МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Національний університет «Запорізька політехніка»**

Економіко - гуманітарний інститут

Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, факультету)

Менеджменту

(повне найменування кафедри )

# Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства

Виконав: студент(ка) 11 курсу, групи ФЕУз-519м

Спеціальності 073 "Менеджмент"

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

менеджмент організації і адміністрування

Бузоверова Є.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Тесленок І.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Никонова Н.О.

(прізвище та ініціали)

20 20

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Національний університет «Запорізька політехніка»**

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕГГ, ФЕЧ

Кафедра менеджменту

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) менеджмент організацій і адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** Гуріна Тетяна Вячеславівна

«18» 12 2020 року

# З А В Д А Н Н Я

## НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Бузоверовій Єлизаветі Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства

керівник проєкту (роботи) Тесленок Ірина Михайлівна к.е.н. доцент,

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» листопада 20 20 року №264

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23.11.2020 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) дані підприємства ТОВ "Print Point", матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів мережі Інтернет, наукові інтерактивні дискусії з менеджменту

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства. 2. Аналіз конкурентного середовища Print Point. 3. Розробка конкурентної стратегії підприємства Print Point.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 140 с., рис. 16, табл. 28, дод. 1

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | прийняв виконане завдання |
| 1 | Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджент» | 11.09.20 | 25.09.20 |
| 2 | Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджент» | 26.09.20 | 21.10.20 |
| 3 | Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджент» | 22.10.20 | 31.10.20 |
| 4 | Журавель С.М., ст.. викладач кафедри ОПіНС | 01.11.20 | 05.11.20 |
| Нормоконтроль | Панкова А.Ю., доцент кафедри «Менеджмент» | 09.11.20 | 15.11.20 |

7. Дата видачі завдання «13» березня 20 20 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи) | Строк виконання етапів проєкту ( роботи ) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання | 02.03.2020 | |
| 2 | Вибір теми | 13.03.2020 | |
| 3 | Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі | 13.03.2020 | |
| 4 | Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми | постійно | |
| 5 | Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт | 03.12.2020 | |
| 6 | Видача завдання до магістерської роботи | 13.03.2020 | |
| 7 | Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником | 23.03.2020 | |
| 8 | Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді | 29.05.2020 | |
| 9 | Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді | 18.09.2020 | |
| 10 | Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому | 19.10.2020 | |
| 11 | Нормоконтроль | 26.10.2020 | |
| 12 | Попередній захист магістерської роботи | 02.11.2020 | |
| 13 | Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні | 23.11.2020 | |
| 14 | Захист магістерської роботи перед ЕК | 21-24.12.2020 | |

**Студент(ка)** _____ (підпис) Бубенська С.О. (прізвище та ініціали)

**Керівник проєкту (роботи)** _____ (підпис) Тесленок І.М. (прізвище та ініціали)

# РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства»: 140 с., рисунки 16, таблиці 28, додатки 1

Об'єктом дослідження є: конкурентна стратегія виробничо-торгівельного підприємства

Предмет дослідження – методи та підходи до розробки конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства

Мета роботи – розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства «Altior Print».

Методи дослідження: узагальнення, графічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стала розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства «Altior Print» та обґрунтувано напрямки її реалізації.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства. Здійснено аналіз конкурентного середовища «Altior Print». Розроблено конкурентну стратегію підприємства «Altior Print».

Значущість роботи і висновки. Визначено оптимальну конкурентну стратегію для виробничо-торгівельного підприємства «Altior Print». Окреслено конкретні напрямки її реалізації. Запропоновано практичні заходи для забезпечення ефективної реалізації конкурентної стратегії.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ALTIOR PRINT

# ЗМІСТ

**ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

**РЕФЕРАТ**

**ВСТУП**…….. 7

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**……..…… 10

1.1 Сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства. …… 10

1.2 Методи дослідження конкурентного середовища підприємства….. 18

1.3 Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства …… 33

Висновки до розділу 1…… 43

**РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ALTIOR PRINT**. …… 45

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства. ……. 45

2.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство…….. 59

2.3 Визначення впливу п’яти сил конкуренції на підприємство…… 68

Висновки до розділу 2……... 76

**РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ALTIOR PRINT**……..……. 78

3.1 Визначення стратегічного положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу…….. 78

3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу……... 84

3.3 Розробка плану реалізації конкурентної стратегії підприємства…….. 94

Висновки до розділу 3 …… 106

**РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**……...…… 108

**ВИСНОВКИ**…… 123

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……..…...……..….. 127

**ДОДАТКИ** …….. 138
**ДОДАТОК А**…… 139

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток економіки на сучасному етапі характеризується низкою параметрів, які свідчать про становлення та розвиток нової моделі економічного росту, яка вимагає врахування процесів глобалізації бізнесу, динамічного розвитку конкуренції та її вихід за національні рамки, появу новітніх технологій та методів організації виробництва, зміну у просуванні та скорочення життєвих циклів товарів. Вплив окреслених умов призвів до того, що успішною може бути діяльність тільки тих підприємств, які можуть вірно вибрати та сформувати власну стратегію, яка дозволяє сконцентруватися на пріоритетних напрямках господарювання, використанні гнучких форм організації та управління виробничою діяльністю. Поява та посилення впливу окреслених факторів призводить до того, що осмислення сутності та місця конкурентної стратегії у процесах управління підприємством, є сьогодні особливо актуальними.

Питаннями розробки конкурентної стратегії підприємства займалася значна кількість учених-економістів, таких як: Г.Л. Азоєв, С.Б. Довбня, В.О. Василенко, О.С. Дуброва, П. Кемпбелл, М. Портер, Н.П. Прищепа та ін. Науковці приділили значну увагу визначенню сутності та класифікації конкурентних стратегій. Однак, незважаючи на посилений інтерес до питань розробки конкурентної стратегії як з боку науковців так і з боку практиків, варто відмітити, що існують певні проблеми, пов’язані з формуванням конкурентної стратегії підприємства в умовах посилення конкуренції та з урахуванням нестабільності зовнішнього середовища що потребує додаткового розгляду та зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Надто актуальною досліджувана тема є для виробничо-торговельних підприємств, оскільки сфера торгівлі вимагає від них оперативного реагування на ринкову кон’юнктуру та динамічної зміни стратегії,

прилашування її для вимог ринку, а сфера виробництва є менш гнучкою та складніше реагує на ринкові зміни.

**Мета і завдання магістерської роботи**. Метою магістерської роботи є розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства «Altior Print». Поставлена мета обумовлена необхідністю вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства;
- розглянути методи дослідження конкурентного середовища підприємства;
- охарактеризувати етапи розробки конкурентної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити вплив зовнішнього середовища на підприємство;
- визначити вплив п’яти сил конкуренції на підприємство;
- визначити стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу;
- розробити план реалізації конкурентної стратегії підприємства;
- запропонувати заходи з охорони праці та безпеки у надзвичайних ситуаціях.

Об'єкт дослідження: конкурентна стратегія виробничо-торгівельного підприємства.

Предмет дослідження: методи та підходи до розробки конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: узагальнення (для аналізу етапів розробки конкурентної стратегії), графічний (для наочного зображення результатів дослідження), абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистико-економічний (для

аналізу внутрішнього підприємства Altior Print), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства Altior Print), SWOT-аналіз (для виявлення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність підприємства) SPACE-аналізу (для виявлення стратегічної позиції підприємства) тощо.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України й органів статистики Запорізької області, звітно-статистичні дані підприємства «Altior Print».

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в:

- пропозиції авторського визначення трактування «конкурентна стратегія» на базі узагальнення існуючих визначень;

- узагальнено класифікацію конкурентних стратегій;

- запропоновано алгоритм формування конкурентної стратегії для підприємства «Altior Print».

**Апробація результатів магістерської роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано 2 наукові праці. У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи» та «Дослідження конурентного середовища підприємства інтер‘єрного фотодруку».

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 140 сторінок, включаючи 28 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел (100 найменувань) – 11 сторінок.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства

Одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України є створення умов ефективного та динамічного переходу до ринкових відносин. Аналіз діяльності промислових підприємств показав, що стратегічне управління у промисловому комплексі України на сьогоднішній день ще не набуло такого значення як на західних підприємствах. Існує ціла низка труднощів які пов’язані як з об’єктивними так і суб’єктивними чинникам. Щоб досягти поставлених цілей, підприємство повинно максимально використати внутрішні ресурси, дослідити оточуюче ринкове середовище, спрогнозувати його розвиток і потреби, задіявши при цьому всі доступні інструменти стратегічного менеджменту. Але для цього необхідно, перш за все, чітко окреслити план дій кожного суб'єкта господарської діяльності у висококонкурентному ринковому середовищі, тобто стратегію, основна мета якої полягає у формуванні характеру поведінки підприємства відносно конкурентів, тобто сучасне підприємство має розробити чіткий план, что містить низку конкретних заходів спрямованих на досягнення та утримання стабільних позицій у конкурентній боротьбі.

В сучасних умовах жодне з виробничих чи торговельних підприємств не може розраховувати на те, що знайдеться ринок, недоступний для більш потужних виробників, тому проблема забезпечення конкурентоспроможності як власної продукції, так і самого підприємства потребує постійних рішучих дій для свого вирішення. Проблема конкурентоспроможності в сучасній економіці має гострий характер, від того наскільки успішно вона вирішується залежить економічна стабільність будь-якого суб’єкта господарювання.

Останнім часом в Україні відбувається поступове посилення конкуренції на споживчому ринку, зміни попиту та пропозиції на різні товари спричиняють необхідність формування в структурі системи управління конкурентною позицією підприємств, здатної адекватно реагувати на вплив мінливості та невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища. Для того, щоб система досягла своїх максимальних можливостей, необхідно належним чином сформувати її внутрішню структуру та процес управління. Остільки всяке підприємство – це цілеспрямована, керована система, то визначення його конкурентного потенціалу повинно враховувати цілеспрямований характер її діяльності.

Термін «конкуренція» справедливо віднести до базових понять ринку. Його сутність вперше розкрив А.Сміт, порівнюючи конкуренцію з “невидимою рукою”, що керує світом в ринкових умовах [78, с. 96].

Втім, сучасне тлумачення цього терміна з боку науковців вражає різноманітністю підходів. Так, на думку П. Кэмпбелл К. П. Макконнелла і С.Л. Брю, «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців і можливість для покупців та продавців вільно виходити на ринок і залишати його» [52, с.389]. За М.Портером, конкуренція є «конкретним механізмом, який спонукає підприємців слідувати за вказівками «евидимої руки», створює потужну мотивацію для учасників ринкової економіки, примушує тих, що виходять із власних інтересів, діяти на ринку в руслі інтересів суспільства [72, с 219].

Конкуренція веде до кращого використання ресурсів та всіх інших можливостей економічної системи. Більша частина всіх досягнутих людством благ отримана завдяки конкуренції. Конкуренція вимагає раціональної поведінки як умови існування на ринку. Конкуренція стимулює раціональність. Без цього поняття не обходиться жодна модель механізму функціонування ринку. Теорія ринкової конкуренції, на відміну від інших понять економічної науки, знаходить своє широке практичне застосування,

постійно еволюціонує. Різні теоретичні уявлення про конкуренцію склались не відразу, вони формувались протягом тривалого часу.

Варто зауважити, що сучасне підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції та підвищення ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Це стосується майже всіх галузей та ринків. Щоб забезпечити собі конкурентне ринкове положення підприємства повинні переглянути власні системи управління та інтенсивно застосовувати у своїй діяльності інструменти стратегічного менеджменту. На практиці це виражається насамперед у формуванні конкурентної стратегії, націленої на довгостроковий успіх підприємства на ринку.

Різноманіття підходів до визначення поняття «стратегія» обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання. Посилаючись на роботу Н.П. Прищепи та О.М. Гайдамаки [74]

можна відмітити наявність багатьох трактуваня поняття «стратегія», які наведено у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Аналіз існуючих визначень поняття «стратегія»** [74]

| Автор | Визначення | Основний підхід |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| А.Чандлер, 1962 р. | 1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програм її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів | Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації |
| Гарвардська школа бізнесу,1965 р. | 2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації | Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде впроваджувати і/чи почне здійснювати |
| І. Ансофф,1965 р. Д.Стейнер, 1977 р. | 3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів | При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду їх різного впливу на процеси управління в організації |
| М.Портер, 1980-1985 р. | 4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони | Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу |

*Продовження таблиці 1.1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Г. Мінцберг, 1987 р. | 5. Стратегія як послідовна погоджена й інтегрована структура управлінських рішень | При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів |
| М.Хамель, 1989 | 6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації | Основу конкурентоспроможності складають особливі можливості фірми і внутрішні ресурси |
| М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоурі, 1992 р. | 7. Стратегія являє собою детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і | Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі |

Однак, велика кількість визначень свідчить не лише про багатоплановість певного явища, та конкуренції в тому числі. Це є свідченням також і недостатнього рівня дослідження явища. Дослідники конкуренції для виявлення стартових позицій наукового пошуку класифікують різноманітні підходи до вивчення конкуренції, а не лише їх перераховують, настільки велика кількість визначень конкуренції сьогодні існує. Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями наведено в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»**

(узагальнено автором на основі [26; 45;46; 56; 73; 91])

| Автор | Визначення |
|---|---|
| 1 | 2 |
| М.Портер | … направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. |
| Г. Хемел, С. Прахалад | … полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні. |
| П.С.Смоленюк | … це спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. |

*Продовження таблиці 1.2*

| 1 | 2 |
|---|---|
| С.Ф.Покропивний | Здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку. |
| І.Ансофф | Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні). |
| В.О. Василенко Т. Ткаченко | … формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. |
| І.О. Ступак | … це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання. |
| Ю. І. Кулиняк | … це комплекс заходів, які ґрунтуються на конкурентних перевагах і впроваджуються організацією з метою досягнення та утримання вигідної конкурентної позиції та нейтралізують вплив конкурентних сил. |
| О.Г. Нефедова | … це спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення. |
| А. Томпсон, А.Стрікленд | Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі. |
| Ю.Г. Ковальська | це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства. |
| Г.Азоєв | План дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку. |

Якщо узагальнити вище наведені визначення поняття, можемо запропонувати авторське визначення поняття «конкурентна стратегія» – це комплекс взаємопов'язаних заходів направлений на забезпечення стійких конкурентних переваг, утримання вигідної міцної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковому періоді.

Аналізуючи науковий доробок можна відмітити, що в економічній літературі відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних стратегій. Питаннями класифікації стратегій опікувались багато вчених, серед яких особливої уваги заслуговують Кемпбел П, Макконнелл Дж, Стенли Л.Брю, М. Портер, Клівець Н.Г., Прищепа Н.П., Гайдамака О.М., Мемикіна М.В., Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. та інші. Різні автори наводять свої класифікаційні ознаки для угрупування конкурентних стратегій. Узагальнену систему класифікації конкурентних стрегій наведено у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Узагальнена класифікація конкурентних стратегій**

(узагальнено автором на основі [26; 46; 72; 74; 91])

| Підхід | Автор | Класифікаційна ознака | Види конкурентних стратегій |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Залежно від конкурентних переваг | М. Портер | Конкурентна перевага фірми на ринку | - лідерство за витратами<br>- диференціація<br>- фокусування |
| | І. Ансофф | Джерело конкурентної переваги компанії | - стратегія максимізації ринкової частки<br>- стратегія диференціювання товарів фірми<br>- стратегія диференціювання ринків<br>- стратегія росту |
| 2. Залежно від ринкових позицій компанії | Ф. Котлер | Ринкова частка фірми | - стратегія лідера<br>- стратегія виклику лідеру<br>- стратегія послідовника<br>- стратегія нішера |
| | А.Д. Літтл | Конкурентні позиції фірми та можливості щодо їх поліпшення | - стратегія лідера<br>- стратегія фірм із сильною позицією<br>- стратегія фірм із сприятливою позицією<br>- стратегія фірм із задовільною позицією<br>- стратегія фірм із незадовільною позицією |
| 3. Залежно від характеру ринкових дій фірми | Е. Райс, Дж. Траут | Характер ринкових дій | - стратегія наступу<br>- стратегія оборони |
| | Дж. О Шонессі | Напрям дій | - стратегія збереження ринкової частки<br>- стратегія збільшення ринкової частки |
| | Балабанова Л.В, Холод В.В | Характер і час активізації ринкових дій | - превентивна стратегія<br>- активна стратегія<br>- стратегія реагування |

*Продовження таблиці 1.3*

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| | Р. Майлз, Ч. Сноу | Напрям та характер дій | - стратегія пошукача<br>- стратегія оборонця<br>- стратегія аналітика<br>- стратегія реагуючого або послідовника |
| | | | - стратегія агресорів<br>- стратегія фірм, що займають сегменти з найкращими позиціями<br>- стратегія « середніх» фірм<br>- стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонця |
| | | | - віолентна (силова) стратегія<br>- патієнтна (нішева) стратегія<br>- комутантна (пристосовницька) стратегія<br>- експлементарна (піонерська) стратегія |
| | Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер | Стратегічний профіль фірми | - стратегія агресорів<br>- стратегія фірм, що займають сегменти з найкращими позиціями<br>- стратегія « середніх» фірм<br>- стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонця |
| 4.Біологічний підхід | А. Юданов | Умови еконо-мічного середо-вища і наявні у фірми ресурси | - віолентна (силова) стратегія<br>- патієнтна (нішева) стратегія<br>- комутантна (пристосовницька) стратегія<br>- експлементарна (піонерська) стратегія |

Наведені у таблиці стратегії не конфліктують між собою, тобто не виключають одна одну. Тож можна зауважити, що єдиної, універсальної, ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючийого стан в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Найбільш розповсюдженим у менеджменті підходом до класифікації конкурентних стратегій є підхід М. Портер тож доцільно розглянути його детально. На основі аналізу сил конкуренції науковець виокремлював три

ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- фокусування (концентрація) [73].

Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту проти дії п’яти сил конкуренції. Так, у разі лідерства за витратами підприємство може одержати прибуток за мінімально дозволеної для конкурентів ціни. Низькі витрати організовують вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та вберігають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін. Сильні споживачі не можуть вимагати зниження цін нижче рівня, прийнятного для найсильнішого конкурента. Наступний вид стратегій – диференціація продукції – орієнтований на споживачів, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару. Диференціація теж обороняє підприємство від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює вподобання споживачів до марки, зменшує вразливість до ціни й підвищує рентабельність. Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте позначає зосередження зусиль на певному сегменті ринку.

Українські науковціН.П. Прищепа, О.М. Гайдамака зазначають, що Чан Ким пропонує стратегію «блакитного океану», сутність якої полягає у тому, щоб відійти від конкуренції, створивши нові ринки, що є блакитними океанами і для яких характерними рисами є: створення нового конкурентного простору, створення нового попиту, сполучення низьких витрат та високої цінності продукту для споживача, вкладання коштів в виробничі потужності, які підприємство може використати для створення інноваційного продукту [74].

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд відзначають, що стратегія розпадається на безліч конкурентноздатних дій і підходів до бізнесу, від яких

залежить успішне управління підприємством. Вони пов'язують планові аспекти стратегії з поведінковими аспектами підприємства. На їхню думку, стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися та які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть залучені для того, щоб організація досягла бажаного результату та ефекту [89].

Виходячи з наведеного у параграфі можна відмітити наявність багатьох підходів до трактування понять «стратегія» та «конкурентна стратегія» однак ці поняття не суперечать, а доповнюють одне одного, оскільки з'являлись по мірі розвитку конкурентних відносин та загострення конкурентної боротьби. Крім того, значна кількість науковців приділяли увагу питанням угрупування різних конкурентних стратегій, що призвело до появи значної кількості класифікаційних ознак за якими можна класифікувати конкурентні стратегії. При цьому можна зауважити що підприємство може використовувати декілька стратегій одночасно.

## 1.2. Методи дослідження конкурентного середовища підприємства

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки та потужним двигуном економічного прогресу.

Дослідженням проблеми формування конкурентного середовища на галузевих ринках займалися відомі зарубіжні та вітчизняні вчені С.Б. Довбня [39], Н.Г. Клівець [45], Т.І. Лепейко [53], Т.Шоханова [96] та ін.. У зв'язку зі змінами і перетвореннями, що відбуваються в економіці України, визначення факторів, які впливають на формування конкурентного середовища на ринку, набуло ще більшої актуальності.

Щоб визначити, що є конкурентним середовищем підприємства і які чинники його формують, розглянемо як трактують визначення «конкурентне середовище» з боку науковців (див. таблицю 1.4).

*Таблиця 1.4*

**Аналіз поняття «конкурентне середовище»** [61]

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Т.А. Дяченко | середній ступінь привабливості даного ринку для діючих підприємств на ньому, з позиції можливості протистояння конкурентному тиску суб'єктів, що безпосередньо впливають на них |
| С.С. Ніколенко | це суб'єкти онкурентної боротьби (конкуренти) та їхні дії з забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності … підприємства |
| О.А. Хвостенко | це сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища |
| Л.Г. Шморгун | конкуренція – означає суперництво між окремими суб'єктами ринкового господарства за найбільш вигідні умови виробництва і реалізації (купівлі та продажу) товарів |
| М.Портер | рівень конкуренції залежить від 5 складових:<br>– загрози появи продуктів-замінників;<br>– загрози появи нових гравців;<br>– ринкової влади постачальників;<br>– ринкової влади споживачів;<br>– рівня конкурентної боротьби |

Дослідження наведених трактувань категорії «конкурентне середовище» дає можливість відмітити спільні риси і наголосити, що конкурентне середовище будь-якого підприємства є сукупністю чинників зовнішнього середовища і суб'єктів ринку, які впливають на діяльність цього підприємства і спонукають його шукати більш вигідні умови виробництва та реалізації товарів (послуг). Усі чинники умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні, які детально наведені на рисунку 1.1. Усі наведенні фактори є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища, без якого неможливі управління підприємством, формування стратегії та її практична реалізація на ринку.

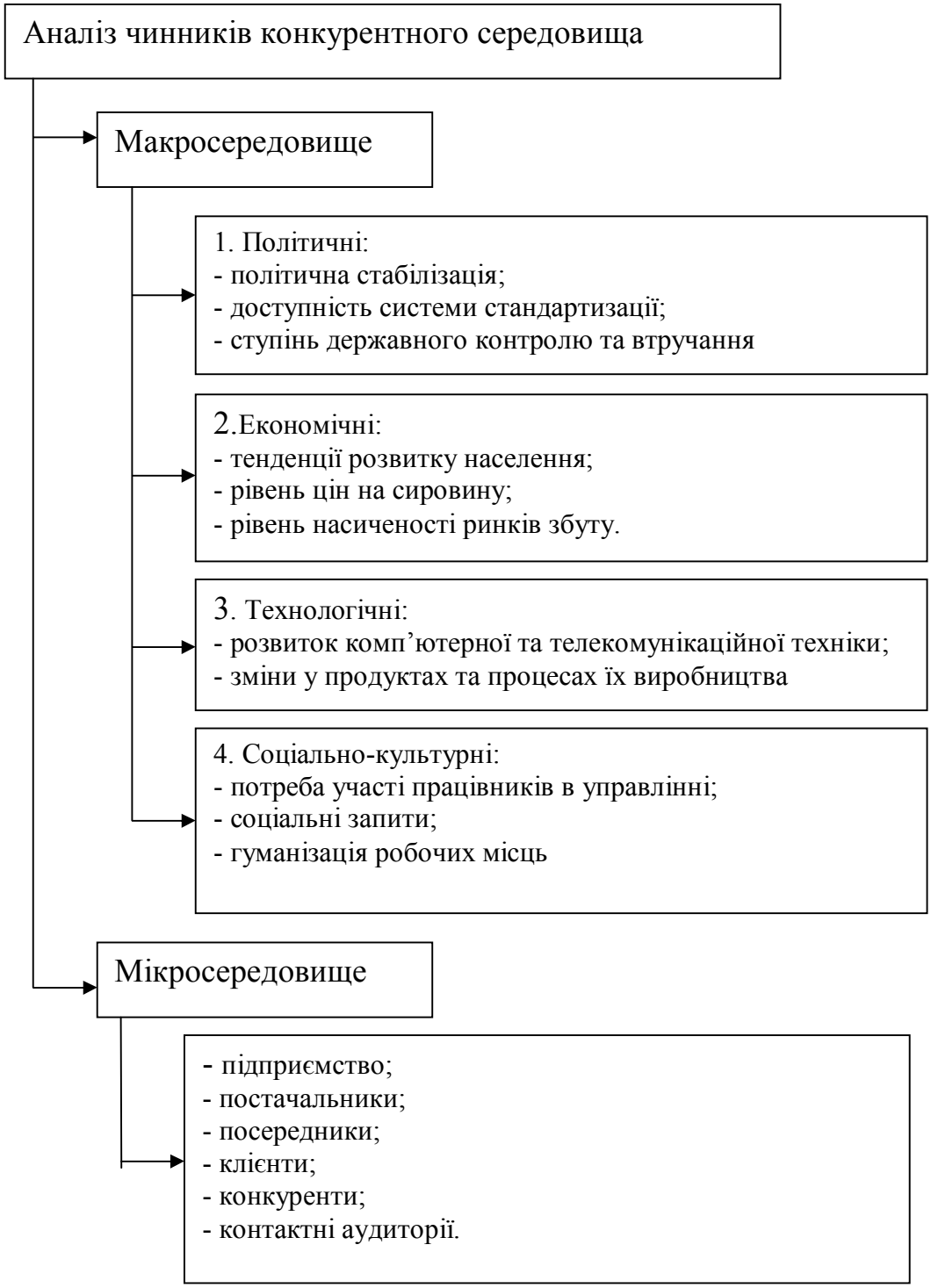


Рис.1.1. Чинниики конкурентного середовища [61]

Варто зауважити, що разом з класичними факторами, які безпосередньо впливають на конкурентне середовище, дедалі більш вагомими стають фактори, які характеризують інтелектуальну власність та свідчать про збільшення ефективності наукової сфери. До наукових факторів відносяться

фактори пов’язані з розвитком науки як провідної ланки системи «наука – техніка – виробництво», важливим при цьому є врахування інноваційного характеру економічного розвитку.

