виробництво}}{\text{Обсяг виробництва}}$	0,08	0,07	-7,58
Виробіток	$V = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Витрати часу на виробництво}}$	14,37	11,90	-17,20
Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Звільнені за порушення}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$	0	0	0,00

## Додаток Г

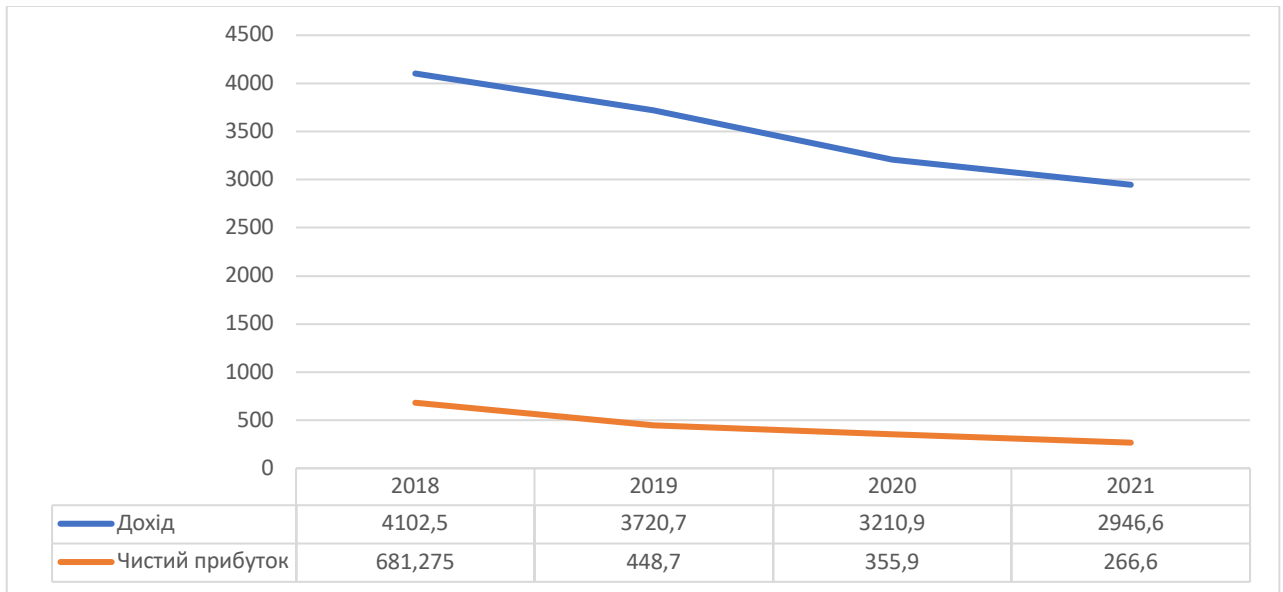


Рис. 2. Динаміка фінансових результатів від операційної діяльності «Жалюзі Центр» за 2018-2021 рр., тис. грн