

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

До захисту допускається
Завідувач кафедри _____
д.е.н., професор Михасюк І.Р.
«___» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

Виконав студента групи ЕкпМ-21 з
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

_____ Кульчицький В.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ доцент, к.е.н., Осідач О. П.

(посада, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Львів – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ .. КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	9
1.1. Конкурентоздатність продукції підприємства: сутність, значення, фактори впливу	9
1.2. Методи оцінювання конкурентоздатності підприємства та його продукції	13
1.3. Маркетингові стратегії поведінки підприємства у конкурентному середовищі	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПП «СТЕПТЕР» У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства в галузі	30
2.2. Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства	39
2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТЕПТЕР» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ	57
3.1. Стратегічне управління як основа зміцнення конкурентної позиції підприємства	57
3.2. Стратегія диверсифікації як підвищення конкурентоздатності продукції	65
3.3. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності підприємства	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
Додаток А. Звіт про фінансові результати за 2018 р.	86
Додаток Б. Звіт про фінансові результати за 2020 р.	88
Додаток В. Звіт про фінансові результати за 2020 р.	90

ВСТУП

Розвиток сучасних ринкових відносин та конкурентної боротьби на ринках нашої держави спонукає підприємства використовувати свої знання та можливості на залучення більшої кількості споживачів та освоєння нових ринків. Основним завданням підприємства є забезпечення випуску необхідної кількості високоякісної продукції та посилення її конкурентоспроможності на ринку. В сучасному світі необхідно прагнути бути першим, адже виграє той, хто бореться за свої позиції на ринку. Щоб перемогти у цій боротьбі, кожне підприємство повинно постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності, оскільки лише сильна конкурентна позиція гарантує успіх товаровиробника на внутрішньому і на зовнішньому ринках. Тому тема дипломної роботи є **актуальною** на сьогоднішній день.

Але вижити підприємству в конкурентній боротьбі стає все складніше, так як необхідно весь час пристосовуватися до змін конкурентного середовища. Важливою проблемою є знаходження кількісних оцінок рівня конкурентоспроможності продукції, так як цей процес складається з багатьох взаємопов'язаних елементів. Виявлені при оцінюванні конкурентоспроможності сильні та слабкі сторони підприємства дозволять йому мобілізувати сили на покращення своєї діяльності.

Питаннями конкурентоспроможності підприємств протягом всього періоду розвитку економічних відносин займалися і займаються багато вчених та дослідників, а саме: Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, В. Блонська, М.Саєнко, М. Юдін, С. Клименко, З. Калугін, Д. Адріанов, А. Градов, А. Соловійов, П. Діксона та ін. До вітчизняних дослідників слід виділити праці Ю. Заруби, І. Фоміна, І. Волощука, А. Кириченка. В їхніх працях описано різні методики для оцінки конкурентоспроможності продукції. У сучасній економічній науці немає єдиної загальної методики оцінювання конкурентоспроможності продукції. Однак актуальність цієї проблеми сприяє проведенню подальших досліджень.

Метою магістерської роботи є аналіз конкурентного середовища та проведення оцінки конкурентоспроможності продукції ПП «СТЕПТЕР» із розробленням системи стратегічного управління по підвищенню конкурентної позиції підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства та продукції;
- виявити основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства та показати особливості їх виникнення;
- проаналізувати основні методи дослідження конкурентоздатності підприємства та його продукції;
- дати економічну характеристику взуттєвої фірми ПП «СТЕПТЕР»;
- провести оцінювання конкурентоспроможності ПП «СТЕПТЕР» та його продукції на основі приведених методів дослідження;
- визначити основні проблеми та запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення його конкурентних позицій на ринку;
- визначити та проаналізувати основні принципи управління підприємством для підвищення його конкурентоспроможності;

Об'єктом дослідження є конкурентоздатність ПП «СТЕПТЕР» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є методичні основи формування конкурентоздатності підприємства ПП «СТЕПТЕР» та напрями підвищення його конкурентоздатності.