Погляди різних шкіл на взаємозв’язок стратегії й зовнішнього оточення відображено в таблиці А.1 додатку А. А. П. Міщенко [60] підкреслює, що фірма повинна мати зовнішню орієнтацію (на споживачів, конкурентів та інші фактори зовнішнього середовища), реалізуючи маркетинговий, або ринковий підхід до управління. При цьому процес стратегічного управління має бути випереджальним, а не реактивним. Тому менеджерам треба намагатися впливати на події в зовнішньому середовищі й змінювати їх в інтересах фірми, а не просто реагувати на них.

І.М. Тесленок та Л.О.Кримська [87] пропонують вивчати й оцінювати зовнішнє середовище підприємства за п’ятьма економічними рівнями ,які наведено на рисунку 1.2.

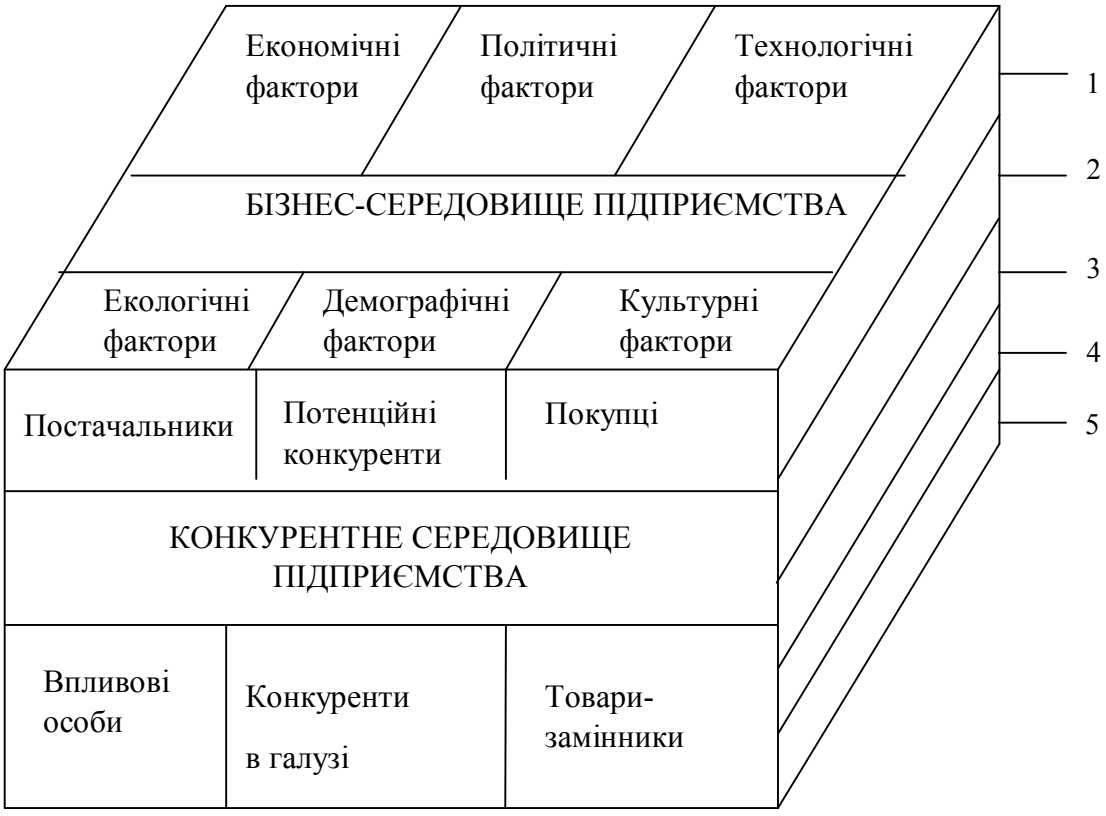


Рис. 1.2. Структура моделі зовнішнього середовища підприємства [87, с. 15]

Характеристики структурних економічних рівнів наведено у таблиці 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Характеристика структурних рівнів зовнішнього середовища** [87, с. 16]

| № рівня | Рівень | Характеристика |
|---|---|---|
| 1 | Глобальний | Мегатенденції на рівні глобальної економіки. |
| 2 | Гіпер | Тенденції в діяльності:<br>- об'єднаних національних (державних) систем (США, ЄС, Росія);<br>- транснаціональних корпорацій. |
| 3 | Макро | Тенденції в розвитку й діяльності в межах однієї держави або її частини (земля, штат, регіон). |
| 4 | Мезо | Тенденції в розвитку й діяльності підприємств однієї галузі. |
| 5 | Мікро | Тенденції в розвитку й діяльності групи підприємств у рамках мережевих або корпоративних структур переважно в межах однієї держави (ФПГ), тенденції в розвитку підприємства. |

Діагностика конкурентного середовища – невід'ємна частина дослідження конкурентоспроможності. Цей етап забезпечує системність роботи, дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про основні характеристики галузі й окремих підприємств, що в ній діють, визначити результати конкуренції товарів різних виробників.

Діагностика являє собою проведення дослідження економічного стану підприємства з цілью виявлення факторів, які становлять загрозу стійкому функціонуванню підприємства, розробку заходів покращення економічного стану з урахуванням вимог діючої кон'юнктурної середи. В період системних трансформацій діагностика поширюється на процеси внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому першочерговим завданням формування організаційно-економічного механізму управління діагностикою, є діагностика зовнішньої середи або конкурентного середовища підприємства, яка передбачає:

- ідентифікацію діагностичних процесів у сфері оцінювання конкурентного середовища;

- формування системи показників оцінки конкурентного середовища;

- вибір і оцінку стратегічної позиції компанії на ринку;

- оцінку привабливості стратегічних зон господарювання на ринку;

- оцінку конкурентного статусу підприємства на ринку;

- визначення індивідуальних особливостей управління портфелем стратегічних зон господарювання підприємства на ринку;

- формування стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі;

- застосування SWOT – аналізу в діагностиці протистояння підприємств - конкурентів на досліджуваному ринку;

- використання PIMS – аналізу для визначення конкурентної стратегії підприємства на ринку [49].

Загалом організація і проведення діагностики конкурентного середовища здійснюються на основі маркетингових досліджень. Визначення діагнозу конкурентного середовища повинно базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування маркетингової інформації і розробки конкурентної політики підприємства. Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін компанії та її конкурентів дає можливість більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси.

Діагностика конкурентного середовища підприємства дозволяє вирішити низку взаємопов’язаних завдань: схарактеризувати особливості розвитку конкурентної ситуації, визначити ступінь домінування підприємств на ринку, виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію підприємства серед учасників ринку, використовувати зібрану інформацію для формування досьє конкурентів. Це дозволить більш обґрунтовано підійти до питань розробки стратегії конкуренції, яка враховує конкурентний статус підприємства і особливості його ринкового оточення [77].

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно головних суперників часто приносять більше користі, ніж реальне зростання на ринку. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал, цілі, теперішню і майбутню стратегію. Це дозволить підприємству розширити власні переваги в конкурентній боротьбі.

Розглянемо більш детальніше етапи та методи дослідження конкурентного середовища, які запропоновані К.О. Бойко та у вигляді схеми наведено на рисунку 1.3 [27].

Рис. 1.3. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища [27, с. 64]

Розглянемо наведені етапі більш детально:

Перший етап – виявлення діючих та потенційних конкурентів. Реалізація цієї процедури ґрунтується на двох підходах. Перший, пов'язаний з оцінкою потреб, які задовольняють на ринку основні конкуренти. Другий пов'язаний з оцінкою маркетингової стратегії, яку застосовують конкуренти. Конкуренти найчастіше застосовують один якийсь підхід. Проте крупні компанії можуть собі дозволити мобільність в стратегічних орієнтаціях. Це ті фірми, які схильні до ринкової експансії, а також постачальники матеріалів, сировини, устаткування.

Другий етап – моніторинг діяльності конкурентів. Моніторингу підлягають конкуренти, для яких є висока зацікавленість, але низька можливість впливу. Такі показники конкурентів як ціна, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключових осіб і т.п. повинні знаходитися під пильною увагою служб конкурентної розвідки або служб бізнес-моніторингу. Для решти конкурентів можна обмежитися періодичними оцінками їх діяльності. Основним завданням моніторингу і конкурентної розвідки конкурентного середовища є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення компаній, в цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються. Результати моніторингу конкурентного середовища дозволяють отримувати: оперативне і постійне інформування про стан конкуренції, визначення конкурентного потенціалу ринку, порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємств, прогнозування та виявлення тенденцій і перспектив розвитку конкуренції на ринку, накопичення ретроспективної інформації про характер розвитку конкурентних взаємин.

Третій етап – виявлення сильних і слабких сторін конкурентів. Для реалізації цього етапу використовують декілька методів. Першим і найбільш поширеним є SWOT-аналіз [49]. За наслідками вивчення діяльності і

виявлення сильних і слабких сторін конкурентів визначаються позиції підприємства по відношенню до конкурентів:

- лідируюче положення підприємства щодо конкурентів. В цьому випадку підприємство сміливо виходить на вибрані цільові сегменти і впевнено в своїй позиції;

- положення, що швидко змінюється. Це коли у підприємства достатньо фінансових ресурсів, проте за окремими показниками воно поступається конкурентові. У найближчій перспективі воно не претендує на лідерство, але успіхів добиватиметься поступово на вибраних цільових сегментах;

- слабке положення підприємства. Це коли у підприємства відсутні фінансові ресурси для конкурентної боротьби. Тоді може бути рекомендацією відмовитися від вибраних цільових сегментів і провести пошук інших ринків з менш високими вимогами.

Другим підходом, який використовується при виявленні сильних і слабких сторін конкурентів є аналіз закріплення, який базується на аналізі уподобань споживачів про продукцію підприємства та конкурентів [29]. На основі аналізу закріплення проводиться внутрішній аналіз, націлений на виявлення невідповідності уявлень на підприємстві про зовнішню дійсність, що склалися, з тим, щоб змусити персонал усередині підприємства зрозуміти і прийняти необхідність змін.

Четвертий етап – визначення позицій конкурентів у галузі, що досліджується. Вивчення позицій і можливостей фірм-конкурентів припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи стеження за конкуренцією:

- які основні цілі конкурента;

- які поточні стратегії досягнення цих цілей;

- які засоби мають в своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії;

- які їх вірогідні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей по вказаних чотирьох областях дає достатньо повну картину дій конкурентів. Методи визначення конкурентного положення підприємства прийнято ділити на 3 групи: параметричні, рейтингові оцінки, поглиблений аналіз конкурентів. Тут необхідна інформація, що розкриває внутрішні механізми роботи конкурента. До такої інформації можуть відноситися дані про об'єми виробництва продукції з розбиттям на окремі номенклатурні позиції, деталізовані дані по експорту і відвантаженню, плани виробництва і так далі.

П'ятий етап – пошук стратегічних конкурентних переваг. Для досягнення і утримання конкурентного переваг, недостатньо мати високу операційну ефективність, потрібна продумана стратегія розвитку своїх відмітних якостей і унікальної компетенції. Всьому цьому сприяє виділення сегментів основної діяльності та позиціювання на них.

Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби застосовується аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологія бенчмаркингу [54]. Ця технологія зводить в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Цей метод застосовується для:

- оцінки і порівняння «кращих» конкурентів по відношенню до ключових чинників успіху у цільовій галузі, а також за межами галузі;

- визначення як «кращі» конкуренти досягають своїх показників;

- використання цих даних як основи визначення цілей, стратегій компанії і методів впровадження. Це метод планування не від досягнутого, а за показниками конкурентів.

Шостий етап – розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби. Для вибору стратегії дії на конкретних сегментах можна використовувати матрицю «потенціал – конкурентна сила», де потенціал сегменту – це прибуток, грошовий потік, ємкість ринку, а конкурентна сила – це переваги по ключових чинниках успіху.

Систематизація наявних і несуперечливих положень конкуренції дозволило виділити наступні етапи його проведення: виявлення діючих та потенційних конкурентів, моніторинг та розвідка конкурентів, виявлення сильних та слабких сторін конкурентів, виявлення позицій конкурентів у галузі, створення стратегічних конкурентних переваг, розробка стратегій та прийомів конкурентної боротьби.

Однією з з найбільш змістовних моделей діагностики конкурентного середовища є модель п'яти сил конкуренції М. Портера [73]. Вона є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Модель М.Портера є універсальною – вона побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для аналізу конкуренції. До матриці входять п’ять конкурентних сил, взаємодія яких наведена на рисунку 1.4.

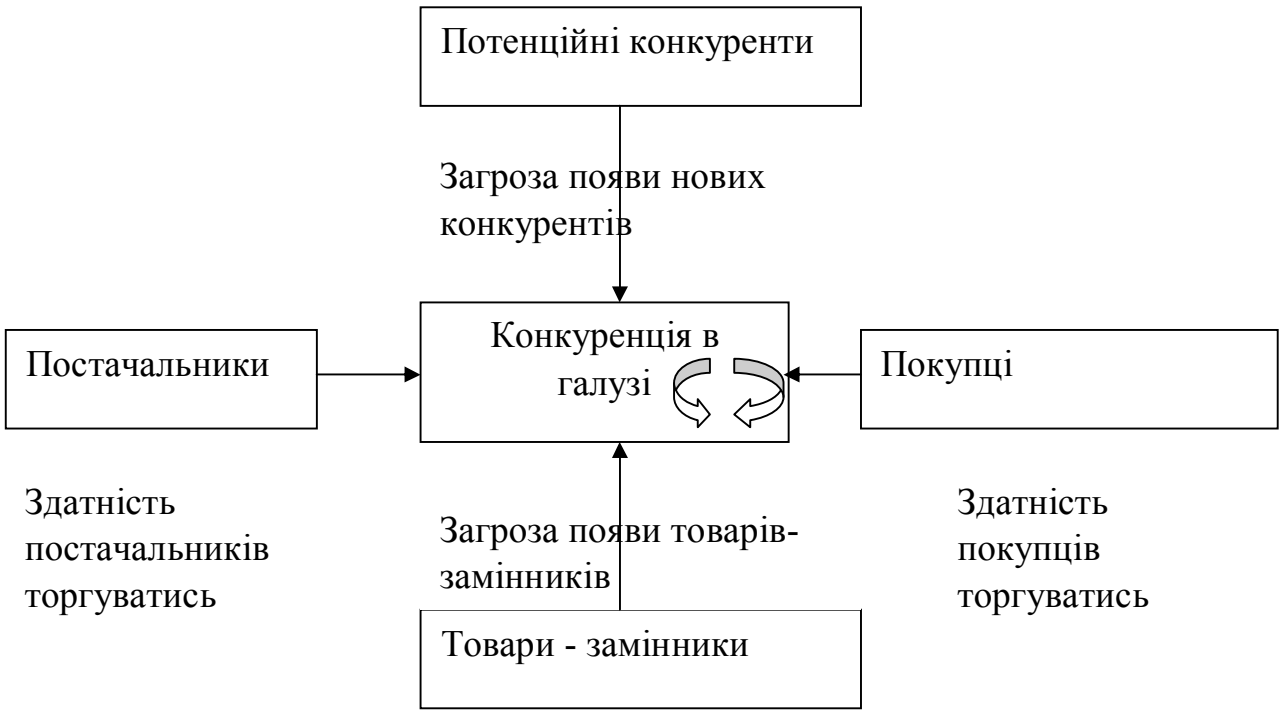


Рис. 1.4. Модель п’яти сил М. Портера [73]

Модель п’яти сил дозволяє оцінити ситуацію в галузі, сформувати уявлення про перспективи конкурентної боротьби, а також виділити конкурентів, які представляють найбільшу загрозу для підприємства.

Розглянемо кожну силу детальніше:

Перша сила –загроза вторгнення нових гравців. Зазвичай нові гравці привносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може бути потрясінням для галузі, змінювати поведінки споживачів, задавати нові стандарти роботи для існуючих гравців. Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

Портер виділяє шість основних факторів, що впливають на силу бар'єрів входу в галузь:

- економія на масштабі Чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво однієї одиниці продукції, тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок;

- диференціація продукту і сила існуючих торгових марок. Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу;

- потреба в капіталі. Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям;

- високі постійні витрати. Чим вище рівень постійних витрат в галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоду входу в галузь;

- доступ до каналів розподілу. Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі;

- політика уряду. Чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльності в галузі, чим жорсткіше регламентовані вимоги до продукту в

галузі, чим вище участь держави в галузі, тим нижче її привабливість для нових гравців. додаткові загрози.

Існують також додаткові загрози входу в галузь для нових гравців, до них відносяться: готовність і можливість існуючих гравців знизити ціни для утримання частки ринку; наявність у існуючих гравців додаткового, резервного потенціалу для активної протидії (незадіяні джерела фінансування, додаткові виробничі потужності, зв'язку з каналами розподілу, наявність вільних коштів для посилення рекламного тиску і т.п.), а також уповільнення темпів зростання в галузі або негативні темпи зростання .

Друга сила – позиції постачальників багато в чому визначається типом ринку, на якому діють постачальники і підприємства галузі. Якщо це ринок постачальників, і вони диктують свої умови підприємствам галузі, то останні знаходяться в менш виграшній позиції у порівнянні з випадком, коли на ринку домінують підприємства.

Існує чотири ситуації, в яких постачальники отримують високий рівень впливу на прибуток компанії, зокрема:

- кількість постачальників в галузі незначна. Крайній випадок: існує монополія або олігополія на ринку;

- обсяг ресурсів, який виробляють постачальники, обмежений в обсязі і в часі, не забезпечує потребу ринку;

- витрати перемикання на альтернативних постачальників високі (що може бути пов'язано з унікальністю сировини, або з існуючими зобов'язаннями перед постачальниками);

- галузь не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значущою прибутковості і доходу для постачальника.

Третя сила – позиції покупців, як і в попередньому випадку, залежить від типу ринку, на якому діють підприємства галузі і покупці їхньої продукції. Маються на увазі ринки виробника і покупця відповідно. Сила позиції покупців визначається в першу чергу можливістю швидко і дешево переключитися на використання інших продуктів, важливістю товару для

покупців, наявністю незадоволеного попиту, обсягом закупівлі продуктів і кількістю покупців.

Можна виділити наступні умови за яких сила покупців є значною, зокрема:

- покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах. В таких умовах компанія буде змушена постійно йти на поступки покупцям для забезпечення гарантованого доходу і прибутку;

- товари, що реалізуються на ринку, не володіють унікальністю; і покупець може вільно перемикатися між ними, не несучи додаткових ризиків;

- покупці демонструють високу чутливість до ціни, і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат в майбутньому;

- продукти, що купуються в галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть схильні знижувати витрати закупівлі та шукати більш вигідні пропозиції для зниження собівартості своєї готової продукції;

- споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару мають приховану або явну потребу в нових умовах і властивостях.

Четверта сила – поява товарів-замінників Товари-замінники (або товари-субститути) обмежують потенціал ринку з точки зору зростання цін. Зазвичай товари-замінники впливають на встановлення верхньої межі ринкових цін, що в умовах зростання витрат виробництва і сировини знижує рентабельність компаній. Поки гравці ринку не зможуть підвищити якість продукції і диференціювати свій товар від товарів-замінників – в галузі матиме місце невисока прибуток і обмежений зростання ринку.

Особливу загрозу для зростання і прибутку компанії надають такі види товарів:

- товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до перемикання;

- товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і можуть народжувати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

Найефективніший метод боротьби з товарами-замінниками - побудова сильної торгової марки: чітка диференціація і додаткові переваги від споживання товару компанії, боротьба зі стандартизацією товару, технологічні вдосконалення, формування лояльності до продукту.

П'ята сила – внутрішньогалузева конкуренція. Суперництво серед існуючих конкурентів зводиться до прагнення будь-якими силами поліпшити своє становище на ринку, завоювати споживачів ринку. Інтенсивна конкуренція призводить до цінової конкуренції, збільшення витрат на просування товару, іноді до підвищення якості продукції, збільшення інвестицій в нові розробки. Все це знижує прибутковість галузі. Рівень інтенсивності конкуренції високий або зростає при наявність в галузі наступних умов:

- велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів;

- невисокий зріст (або падіння) ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного;

- низька диференціація і стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводить до постійного перестрибування споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку;

- високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати гравців з низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

Таким чином можна відмітити, що діагностика зовнішнього середовища – обо’язковий захід при розробці конкурентної стратегії. Інформативним інструментом для її аналізу є модель п’яти сил конкуренції М. Портера.

## 1.3. Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства.

Успішне функціонування і розвиток підприємства в ринковій економіці вимагає обґрунтованого підходу до формування його конкурентної стратегії. Корпоративні цілі і стратегії формують великі концептуальні рамки, всередині яких розробляються конкретні стратегії. Фундаментальна задача на вирішення якої спрямовані всі стратегічні елементи, полягає в пошуку найбільш ефективних шляхів перетворення наявних конкурентних переваг в конкурентну стратегію, яка в свою чергу ґрунтується на об'єктивній інформації про цільовий ринок і його тенденції.

Т. Шоханова та Г. Осовська зазначають, що сьогодні, чітка, продумана й ефективна стратегія – рідкість на більшій частині вітчизняних підприємств. Така ситуація призводить до того, що підприємство значні зусилля концентрує на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки як факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Отже, суттю стратегії конкуренції є взаємозв'язок підприємства та його зовнішнього середовища [96].

Т.І. Лепейко наголошує, що головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення [53].

М.Портер підкреслює, що при визначенні стратегії розвитку слід враховувати сферу діяльності, у якій вона досягається [74, с82].

Взагалі, стратегія повинна виконувати такі завдання:

- синтезувати в собі технічні, технологічні, екологічні, економічні, управлінські та інші аспекти розвитку об'єкта управління;

- інтегрувати різні сторони керованого об'єкта, наприклад, для організації - місію, потенціал, структуру, корпоративну культуру, систему менеджменту та ін.;

- орієнтувати на досягнення не миттєвих завдань, а стратегічних цілей, що забезпечують задоволення стратегічних громадських, корпоративних та особистих інтересів;

- втілювати в собі наукові досягнення в галузі економіки, техніки, управління і інших наук;

- бути гнучкою, враховувати багатоваріантність стратегічних ситуацій, що виникають в просторі і в часі;

- концентрувати стратегічні і тактичні конкурентні переваги суб'єктів і об'єктів управління, зовнішньої середовища, знання, вміння і досвід всього колективу. У розробці стратегії повинні брати участь всі творчі працівники організації (системи), а відповідальність за кінцеві стратегічні результати (нульовий рівень дерева цілей) повинен нести перший керівник, за проміжні результати (інші рівні дерева цілей) – відповідні керівники та відповідальні виконавці;

- бути помірно ризикованою, але не занижувати стратегічні переваги конкурентів і не завищувати свої переваги [29; 40; 41; 76; 88].

Особливу увагу у розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам її формування, які наведено на рисунку 1.5.

Рис.1.5. Принципи формування конкурентної стратегії підприємства [41]

Узагальнюючи публікації науковців щодо процесу та етапів формування конкурентної стратегії підприємства [25; 53; 41; 77] можна відмітити, що він влкючає дві основні стадії:

- підготовчу. Її сутність заключається в зборі та систематизації інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструменти, що доцільно використовувати на цьому етапі наведено у таблиці 1.6.

- заключну, у ході якої на основі аналізу альтернативних варіантів безпосередньо обирається конкурентна стратегія.

*Таблиця 1.6*

**Підготовча стадія алгоритму вибору конкурентної стратегії** [77]

| Етап | Інструменти |
|---|---|
| 1 | 2 |
| I. Аналіз ринку | 1. Оцінка виробництва аналогів продукції та товарів-субститутів.<br>2. Розрахунок місткості ринку на основі обсягу виробництва, норми споживання, товарообороту продукції тощо.<br>3. Оцінка концентрації ринку за допомогою індексу ентропії, Херфіндаля-<br>Хіршмана, індексу концентрації, дисперсії середніх чисел тощо.<br>4. Аналіз адміністративних, економічних, нормативних бар'єрів.<br>5. Визначення основних характеристик ринку, їх типів.<br>6. Аналіз зовнішнього середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, товари-субститути, потенціальні конкуренти).<br>7. PEST- аналіз. |
| II. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства | 1. Аналіз можливостей зниження собівартості, оцінка виробничих потужностей, аналіз ефективності управління контролем, можливість зниження матеріальних запасів.<br>2. Оцінка рівня кваліфікації та ефективності підготовки, аналіз системи мотивації праці, плинності кадрів, ступеню участі персоналу у розподілі прибутків, оцінка організованості праці та культури організації.<br>3. Оцінка наявності власних оборотних коштів, розміру валового прибутку, прибутку від операційної діяльності, чистого прибутку. Оцінка ліквідності підприємства, фінансової стійкості. |
| III. Оцінка конкурентоспроможності продукції | Побудова таблиць порівняння, що містять характеристики товарів та показники ефективності діяльності підприємства, на основі яких розраховується коефіцієнт конкурентоздатності. |
| IV. SWOT-Аналіз | 1. Аналіз сильних сторін підприємства.<br>2. Аналіз слабких сторін підприємства. |

*Продовження таблиці 1.6*

| 1 | 2 |
|---|---|
| | 3. Оцінка можливостей зовнішнього середовища.<br>4. Оцінка загроз із боку чинників зовнішнього середовища |
| V. Аналіз стратегічних Позицій | 1. Побудова конкурентна карта ринку<br>2. Матриця McKinsey<br>3. Матриця BCG<br>4. Матриця ADL-LC<br>5. Матриця ShellDPM |

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства наведено на рисунку 1.6.

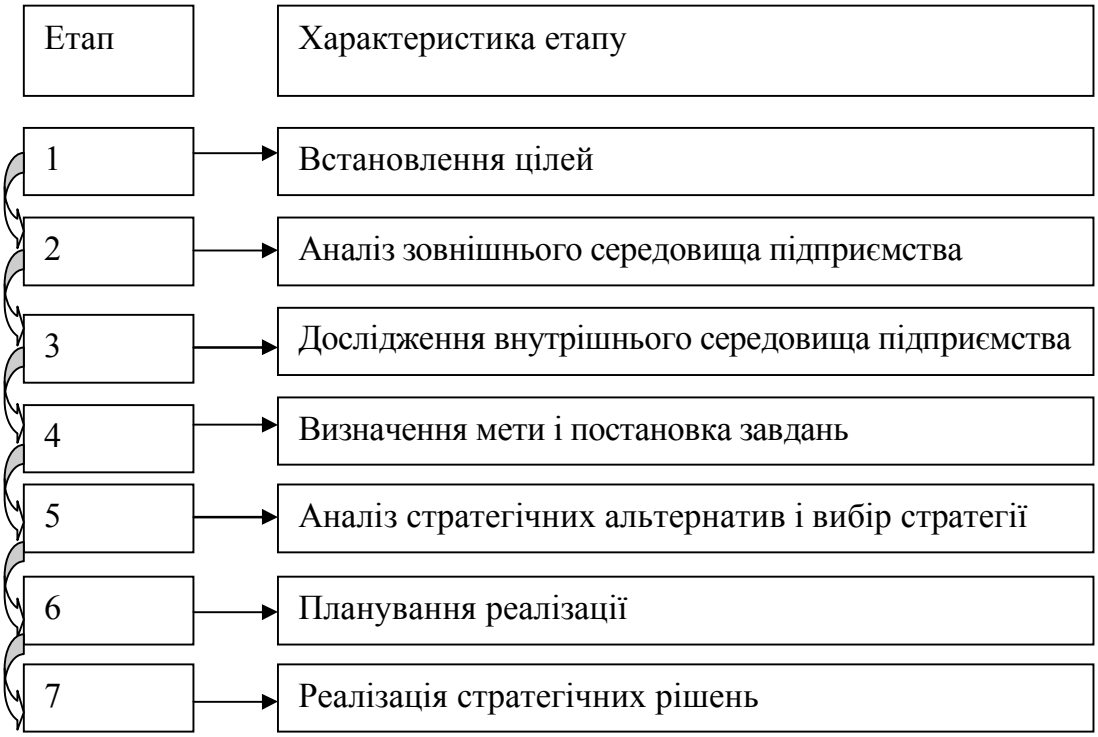


Рис.1.6. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства (узагальнено автором на базі [25; 53; 41; 77])

Розглянемо наведені на рисунку етапи більш детально:

Перший етап – встановлення цілей. На цьому етапі передбачається розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них,

треті – на зближення з ними, четверті – на здачу їм позицій на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки і реалізації цільових установок, кожній фірмі доводиться, впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні;

Другий етап – аналіз зовнішнього середовища. Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети. Мета аналізу –забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети організації.

Третій етап – дослідження внутрішнього середовища підприємства. Мета дослідження – виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що становлять, і елементів підприємства. Організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається у свою чергу з ряду підсистем. Оцінювати показники слід в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства), порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку та мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання) дослідження ресурсів підприємства, оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації та визначення стратегічного конкурентного потенціалу по підприємству в цілому.

Четвертий етап – визначення стратегічної мети і постановки завдань. Інформаційної базою проведення дослідження є зведена статистична на фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди

кон’юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркових досліджень на інше. Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку, зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

П’ятий етап – аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Після попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність та значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Цей аналіз необхідно проводити для того, щоб виявити та ліквідувати наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Відомий широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об’єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. До системи конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства можемо зарахувати відповідну технологічну стратегію. Виділимо три основні види технологічної стратегії з позицій здобуття конкурентної переваги: «раннє» технологічне лідерство, «пізнє» технологічне лідерство та технологічне послідовництво.

Шостий етап – планування реалізації стратегії. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його Мінцберг довів, що стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура це однопланові явища. Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб’єктів функціонує в рамках простих оргструктур. При цьому стратегічні аспекти функціонування оргструктур

залишаються для них у тіні, об’єктивно ускладнюючи розробку та реалізацію економічної стратегії. Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб’єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи достатньою мірою зосередитися на стратегічних проблемах організації.

Сьомий етап – реалізація стратегічних рішень. Здійснюється у двох напрямках. По-перше, з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил). По-друге, за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

У результаті успішної реалізації обраної стратегії підприємство отримує стійку конкурентну перевагу. У контексті умов динамічного ринку, на якому діють виробники реалізації класичної конкурентної стратегії може бути недостатньо.

Зазначимо, що запропонований алгоритм формування конкурентної стратегії не слід вважати універсальним, оскільки у кожній реальній ситуації підприємству необхідно опиратися на ті обставини, що склалися. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Варто відмітити, що формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії створюють певний механізм. Тому розуміючи під механізмом утворення конкурентної стратегії сукупність системних елементів, що забезпечують формування інструментарію управління діяльністю підприємства на ринку в конкуренції та сприяють досягненню цілей

конкурентної боротьби з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначимо основні його складові. Головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, забезпечення. В основі функціонування механізму формування конкурентної стратегії лежить загальна стратегія підприємства, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності. Концепція ж являє собою комплекс певних положень, які пов'язані головною ідеєю та спрямовані на досягнення конкретної мети. Необхідно зауважити, що формування конкурентної стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети, а саме забезпечення конкурентоспроможності підприємства [25; 53; 41; 77].

Організаційне забезпечення це система процесів і процедур для здійснення діяльності підприємства згідно з розробленою стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує взаємозв’язок між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами. Ресурсне забезпечення, до якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, грає не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення є тим базисом, який необхідний для здійснення управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії. Інформаційне забезпечення являє собою динамічну систему даних і способи їх обробки, які дають змогу вивчити реальний стан керованого об’єкта, виділити чинники, що його визначають, а також виявити можливості здійснення необхідних управлінських дій. Поряд із зазначеними складовими забезпечення механізму формування конкурентної стратегії розглядаються функції управління, серед яких – планування, організація, мотивація, контроль, регулювання. Під функцією планування розуміється певний вид управлінської діяльності, який дозволяє вирішити питання цілепокладання та

організаційно-ресурсного забезпечення досліджуваного процесу. Функція організації спрямована на структурування та розподіл усіх робіт у рамках механізму, вона забезпечує встановлення взаємовідносин між підрозділами підприємства та розподіл функціональних обов'язків, створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей, розробку структури управління. Функція мотивації забезпечує активізацію діяльності щодо формування та реалізації конкурентної стратегії. Контроль формування конкурентної стратегії є останньою функцією, яка забезпечує зворотний зв'язок між процесом планування та кінцевими результатами управлінських рішень у сфері. Основними завданнями контролю є:

- визначення базових показників для перевірки;

- оцінка та порівняння стану об'єкта, який контролюється, відповідно до прийнятих нормативів та стандартів;

- виявлення причин наявних відхилень;

- здійснення коригування [82].

Успіх реалізації встановленої конкурентної стратегії підприємства залежатиме від діючої системи контролю, який здійснюється не тільки протягом етапу її формування, але й реалізації.

За М. Портером [74], розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення. На вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії компанії, на думку вченого, впливають:

- характер її активів і досвіду, порівняно з конкурентами;

- мотиваційні установки і потреби топ-менеджменту та інших працівників, які задіяні у процес впровадження обраної стратегії;

- внутрішні та зовнішні межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння;

- соціально-політичні фактори.

Згідно з Т. Шохановою [96], конкурентна стратегія як ретельно розроблена програма заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної

позиції на ринку та адаптації до впливу зовнішнього середовища, повинна розроблятися за такими основними напрямками:

- реагування на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі даної галузі, в економіці в цілому;

- розробка заходів і дій, ринкових підходів, що можуть дати міцну перевагу перед конкурентами;

- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;

- вирішення конкретних стратегічних проблем конкуренції, актуальних у даний момент.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства пропонується використовувати тривимірну матрицю, координатами якої служать такі показники:

- стратегічне середовище, яке визначається умовами функціонування підприємства, які створюються зовнішнім середовищем;

- стратегічні переваги, які характеризуються мінімальними витратами і високою споживчою цінністю товару чи послуг, які дають змогу досягати успіху на ринку;

- стратегічні компетенції, що є сукупністю наявних матеріальних і нематеріальних ресурсів, можливостей і здібностей для розроблення і реалізації стратегії підприємства.

Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого і технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища та ін. Таким чином, кожне підприємство, що використовує стратегічне управління та стратегічне планування, має свої підходи до вибору стратегії. Бізнес-план – складова частина планування, за допомогою якого має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів. Виходячи з принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства повинна бути високоефективною, тобто приносити

максимальний прибуток у результаті досягнення запланованих цілей. Очевидно, що для досягнення високої ефективності розробленої стратегії необхідно враховувати умови, в яких вона буде здійснюватися, і, виходячи з цих умов, визначати всі подальші дії.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища для розроблення стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати тривимірну матрицю, яка допоможе керівництву підприємства вірно визначити напрям та стратегію розвитку.

Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії, здійснити відповідні зміни у організаційній структурі, забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

Таким чином, узагальнивши підходи науковців до формування конкурентної стратегії було запропоновано її алгоритм побудови та розглянуто кожен із запропонованих етапів.

**Висновки до розділу 1**

Вивчено сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства. Виявлено, що існує багато трактувань сутності поняття «стратегія», що обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання. Узагальнивши наведені визначення можна відмітити, що стратегія, це комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також різні науковці по-різному трактують визначення «конкурентна стратегія», що одна свідчить не лише про багатоплановість стратегій, але і є свідченням також і недостатнього рівня дослідження явища. На базі аналізованих визначень запропоновано авторське визначення поняття, а саме, конкурентна стратегія – комплекс взаємопов’язаних заходів направлений на забезпечення стійких конкурентних переваг, утримання

вигідної міцної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковому період. Узагальнено систему класифікації конкурентних страгій. Відмічено, що конкурентні стратегії, класифіковані за різними ознаками не конфліктують між собою, тобто не виключають одна одну. Тож можна зауважити, що єдиної, універсальної, ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючийого стан в галузі, цілі, можливості і ресурси;

Розглянуто методи дослідження конкурентного середовища підприємства. Надано визначення поняттю «конкурентне середовище» з позиції менеджменту. Відмічено, що його слід розглядати як сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища. Розглянуто чинниики конкурентного середовища. Наведено структуру моделі зовнішнього середовища підприємства та надано характеристику його структурних рівнів. Розглянуто модель М. Портера. Наведено етапи і методи дослідження конкурентного середовища;

Охарактеризовано етапи розробки конкурентної стратегії підприємства. Відмічено, що головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструментарій, забезпечення, а особливу увагу у розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам її формування. Виявлено що процес формування конкурентної стратегії підприємства влкючає дві основні стадії: підготовчу та заключну. Розглянуто етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства та надано їм стислу характеристику.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА «ALTIOR PRINT»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «Altior Print»

Розробка конкурентної стратегії буде запропонована на базі аналізу діяльності виробничо-торговельного підприємства «Altior print», яке знаходиться в м. Запоріжжі. Підприємство займається інтер'єрним фотодруком. Воно почало свій професійний шлях у 2009 році як салон нестандартних натяжних стель «KVARTIRA». Через три роки компанія «Altior Print» стала одним з перших виробничих підприємств на Південному Сході України з випуску натяжних стель і алюмінієвих інноваційних профілів і продовжує щорічно нарощувати обсяги виробництва.

Підприємство прагне бути кращими серед конкурентів, а тому постійно дізнається щось нове, йде в ногу з часом і розвивається в обраному напрямку. З 2017 року, фахівці освоїли напрямок інтер'єрного фотодруку під брендом «Altior print». Компанія «Altior print» є найбільшим відомим підприємством інтер'єрного фотодруку в України.

Однак, інтер'єрний фотодрук на натяжних стелях та фотошпалерах – не єдина сфера діяльності. Окрім основного напрямку підприємство займається розробкою індивідуальних високоякісних макетів для різних потреб клієнтів. Серед інших послуг «Altior print» відносяться:

- натяжні стелі з фотодруком;
- фотошпалери;
- модульні картини;
- рекламні банери;
- тканьові ролети з фотодруком [98].

Фотодрук в інтер'єрі має безліч переваг, основними з яких є:

- практичність і надійність.

- можливість мити полотно, яке вбере запахи і зберігає свій первісний вигляд навіть через кілька років.

- відмінна водостійкість плівок, що дозволить не турбуватися про можливі затоплення сусідами зверху.

- будь-яке зображення завжди можна підібрати самостійно або скористатися допомогою професійних досвідчених фахівців.

- правильно обраний малюнок, нанесений на площину стелі, здатний перетворити приміщення і візуально збільшити простір.

- безпечні для здоров'я [100].

З 2017 року «Altior Print» може запропонувати своїм споживачам фотодрук екосольвентними чорнилами на ПВХ-плівці, фотошпалери за індивідуальним замовленням, виготовляє модульні картини за обраними розмірами. Вся ПВХ-плівка яка використовується для друку сертифікована.

З 2019 року Altior активно розвиває напрямок UV друку з білим кольором. На даний момент це єдина компанія в Україні яка використовує UV друк. Це дозволяє робити фотодрук на плівках темного кольору, на екосольвентному принтері такий друк зробити неможливо.

Підприємство виконує фотодрук на натяжних стелях та фотошпалерах двома способами: екосольвентний друк; UV друк з білим кольором.

Мета підприємства – зробити будинок, офіс або бізнес клієнтів, ще красивішим і надійнішим за допомогою наданих товарів і послуг, а це можливо тільки в умовах вищого професіоналізму і якості. Тому підприємство обирає тільки кваліфікованих виконавців [98].

Менеджмент підприємства «Altior print» сформулював основні складові діючої стратегії підприємства:

- розробка і виробництво високоякісного фотодруку з метою збільшення обсягів реалізації;

- постійне вдосконалення всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється: розробки макетів, виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування з метою максимального задоволення потреб споживача;

- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності продукції вищим світовим стандартам якості;

- нарощування інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської систем [99].

Власна збутова мережа «Altior print» зорієнтована винятково на реалізацію продукції свого підприємства відповідно до здійснюваної стратегії. У такий спосіб підприємство безпосередньо контролює хід реалізації своєї продукції на ринку. Крім того, така система збуту дозволяє підприємству підтримувати прямий контакт зі споживачами продукції.

Проводячи конкурентний аналіз, крім аналізу зовнішнього середовища необхідно оцінити сильні і слабкі сторони в області його внутрішнього середовища. Зазначимо, що внутрішнє середовище підприємства є складовою загального середовища, що перебуває в межах підприємства. Це комплекс факторів усередині підприємства, які є результатом управлінських рішень. Усі фактори внутрішнього середовища окремо та у взаємозв'язку мають вагомий вплив на функціонування та розвиток підприємства. Тому важливою є роль діагностики та аналізу внутрішнього середовища «Altior Print», для визначення сильних та слабких сторін організації, для майбутнього порівняння їх з аналогічними даними підприємств-конкурентів, а також для оцінки позиції підприємства відносно умов зовнішнього середовища.

При аналізі внутрішнього середовища підприємства проводиться вивчення різних функціональних зон організації з метою виявлення сильних і слабких сторін.

Аналізом внутрішнього середовища підприємства є комплексний аналіз п'яти груп факторів, оцінка та характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок:

- організація управління;

- персонал;

- виробнича діяльність та технології;

- фінанси;

- маркетинг.

Проведемо детальний аналіз факторів внутрішнього середовища «Altior Print» у кожній з цих груп.

Першою групою для оцінки та аналізу є організація управління. Вона характеризується наступними факторами та їх характеристиками:

- наявність стратегії розвитку;

- адекватна цілям організаційна структура;

- наявність корпоративної культури.

В рамках аналізу організації управління варто розглянути і організаційну структуру компанії. Цілями аналізу організаційної структури підприємства є:

- аналіз організаційної структури управління на відповідність вимогам зовнішньої середовища, цілей, елементів і процесів організаційної системи;

- оцінка ступеня відповідності фактичної організаційної структури управління про- ектіруемой структурі;

- оцінка структури на відповідність принципам організаційної побудови.

Організаційна структура регулює розподіл завдань по підрозділах, їх компетентность у вирішенні поставлених проблем, а також загальну взаємодію цих елементів. Кожен підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділів організації посадові особи структурних підрозділів наділяються певними обов'язками і несуть відповідальність за виконання закріплених за ними обов'язків. Організаційна структура «Altior Print» наведена на рисунку 2.1.

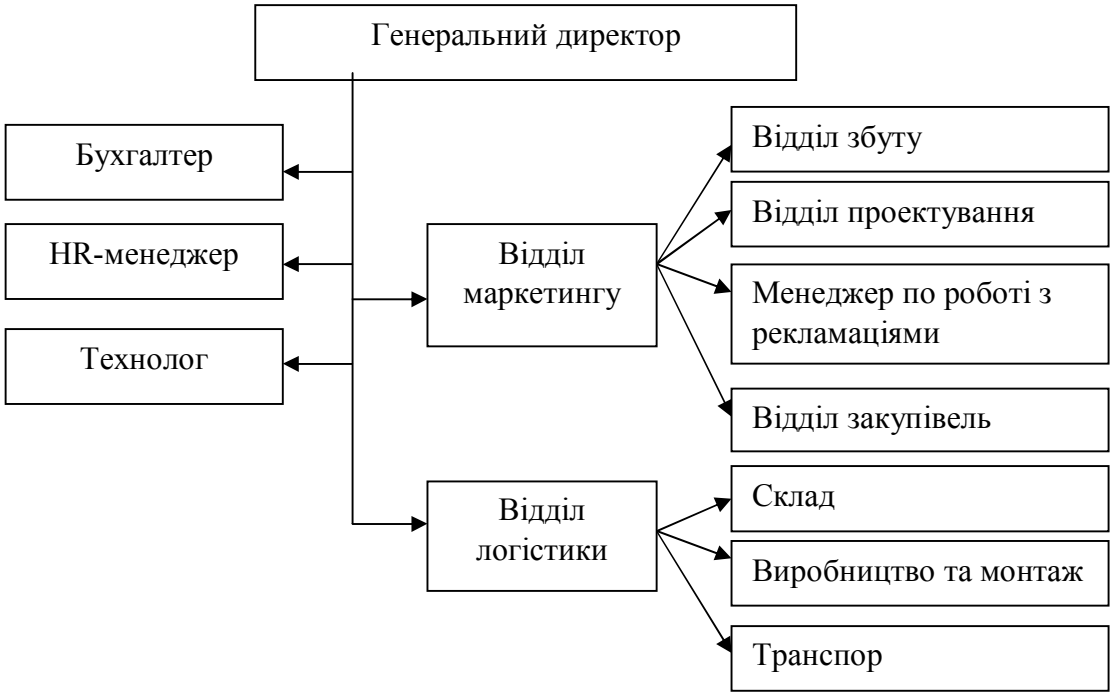


Рис. 2.1. Організаційна структура «Altior Print» (розробка автора)

Організаційна структура «Altior Print» являє собою сукупність спеціалізованих функціональних підрозділів, взаємопов'язаних в процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей організації. Елементами організаційної структури є окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), служби та ланки апарату управління, які виконують певні функціональні обов'язки в рамках своїх повноважень. Підрозділи представляють собою офіційно створені групи працівників, відповідальних за виконання певного набору виробничих, фінансових, управлінських та інших функцій. Вони розрізняються статусом, чисельністю, величиною наявних матеріальних і фінансових ресурсів.

Як видно з рисунку організаційна структура «Altior Print» є лінійною. Це одна з найпростіших організаційних структур. Лінійна структура побудована на основі вертикальної ієрархії управління і базується на суворій підпорядкованості нижчої ланки вищої ланки управління. При такій побудові виконання вузькоспеціалізованих функцій переплітається з системою

підпорядкованості та відповідальності за безпосереднє виконання завдань, наприклад, з проектування, виробництва продукції та її постачання споживачам. Лінійна структура характерна при організації робіт на підприємствах малого бізнесу. У даній структурі виконувані роботи дуже однотипні, працівники – не диференціюються.

Вищим органом управління в «Altior Print» є директор. Він здійснює керівництво поточною діяльністю компанії, виробляє політику з метою збереження та збільшення прибутковості та конкурентоздатності компанії. Директор створює на власний розсуд організаційну структуру компанії з відділів та підрозділів, призначає керівників даних органів. Також, він укладає угоди, відкриває в банках рахунки, стверджує штат, визначає порядок найму та звільнення працівників, встановлює правила внутрішнього розпорядку, заробітну плату і заходи заохочення працівників, видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників товариства. Стратегічна концепція розвитку «Altior Print» – стратегія зростання на основі диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення позицій на вітчизняному ринку інтер’єрного фотодруку.

Друга група факторів – це персонал підприємства. Проаналізуємо персонал під«Altior Print»приємства за наступними факторами.

- кваліфікація персоналу. В основі кадрової політики «Altior Print» стоїть принцип забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. Тому підприємство забезпечує кожну категорію працівників належним рівнем кваліфікації, який є необхідним для якісного та ефективного виконання необхідних видів робіт. Кожен майбутній працівник підприємства проходить багатоступеневий процес відбору, комплекс лекцій та практичних занять, екзаменацію, стажування та повторну екзаменацію знань після стажування. Ця система прийняття на роботу дає можливість забезпечити підприємство лише якісними кваліфікованими кадрами;

- плинність кадрів. «Altior Print» характеризується низьким рівнем плинності кадрів;

- мотиваційна система оплати праці. Основою організації ефективної системи організації оплати праці − її застосування забезпечує диференціацію і регулювання заробітної плати працівників відповідно до їх кваліфікації, складності роботи та функцій, що вони виконують, інтенсивності, характеру та умов праці.

- управління персоналом. Відіграє важливу роль на підприємстві. Працівники мають високий рівень кваліфікації, бо на підприємстві здійснюється навчання персоналу та більшість працівників мають значний досвід роботи. Гарним показником ефективності управління кадрів також є низька плинність працівників. Високий рівень результатів праці колективу «Altior Print» також, зумовлений використанням мотиваційної системи оплати праці.

Третій фактор – виробнича діяльність та технології. Основним джерелом надходження коштів традиційно є виконання фотодруку на ПВХ-плівці. Підприємство поставляє якісний фотодрук на ПВХ-плівці, безшовних та рулонних шпалерах, модульних картинах та робить фотодрук на холсті. Результати діяльності та якість виробленої продукції знаходяться на достатньо високому рівні.

Четвертий фактор – фінанси. Розглянемо економічну складову діяльності підприємства, яка є об’єктом систематичного всебічного поточного контролю з боку менеджменту підприємства, а також порівняння досягнутих показників з рівнем минулих років.

На основі даних внутрішьої звітності «Altior print» роведемо аналіз даних економічної діяльності компанії, дослідивши структуру та динаміку окремих статей звітності. Результати аналізу наведені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка обсягу, складу та структури активів підприємства «Altior Print»** (за даними внутрішньої звітності компанії)

| Показники | 2017 р. | | 2018 р. | | 2019 р. | | Відхилення 2019 р. до 2017 р. | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Нематеріальні активи | 39 | 0 | 31 | 0 | 20 | 0 | -19 | -48,7 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 3671 | 3 | 8789 | 5 | 16215 | 7 | 12544 | 341,7 |
| Основні засоби | 40472 | 35 | 52793 | 30 | 58586 | 25 | 18114 | 44,8 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 10 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | -10 | -100,0 |
| Разом необоротні активи | 44192 | 38 | 61623 | 36 | 74821 | 32 | 30629 | 69,3 |
| Виробничі запаси | 29298 | 25 | 43070 | 25 | 63911 | 27 | 34613 | 118,1 |
| Незавершене виробництво | 399 | 0 | 95 | 0 | 319 | 0 | -80 | -20,1 |
| Готова продукція | 1205 | 1 | 1533 | 1 | 2759 | 1 | 1554 | 129,0 |
| Товари | 10114 | 9 | 24619 | 14 | 30027 | 13 | 19913 | 196,9 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 8814 | 8 | 19017 | 11 | 42688 | 18 | 33874 | 384,3 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками | 8502 | 7 | 12725 | 7 | 15993 | 7 | 7491 | 88,1 |
| Витрати майбутніх періодів | 1 | 0 | 12 | 0 | 17 | 0 | 16 | 160,0 |

*Продовження табл. 2.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Інші оборотні активи | 564 | 0 | 1454 | 1 | 1795 | 1 | 1231 | 218,3 |
| Разом оборотні активи | 71673 | 62 | 111816 | 64 | 160110 | 68 | 88437 | 123,4 |
| Всього активів | 115865 | 100 | 173439 | 100 | 234931 | 100 | 119066 | 102,8 |

На основі таблиці 2.1 є можливість зробити висновок про стабільне зростання активів «Altior print» протягом аналізованого періоду на 102,8%. Зростання відбулося переважно за рахунок зростання оборотних засобів підприємства, що свідчить про збільшення обсягів господарської діяльності «Altior Print». Також, про розширення діяльності свідчить зростання вартості незавершених капітальних інвестицій та основних засобів.