При виконанні роботи були використані результати наукових здобутків вітчизняних та зарубіжних вчених і основні положення економічної теорії. Для проведення дослідження застосовувались такі методи: економіко-математичні методи – для визначення оцінки конкурентоспроможності діяльності підприємств та проведення обчислень різних економічних показників (платоспроможність, прибутковість); графічно-аналітичні методи – для наглядної демонстрації

результатів дослідження взуттєвих фірм за допомогою рисунків, графіків та діаграм; спостереження – за допомогою якого було проведено моніторинг взуттєвих фірм; порівняння – для дослідження особливостей фірм-конкурентів у взуттєвій галузі; аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій; узагальнення – для формулювання загальних висновків.

Практична цінність одержаних результатів полягає у тому, що досліджені в роботі шляхи підвищення конкурентоспроможності ПП «СТЕПТЕР» можна застосувати підприємством для зміцнення його ринкових позицій.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі сформульовано актуальність проблеми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, показано практичну цінність одержаних результатів.

У першому розділі розкрито суть поняття «конкурентоспроможність» та фактори впливу на неї. Проаналізовані методи оцінювання конкурентоздатності підприємства та його продукції, приведені конкурентні стратегії поведінки підприємства на ринку.

У другому розділі дано характеристику економічній діяльності ПП «СТЕПТЕР». Зроблено оцінку конкурентоздатності продукції за різними показниками та оцінено конкурентоздатність підприємства в цілому.

Третій розділ присвячено пошуку шляхів зміцнення конкурентної позиції ПП «СТЕПТЕР» на вітчизняному та світовому ринках.

У висновках підсумовані одержані в роботі результати.

Загальний обсяг роботи становить 91 сторінка, 18 рисунків, 15 таблиць. Список використаних літературних джерел включає 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Конкурентоздатність продукції підприємства: сутність, значення, фактори впливу

Конкуренція є фундаментальною основою та невід'ємною складовою ринкової економіки, її головною рушійною силою, що відрізняє ринкову економіку від централізованої планової та спонукає підприємства до прогресивного й ефективного розвитку.

У ринковій економіці конкуренція виконує такі функції [53]:

- Функція розподілу;
- Функція контролю;
- Функція регулювання;
- Функція мотивації.

Функція розподілу. Конкуренція включає стимули до підвищення продуктивності праці та дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і підсобних господарств відповідно до їх ефективного вкладу у виробництво. Це відповідає принципу винагороди за результатами.

Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Конкуренція перешкоджає монополісту призначати єдино можливу ціну і дає можливість покупцеві вибирати серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіше встановлення цін.

Функція регулювання. Для того, щоб утриматися на плаву конкурентної боротьби підприємець повинен регулярно пропонувати продукцію, якій віддає перевагу споживач. Відповідно, виробництво спрямовується в ті галузі, в яких відчувається найбільша потреба покупця.

Функція мотивації. Конкуренція для підприємця одночасно є і шансом для

підвищення ефективності виробництва, так і ризиком втратити ринкові позиції. Підприємства, які пропонують якіснішу продукцію або виробляють її з меншими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку. Це стимулює їх впроваджувати сучасні технології та використовувати нові наукові розробки. Підприємства, які не звертають уваги на потреби клієнтів або конкуренцію суперників, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку [53].

Конкуренція є визначальним елементом діяльності кожного підприємства в умовах ринку. Наявність конкуренції примушує підприємців-товаровиробників спрямовувати свої можливості та досвід на завоювання все більшої частини внутрішнього та зовнішнього ринків шляхом випуску нової продукції та підвищення її якості, використання нових технологій, залучення нових споживачів та гнучкої політики цін, що в підсумку сприяє зростанню підприємства та підвищенню добробуту громадян.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку. Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів [21].

На конкурентоспроможність продукції впливають також такі чинники, як темп технологічних змін, сучасність, мода, сервіс під час продажу і після нього, досконалість, гнучкість технологічних процесів, реклама, імідж виробника, використання досягнень науково-технічного прогресу і сучасних інновацій, наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність, місткість окремих сегментів ринку, наявність конкурентів і їх відносні ринкові частки, соціально-демографічні характеристики [7].

У конкурентному середовищі має переваги той, хто аналізує правила конкуренції на ринку та активно бореться за свої конкурентні позиції. Для успішної перемоги в цій боротьбі підприємці повинні постійно підвищувати рівень конкурентоспроможності своїх товарів та підприємства в цілому.