Основні показники ефективності використання оборотних активів підприємства наведено у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Аналіз ефективності використання оборотних активів «Altior Print»** (за даними внутрішньої звітності компанії)

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/- |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 5,7 | 4,6 | 4,3 | -1,4 |
| Коефіцієнт оборотності виробничих запасів | 7,9 | 7.5 | 6,5 | -1,4 |
| Коефіцієнт оборотності готової продукції | 192,8 | 209,8 | 150,5 | -42,3 |
| Коефіцієнт оборотності товарів | 23 | 13,1 | 13,8 | -9,1 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 26,4 | 16,9 | 9,7 | -16,6 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 3,2 | 2,9 | 2,6 | -0,6 |
| Термін оборотності запасів, днів | 64 | 79 | 85 | 21 |
| Термін оборотності виробничих запасів, днів | 46 | 49 | 56 | 10 |

*Продовження табл. 2.1*

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Термін оборотності готової продукції, днів | 2 | 2 | 2 | 0 |
| Термін оборотності товарів, днів | 16 | 28 | 26 | 11 |
| Термін оборотності дебіторської заборгованості, днів | 14 | 22 | 38 | 24 |
| Термін оборотності оборотних активів, днів | 113 | 127 | 141 | 28 |

Аналіз фінансової стійкості «Altior Print» та динаміка формування фінансового результату «Altior Print» наведені у таблицях 2.3 та 2.4 відповідно.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз динаміки показників ліквідності та платоспроможності «Altior Print»** (за даними внутрішньої звітності компанії)

| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/- |
|---|---|---|---|---|
| Сума ліквідних активів, тис. грн. | 71673 | 111816 | 160110 | 88437 |
| Сума швидколіквідних активів, тис. грн. | 30657 | 42499 | 63044 | 32437 |
| Поточні зобов'язання | 23766 | 28205 | 33417 | 9651 |
| Сума готових засобів платежу, тис. грн. | 12500 | 9009 | 1826 | -10674 |
| Загальний коефіцієнт покриття | 3,02 | 3,96 | 4,79 | 1,78 |
| Проміжний коефіцієнт покриття | 1,29 | 1,51 | 1,89 | 0,60 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,53 | 0,32 | 0,05 | -0,47 |

На основі даних таблиці 2.3 можемо зробити висновок, що активи «Altior Print» є ліквідними і воно здатне повністю розрахуватися за своїми поточними зобов'язаннями як за рахунок ліквідних активів так і лише швидколіквідних активів. Водночас слід відмітити, що у 2019 році стрімко знизився показник абсолютної ліквідності підприємства, що потребує приділення уваги оптимізації залишку грошових коштів на рахунку.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз фінансової стійкості «Altior Print»**

(за даними внутрішньої звітності компанії)

| Показники | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | Відхилення 2018 р. до 2016 р., +/- |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт автономії | 0,69 | 0,72 | 0,79 | 0,10 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | 1,45 | 1,39 | 1,27 | -0,18 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,79 | 0,84 | 0,86 | 0,07 |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,31 | 0,28 | 0,21 | -0,10 |
| Коефіцієнт довгострокових зобов'язань | 0,44 | 0,32 | 0,22 | -0,22 |
| Коефіцієнт поточних зобов'язань | 0,56 | 0,68 | 0,78 | 0,22 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 0,58 | 0,39 | 0,27 | -0,31 |
| Коефіцієнт довготермінового залучення позичкових коштів | 0,20 | 0,14 | 0,08 | -0,12 |

Як видно з таблиці підприємство має не досить високі показники фінансової стійкості. Зокрема до уваги слід прийняти такі показники як коефієнт фінансової залежності, який має негативне значення, що свідчить про залежність підриємства від зовнішніх джерел фінансування, коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчить про недостаньо ефективне використання капіталу. Загалом якщо в компанії частка позикових коштів у сумі активів є вищою, ніж в конкурентів, то це може призвести до збільшення ціни залучення коштів. Також дуже негативним є коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу, який свідчить про значну залежність від позичкового капіталу, що суттєво знижує можливості підриємства маневрувати у відповідь на дії конкурентів. Коефіцієнт довготермінового залучення позичкових коштів також свідчить про наявність позики та впливає на можливість підриємства оправивно реагувати на зміну конкурентної ситуації на ринку.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка формування фінансового результату «Altior Print», грн.** (за даними внутрішньої звітності компанії)

| Показники | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | Відхилення 2019 р. до 2017 р. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | абсолютне, грн. | відносне, % |
| Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг | 232373 | 321673 | 415257 | 182884 | 79 |
| Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт та послуг | 167584 | 234153 | 320812 | 153228 | 91 |
| Валовий прибуток | 64789 | 87520 | 94445 | 29656 | 46 |
| Інші операційні доходи | 24220 | 14958 | 1792 | -22428 | -93 |
| Адміністративні витрати | 3841 | 5289 | 6441 | 2600 | 68 |
| Витрати на збут | 7360 | 8926 | 10412 | 3052 | 41 |
| Інші операційні витрати | 16704 | 23394 | 1175 | -15529 | -93 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 54414 | 71559 | 78209 | 23795 | 44 |
| Фінансові витрати | 930 | 1656 | 911 | -19 | -2 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 53484 | 69903 | 77299 | 23815 | 45 |
| Податок на прибуток | 9627 | 12582 | 13914 | 4287 | 45 |
| Чистий прибуток | 43857 | 57321 | 63385 | 19528 | 45 |

На основі таблиці 2.5. можемо зробити висновок, що підприємство «Altior Print» збільшило обсяги реалізації продукції на 79% протягом 2017-2019 років. Але, водночас собівартість продукції також зросла на 91%. Суттєво скоротились й інші операційні доходи підприємства, але аналогічно зменшились інші операційні витрати. Адміністративні витрати та витрати на збут також мають тенденцію до зростання. В результаті приріст чистого прибутку за аналізований період склав 45%. Підприємство є прибутковим. Порядок розподілу прибутку і покриття збитків підприємства «Altior Print» визначається рішенням директора. Зокрема, прибуток може бути спрямований на створення та поповнення резервного капіталу, покриття збитків, інші виробничі та невиробничі цілі. Однак показник прибутковості

не є інформативним сам собі. Необхідно проаналізувати рентабельність діяльності у динаміці. Результати аналізу наведено у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Оцінка ефективності господарської діяльності «Altior Print»**

(за даними внутрішньої звітності компанії)

| **Показники** | **2017 р.** | **2018 р.** | **2019 р.** | **Відхилення 2019 р. до 2017 р., +/-** |
|---|---|---|---|---|
| Рентабельність продукції, товарів, послуг,% | 26,2 | 24,5 | 19,8 | -6,4 |
| Рентабельність господарської діяльності,% | 22,3 | 21,0 | 18,7 | -3,7 |
| Рентабельність активів, % | 37,9 | 33,0 | 27,0 | -10,9 |
| Рентабельність власного капіталу,% | 59,7 | 45,8 | 34,2 | -25,% |

На основі таблиці 2.6. можемо зробити висновок, що «Altior Print» є прибутковим, а його діяльність є високорентабельною. Водночас слід відмітити негативну тенденцію до скорочення показників рентабельності підприємства. Зазначимо, що підприємство за підсумками роботи за минулий рік планує свою роботу в майбутніх періодах. Найбільш пріоритетний напрямок подальшого підвищення ефективності використання ресурсів на сучасному етапі розвитку підприємства – це нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції. Також позитивний ефект принесуть заходи щодо подальшого зниження витрат ресурсів на одиницю продукції.

Окрім аналізу економічних показників важливим є аналіз організаційної стурктури підприємства, оскільки логіка її побудови та ефективність фукнціонування багато у чому визначає можливість «Altior Print» реагувати на конкурентне оточення.

П’ятий фактор – маркетинг. До сильних сторін маркетингу компанії відносяться:

- якість товарів, підтверджена сертифікатами виробника.

- якість обслуговування, сформована за рахунок індивідуальної роботи з кожним клієнтом. Що включає в себе активну допомогу з боку персоналу

підприємства та гнучку систему знижок як при особистій присутності клієнта в магазині, так і онлайн.

- гарний імідж підприємства, який формується за рахунок дотримання правил і етичних норм торгівлі, надання гарантії на товар і послуги і виконання зобов'язань за ними.

- добре представлений перелік товарів на сайті підприємства, що дозволяє визначитися з вибором, залишаючись вдома, не наражаючись на небезпеку, дотримуючись запропонованої самоізоляції в умовах пандемії коронавіруса.

При промисловому виробництві і збуті продукції, а також при знятті виробів з виробництва, маркетингові дослідження вчасно забезпечують менеджмент «Altior Print» даними про:

- ринок, на якому діє підприємство;

- конкурентів, конкурентоспроможність кожного виду продукції в кожному сегменті ринку;

- необхідність розширення або звуження асортименту і параметричних рядів продукції;

- вимоги, які пред'являються споживачами до продукції;

- відповідність виробничого і збутового потенціалу тенденціям зміни ринку;

- відповідність ціни рівню цін конкурентів і технічної конкурентоспроможності товару, попиту на нього;

- передбачуваний обсяг збуту виробів, про ефективність програми формування попиту і стимулювання збуту;

- відповідність рівня сервісу вимогам замовника на кожному сегменті ринку.

Таким чином можна відмітити, що за техніко-економічними показниками підприємство «Altior Print» має прийнятні показники та має потенціал для адекватного реагування конкурентне середовище. Однак внутрішній аналіз не є вичерпним, тож необхідно провести аналіз

зовнішнього середовища на ринку та оцінити його вплив на можливість підриємства вести конкурентну боротьбу.

## 2.2. Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство

В умовах нестабільності економіки України та складної політичної ситуації першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища. Саме у зовнішньому середовищі знаходиться більшість загроз і одночасно можливостей для «Altior Print». Будучи відкритою системою, організація реалізує і свою місію, і стратегію в зовнішньому оточенні, прагнучи бути для нього максимально корисною, щоб здійснити свої плани в довгостроковій перспективі. Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство включає в себе дослідження макросередовища, мікросередовища та оцінки можливостей підприємства.

Оскільки стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації, кризових ситуацій, що виникають та виходу з них. Зміни в макросередовищі можуть послабити потенціал підприємства і привести до багатьох негативних наслідків. Тому, для моніторингу та оцінки тенденцій на ринках та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід провести аналіз зовнішнього середовища підприємства.

Під поняттям зовнішнього середовища підприємства розуміють «складну багаторівневу структуру елементів, яка знаходиться за межами підприємства та різним чином впливає на його діяльність» [65, с. 58].

Як зазначалось у першому розділі роботи до факторів зовнішнього середовища підприємства належать фактори мікросередовища (постачальники, конкуренти, споживачі, контактні аудиторії) та макросередовища (політичні, економічні, соціальні, демографічні, екологічні, галузеві) [32].

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства «Altior Print» може бути використано декілька методів. На думку автора доцільним є використання PEST-аналізу, який представляє собою це інструмент, призначений для виявлення тих аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність компанії, зокрема аналізуються:

- політичні фактори (P – political);
- економічні фактори (E – economic);
- соціальні фактори (S – social);
- технологічні фактори (T – technological)

Реалізація PEST-аналізу як інструменту виявлення можливостей передбачає постійний контроль інформації про існуючі тенденції макросередовища і визначення серед них найбільш важливих для організації. Здійснення регулярного моніторингу інформації передбачає наявність у компанії спеціального ресурсу (бази), який дозволить збирати, зберігати і систематизувати дані про макросередовище [62, с. 23].

Першим етапом PEST-аналізу є виділення факторів макросередовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Розглянемо кожну складову детальніше.

Політичні фактори не мають суттєвого впливу на діяльність «Altior Print» та отримання ключових ресурсів для його діяльності. Оскільки підриємство орієнтоване на ринки запорізького та дніпропетровського регіону можна відмітити, що військовий конфлікт на Донбасі, не здійснив суттєвого впливу на поточну діяльність (станом на 2014 р.). Однак варто зазначити, що в найближчих планах компанії того часу було розширення своєї присутності на ринку саме донецького регіону, то ж можна зазначити, що конфлікт мав вплив на діяльність підприємства. Переглянувши плани та оцінивши можливості підприємство переорієнтувалось на Київ. Окрім конфлікту серед політичних факторів можна виділити: політичну нестабільність, співпрацю з ЄС, гальмування економічних реформ

політичними силами, відсутність державної підтримки малого бізнесу, недосконалу правову базу.

Для аналізу впливу політичних факторів макрооточення використаємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (див. табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Характеристика політичних факторів макросередовища**

| Фактор | Стан фактору та тенденції розвитку | Характер впливу на підприємство |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Військовий конфлікт на Донбасі | Тривалий конфлікт з нечіткими перспективами завершення | Негативний: оскільки унеможливив запланований вихід на ринок Донецького регіону. |
| 2. Політична нестабільність | аналітики Goldman Sachs відзначають, що за рівнем політичної нестабільності Україна займає 68 місце серед 165 країн, що аналузівались [71] | Негативний: постійні зміни та реформи в правовому та податковому регулюванні в країни призводять до нестабільності валюти, тиску на гривню, складності фінансового планування, віддік капіталу з галузі, зниження платоспроможного попиту |
| 3. Співпраця з ЄС | 11 липня 2017 року Рада ЄС затвердила Угоду про асоціацію з Україною та ЄС [33]. | Негативний: вставновлені ЄС вимоги до сертифікації та до якості товарів призводять до підвищення їх закупівельної вартості, що негативно впливає на ціну продукції. Крім того, через наявність європейського обладнання у компанії відсутня можливість переходу на більш дешеву китайську продукцію. |
| 4. Гальмування економічних реформ політичними силами | Політична влада стримує впровадження реформ у сфері економіки країни. | Негативний: відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та виходу на нові ринки; відсутність економічного зростання |
| 5. Відсутність державної підтримки малого бізнесу | Заборона на роботу підприємств, що не здійснюють торгівлю товарами першої необхідності і продуктів | Негативний: падіння прибутку компанії, низька віддача з маркетингової активності, падіння інформованості про компанію (відсутнє «сарафане радіо») |

*Продовження таблиці 2.7*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | харчування, під час введення карантину | |
| 6. Недосконала правова база | Зокрема складності у податковому законодавстві | Негативний: складність у прогнозуванні грошових потоків (за наявних запозичених коштів) |

Далі охарактеризуємо стан та характер впливу економічних факторів макросередовища на «Altior Print». На досліджуване підприємство впливають такі економічні фактори як динаміка ВВП, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції та ставок податків, зменшення індексу споживчих цін, динаміка розвитку галузі оптового та роздрібного продажу. Вплив цих факторів є негативним та зумовлює зростання рівня цін на продукцію, зменшення обсягів продажів та зменшення кількості контрактів із зарубіжними партнерами. Інфляційні процеси зумовлюють необхідність переходу на дешевшу та нижчу за якістю сировину. До того ж підвищення витрат підприємств пояснюються високими цінами на енергетичні та паливні ресурси в країні.

Для аналізу впливу економічних факторів макрооточення використаємо допоміжну таблицю, в якій охарактеризуємо стан та характер впливу окремих факторів на підприємство (табл. 2.8).

*Таблиця 2.8*

**Характеристика економічних факторів макросередовища**

| Фактор | Стан фактору та тенденції розвитку | Характер впливу на підприємство |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Динаміка ВВП | Протягом 2020 в Україні діяли значні обмеження на роботі підприємств у різних галузях, що призвело до падіння рівня ВВП на 3,1% [33]. При цьому суттєве зниження відбулось за рахунок імпортних операцій | Негативний: знижується частка експорту у загальному обсягу продаж, спостерігається нестабільність продаж та рівня прибутку |
| 2. Коливання курсу | Коливання курсу національної валюти, | Негативний: фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата |

*Продовження таблиці 2.8*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| національної валюти | спричинені сезонними та політичними факторами. Кінець 2020 р. ознаменувався незначним підвищення курсу гривні | потенційних клієнтів через зміни цін; підвищення собівартості продукції; збільшення курсу сприяло збільшенню витрат на виробництво. |
| 3. Рівень інфляції | Станом на листопад 2020 рівеньбазової інфляції за даними Мінфіну склав 100,7% [33]. | Негативний: через зростання цін і необхідності зростання собівартості та витрат на закупку матеріалів. |
| 4. Зменшення індексу споживчих цін | Характеризує зміни у часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання | Негативний: через подорожчання товарів попит на продукцію підприємства зменшується |
| 5. Стан джерел сировини і енергоресурсів | Дорожчання електричної енергії | Негативний: високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні є причиною зростання комунальних витрат для підприємства та як наслідок – росту собівартості продукції. |
| 6. Ріень безробіття | Підвищення рівня безробіття спричинений зупиненням роботи багатьох підприємств у період карантину | Негативний: зниження платоспроможного попиту населення |

Соціально-демографічні показники характеризуються зниженням чисельності населення, що зумовлене зниженням кількості працездатного населення, міграційними процесами, зниженням народжуваності, зростання рівня соціальних потреб населення, зміна купівельної активності споживачів тощо. Як наслідок – зростання податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства, відтік кваліфікованих кадрів робочих, технічних професій, дефіцит робітників та спеціалістів у майбутній перспективі. Характеристика соціально-демографічної складової макросередовища спрямована на те, щоб виявити вплив на бізнес таких окреслених соціальних явищ. Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.9. Ці тенденції часто є причинами змін і втрат ринку, а також появи нових продуктів і можуть вплинути на стратегію підприємства.

*Таблиця 2.9*

**Характеристика соціально-демографічних факторів макросередовища**

| Фактор | Стан фактору та тенденції розвитку | Характер впливу на підприємство |
|---|---|---|
| 1. Зниження кількості працездатного населення | Стабільне зменшення населення молодого віку, «старіння нації»: щорічне зниження чисельності [38]. | Негативний: споживачі похилого віку є більш консервативними, що негативно впливає на закупівлі. |
| 2. Міграційні тенденції | Високі темпи еміграції: 17,3% населення України емігрувало за кордон у 2020 році [33]. | Негативний: відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон. Зменшення числа покупців<br>Позитивний: надходження коштів від мігрантів дозволяє підвисити купівельну спроможність їх сімей |
| 3. Зниження народжуваності | У порівнянні з 2012 роком у 2020 р. народжуваність знизилася на 19 % [38]. | Негативний: зменшення кількості потенційних покупців |
| 4. Зростання рівня соціальних потреб населення | Рівень бідності в Україні залишається стабільно високим та за даними 2020 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало близько четверті населення [33]. | Позитивний: споживач прагне до оновлення свого життя |
| 5. Зміна купівельної активності споживачів | Купівельна активність змінилась у бік зменшення накопичень та підвищення рівня користування кредитними послугами | Позитивний: покупці стали більш активно купувати товар тривалого користування, опасаючись знецінення грошей. |
| 6. Зміна способу життя | Впровадження карантинних заходів призвело до самоізоляції частини населення | Позитивний: споживачі більш схильні до проведення ремонтних робіт задля змін у домівках [90]. |

Для підприємства «Altior Print» технологічні фактори мають невисокий ступінь впливу. Цей фактор на підприємстві характеризують: нове обладнання, високий коефіцієнт корисної дії, новизна використовуваних технологій, постійне оновлення технічної оснащенності підприємства, оновлення програмного забезпечення для ведення управлінських операцій. Результати проведеного аналізу технологічної складової наведено в таблиці 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Характеристика технологічних факторів макросередовища**

| Фактор | Стан фактору та тенденції розвитку | Характер впливу на підприємство |
|---|---|---|
| 1. Рівень новизни і сучасності обладнання | Малі та середні підриємства більш активно встановлюють нове обладнання | Позитивний: значне підвищення якості продукції, ефективності роботи |
| 2. Високий коефіцієнт корисної дії | Сприє більш ефективному використанню обладнання | Позитивний: більш якісна продукція, менші витрати на електроенергію |
| 3. Новизна використовуваних технологій | Прагнення до задоволення попиту, до отримання переваг у конкурентній боротьбі | Позитивний: підвищується якість друку на плівці, зменшується рівень браку |
| 4. Постійне оновлення технічної оснащенності підприємства | Свідчить по прагнення підприємства до новизни. Постійне оновлення дозволяє підриємству конкурувати на якісно новому рівні | Позитивний: підвищується ефективність роботи |
| 5. Оновлення програмного забезпечення для ведення управлінських операцій | Дозволяє підприємству автоматизувати значну кількість операції | Позитивний: зменшується кількість помилок за рахунок «людського фактору» |

Наступним кроком PEST-аналізу є оцінка макросередовища «Altior Print» за допомогою методу складання профілю макрооточення, щоб визначити відносну значущість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю винесемо фактори макросередовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників «Altior Print» було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;

- вплив на організацію за шкалою: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;

- спрямованість впливу за шкалою: «+»; «–» – позитивна або негативна спрямованість.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна

інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Результати оцінювання факторів макросередовища подано у таблиці 2.11.

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища. Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується за формулою (2.1):

$$C_{МАС} = \frac{\pm A_1B_1 \pm A_2B_2 \pm \cdots \pm A_nB_n}{[\max A_iB_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^{n}(\pm A_iB_i)}{[\max A_iB_i] \cdot n}, \qquad (2.1)$$

де $C_{МАС}$ – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

А – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

В – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [63, с. 154].

*Таблиця 2.11*

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування «Altior Print»**

| № | Фактори макросередовища | Важливість для галузі (1, 2, 3) | Ступінь впливу (0,1, 2, 3) | Характер впливу (+ / -) | Оцінки впливу |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | І. Політико-правові фактори: | | | | |
| 1 | Військовий конфлікт на Донбасі | 2 | 2 | - | -4 |
| 2 | Політична нестабільність | 3 | 3 | - | -9 |
| 3 | Співпраця з ЄС | 3 | 2 | - | -6 |
| 4 | Гальмування економічних реформ політичними силами | 2 | 1 | - | -2 |
| 5 | Відсутність державної підтримки малого бізнесу | 3 | 3 | - | -9 |
| 6 | Недосконала правова база | 2 | 1 | - | 2 |
| | Разом за політико-правовими факторами | | | | -32 |

*Продовження таблиці 2.11*

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | II. Економічні фактори: | | | | |
| 7 | Динаміка ВВП | 2 | 1 | - | -2 |
| 8 | Коливання курсу національної валюти | 2 | 2 | - | -4 |
| 9 | Рівень інфляції | 2 | 2 | - | -4 |
| 10 | Зменшення індексу споживчих цін | 2 | 2 | - | -4 |
| 11 | Стан джерел сировини і енергоресурсів | 1 | 1 | - | -1 |
| 12 | Рівень безробіття | 1 | 1 | - | -1 |
| 13 | Динаміка ВВП | 1 | 3 | - | -3 |
| | Разом за економічними факторами | | | | -19 |
| | III. Соціально-демографічні фактори: | | | | |
| 14 | Зниження чисельності працездатного населення | 1 | 1 | - | -1 |
| 15 | Зниження кількості працездатного населення | 2 | 2 | - | -4 |
| 16 | Міграційні тенденції | 1 | 1 | - | -1 |
| 17 | Зниження народжуваності | 2 | 2 | - | -4 |
| 18 | Зростання рівня соціальних потреб населення | 2 | 2 | + | +4 |
| 19 | Зміна купівельної активності споживачів | 3 | 3 | - | -9 |
| 20 | Зміна способу життя | 1 | 3 | - | -3 |
| | Разом за соціально-демографічними факторами | | | | -26 |
| | IV. Технологічні фактори: | | | | |
| 21 | Рівень новизни і сучасності обладнання | 3 | 3 | + | +9 |
| 22 | Високий коефіцієнт корисної дії | 2 | 3 | + | +6 |
| 23 | Новизна використовуваних технологій | 2 | 1 | + | +2 |
| 24 | Постійне оновлення технічної оснащенності підприємства | 3 | 2 | + | +6 |
| 25 | Оновлення програмного забезпечення для ведення управлінських операцій | 21 | 2 | + | +4 |
| | Разом за технологічними факторами | | | + | +27 |
| | Разом за факторами макросередовища | | | + | -46 |

Рівень факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне:

- від 0 до 0,35 – нейтральний вплив;
- від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив;
- від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне:

- від 0 до 0,35 – негативний вплив;
- від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив;
- від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [63].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування «Altior Print»:

$$C_{МАС} = \frac{-46}{9 \cdot 25} = -0,20 .$$

У цілому за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що макросередовище має загрозливий вплив на функціонування підприємства. Як видно з таблиці 2.11, найбільшу загрозу для підприємства складають політичні та демографічні фактори. Найбільші можливості для розвитку насьогодні надає технологічний фактор.

Провівши оцінку зовнішнього середовища за методологією PEST-аналізу можемо зробити висновок, що найбільш сильний вплив, на досліджуване підприємство мають соцально-демографічні чинники. Зазначимо, що економічна ситуація в Україні 2020 році складалася під впливом карантинних заходів, внаслідок епідемії Covid-19. Вже з середини березня вітчизняні підприємці зазнали труднощів з веденням бізнесу, а значна кількість споживачів змушена шукати заробіток за межами країни.

## 2.3. Визначення впливу п'яти сил конкуренції на підприємство

Практично всі сучасні ринки характеризуються як конкурентні. Конкурентний аналіз галузі по Майклу Портеру допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій компанія буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Дана модель передбачає аналіз кокнуренції зап'ятьма конкурентним силами, такими як [74, с. 46.]:

- конкуренція фірм, які діють в одній галузі;
- вихід на ринок потенційних конкурентів;
- вихід товарів-субститутів (товари-замінники);
- постачальники і їх економічні можливості;
- покупці і їх економічні можливості.

З п'яти перерахованих вище факторів, як правило, є один фактор, який домінує і який в результаті стає головним (вирішальним) при розробці стратегії підприємства.

Проводячи конкурентний аналіз галузі за допомогою моделі «5 сил конкуренції» М. Портера можна оцінити не лише конкуренту ситуацію на ринку інтер'єрного фотодруку України.

Розглянемо першу силу – конкуренція фірм, які діють в одній галузі. Оскільки «Altior Print» діє на трьоїх ринках: Запоріжжя, Дніпро та Київ не можна сказати, що на нього впливає конкуренція на загальному українському ринку. Тож обмежимось виключно охопленими підприємством регіонами. На ринку інтер'єрного фотодруку існує жорстка конкуренція. Для того, щоб точніше оцінити переваги підприємства «Altior Print» проаналізуємо діяльність основних конкурентів. Конкуренцію нашому підприємству складають 5 компаній, а саме «Europotolok», «Mirror», «Capoc Украина», «Apply», «Visage». Аналіз конкурентів виконаний на базі експертних оцінок представлений в таблиці 2.12.

З таблиці 2.12 можем зробити висновок, що за кількістю торговельних точок лідирує «Capoc Украина» у якого 3 торговельні точки. Далі йдуть підприємства «Altior Print» та «Europotolok». Однак наявність фізичних точок не надто важливий фактор, оскільки завдяки Інтернет границі стираються, а покупець та продавець стають ближче один одному.

*Таблиця 2.12*

**Аналіз конкурентів на ринку інтер'єрного друку**

| Критерій | Altior Print | Europotolok | Mirror | Capoc Україна | Apply | Visage |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Кількість торгових точок, шт. | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| Досвід роботи в галузі, рік | 11 | 5 | 5 | 9 | 6 | 6 |
| Рівень цін | Середній | Високий | Високий | Середній | Середній | Середній |
| Якість продукції | Середня | Середня | Середня | Середня | Середня | Середня |
| Асортимент | Широкий | Широкий | Широкий | Середній | Вузько-направлений | Середній |
| Робота персоналу | Високий рівень | Високий рівень | Середній рівень | Середній рівень | Середній рівень | Середній рівень |
| Рекламна діяльність | Інтернет-сторінка | Банери, друкована | Друкована | Радіо | Відсутня | Банери |

Найбільшим досвідом роботи володіє «Altior Print». Це підприємство є лідером в порівнянні з іншими підприємствами, що можна віднести до конкурентних переваг компанії. Тривалий період роботи на ринку може забезпечити: наявність кваліфікованого персоналу, досвід співробітників, можливість інтуїтивно відчувати ринок, тобто помічати тенденції, які більш молоді підриємства просто не помітять, володіти інформацією про можливих конкурентів, краще знати історію становлення, а отже і сильні та слабкі місця своїх конкурентів. Тобто досвід дає той нематеріальний актив, який покращує конкурентні позиції підприємства.

Рвень цін у підприємства середній. Це досить суб'єктивна оцінка. Однак загалом ціни на базові продукти приблизно однакові у всіх гравців ринку. Що стосується ціни на конкретний продукт, то вона залежить від дуже багатьох факторів, та визначається у процесі перемовин з покупцем.

Якість продукції також середня. Однак підприємство може запропонувати продукцію високої якості на замовлення.

Асортимент відрізняється шириною у всіх гравців на ринку. Це зумовлено тим, що нанести малюнок на плівку ПВХ не складно, для цього не потрібно переобладняння чи переоснастка верстатів. Питання вирішується на стадії проектування. А базою для продукції є одна й та ж сама плівка.

Робота персоналу це агрегований показник, оскільки включає в себе весь персонал підприємтсва від менеджерів зі збуту до логістики.

Варто відмітити, що суттєвим недоліком «Altior Print» є майже повна відсутність реклами, яка обмежується інформацією наведеному на сторінці компанії у мережі Інтернет [98] та у соціальних мережах [99].

Наведемо розроблені фактори конкурентів «Altior Print», представлені в таблиці 2.11, в числове вираження, тобто введемо бальну систему оцінки від 1 до 5 балів (таблиця 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Порівняльна таблиця конкурентів на ринку інтер'єрного друку**

| Критерій у балах | Altior Print | Europotolok | Mirror | Capoc Україна | Apply | Visage |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Кількість торгових точок | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| Досвід роботи в галузі | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| Рівень Цін | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| Якість продукції | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Асортимент | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 3 |
| Робота персоналу | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Рекламна діяльність | 0 | 5 | 3 | 2 | 0 | 3 |
| Всього | 26 | 25 | 20 | 24 | 18 | 21 |

Спираючись на таблицю 2.12, складемо багатокутних конкурентів, який наведено на рисунку 2.2.

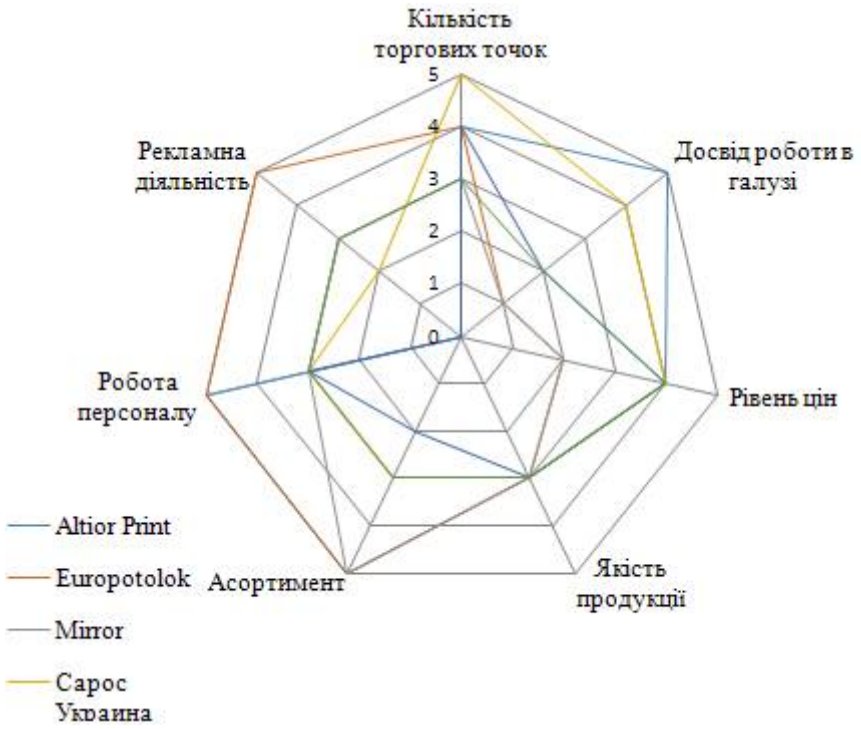


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація зображення конкуренції на ринку інтер’єрного друку (розробка автора)

Аналізуючи рисунок, ми бачимо, що «Altior Print» має найбільші бали серед конкурентів, найближчим конкурентом є «Europotolok».

Друга сила – потенційні конкуренти. Низькі бар'єри входу на ринок і виходу з нього підсилюють конкуренцію. Конкуренцію існуючим компаніям може скласти будь-яка компанія, зокрема найбільш ймовірними конкурентами можуть бути:

- ремонтні компанії. Тобто компанії які займаються ремонтними роботами, зокрема оздоблювальними роботами, оскільки вони добре знають потреби клієнтів, та можуть посилити свою пропозицію монтажними роботами;

- поліграфічні підприємства. Також потенційними конкурентами можуть бути компанії що займаються поліграфією. Розширивши свою діяльність у бік друку на плівці. Оскільки вони знають принципи друкарської роботи. Тож потрібно буде тільки підвищити кваліфікацію персоналу;

- компанії з інших регіонів. Компанії, що займаються аналогічною діяльністю у інших регіонах у поточний момент не складають конкуренції «Altior Print». Однак вони є найбільш ймовірними конкурентами, оскільки вже мають обладнання та досвід роботи. Знають потреби споживача та мають виробничі потужності. Окрім того, це можуть бути дилери, які будуть постачати товар з інших регіонів;

- міжнародні компанії-конкуренти. Наразі економічне та політичне становище в Україні не є надто привабливим для інвестицій, однак у перспективі ринок нашої країни може зацікавити і іноземних конкурентів, прихід яких сприятиме посиленюю конкуренції в галузі.

Однак насьогодні вплив цієї сили є несуттєвим.

Третья сила – вплив товарів-субститутів (замінників). Щоб проаналізувати вплив цієї сили необхідно зрозуміти, що є аналогом для плівки. З позиції призначення аналогами можуть бути: вапняне біління, гіпсокартонові стелі, підвісні стелі, інші креативні дизайнерські рішення. Однак з позиції співвідношення швидкість / витрати – аналогів у натяжних стель немає. Оскільки натяжні стелі – це єдиний вид оздоблення, який може змінити помешкання за лічені години, при цьму не потребує а ні підготовки поверхні стелі, а ні складних робіт, а ні тривалого процесу прибирання. До того ж це єдиний тип стельового оздоблення, яке уможливлює захист помешекання від протікання води від сусідів зверху. Однак через дешевизну та більшу обізнаність перевага може віддаватись традиційним способам оздоблення стелі. Тож вплив цієї сили є посереднім.

Четверта сила – вплив постачальників на ринок може бути охаратеризована як така, що має середній вплив, оскільки матеріали, необхідні для виконання робіт, здебільшого універсальні. А питаннями постачання специфічних товарів займається велика кількість компаній як в Україні, так і за кордоном. Дані компанії використовують в основному плівки ПВХ вітчизняних виробників, у компанії «Mirror» можливе використання плівки з Німеччини, однак під замовлення. Майже кожна

компанія може запропонувати плівку з Китаю. Полотна імпортовані з-за кордону мають непогану якість, але досить завищену ціну за кв. м готового виробу, а полотна вітчизняних виробників поступаються за якістю. Полотна з Китаю користуються попитом як через найбільш низьку ціну, так і через зручний формат плівки. Китайська плівка має найбільшу ширину, що зменшує кількість швів на стелях великої площі. На ринку в свою чергу цінуються матеріали для полотен вироблені в Швейцарії і Франції, в місті таких фірм дуже мало.

Виявом ринкової влади постачальників є підвищення цін поставок на ПВХ-плівку, що призводить до значного зменшення прибутковості підприємств галузі, які не мають можливості перенести вищі витрати на витрати виробництва.

П’ята сила – вплив покупців. Варто зазначити, що «Altior Print» співрпрацює з трьома групами покупців:

- дилери. Тобто компанії, які закуповують продукцію для перепродажу. Вони допомагають у збуті продукції, шукаючи клієнтів, рекламуючи продукцію, проводячи переговори з ним. За це компанії отримують свої комісійні. Оскільки ціна на ринку більш-менш усталена, то «Altior Print» пропонує знижку на покупку продукції, даючи можливість заробітку для дилера. Для компанії вигідно дещо поступитись ціною, оскільки дилер купує на постійній основі. Втрата одного дилера, або його перехід до конкурента може обернутись значними втратами ринку. Тож сила впливу цієї категорії покупців є досить значною;

- індивідуальні споживачі. Це група споживачів, які купують рідко. Виключно у міру потреби. Обсяги їз закупівлі незначні. Тому сила впливу цієї групи є не дуже значною;

- комерційні або державні установи. Це споживачі які купують рідко, але обсяг їх закупівлі може бути досить значним. Таким споживачам «Altior Print» надає більшу знижку. Однак зважаючи на те, що закупівлі переважно разові, сила впливу цієї групи також може бути визначена як середня.

Оскільки у структурі продаж переважають закупівлі дилерів, то можна вважати, що сила впливу покупців є значною.

Узагальнюючі результати аналізу за моделлю «5 сил конкуренції» М. Портера наведено на рисунку 2.3.

Рис. 2.3. Модель «П’ять сил конкуренції» М. Портера для «Altior Print»

Таким чином можна відмітити, що найближчим часом на ринку послуг інтер’єрного друку відбуватимуться процеси перерозподілу часток між існуючими великими учасниками. Таким чином, перед підприємством стоїть

завдання подальшого вивчення цін конкурентів, розширення рекламної компанії, розширення асортименту послуг, що надаються, забезпечення більших конкурентних переваг. На підставі аналізу діяльності компанії «Altior Print», можна виділити напрямки, щодо яких можна поліпшити показники діяльності. По-перше, необхідний комплексний підхід до розуміння конкурентоспроможності організації, який буде торкатися всіх сфер внутрішнього середовища організації. По-друге, необхідно удосконалювати маркетингову діяльність. Або необхідно знайти таке рішення, яке б дозволило знизити рівень цін, розширити асортимент пропонованих послуг, підвищити їх якість.

**Висновки до розділу 2**

Надано організаційно-економічну характеристику підприємства. У якості бази для аналізу обрано виробничо-торговельне підприємство «Altior print», яке займається інтер'єрним фотодруком. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства за п'ятьма групами факторів, оцінка та характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок: організація управління (відмічено у підприємства ефективна організаційна структура та грамотне управління); персонал (відмічена повна укомплектованість висококваліфікованим персоналом зі значним досвідом роботи, інноваційним мисленням та лояльністю до компанії); виробнича діяльність та технології (відмічено наявність нового обладнання, відстежування та оновлення технології друку); фінанси (відмічена залежність від позикового капіталу та зниження прибутку компанії у періоді); маркетинг (відмічена незначна маркетингова активність, зокрема майже повні відсутність реклами про підприємство).

Оцінено вплив зовнішнього середовища на підприємство. Аналіз впливу середовища проведено з використанням моделі PEST-аналізу. У результаті аналізу було виокрелено двадцять п'ять факторів, які розподілено

за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціані та технологічні. Виявлено важливість та силу впливу кожного з фактору. Відмічено, що вплив політичних та соціальних факторів є сильнішим, економічні фактори також мають досить сильний вплив. При цьому наведені три фактори мають негативний вплив. Натомість технологічна складова діяльності досить позитивна. У підсумку відзначено, що макросередовище має загрозливий вплив на функціонування «Altior print».

Визначено вплив п’яти сил конкуренції на підприємство. Виходячи з того, що дана модель передбачає аналіз по п'яти конкурентним силам: конкуренція фірм, які діють в одній галузі, вихід на ринок потенційних конкурентів, вихід товарів-субститутів (товари-замінники), постачальники і їх економічні можливості, покупці і їх економічні можливості, можна сказати, що вона дає найбільш повний опис конкуренції на ринку. Зокрема за результатами аналізу відмічено, що найбільш впливовими силами на ринку інтер’єрного друку є покупці та конкуренти у галузі. Середній вплив здійснюють постачальники та товари-замінники. Найменшу загрозу у собі містить така сила як можливість появи нових-конкурентів. Бар’єрами для входу є значна конкуренція в галузі, значні витрати на придбання обладнання, низька інвестиційна привабливість галузі для іноземних компаній.

# РОЗДІЛ 3
# РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «ALTIOR PRINT»

## 3.1. Визначення стратегічного положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу

Діяльність кожного підприємства унікальна, а отже, процес вироблення і реалізації стратегії є індивідуальним. При цьому варто пам’ятатти, що підприємства функціонують в умовах конкуренції, тож відчувають на собі постійний вплив мінливого зовнішнього середовища. Це означає, що для підприємств необхідно формувати довгострокову конкурентну стратегію, яка дозволила б їм оперативно реагувати на зміни і залучати інвестиції, необхідні для діяльності.

Саме через це при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін, важливо враховувати поточний стан підприємства. Змістовним методом для проведення такого аналізу виступає SPACE-матриця (матриця стратегічного положення і оцінки дій).

Метод SPACE є комплексний підхід, призначений для діагностування ситуації і вибору варіанта стратегії для підприємства шляхом побудови матриці і вектора розвитку.. В аналізі розглядаються по два внутрішніх та зовнішніх показника, які складаються з набору різних критеріїв, які оцінюються експертним шляхом за бальною шкалою, а також вивчається вагомість кожного критерію в загальному показнику. Після отримання оцінок, прораховують підсумкову оцінку по кожному критерію і показником в цілому, середню оцінку всередині кожної групи факторів [76, с. 65].

Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства (виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів);

- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку (ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціні витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);

- привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство (особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

- стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство (тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу) [ 56 с.153].

Кожен з цих показників може характеризуватися набором критеріїв та оцінюється експертно в шкалі від 0 до 6.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій [67; 70].

Всі значення оцінюється керівниками і спеціалістами. Після того, як всі фактори оцінені, для факторів, що визначають конкурентну перевагу і стабільність економічного середовища, підсумковою оцінкою буде різниця між середнім значенням експертних оцінок і їх максимальним значенням. Для факторів, що визначають фінансовий стан і привабливість галузі середнє значення визначається із експертних оцінок.

Користуючись результатами проведених у другому розділі аналізів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та впливу конкуренції за моделлю «П'ятя сил» М. Портера визначемо за допомогою SPACE-аналізу стратегічне положення «Altior Print».

Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE представлені в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу для «Altior Print»**

| Критерії | Оцінка | Вагомість | Узагальнена оцінка |
|---|---|---|---|
| Фінансова сила підприємства (FS) | | | |
| Рентабельність інвестицій | 4 | 0,3 | 1,2 |
| Фінансова автономія | 2 | 0,2 | 0,4 |
| Платоспроможність підприємства | 3 | 0,3 | 0,9 |
| Рівень фінансового ризику | 5 | 0,2 | 1,0 |
| Загальна оцінка критерію | | | 3,3 |
| Конкурентоспроможність підприємства (CA) | | | |
| Чиста рентабельність реалізованих послуг | 3 | 0,2 | 0,6 |
| Чиста рентабельність виробництва | 4 | 0,35 | 1,4 |
| Частка ринку | 5 | 0,3 | 1,5 |
| Конкурентоспроможність послуг | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Загальна оцінка критерію | | | 4,1 |
| Привабливість галузі (IS) | | | |
| Рівень прибутку | 4 | 0,25 | 1,0 |
| Стадія життєвого циклу галузі | 4 | 0,25 | 1,0 |
| Характеристики конкурентів | 4 | 0,25 | 1,0 |
| Потенціал зростання | 4 | 0,25 | 1,0 |
| Стабільність галузі (ES) | | | 4,0 |
| Стабільність прибутку | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Рівень розвитку інноваційної діяльності | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Маркетингові та рекламні можливості | 4 | 0,2 | 0,8 |
| Ступінь впливу держави на галузь | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Технологічні зміни | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Загальна оцінка критерію | | | 4,2 |

Для оцінки стабільності галузі було обрано наступні критерії: стабільність прибутку, рівень розвитку інноваційної діяльності, маркетингові та рекламні можливості, ступінь впливу держави на галузь, технологічні зміни. Результати зваженої оцінки даного критерію – 4,2 балів, що є найвищим показником.

Другим за величиною став показник, що характеризував конкурентоспроможність підприємства. Для його оцінки було обрано такі критерії: чиста рентабельність реалізованих послуг, чиста рентабельність виробництва, частка ринку, конкурентоспроможність послуг. Загалом очікуване значення, оскільки підриємство має досить гарну конкурентну позицію.

На третьому місці показник привабливості галузі. Для його оцінки було обрано такі критерії: рівень прибутку, стадію життєвого циклу галузі, характеристики конкурентів та залежність розвитку галузі від кон'юнктури Результати зваженої оцінки привабливості галузі склали 4,0 балів.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії рентабельності інвестицій, фінансової автономії, платоспроможності підприємства та рівня фінансового ризику (див. табл. 2.7). Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства (3,3 бала) виявилися не досить високими, однак це обумовлено високою залежністю від позичкових грошей, що відповідає результатам аналізу зроблено у параграфі першому другого розділу дипломної роботи.

Після отримання загальних оцінок ключових критеріїв будуємо вектор рекомендованого позиціонування розвитку підприємства «Altior Print» в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора  в точці А з координатами, що розраховуються за формулами 3.1 та 3.2 відповідно:

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Розрахунок:

X = = 4,0 – 4,1 = -0,1

Y = 3,3 – 4,2= -0,9

За результатами таблиці 3.1. та розрахунків вектору рекомендованого позиціонування будуємо SPACE-матрицю стратегічного положення пыдприємства, яку графічно зображено на рисунку 3.1.

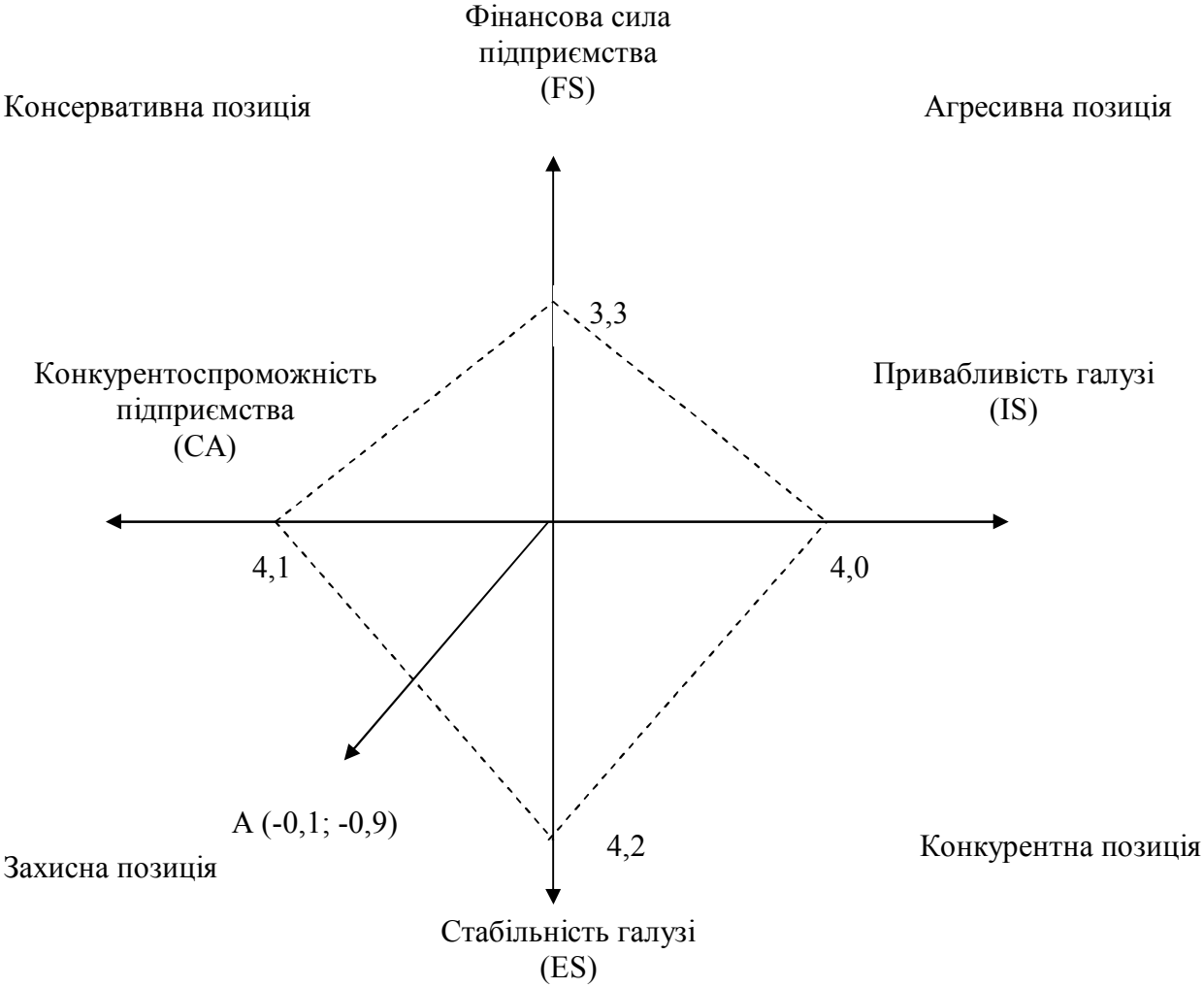


Рис. 3. 1. Матриця стратегічного положення підприємства «Altior Print»

Результат аналізу SPACE-матриці показав необхідність впровадження захистної стратегії. Дана стратегія характерна для конкурентоспроможних підприємств що працюють в не досить стабільній галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки.

Поведінка компанії у відповідності до захистної стратегії – це поведінка захисника: прагнення виокремити область своїх інтересів та захищати її. Звідси концентрацій ресурсів та централізації управління. Значною перевагою буде використання стратегії мінімізації витрат (конкурентна стратегія у відповідності до класифікації запропонованої М. Портером).

Для «Altior Print» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

- захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;

- стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;

- фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства;

- ефективне використання наявної переваги у досвіді роботи, знанні ринку, використанні нових технологій другу та відмінній технологічній забезпеченності виробництва.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і конкуренції між «Altior Print» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

## 3.2. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу

Для обгрунтованого вибору конкурентної стратегії підприємству необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Саме на сукупності наукових підходів ґрунтується SWOT-аналіз, який є початковим етапом та основою формування конкурентних стратегій [23].

Дана методика дозволяє отримати у вигляді зведеної таблиці ключову інформацію про сильні та слабкі сторони організації, її можливості і загрози. Аналіз цих елементів в різних комбінаціях надає компанії можливість виявити причини проблем в діяльності на стратегічному рівні, а також визначити ступінь впливу зовнішніх факторів на організацію.

Його завдання полягає в тому, щоб надати керівникові необхідну інформацію для розробки ефективної конкурентної стратегії.

Рис. 3.2. Процес SWOT-аналізу [24]

Перевага SWOT-аналізу, як методу дослідження заключається в тому, що його використання дає можливість сформувати комбінацію елементів внутрішнього середовища в залежності від поставленої мети: вивчення маркетингової діяльності підприємства, дослідження проблем управління або діагностика конкурентоспроможності [49]. Завдяки проведеному аналізу, можна сформулювати, як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства, а на які основні загрози, посилені слабкими сторонами, необхідно звернути особливу увагу

Під час проведення SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості й загрози, які є в зовнішньому середовищі.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно виконає роботу, і на те, які ускладнення можуть його чекати, якщо воно не зуміє вчасно відреагувати на негативні тенденції, які може піднести його зовнішнє оточення.

У відповідності до методики проведення SWOT-аналізу, цей аналіз для «Altior Print» буде відбуватися за такими параметрами:

- визначення сильних сторін (Strengths), тобто тих переваг, які має підриємство. Додаткові можливості підприємству надають ті успіхи, яких воно домоглося протягом часу свого існування або певна особливість організаційної структури чи інструменту маркетингу, що може створити підриємству додаткову ринкову можливість. Сила може полягати у наявність досвіду, доступі до ресурсів, наявності передових технологій і сучасного устаткування, високій кваліфікації персоналу, високому рівні випущеної продукції, популярності торговельної марки тощо;

- визначення слабких сторін (Weaknesses), тобто тих недоліків, які притаманні підриємству. Ці недоліки необхідно виявляти з метою виправлення, або за можливості мінімізації, для того, щоб конкуренти не мали можливості перетворити недоліки підриємства у свої переваги над ним.

У якості класичного прикладу слабких сторін можна навести занадто вузький асортимент випущених товарів, погану репутацію підприємства на ринку, низький рівень сервісу , високий ступінь зносу устаткування, високу вартість продукції в порівнянні з основними конкурентами, брак фінансування, низьку зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства, відсутність аналізу інформації про споживачів тощо;

- окреслення переліку можливостей (Opportunities), тобто тих чинників маркетингового оточення, використання яких створює переваги підриємства над конкурентами на ринку. Тобто, можливості можна розглядати як перелік сприятливих обставин, які підприємство може використовувати для отримання переваги. У якості прикладу ринкових можливостей можна навести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня прибутків населення тощо. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу не є всі можливості, які існують ринку, лише ті, що може використовувати дане підприємство.

- окреслення переліку можливих загрози (Threats), тобто тих чинників маркетингового оточення, що потенційно можуть погіршити становище підриємства. До їх числа можна віднести будь-які події, що можуть мати несприятливий вплив на «Altior Print». У якості прикладів ринкових загроз можна навести вихід ринку нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності тощо.

Заключним етапом SWOT-аналізу є побудова матриці, в якій послідовно розглядаються фактори можливостей і загроз, встановлюються зв'язки з сильними і слабкими сторонами підприємства.

У відповідності до методики проведення SWOT-аналізу визначаємо сильні і слабкі сторони діяльності «Altior Print» та заносимо їх у поле «Можливості зовнішнього середовища» та у поле «Загрози зовнішнього середовища» відповідно. Результати аналізу зовнішнього середовища наведено у таблиці 3.2

*Таблиця 3.2*

**Перелік можливостей та загроз «Altior Print»**

| Показник | Значимість | Оцінка | Зважена оцінка | Частка |
|---|---|---|---|---|
| Можливості | | | | |
| Зміна купівельної активності споживачів | 5 | 2 | 10 | 11,5 |
| Зміна способу життя | 2 | 5 | 10 | 11,5 |
| Рівень новизни і сучасності обладнання | 2 | 4 | 8 | 9,2 |
| Високий коефіцієнт корисної дії обладнання | 3 | 5 | 15 | 17,2 |
| Новизна використовуваних технологій | 3 | 4 | 12 | 13,8 |
| Постійне оновлення технічної оснащенності підприємства | 4 | 4 | 16 | 18,4 |
| Оновлення програмного забезпечення для ведення управлінських операцій | 3 | 2 | 6 | 6,9 |
| Зростання рівня соціальних потреб населення | 5 | 2 | 10 | 11,5 |
| Разом | | | 87 | 100,0 |
| Загрози | | | | |
| Військовий конфлікт на Донбасі | 2 | 1 | 2 | 2,3 |
| Політична нестабільність | 2 | 2 | 4 | 4,7 |
| Співпраця з ЄС | 4 | 2 | 8 | 9,3 |
| Гальмування економічних реформ політичними силами | 2 | 1 | 2 | 2,3 |
| Відсутність державної підтримки малого бізнесу | 3 | 5 | 15 | 17,4 |
| Недосконала правова база | 2 | 2 | 4 | 4,7 |
| Динаміка ВВП | 2 | 1 | 2 | 2,3 |
| Коливання курсу національної валюти | 5 | 2 | 10 | 11,6 |
| Рівень інфляції | 4 | 3 | 12 | 14,0 |
| Зменшення індексу споживчих цін | 3 | 3 | 9 | 10,5 |
| Стан джерел сировини і енергоресурсів | 4 | 2 | 8 | 9,3 |
| Ріень безробіття | 1 | 1 | 1 | 1,2 |
| Зниження кількості працездатного населення | 1 | 1 | 1 | 1,2 |
| Міграційні тенденції | 2 | 3 | 6 | 7,0 |
| Зниження народжуваності | 1 | 2 | 2 | 2,3 |
| | | | 86 | 100 |

Після вивчення зовнішнього середовища «Altior Print» можна створити перелік небезпек і можливостей, з якими воно може зіткнутися. Ці дані будуть занесені в поле «Сильні сторони» і «Слабкі сторони». Результати аналізу відображені у таблиці 3.4.

*Таблиця 3.4*

**Перелік сильних та слабких сторін «Altior Print»**

| Показник | Значимість | Оцінка | Зважена оцінка | Частка |
|---|---|---|---|---|
| Сильні сторони | | | | |
| Згуртований колектив | 3 | 5 | 15 | 8,4 |
| Накопичений багаторічний досвід роботи | **5** | **5** | 25 | 14,0 |
| Сучасне високопродуктивне обладнання | 4 | 5 | **20** | 11,2 |
| Задоволеність клієнтів | 5 | 3 | 15 | 8,4 |
| Помірні ціни на продукцію | 5 | 4 | 20 | 11,2 |
| Висока якість продукції, що підтверджено сертифікатами | 4 | 3 | 12 | 6,7 |
| Можливість запропонувати продукцію із заданим співвідношенням «ціна/якість» | 5 | 4 | 20 | 11,2 |
| Налагоджені ділові зв'язки із дилерами | 5 | 3 | 15 | 8,4 |
| Налагоджені ділові зв'язки із постачальниками продукції | 5 | 5 | 25 | 14,0 |
| Можливість запропонувати широкий спектр додаткових послуг | 4 | 2 | 8 | 4,5 |
| Досвід інноваційної діяльності | 2 | 2 | 4 | 2,2 |
| Разом: | | | 179 | 100,0 |
| Слабкі сторони | | | | |
| Слабка програма просування продукції | 5 | 5 | 25 | 25,3 |
| Відсутність знижок на послуги підприємства | 2 | 3 | 6 | 6,1 |
| Значний рівень кредитних коштів | 5 | 5 | 25 | 25,3 |
| Відсутність деталізованої конкурентної стратегії | 4 | 5 | 20 | 20,2 |
| Слабка техніка продаж | 3 | 5 | 15 | 15,2 |
| Нестійкі канали збути (за виключенням дилерів) | 2 | 4 | 8 | 8,1 |
| Разом: | | | 99 | 100,0 |

Поєднавши можливості та загрози зовнішнього середоваща із сильними та слабкими сторонами «Altior Print» маємо можливість отримати більш повну картину, а також запропонувати більш конкретні дії, спрямовані на використання моживостей та нівелювання погроз за рахунок сильних сторін, а також зменшення власних слабкосте й за рахунок можливостей. Крім того, підриємство матимо змогу проаналізувати найбільш критичне поєднання факторів «загрози – слабкі сторони». Комбінації факторів наведено у таблиці 3.5 Зауважимо, що у таблиці наведена лише частина комбінацій (ті, які мають найвищу оцінку), оскільки кожна з можливостей може бути поєднана з багатьма сильними сторонами.

*Таблиця 3.5*

**Матриця SWOT-аналізу«Altior Print»**

| | Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|---|---|
| Фактори | - накопичений багаторічний досвід роботи;<br>- сучасне високопродуктивне обладнання;<br>- налагоджені ділові зв'язки із постачальниками продукції | - слабка програма просування продукції;<br>- відсутність деталізованої конкурентної стратегії;<br>- слабка техніка продаж |
| Можливості | | |
| - рівень новизни і сучасності обладнання;<br>- високий коефіцієнт корисної дії обладнання;<br>- новизна використовуваних технологій | СІМ | СлМ |
| Загрози | | |
| - відсутність державної підтримки малого бізнесу;<br>- рівень інфляції;<br>- міграційні тенденції | СіЗ | СлЗ |

Наведено для прикладу по одній комбінації з кожного поля:

- для поля СІМ: рівень новизни обладнання, яке сьогодні пропонується на ринку у поєднанні за багаторічним досвідом компанії дозволить оперативно змінювати технологію та устаткування, знижуючи цим самим ціну продукції та її якість;

- для поля СлМ: відсутність деталізованої конкурентної стратегії у поєднанні з наявними новими технологіями та високим коефіцієнтом корисної дії обладнання що представлене на ринку можуть дозволити компанії реалізувати стратегію низьких витрат. Наявність чіткої стратегії дозволить окреслити коло заходів, які необхідно реалізувати для її досягнення, а рівень оснащення підприємства дозволяє припустити можливість лідерства за витратами;

- для поля СіЗ: така погроза як «відсутність державної підтримки малого бізнесу» може компенсуватись тісними зв’язками з партнерами, зокрема у підприємства є налагоджені ділові зв'язки із постачальниками продукції;

- для поля СлЗ, яке є найбільш критичним з погляду комбінації факторів можна запропонувати максимальне нівелювання погроз та захист власних позицій. Зокрема для комбінації «рівень інфляції» та «слабка техніка продаж» можна запропонувати навчання персоналу більш грамотним технологіям продаж, а також розшити кредитні програми за рахунок співпраці з банками (для індивідуальних клієнтів) та за рахунок товарного кредитування (для дилерів). Для останнього варіанту варто зауважити, що підриємство має багато позикових зобов’язань, тож до товарного кредитування потрібно підходити з обережністю.

Провівши SWOT-аналіз для підприємства «Altior Print», можна запропонувати використання такої конкурентної стратегії, як лідерство за витратами, адже «Altior Print» є конкурентоспроможним підприємство та може працювати набагато ефективніше. То, щоб домогтися успіху компанія повинна знизити витрати і стати лідером за цим показником ціни на ринку інтер’єрного друку. Ця стратегія доцільна до використання ще й тому, що її мета зрозуміла абсолютно всім співробітникам компанії, тим більше,

зважаючи на те, що діяльність «Altior Print» пов'язана з виробництвом та продажем товарів.

Стратегія лідерства у витратах дозволить «Altior Print» (за рахунок низької собівартості виробництва) отримувати доходи, що перевищують середньо галузеві, навіть в умовах високої конкуренції. Отримуючи більш високу норму прибутку, компанія може реінвестувати її в підтримку і розвиток обізнаності про товар; або встановлювати найнижчу ціну на товар.

«Altior Print» може використовувати два варіанти реалізації переваги в витратах:

- встановити найнижчу ціну в сегменті і залучити всіх чутливих до ціни споживачів (при цьому заробляти на рівні всіх інших гравців);

- встановити ціну на рівні конкурентів, при цьому заробляти більше з продажу продукту і реінвестувати надприбуток в збільшення рекламного тиску, зважаючи на низьку поточну рекламну активність.

Позиція низьких витрат захистить «Altior Print» від конкурентів, так як забезпечує дохід у таких умовах, які недоступні іншим гравцям. При використанні стратегії низьких витрат стає легко конкурувати з товарами-субститутами і знижувати вплив з боку постачальників сировини і ресурсів. Ризики стратегії лідерства за витратами: в глобальну зміну уподобань споживачів, зниженні чутливості до ціни, зростання потреб у індивідуалізації, у втраті переваги низьких витрат.

Можна сказати, що лідерство у витратах – це захисна стратегія, спрямована на досягнення ефективності виробництва. Реалізація конкурентних переваг на основі низьких витрат можлива за таких умов:

- попит еластичний за ціною;

- відсутня можливість для диференціації продукту;

- продукція досить стандартизована, покупець може придбати її у різних продавців;

- наявний доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили або інших джерел зниження собівартості продукції.

Варто відмітити, що наведені умови є сприятливими для «Altior Print» та підтверджують можливість застосування стратегії.

Пропонована стратегія лідерства за витратами для «Altior Print» буде передбачати наступне:

- використання сучасного обладнання, що дозволить досягти максимальної автоматизації процесів нанесення зображення на ПВХ-плівку. Відповідно, звільнений від рутиного виробництва наявний персонал буде краще виконувати свої функції та контролювати якість процесу нанесення та вчасно виявляти дефекти;

- орієнтація на багато різних сегментів ринку. Це логічно, тому що чим більше масштаби виробництва, тим менші витрати на нього. Для залучення нових сегментів, підприємству необхідно посилити маркетингову діяльність, зокрема у сфері просування, щоб створити необхідний рівень обізнаності як про саму компанію, так і про продукцію, що нею виробляється. А також необхідно сформувати образ стель декорованих ПВХ-плівкою як еконологічного чистого оздоблення;

- постійний пошук нових можливостей заощадити, впровадження нової техніки управління та технічних розробок, своєчасне впровадження нових технологій інтер'єрного друку та нових типів плівки. Можливе розширення видів товарів, що пропонується або збільшення кількості додаткових послуг. Наведені заходи дозволять компанії весь час залишатися лідером по витратах;

- диференціювати продукцію. Так, використовуючи стратегію лідерства за витратами «Altior Print» може одночасно пропонувати діференційований підхід для різних сегментів споживачів. Адже не можна виключати можливість того, що покупці вважатимуть якість продукції компанії не гідним для них. А по тому, треба розуміти, що низькі витрати не

є синонімом низькоякісної продукції, і навіть не є синонімом дешевої продукції. Ніхто не заважає при належному позиціонуванні продавати товари за тією ж ціною, що і конкуренти. А за рахунок низьких витрат компанія зможе отримувати більш високий прибуток. Крім того, деякі товари можна позиціонувати як статусні, та встановлювати на них більш високу ціну. Такий підхід можливий, наприклад, для пропозиції нанесення друку на ПВХ-плівку європейського виробництва. У цьому випадку собівартість продукції зміниться лише за рахунок вартості плівки, однак імідж європейської продукції є набагато вищим ніж українських чи, безумовно, китайських виробників;

- постійне спостереження за поточною ситуацією, адже конкуренти також можуть вдатись до ідентичної стратегії.

Використання стратегії лідерсьва за витратами дозволить отримати ефективний захист проти п'яти сил конкуренції, а саме:

- підприємство зможе протистояти своїм прямим конкурентам в разі цінової війни і отримувати прибуток при ціні, мінімально допустимої для конкурентів;

- великі покупці не можуть домагатися зниження ціни нижче рівня, прийнятного для найбільш сильних (перших двох за розміром витрат) виробників в галузі;

- низькі витрати в сфері оскількияк надають підприємству велику гнучкість в разі підвищення вхідних витрат;

- лідерство у витратах створює додатковий бар'єр входу для нових конкурентів і одночасно може захистити ринок від товарів-замінників.

Таким чином, пропонована стратегія захистить «Altior Print» від конкуренції.

Однак, пропонуючи використання стратегії лідерства за витратами для «Altior Print» варто відмітити і мінуси, які є у цієї стратегії, зокрема:

- можливість появи конкурентів з аналогічною стратегію. Конкуренція за ціною між декількома виробниками є прийнятною для споживачів, але руйнівною для учасників конкурентних змагань;

- прагнення отримани максимально низьку ціну може обернутись отриманням товару низької якості, що негативно сприйметься існуючи клієнтами та нанесе урон репутації компанії;

- ймовірна нездатність вловити необхідність зміни продукції або ринку в результаті надмірного захоплення проблемою зниження собівартості;

- інфляційне зростання витрат, що підриває здатність «Altior Print» знижувати собівартість;

- зміна переваг споживачів, їх чутливість до цін на користь якості товарів, послуг та інших характеристик.

У той же час підприємство, успішно реалізувати стратегію лідерства за витратами, завойовує на ринку позицію, що дозволяє встановлювати і контролювати ціни, перешкоджати утворенню підприємств-конкурентів і товарів-конкурентів, а також набуває захищеність від цінової політики постачальників, так як може собі дозволити більш високу ціну закупівель за рахунок економії в інших галузях.

### 3.3. Розробка плану реалізації конкурентної стратегії підприємства

Щоб пропонована для «Altior Print» стратегія лідерства за витратами була ефективною, необхідно: суворо контролювати всі статті витрат; вкладати прибуток у розвиток виробництва (закуповувати сучасне обладнання, якісну сировину, залучати до робіт висококваліфікованих фахівців і т.п.);

- економити за рахунок збуту (працювати безпосередньо зі споживачем, скорочувати ланцюжок посередників);

- економити за рахунок реклами (наприклад, розміщувати інформацію в соціальних мережах і на упаковках, використовувати більш яскраві і запам'ятовуються візуальні образи і т.п.);

- автоматизувати процес на основі досвіду, який з'являється при істотному збільшенні виробництва;

- відмовитися від супутніх товарів, якщо споживчий попит на них не виправдовує витрати;

- скоротити транспортні витрати за рахунок перенесення виробничих і складських приміщень ближче до пунктів реалізації товару;

- перейти до використання комп'ютерних технологій (робити замовлення через інтернет, створити власний інтернет-магазин, обмінюватися інформацією з партнерами онлайн).

Все це можливо, як за рахунок більш якісного маркетингу, так і за рахунок таких чинників як: мережа дистрибуції, технологічний прогрес, ноу-хау в управлінні, зовнішні чинники в країні і світі, прихід на ринок більших глобальних гравців, втрата мотивації співробітниками і так далі.

Процедуру реалізації плану конкурентної стратегії підприємства «Altior Print», з поетапною технологією можна представити наступним чином:

- формалізація загальної стратегії компанії;

- розробка чіткої конкурентної стратегії;

- сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію.

Розглянемо пропоновані напрямки детальніше:

Перший напрямок – формалізація загальної стратегії компанії на ринку інтер’єрного друку. Даний етап передбачає: визначення цілій, завдань, пріоритетних видів діяльності підприємства в контексті його стратегічного розвитку та формування системи конкурентних переваг. Доцільно враховувати місію підприємства, стратегічні цілі підприємства та основні

складові стратегії розвитку. Пропонований алгоритм формування загальної стратегії наведено на рисунку 3.3.

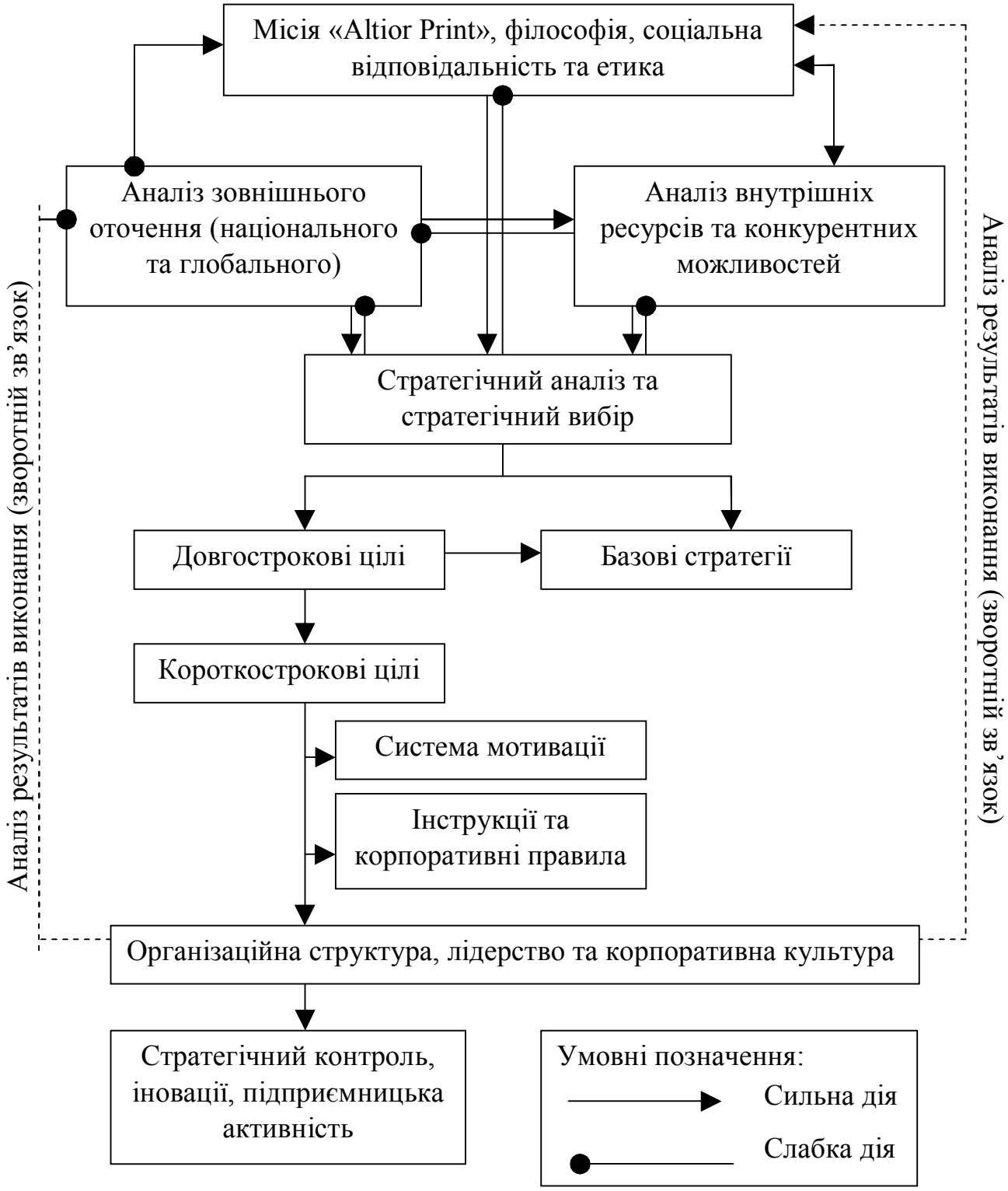


Рис.3.3. Пропонований алгоритм формування загальної стратегії«Altior Print»

Для досягнення поставлених перед «Altior Print» цілей необхідно, щоб в організаційній структурі виконувалися наступні загальні принципи:

- закріплені функції структурних підрозділів повністю покривають потреби управління господарськими процесами, здійснюваними на підприємстві. На сьогодні велике значення набуває аналіз організаційної структури управління на відповідність вимогам факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- закріплені функції підрозділів збігаються з фактичними;
- функції, закріплені за кожним підрозділом, не приходять у взаємне протиріччя при оцінці результатів діяльності;
- дублювання функцій різних підрозділів зведено до мінімуму;
- функції кожного підрозділу забезпечені в ресурсному відношенні;
- функції кожного підрозділу забезпечені в інформаційному відношенні;
- розроблені та подати діють процедури контролю.

Другий напрямок – розробка чіткої конкурентної стратегії. Як вже зазначалось, конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить компанії формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Для «Altior Print» оптимальною є стратегія лідерства за витратами. У рамках цієї стратегії пропонується алгоритм формування стратегії який включатиме підходи до бізнесу й ініціативи, що можуть бути використані для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення позицій на ринку інтер’єрного друку. Модель формування конкурентної поведінки наведена на рисунку 3.4.

Наведена на рисунку модель описує тактичну поведінку «Altior Print» на ринку інтер’єрного друку для отримання конкурентних переваг у рамках реалізації стратегії лідерства за витратами.

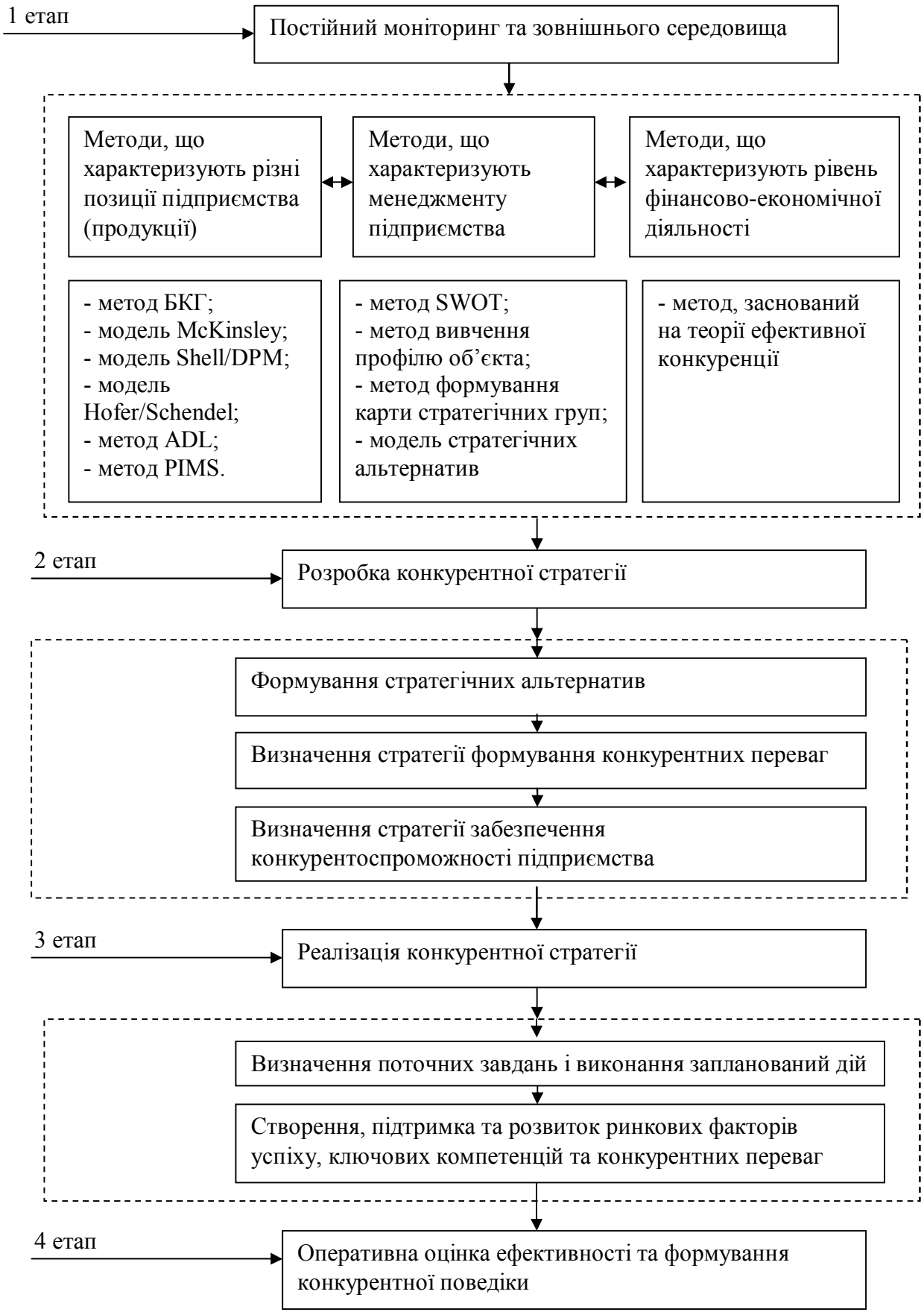


Рис. 3.4. Модель формування конкурентної поведінки для «Altior Print» (пропозиція автора)

Третій напрямок – сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію.

У рамках запропонованої «Altior Print» стратегії лідерства за витратами необхідно дуже зважено підходити до маркетингової діяльності, оскільки результат від маркетингу не досить очевидний при тому що маркетинг вимагає значних витрат. Модель реалізації маркетингової діяльності наведена на рисунку 3.5.

Цілі окремих інструментів комплексу маркетингу

| Товар | Ціна | Розподіл | Просування |
|---|---|---|---|
| - розробка нових продуктів;<br>- забезпечення оптимального рівня виробництва;<br>- формування торговельної марки. | - зменшення собівартості;<br>- отримання запланованого прибутку. | - підтримка існуючих каналів збуту;<br>- формування нових каналів;<br>- активізація роботи у роздріб. | - підвищення інформованості споживачів;<br>- створення образу товару та підприємства;<br>- стимулювання продаж;<br>- активізація продаж. |

Рис. 3.5. Модель реалізації маркетингової діяльності для «Altior Print» (пропозиція автора)

Першим маркетинговим заходом має стати проведення сегментації споживачів, адже стратегія лідерства за витратами передбачає мінімізацію витрат на освоєння сегменту. Зважаючи на ширину аудиторії на яку наразі орієнтується «Altior Print» можна запропонувати компанії більше деталізувати сегменти та проранжувати їх у відповідності до їх цінності для компанії. Результати сегментації наведено на рисунку 3.6.

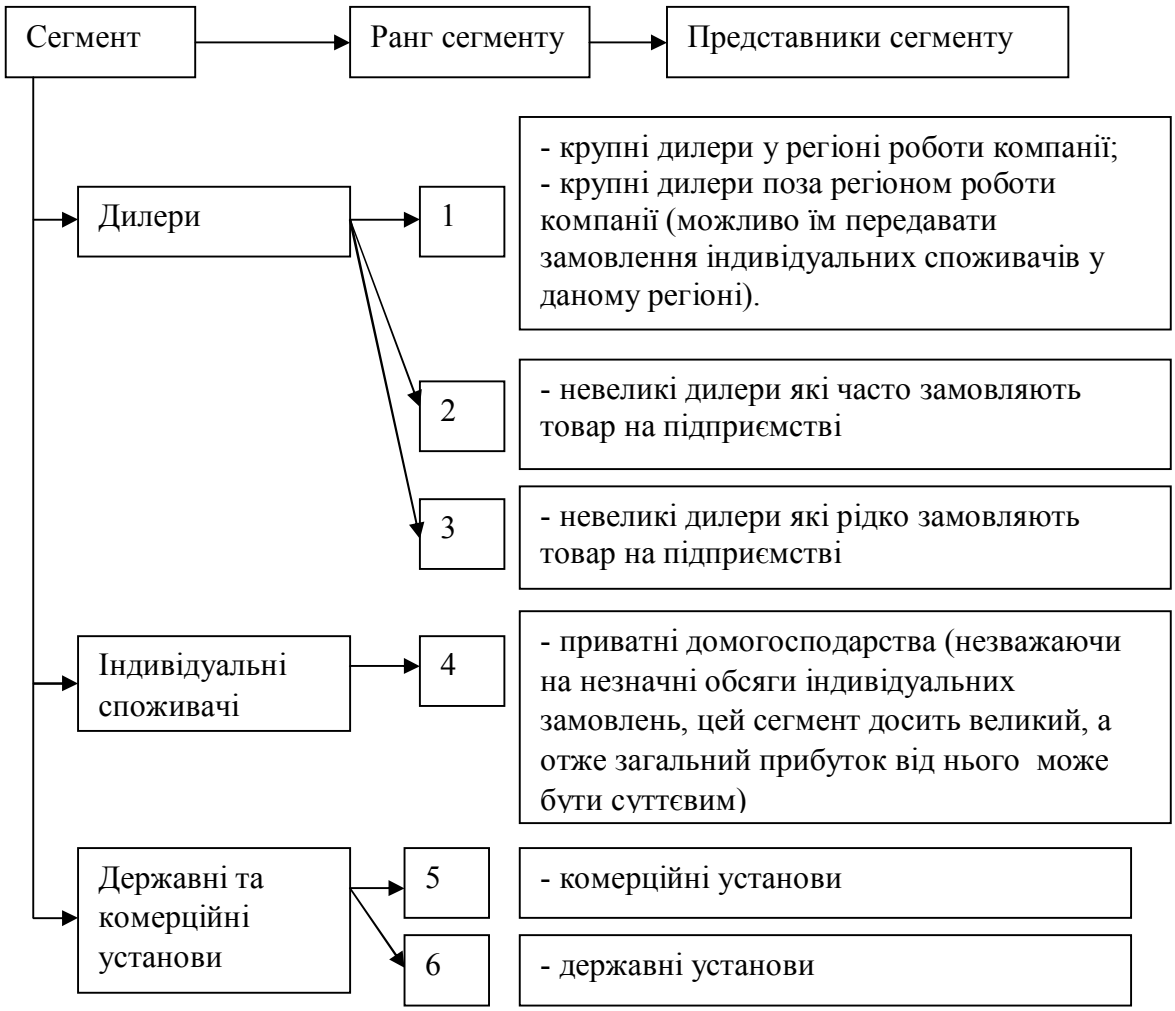


Рис. 3.6. Результати сегментації для «Altior Print» (пропозиція автора)

У відповідності до потреб, активності та цінності конкрентного сегменту для компанії варто коригувати маркетингову діяльність.

За результатами SWOT-аналізу виявлено, що найбільш слабким місцем «Altior Print» є низька рекламна активність, тобто перегляду вимагає стратегія просування продукції компанії на ринку інтер'єрного друку. Тому

необхідно більше уваги приділити окремим її елементам. Пропозиції щодо удосконалення засобів з просування наведено у таблицях 3.6 та 3.7. Орієнтуватись на покупців – представників державних чи комерційних установ не варто, через те, що закупівлями там займаються не професіонали, а самі купівлі відбуваються час від часу. Тож засоби просування, розраховані на індивідуальних споживачів будуть доцільними і для представників державних та комерційних установ.

*Таблиця 3.6*

**Пропоновані засоби просування продукції «Altior Print» для індивідуальних споживачів**

| Рекламних захід | Пропозиції |
|---|---|
| Зовнішня реклама | Встановлення рекламного щита у місці значного купчення людей |
| Телевізійна реклама | Зважаючи на вартість реклами та місце розміщення цільового сегменту виключно на місцевих каналах у розділах на зразок новин чи прогнозу погоди. |
| Реклама на радіо | Не доцільна |
| Реклама на транспорті | Розміщення рекламного повідомлення на підголовниках у маршрутних таксі |
| Друкована реклама | Не доцільна |
| Інтернет-реклама | Детально на рисунку 3.7 |

*Таблиця 3.7*

**Пропоновані засоби просування продукції «Altior Print» для дилерів**

| Рекламних захід | Пропозиції |
|---|---|
| Друкована реклама | У професійних виданнях: галузевих або маркетингових |
| Виставкова діяльність | Участь у виставках у своєму регіоні та регіоні, який має перспективи для розвитку бізнесу |
| Конференції, семінари | Участь у галузевих конференціях та семінарах |
| Особистий продаж | Розробка програми навчання для представників дилерів та розробка презентаційних матеріалів |
| Співробітництво | Сумісне проведення рекламних акцій разом з дилером |
| Інтернет-реклама | Детально на рисунку 3.7 |

Розглянемо детально такий напрямок просування як реклама у мережі Інтернет. Зважаючи на великий рівень проникнення мережі Інтернет (67% станом на грудень 2020 р. [38]) у повсякденне життя людей можна відмітити, що її ефективність буде найбільшою із усіх доступних «Altior Print» засобів. Пропозиції щодо проведення Інтернет-реклами наведено на рисунку 3.7.

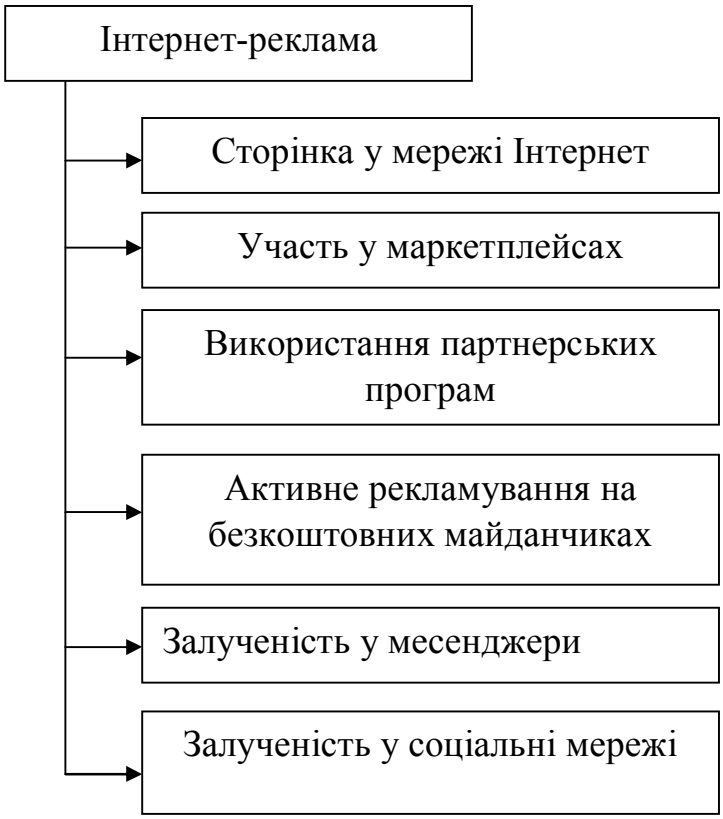


Рис. 3.7. Засоби Інтернет-реклами для «Altior Print»

Розглянемо реалізацію конкурентної стратегії за допомогою наведених на рисунку інструментів:

- сторінка у мережі Інтернет. Цей напрямок передбачає оптимізацію офіційного сайту «Altior Print» та використання інструментів SEO (Search Engine Optimization) для його пошукової оптимізації. Ці заходи допоможуть просувати сайт компанії, внаслідок підвищення його позицій під час пошуку. Це сприяє подальшому збільшенню його відвідуваності. Для цього спеціалістам необхідно налаштувати територіальність сайту «Altior Print» та швидкі посилання. Для цього буде потрібно придбати «вічні посилання», що

підвищить авторитетність сайту підприємства в пошукових системах. Також, користуючись спеціалізованими програмами, необхідно завантажити на сайт додаткові каталоги. Користуючись методом SEO-оптимізації можна охопити необмежену кількість потенційних клієнтів;

- участь у маркетплейсах. Маркетплейс представляе собою платформу для бізнес-операцій подібну до Інтернет-магазину. Маркетплейси мають як переваги, так й недоліки. Найбільшою перевагою є наявність декількох пропозицій на одному сайті, що дозволяє підвищити конкуренцію між продавцями, зберегти час на пошуку та проста можливість порівняння не лише товарів, а й постачальників цього товару. Найбільш суттєвою проблемою є якість продавців й наданої ними продукції. Маркетплейс не є виробником чи продавцем, тому не несе відповідальності за отриманий покупцем товар. Серед рекомендованих маркетплейсів можна виділити наступні: Prom.ua, OLX, Hotline.ua, Vse.ua та ін. Це добре відомі платформи, що мають гарну репутацію та лояльних споживачів. Отже вихід на них дозволить швидко отримати заплановані результати;

- використання партнерських програм.Партнерська програма – це форма ділової співпраці між продавцем певного товару в мережі Інтернет і партнерами, при якому партнери привертають користувачів насайт продавця, за що отримують винагороду у вигляді відсотка від продажів або фіксованої суми за якусь заздалегідь визначену дію користувача (покупку товару, заповнення форми, відвідування користувачем певних сторінок тощо). Ідея партнерської програми полягає у тому, що організатор партнерської програми пропонує веб-майстрам розмістити рекламу на сторінках їхніх сайтів. При цьому організатор партнерської програми зобов'язується оплачувати рекламні послуги партнерів на певних умовах. По суті, партнер є підрядником, що рекламує ресурс рекламодавця, розміщуючи рекламу на своєму ресурсі і/або іншим чином, що є дозволеним правилами і не порушує законів. Партнерські програми є одним з найефективніших інструментів

інтернет-маркетинг, і використовується більшістю крупних сайтів. Партнерська програма вигідна як організатору, так і учасникам. Організатор розширює аудиторію свого сайту, продає більше товарів, а учасник отримує винагороду. Сайти які привертають ту ж аудиторію, що і сайт-рекламодавець, але не є конкурентами – це потенційні партнери;

- активне рекламування на безкоштовних майданчиках. На таких майданчиках зазвичай дуже багато рекламних оголошень, тому щоб вони залишались на виду їх потрібно постійно оновлювати. Серед майданчиків можна виділити: Tiu.ua, Пульс Цен, OLX інші;

- залученість у месерджери. Споживачі є активними користувачами таких месенджерів як Viber, Telegram, WhatsApp, тож можна створювати легкий контент для каналів. Мета використання месенджерів – створення образу фірми та підвищення рівня обізнаності про товар. Також у мессенджерах зручно створювати та проводити конкурси. Найбільш популярний формат – розіграш призу серед учасників спільноти, які зробили репост із записом групи. Приз, запропонований переможцю конкурсу, повинен бути пов'язаний з продукцією компанії або відноситись до пропозицій компанії–партнера;

- залученість у соціальні мережі. Зважаючи на популярність мереж на цьому пункті варто зупинитись детальніше. Насьогодні «Altior Print» розвиває лише свою сторінку у соціальній мережі Facebook ігноруючи можливості інших мереж. Крім того, інформація що подається у Facebook має описовий характер, подається лаконічно, містить мало фото, подається нерегурно. Компанія не робить жодних заходів для підвищення кількості дописувачів сторінки.

Розвиваючи торговельні аккаунти в «Instagram» та «Facebook» «Altior Print» може розширити кількість клієнтів. Доцільним буте таргетинг і рекламу в спільнотах соціальних мереж. Порівняння мереж наведено у таблиці 3.8.

*Таблиця 3.8*

**Порівняння соціальних мереж «Instagram» та «Facebook» для «Altior Print»**

| Вид просування | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| Таргетингова реклама в мережі «Facebook» | Найбільш точний підбір ЦА | Вартість<br>Модерація рекламних оголошень |
| Реклама в спільнотах «Facebook» | Помірна вартість послуги<br>Ефективна, внаслідок значного охоплення цільової аудиторії | Не виявлено |
| «Instagram» | Ефективний вид просування<br>Кращий «партизанський маркетинг». | Висока вартість |
| SEO-оптимізація | Порівняно невеликі вкладення коштів<br>Ефективне збільшення клієнтської бази | Відсутність точних прогнозів ефективності |

Порівнявши переваги та недоліки обраних нами інструментів просування, складемо програму просування, які наведено у таблиці 3.9. згідно якої буде розвиватися конкурентна стратегія «Altior Print». Разом з цим визначимо відповідальних спеціалістів, що відповідатимуть за кожний з заходів просування.

*Таблиця 3.9*

**Програма просування для «Altior Print»**

| Захід | Терміни | Відповідальний |
|---|---|---|
| Створення та розміщення таргетованих об'яв в «Facebook» з бюджетом на місяць | 30 днів | Спеціаліст по таргетованій рекламі |
| Створення та розміщення рекламного поста в тематичних спільнотах в «Facebook» | 30 днів | Дизайнер і контент менеджер |
| Розкрутка Instagram акаунта компанії | 30 днів | Контент-менеджер |
| SE0-оптимізація сайту | 30 днів | Програміст і SEO-спеціаліст |

На теперішній час конкуренція продуктів змінюється конкуренцією моделей управління: перемагають компанії, в яких бізнес–процеси економні,

прозорі та ефективні. Домогтись цього можна завдяки, наприклад, використовуючи рекомендаційний маркетинг.

Таким чином, реалізація стратегії лідерства за витратами має базуватись на послідовному проведенні роботи за трьома напрямками: формалізація загальної стратегії, розробка чіткої конкурентної стратегії, сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію.

**Висновки до розділу 3**

Визначено стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Враховано, що при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін, важливо враховувати поточний стан підприємства. Змістовним методом для проведення такого аналізу виступає SPACE-матриця, за результатами побудови якої виявлено, що підприємства «Altior print» перебуває у захисній позиції. Така позиція зумовлена дією двох факторів: положенням підприємства у галузі та його фінансовим станом, зокрема значним рівнем запозичених коштів. Перебування у даній позиції потребує вироблення відповідної конкурентної стратегії, яка дозволила б захистити положення компанії та надала переваги у конкурентній боротьбі у подальшому;

Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу. За результатами аналізу підприємству «Altior print» запоропоновано використовувати стратегію лідерства за витратами. Реалізація пропонованої стратегії передбачає: використання сучасного обладнання, що дозволить досягти максимальної автоматизації процесів нанесення зображення на ПВХ-плівку; орієнтацію на багато різних сегментів ринку; постійний пошук нових можливостей заощадити; впровадження нової техніки управління та технічних розробок; своєчасне впровадження нових

технологій інтер’єрного друку та нових типів плівки; диференціацію продукції за якістю; постійне спостереження за поточною ситуацією на ринку інтер’єрного друку;

Розроблено план реалізації конкурентної стратегії підприємства. Процедуру реалізації плану конкурентної стратегії підприємства «Altior Print», з поетапною технологією можна представити наступним чином: формалізація загальної стратегії компанії, розробка чіткої конкурентної стратегії, сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію. Деталізовано план заходів з просування з урахуванням вимог сегменту, окреслені напрямки реалізації реклами у мережі Інтернет та запропоновано конкретні заходи за кожним напрямком.

# РОЗДІЛ 4
# ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Розробка конкурентної стратегії виробничо-торгівельного підприємства», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

## 4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [1], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до

захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- монотонність праці при виконанні посадових обов’язків та проведенні досліджень в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ через виконання одноманітної праці, дефіцит рухів, обмежений простір робочих дій, відсутність інтелектуально-емоційного навантаження, що призводить до зниження працездатності та продуктивності праці, виробничого травматизму, високої плинності кадрів;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м’язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп’ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп’ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м’язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється при використанні застарілого або несправного обладнання, а також людьми які працюють у приміщенні, що впливає на психоемоційний стан працівника, погіршення слуху та зниження працездатності;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціювання повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у

розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки, дослідження та розрахунки пов'язані з виконанням роботи в галузі менеджменту, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [6], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [3], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [11] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [3] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [5].

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [3] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [2] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [2] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 *Ом*.

У зв’язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [6] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [6].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні

столу з ПК регулюється в межах 680-800 *мм*, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 *мм*, глибина – 800-1000 *мм*). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 *мм*, шириною – 500 *мм*, глибиною (на рівні колін) – 450 *мм*, на рівні простягнутої ноги – 650 *мм*. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Монотонна праця – це властивість деяких видів праці, що вимагають від людини тривалого виконання одноманітних, елементарних дій або безперервної і стійкої концентрації уваги в умовах дефіциту сенсорної інформації.

Для запобігання монотонності праці при виконанні посадових обов'язків та проведенні досліджень в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ через виконання одноманітної праці, дефіцит рухів, обмежений простір робочих дій, відсутність інтелектуально-емоційного навантаження, передбачено ряд рекомендацій:

- чергування видів робіт протягом робочого дня;

- відвідування кімнати психологічного розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [6].

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в

умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [7] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 9 *м*, ширина – 4,5 *м*, висота – 3,6 *м* і використанням світильника типу ЛПО, здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні $N_p$:

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \tag{4.1}$$

де: $B$ – ширина приміщення, *м*;

$H$ – висота приміщення, *м*;

$h_p$ – висота робочої поверхні, *м* (для кабінету $h_p = 0{,}8 м$);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ( $L/h = 1{,}4$ ).

$$N_p = \frac{4{,}5}{(3{,}6 - 0{,}8) \cdot 1{,}4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників $L_{\max}$ :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, м; \tag{4.2}$$

$$L_{\max} = \frac{4{,}5}{2} = 2{,}25, м.$$

3. Визначення значення індексу приміщення *i*, що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \tag{4.3}$$

де: $A$ – довжина приміщення, *м*.

$$i = \frac{9 \cdot 4{,}5}{(3{,}6 - 0.8) \cdot (9 + 4{,}5)} = 1{,}07.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку $\eta$, створюваного світильниками типу ЛПО.

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 45$ %.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщені $\Phi_\Sigma$:

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_з \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \tag{4.4}$$

де: $E_H$ – рівень нормованого загального освітлення, *лк* ($E_H = 300$ *лк*);

$k_з$ – коефіцієнт запасу ($k_з = 1{,}4$);

$z$ – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1{,}1$);

$\eta$ – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_\Sigma = \frac{300 \cdot 9 \cdot 4{,}5 \cdot 1{,}4 \cdot 1{,}1}{0{,}45} = 41580, \text{ лм}.$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщені $N^*_{св}$:

$$N^*_{св} = \frac{A \cdot B}{L^2_{\max}}, \text{ шт}; \tag{4.5}$$

$$N^*_{св} = \frac{9 \cdot 4{,}5}{2{,}25^2} = 8, \text{ шт}.$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла $Ф_л^*$:

$$Ф_л^* = \frac{Ф_\Sigma}{N_л^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: $N_л^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_л^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: $_n$ – кількість ламп у світильнику, *шт*.

$$N_л^* = 8 \cdot 2 = 16, \text{ шт};$$

$$Ф_л^* = \frac{41580}{16} = 2598,75, \text{ лм}.$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $Ф_л$, і визначення коефіцієнту $m$ (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $Ф_л^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $Ф_л$):

$$m = \frac{Ф_л^*}{Ф_л}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{2598,75}{2600} = 1,00.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 8 \cdot 1,00 = 8, \text{ шт}.$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні $N_л$:

$$N_л = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_л = 8 \cdot 2 = 16, \text{ шт}.$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості $E_р$ у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_р = \frac{Ф_л \cdot N_л \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_з \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{2600 \cdot 16 \cdot 0,45}{9 \cdot 4,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 300,14 \text{ , } лк.$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 300,14 *лк*, що відповідає нормованому показнику штучного освітлення для адміністративної будівлі (кабінети і робочі кімнати) згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [7]. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Підвищений рівень шуму, який створюється при використанні застарілого або несправного обладнання, а також людьми які працюють у приміщенні, може вплинути на психоемоційний стан працівника, погіршення слуху, перевтоми, постійного головного болю та зниження працездатності.

Джерелами шуму у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ є:

- інші працівники, робочі місця яких розміщені в одному кабінеті;
- ПК і периферійна техніка: жорсткий диск ПК; вентилятор блока живлення ПК; вентилятор, розташований на процесорі (кулер), принтер;
- прилади для забезпечення мікроклімату;
- шум, який попадає до приміщення з вулиці або інших приміщень.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях, обладнаних ПК, мають відповідати вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [6] та ДСН 3.3.6-037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку».

Задля усунення підвищеного рівня шуму, що створюється працівниками, робочі місця яких розміщені в одному кабінеті, передбачені такі заходи:

- облаштування окремих робочих зон для кожного працівника;
- створення окремих зон копіювальної техніки.

Задля усунення підвищеного рівня шуму, створюваного ПК і периферійною технікою, впроваджуються такі заходи:

- використання більш сучасного обладнання;

- своєчасний ремонт ПК та периферійної техніки;

- переведення жорсткого диска в режим сплячки (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;

Задля зниження підвищеного рівня шуму, що створюється приладами для забезпечення мікроклімату чи усунення шуму, який надходить з вулиці або інших приміщень, передбачені такі заходи:

- правильне розміщення приладів для забезпечення мікроклімату;

- вибір сучасних приладів та їх постійні перевірка.

- своєчасний ремонт чи заміна приладів для забезпечення мікроклімату;

- встановлення якісних подвійних або потрійних склопакетів.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [8] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [9]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 *м*/*с*;

- у теплий період року: температура 22-24°С; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 *м*/*с*.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціювання і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [10].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-

обчислювальних машин» [6], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [10].

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [11].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [12] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [13], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об’єктів будівництва. Загальні вимоги» [14] воно має ІІ ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [15], для виявлення в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ займань в ранній стадії встановлені комбіновані пожежні сповіщувачі СПК-Тірас. Сповіщувач реагує на перевищення певного порогу концентрації диму або на

перевищення порогового значення температури навколишнього середовища в приміщенні офісу.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 40,5 $м^2$, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [16], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасник типу ВВК-5 у кількості 2 штуки. Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4.2 Державний нагляд (контроль) у сфері техногенної та пожежної безпеки

Згідно вимог глави чотирнадцятої «Кодексу цивільного захисту України» [17] до складу центрального органу виконавчої влади, який здійснює нагляд (контроль) у сфері техногенної та пожежної безпеки, і його територіальних органів входять:

- органи державного нагляду у сфері пожежного нагляду;

- органи державного нагляду у сфері цивільного захисту (далі – ЦЗ) і техногенної безпеки;

- підрозділи забезпечення та інші структурні підрозділи.

Центральний орган виконавчої влади, який здійснює державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, здійснює державний нагляд (контроль) шляхом проведення планових та позапланових перевірок відповідно до закону.

Згідно з статтею 67 «Кодексу цивільного захисту України» [17] до повноважень центрального органу виконавчої влади, який здійснює державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, належить:

- здійснення державного нагляду (контролю) у сфері техногенної та пожежної безпеки, ЦЗ щодо виявлення та запобігання порушенням вимог

законодавства органами та суб'єктами господарювання, аварійно-рятувальними службами, зазначеними у статті 65 Кодексу ЦЗ України;

- здійснення контролю за додержанням вимог техногенної та пожежної безпеки під час проведення робіт із будівництва будівель та споруд, крім об'єктів будівництва I та II категорій складності, площа яких не перевищує 300 квадратних метрів (за винятком об'єктів, вбудованих у будівлі), а також крім індивідуальних (садибних) житлових будинків, садових, дачних будинків, господарських (присадибних) будівель і споруд, індивідуальних гаражів;

- участь у розробленні державних правил з питань техногенної та пожежної безпеки;

- погодження у порядку, визначеному законодавством, проектів національних і галузевих стандартів, норм, правил, технічних умов і регламентів та інших нормативно-технічних документів щодо забезпечення техногенної та пожежної безпеки;

- участь у розробленні положень, інструкцій та інших нормативних актів, що розробляються суб'єктами господарювання у сфері техногенної та пожежної безпеки;

- здійснення відповідно до закону ліцензування господарської діяльності з надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення;

- проведення перевірки за повідомленнями та заявами про злочини, пов'язані з пожежами та порушенням правил пожежної безпеки;

- участь у розслідуванні причин виникнення надзвичайних ситуацій (далі – НС) та невиконання запобіжних заходів;

- забезпечення контролю за створенням, збереженням і цільовим використанням матеріальних ресурсів, призначених для ліквідації наслідків НС, центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання;

- складення актів перевірок, приписів про усунення порушень вимог законодавства у сфері ЦЗ, техногенної та пожежної безпеки у разі виявлення таких порушень;

- звернення до адміністративного суду щодо застосування заходів реагування у вигляді повного або часткового зупинення до повного усунення порушень вимог законодавства у сфері техногенної та пожежної безпеки роботи підприємств, окремих виробництв, виробничих дільниць, експлуатації будівель, об'єктів, споруд, цехів, дільниць, а також машин, механізмів, устаткування, транспортних засобів, зупинення проведення робіт, у тому числі будівельно-монтажних, випуску і реалізації пожежонебезпечної продукції, систем та засобів протипожежного захисту, надання послуг, якщо ці порушення створюють загрозу життю та/або здоров'ю людей;

- реєстрація декларації відповідності матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання вимогам законодавства у сфері пожежної безпеки;

- складення протоколів про притягнення до адміністративної відповідальності та притягнення до адміністративної відповідальності посадових осіб і громадян, винних у порушенні законів та інших нормативно-правових актів у сфері пожежної, техногенної безпеки та ЦЗ;

- перевірка стану планування та готовності до здійснення заходів з організованої евакуації населення у разі виникнення НС;

- подання центральним органам виконавчої влади, місцевим державним адміністраціям та органам місцевого самоврядування інформації про юридичних та фізичних осіб, винних у порушенні законодавства у сфері ЦЗ;

- розроблення нормативно-правових та інших нормативних актів відповідно до компетенції та забезпечення їх прийняття в установленому законом порядку;

- застосування адміністративно-господарських санкцій за порушення вимог законодавства з питань ЦЗ, техногенної та пожежної безпеки;

- розгляд відповідно до закону справ про адміністративні правопорушення, пов'язаних з порушенням установлених законодавством

вимог пожежної безпеки, невиконанням приписів та постанов центрального органу виконавчої влади, який здійснює державний нагляд у сфері техногенної та пожежної безпеки, і накладення адміністративних стягнень;

- проведення технічного розслідування обставин і причин виникнення НС, загибелі і травмування людей, знищення і пошкодження майна;

- проведення перевірки наявності документів, що дають право на виконання вибухопожежонебезпечних робіт;

- здійснення звукозапису, фото- і відеозйомки як допоміжних засобів документування правопорушень у сфері техногенної та пожежної безпеки, підготовка пропозицій щодо запобігання виникненню НС;

- скликання в установленому порядку та проведення нарад з питань, що належать до їх компетенції;

- отримання в установленому порядку від центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання інформації, необхідної для виконання поставлених завдань;

- залучення до комплексних перевірок представників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, фахівців науково-дослідних та проектних установ, інших органів державного нагляду за погодженням з їх керівниками, якщо їх повноваження на здійснення чи участь у комплексних заходах передбачені законом;

- здійснення інших повноважень, передбачених Кодексом ЦЗ України та іншими законодавчими актами.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

# ВИСНОВКИ

Виходячи з поставленої перед дипломною роботою мети за окреслених завдань було зроблено наступні висновки:

- вивчено сутність та поняття конкурентної стратегії підприємства. Виявлено, що існує багато трактувань сутності поняття «стратегія», що обумовлене глибиною самого терміну «стратегія» та масштабами його використання. Узагальнивши наведені визначення можна відмітити, що стратегія, це комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Також різні науковці по-різному трактують визначення «конкурентна стратегія», що одна свідчить не лише про багатоплановість стратегій, але і є свідченням також і недостатнього рівня дослідження явища. На базі аналізованих визначень запропоновано авторське визначення поняття, а саме, конкурентна стратегія – комплекс взаємопов'язаних заходів направлений на забезпечення стійких конкурентних переваг, утримання вигідної міцної конкурентної позиції підприємства на ринку у довгостроковому період. Узагальнено систему класифікації конкурентних стрaгій. Відмічено, що конкурентні стратегії, класифіковані за різними ознаками не конфліктують між собою, тобто не виключають одна одну. Тож можна зауважити, що єдиної, універсальної, ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує: можуть бути різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючийого стан в галузі, цілі, можливості і ресурси;

- розглянуто методи дослідження конкурентного середовища підприємства. Надано визначення поняттю «конкурентне середовище» з позиції менеджменту. Відмічено, що його слід розглядати як сукупність активно діючих суб'єктів і чинників, які виникають у суспільно-економічному житті країни та знаходяться поза сферою безпосереднього

контролю з боку керівництва підприємства і можуть впливати на стан його внутрішнього середовища. Розглянуто чинниики конкурентного середовища. Наведено структуру моделі зовнішнього середовища підприємства та надано характеристику його структурних рівнів. Розглянуто модель М. Портера. Наведено етапи і методи дослідження конкурентного середовища;

- охарактеризовано етапи розробки конкурентної стратегії підприємства. Відмічено, що головними елементами механізму формування конкурентної стратегії є мета, концепція, загальна стратегія, функції, інструментарій, забезпечення, а особливу увагу у розробці конкурентної стратегії слід приділяти принципам її формування. Виявлено що процес формування конкурентної стратегії підприємства влкючає дві основні стадії: підготовчу та заключну. Розглянуто етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства та надано їм стислу характеристику;

- надано організаційно-економічну характеристику підприємства. У якості бази для аналізу обрано виробничо-торговельне підприємство «Altior print», яке займається інтер'єрним фотодруком. Здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства за п'ятьма групами факторів, оцінка та характеристика яких є найбільш доцільною та значущою для майбутніх аналізів, порівнянь та оцінок: організація управління (відмічено у підприємства ефективна організаційна структура та грамотне управління); персонал (відмічена повна укомплектованість висококваліфікованим персоналом зі значним досвідом роботи, інноваційним мисленням та лояльністю до компанії); виробнича діяльність та технології (відмічено наявність нового обладнання, відстежування та оновлення технології друку); фінанси (відмічена залежність від позикового капіталу та зниження прибутку компанії у періоді); маркетинг (відмічена незначна маркетингова активність, зокрема майже повні відсутність реклами про підприємство);

- оцінено вплив зовнішнього середовища на підприємство. Аналіз впливу середовища проведено з використанням моделі PEST-аналізу. У результаті аналізу було виокрелено двадцять п'ять факторів, які розподілено

за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціані та технологічні. Виявлено важливість та силу впливу кожного з фактору. Відмічено, що вплив політичних та соціальних факторів є сильнішим, економічні фактори також мають досить сильний вплив. При цьому наведені три фактори мають негативний вплив. Натомість технологічна складова діяльності досить позитивна. У підсумку відзначено, що макросередовище має загрозливий вплив на функціонування «Altior print»;

- визначено вплив п’яти сил конкуренції на підприємство. Виходячи з того, що дана модель передбачає аналіз по п'яти конкурентним силам: конкуренція фірм, які діють в одній галузі, вихід на ринок потенційних конкурентів, вихід товарів-субститутів (товари-замінники), постачальники і їх економічні можливості, покупці і їх економічні можливості, можна сказати, що вона дає найбільш повний опис конкуренції на ринку. Зокрема за результатами аналізу відмічено, що найбільш впливовими силами на ринку інтер’єрного друку є покупці та конкуренти у галузі. Середній вплив здійснюють постачальники та товари-замінники. Найменшу загрозу у собі містить така сила як можливість появи нових-конкурентів. Бар’єрами для входу є значна конкуренція в галузі, значні витрати на придбання обладнання, низька інвестиційна привабливість галузі для іноземних компаній;

- визначено стратегічне положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу. Враховано, що при виборі механізму використання конкурентних переваг підприємства для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін, важливо враховувати поточний стан підприємства. Змістовним методом для проведення такого аналізу виступає SPACE-матриця, за результатами побудови якої виявлено, що підприємства «Altior print» перебуває у захисній позиції. Така позиція зумовлена дією двох факторів: положенням підприємства у галузі та його фінансовим станом, зокрема значним рівнем запозичених коштів. Перебування у даній позиції потребує вироблення відповідної конкурентної стратегії, яка дозволила б

захистити положення компанії та надала переваги у конкурентній боротьбі у подальшому;

- обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства на основі SWOT-аналізу. За результатами аналізу підприємству «Altior print» запоропоновано використовувати стратегію лідерства за витратами. Реалізація пропонованої стратегії передбачає: використання сучасного обладнання, що дозволить досягти максимальної автоматизації процесів нанесення зображення на ПВХ-плівку; орієнтацію на багато різних сегментів ринку; постійний пошук нових можливостей заощадити; впровадження нової техніки управління та технічних розробок; своєчасне впровадження нових технологій інтер'єрного друку та нових типів плівки; диференціацію продукції за якістю; постійне спостереження за поточною ситуацією на ринку інтер'єрного друку;

- розроблено план реалізації конкурентної стратегії підприємства. Процедуру реалізації плану конкурентної стратегії підприємства «Altior Print», з поетапною технологією можна представити наступним чином: формалізація загальної стратегії компанії, розробка чіткої конкурентної стратегії, сегментація клієнтів та розробка детальних маркетингових заходів спрямованих на підвищення поінформованості про компанію та її продукцію. Деталізовано план заходів з просування з урахуванням вимог сегменту, окреслені напрямки реалізації реклами у мережі Інтернет та запропоновано конкретні заходи за кожним напрямком.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

2. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

3. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

4. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/. (Директива)

5. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

6. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445. (Державні санітарні правила та норми)

7. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)

8. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99. (Державні санітарні норми)

9. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

10. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

11. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

12. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

13. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

14. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об’єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. Київ : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

15. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

16. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

17. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17. (Закон України)

18. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

19. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів. *Проблеми і перспективи економіки і управління* : матеріали Міжнар. заоч. науч. конф. Санкт-Петербург : Реноме, 2012. С. 147–149.

20. Ануфриева О. Б. Организационная структура как важный механизм управления предприятием. *Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки.* 2007. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-struktura-kak-vazhnyy-mehanizm-upravleniya-predpriyatiem (дата звернення: 15.11.2020).

21. Аранчій В. І. , Зоря С. П. , Лантух О. А. Теоретичні аспекти формування конкурентних стра-тегій аграрних підприємств. *Науко-ві праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7.

22. Ащаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку. *Держава та регіони*. 2013. № 1. С. 88-91.

23. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. 180 с.

24. Багорка М. О., Білоткач І. А. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 6. С 17–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_6_5 (дата звернення: 08.09.2020).

25. 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.

26. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій . *Траекторія науки.* 2016. №1. URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiy (дата звернення: 10.10.2020).

27. Бойко К. О. Етапи і методи дослідження конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(2). С. 64-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17%282%29__18 (дата звернення: 05.11.2020).

28. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. *Економіка і регіон*. 2015. № 4. С. 16–22.

29. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 10. С. 21-26.

30. Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід. *Економіка і організація управління*. 2010. Вип. №2 (8). С. 25–32.

31. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. *Вісник Антимонопольного комітету України*. 2011. № 2. С. 33–40.

32. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 78–82.

33. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2020. Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/ (дата звернення: 05.12.2020).

34. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2003. 532 с.

35. Васильев Г.А., Поляков Г.А. Рекламный маркетинг: учеб. пособие. Москва, 2012. 156 с.

36. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению «Экономика» и специальности «Маркетинг». Москва. ЮНИТИ. 2010. 671 с.

37. Голік В. В. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 2. С. 15–24.

38. Державна служба статистики України URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 08.10.2020)

39. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М.Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.

40. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства *Ефективна економіка*/ 2010. № 8/ URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274 (дата звернення: 17.11.2020)

41. Дуранова Т. А. Етапи розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентних переваг. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. С. 37-43. URL : Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_8 (дата звернення: 23.10.2020)

42. Жарінова А. Г. Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2012. № 6. С. 38–46.

43. Інноваційні стратегії підприємств туризму : сутність, методичні підходи щодо вибору стратегій з використанням SPACE-аналізу. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1946 (дата звернення: 19.09.2020)

44. Карпенко Л. М., Філіппова С. В. Стратегічний конкурентний аналіз розвитку інноваційних підприємств: прогностична валідність. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 6. С. 392–404.

45. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

46. Клименко Н. А., Румянцев А. П. Конкурентна стратегія: сутність та класифікація. *Актуальні проблеми економіки та управління* URL : http://probl-economy.kpi.ua/ru/node/218 (дата звернення: 11.10.2020)

47. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ, 2006. 527 с.

48. Коноваліхіна Т. О. Space-аналіз як метод оцінки стратегічного положення ресторану. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. Вип. 2. С. 162-168. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_2_26 (дата звернення: 08.11.2020)

49. Коновалова О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. *Криворізький економічний інститут ДВНЗ*. веб-сайт. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 15.10.2020)

50. Крикавський Є. В., Фігун Н. В., Контент-маркетинг: реклама без реклами. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць, м-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». 2013. С. 474–483.

51. Кулиняк Ю. І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 714. С. 87-95.

52. Кэмпбелл П. Макконнелл, Стэнлі Л.Брю. Экономикс: принципи, проблемы и политика. Москва. Республика, 1992. Т. 2. 686 с.

53. Лепейко Т. І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд.* 2014. № 2. С. 64-69. Р URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_10 (дата звернення: 22.11.2020)

54. Лісовська Л. С., Юринець О. В. Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства в системі його стратегічного управління. Львів : Вид-во ун-ту, 2006. 182 с.

55. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник. Москва. Юнити-ДАНА. 2017. 300 с.

56. Мартиненко М. М., Ігнатьєва І. А. Стратегічний менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Каравела, 2006. 320с. :

57. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» : URL: http://ni.biz.ua/4/4_12/4_120757_matritsa-privlekatelnost--konkurentosposobnost.html (дата звернення: 12.10.2020)

58. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтав-ської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки».* 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.

59. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с

60. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

61. Михальчук Л. В. Батуріна І. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування* URL : http://ven.ztu.edu.ua/article/view/37815 (дата звернення: 15.11.2020)

62. Мороз О. В., Воловодюк С. С. Методичні аспекти оцінювання стратегічного становища та економічної конкурентоспроможності підприємств середнього та малого бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 11. С. 22–27.

63. Мороз Л.А., Лебідь Л. А. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 22–25.

64. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВП ЕксОб, 2004. 560 с.

65. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. Вісник Ужгородського університету. 2019. №4.С.172-178.

66. Нестеров А.К. Анализ организационной структуры предприятия // Энциклопедия Нестеровых URL : http://odiplom.ru/lab/analiz-organizacionnoi-struktury-predpriyatiya.html (дата звернення: 07.11.2020)

67. Овсієнко Н. В. Використання SPACE-аналізу для визначення стратегічного становища молокопереробних підприємств. *Маркетингова освіта в Україні* : 2013 рік: тези II Міжнар. наук.-практ. конф., 10-12 жовт. 2013 р. Київ : КНЕУ, 2013. С. 55–59.

68. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. Київ : Кондор, 2003. 196 с.

69. Павлова В. Система реалізації конкурентоорієнтованої стратегії підприємства : постановний аспект. *Регіональна економіка*. 2006. № 3. С. 216–220.

70. Плотникова С. Н., Козлова Л. А. SPACE-анализ инвестиционного потенциала предприятия. *Научно-методический электронный журнал «Концепт».* 2015. № 2. С. 36–40.

71. Політична нестабільність в Україні. Аналітика Goldman Sachs URL : https://ua.interfax.com.ua/news/general/326056.html (дата звернення: 13.10.2020)

72. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника та ін. Київ : Основи, 1998. 390 с.

73. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов Пер. сангл. М.: Альпина БизнесБукс, 2005. 454 с.

74. Прищепа Н. П., Гайдамака О. М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва* : Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. № 4(44). С. 88-94. URL : Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/44/12pnpkst.pdf (дата звернення: 15.12.2020)

75. П’ятницька Г. Просування товарів і торговельних послуг засобами Інтернет- реклами. Товари і ринки. 2011. № 1. С. 49-59.

76. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. Львів, 2003. 272 с.

77. Селезньова Г. О., Сиров В. В. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми еконо*міки. URL : http://global-national.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1933-seleznova-g-o-sirov-v-v-rozrobka-algoritmu-viboru-konkurentnoji-strategiji-pidpriemstva (дата звернення: 06.10.2020)

78. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2. С. 94-103.

79. Соболев Ю. В. Стратегія підприємства та стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : Олант, 2002. 416 с.

80. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 8. С. 163–169.

81. Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. № 4. С. 186–194.

82. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка.* 2012. № 3 (29). С. 86-93.

83. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. *Вісник національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління».* 2010. № 684. С. 249-254.

84. Сумець О. М. Профільні логістичні стратегії забезпечення конкурентного потенціалу підприємств аграрного сектору економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 123–132.

85. Тесленок І. М., Бузовєрова Є. О. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Тиждень науки-2020*. Факультет економіки та

управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол. : В. В. Наумик. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.

86. Тесленок І. М., Бузовєрова Є. О. Дослідження конурентного середовища підприємства інтер‘єрного фотодруку *Економіка, облік, фінанси та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 28 жовтня 2020 р.): у 4 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 4. 134 с. С. 96-98

87. Тесленок І. М., Кримська Л. О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. 110 с.

88. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2005. № 11. С. 17–20.

89. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги : учеб. для вузов. Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

90. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв URL : www.ratinggroup.ua (дата звернення: 12.10.2020)

91. Фіщук Б. П., Жевега В. П., Войтенко О. І. Конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки.* 2019. № 33. URL : http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/106 (дата звернення: 01.12.2020)

92. Хэмел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.

93. Хулей Г., Сондерс Д. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.

94. Швець Ю. О. Сутність та особливості формування конкурентної стратегії промислового підприємства в умовах мінливості ринкового середовища. *Економіка. Фінанси. Право.* 2018. № 7. С. 30–35.

95. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.

96. Шоханова Т. Осовська Г. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підриємства. URL : http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_5_2011_11_15_16/proces_rozrobki_ta_realizaciji_konkurentnoji_strategiji_pidriemstva/7-1-0-173 (дата звернення: 17.10.2020)

97. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.

98. ALTIOR print. Офіційна сторінка компанії у мережі Інтернет. URL : www.altiorprint.com (дата звернення: 08.11.2020)

99. ALTIOR print. Офіційна сторінка компанії у мережі FACEBOOK. URL : https://www.facebook.com/pg/altiorpotolok/posts/ (дата звернення: 05.12.2020)

100. ALTIOR print. Сторінка компанії у маркетплейсі PROM.UA URL : www.altior-print.prom.ua (дата звернення: 17.12.2020)

# ДОДАТКИ

# Додаток А

Таблиця А.1

Місце зовнішнього середовища в різних школах стратегії [88, с. 8-9]

| Школи стратегій | Зовнішнє середовище | Стратегія |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Школа дизайну: формування стратегії як процес осмислення. | Прогнозовані зміни соціального, політичного і макроекономічного характеру, що впливають на галузь чи фірму. | Економічну стратегію слід розуміти як відповідність між характеристиками фірми й тими можливостями, що визначають її позицію в зовнішньому середовищі. |
| 2. Школа планування: формування стратегії якформальний процес. | Перелік факторів, які піддаються оцінці та контролю. | Стратегічне планування передбачає, що організація повинна прогнозувати зміни зовнішнього середовища, або контролювати його, або припускати його стабільність. |
| 3. Школа позиціонування: формування стратегії як аналітичний процес. | Модель конкурентного аналізу М. Портера включає в себе такі зовнішні сили, які визначають рівень галузевої конкуренції: новачки ринку, постачальники, покупці, товари-субститути, конкуренти. | Стратегія розглядається як позиція: лідерство за витратами, диференціювання, фокусування |
| 4. Школа підприємництва: формування стратегії як | Територія, надійне сховище, захищена ніша, де можна спокійно керувати компанією. | Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом уперед усупереч невизначеності ситуації. |
| 5. Когнітивна школа: формування стратегії як ментальний процес. | Три концепції зовнішнього середовища:<br>– реальне зовнішнє середовище;<br>– зовнішнє середовище, яке сприймається;<br>– узаконене середовище. | Стратегії зароджуються як перс пек-<br>тиви, які наказують засоби отримання інформації із зовнішнього середовища. |
| 6. Школа навчання: формування стратегії як процес, що розвивається | Складний і непередбачувальний характер зовнішнього середовища перешкоджає здійснювати зважений контроль | Середовище слід досліджувати, з ним треба взаємодіяти, у нього треба навчатися. |

*Продовження таблиці А.1*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| 7. Школа влади: формування стратегії як процес ведення переговорів. | Суперечливе (в мікро), поступливе і схильне до переговорів (у макро). | Стратегія носить спонтанний характер і приймає форму позиції чи прийому. |
| 8. Школа культури: формування стратегії як колективний процес. | Не суттєве. Кожна організація сприймає середовище по своєму. | Враховуючи мінливість зовнішнього оточення, організація повинна відшукати внутрішні можливості для зміцнення відчуття напрямку |
| 9. Школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивний процес. | Зовнішнє оточення, що виявляється як набір сил загального характеру, є головним елементом процесу створення організаційної стратегії. | Необхідно ідентифікувати зовнішні сили і забезпечити адаптацію організації. |
| 10. Школа конфігурації: формування стратегії як процес трансформації. | Конфігурація поглядів всіх шкіл. | Трансформація, керування змінами |