Конкурентоспроможні товари в умовах сучасних глобалізованих ринків

повинні відповідати вимогам споживачів. Основною умовою вибору покупцями товарів є вирішення конкретних потреб споживачів за допомогою характеристик запропонованого товару. Найчастіше такими характеристиками виступають якість продукції, її ціна придбання, технічні параметри та функціональні можливості, куплених товарів, рівень сервісних послуг та комунікації зі споживачем.

Якість продукції – це комплекс її властивостей і характеристик, що задовольняють потреби споживачів на ринку відповідно до її призначення. Ця характеристика є порівняльною, оскільки якість продукції може бути високою для одних цілей і низькою для інших. Вона враховує сукупність показників, які характеризують надійність, довговічність, зовнішній вигляд продукції, зручність при використанні та інші споживчі властивості.

Підвищення якості є одним із основних способів конкурентної боротьби, ефективним механізмом завоювання і утримання конкурентних позицій на ринку. Якість продукції забезпечує підприємству вихід на внутрішні та зовнішні ринки, формує його позитивний імідж серед підприємств-конкурентів, впливає на зростання інвестицій, впровадження нових технологій. На неї впливають продуктивність праці, організація виробництва і методи управління ним, ефективність впровадження світових стандартів якості,

Важливим фактором конкурентоспроможності продукції є її ціна. При встановленні ціни основним завданням є отримання максимального прибутку та завоювання вигідних позицій на ринку.

Застосування новітніх ресурсозберігаючих технологій, сучасного обладнання та високоякісної сировини є одними з важливих факторів конкурентоспроможності продукції [40].

Конкурентоспроможність продукції підприємства є визначальною для успішного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Вона визначає здатність товару володіти конкурентними перевагами перед існуючими та потенційними конкурентами, мати високу якість та максимально повно задовольняти потреби споживачів. Відтак, ця економічна категорія «конкурентоспроможність продукції» є постійно в центрі уваги

науковців та підприємців [52].

Конкурентоспроможна продукція повинна відповідати системі критеріїв, які враховують галузеві особливості.

Виділяють такі фактори впливу на конкурентоспроможність продукції [40]:

- економічні;
- класифікаційні;
- техніко-технологічні;
- нормативно-правові;
- ергономічні;
- естетичні;
- організаційні;
- нецінові .

Економічні фактори враховують основні економічні та споживчі показники продукції (ціну, собівартість, рівень попиту на неї, тощо). Економічні фактори відображаються в кошторисі загальних витрат на придбання та експлуатацію продукції протягом всього терміну її служби.

Класифікаційні фактори відображають параметри призначення продукції, що використовуються для визначення її приналежності до відповідного класу за рядом ознак (видом продукції, її призначенням, змістом, новизною).

Техніко-технологічні фактори визначають конструктивні властивості продукції. Вони регламентуються технологічними нормами виробництва, що відповідають нормам і стандартам, які діють в країні та за кордоном (якість, міцність, надійність, безпечність, довговічність тощо).

Нормативно-правові фактори враховують правову захищеність продукції. До них належать мито, податки, дотації, правовий захист та ін. [43].

Ергономічні фактори характеризують властивості продукції в процесі її експлуатації людиною. До них відносяться: гігієнічні, антропометричні, психофізичні та ін.

Естетичні фактори відображають зовнішній вигляд продукції, її форми та досконалість, а також враховують особливості сприйняття продукції споживачами

в процесі використання. Естетичними факторами є: художня виразність та колорит, насиченість кольорів, раціональна організація форми, дизайн, цілісність композиції, зручність у використанні.

Організаційні фактори служать для оцінки умов здійснення платежів за придбану продукцію, а також враховують періодичність і терміновість постачання, гарантійного та сервісного обслуговування тощо.

Нецінові фактори прямо впливають на забезпечення конкурентоспроможності продукції. До них слід віднести унікальність, ефективність, способи розповсюдження інформації про товар, динаміку продажів і вміння швидко реагувати на успіхи мінливість ринку.

Для конкретного споживача велике значення мають такі фактори конкурентоспроможності продукції: функціональність та корисність для споживача; її відповідність вимогам, що висуваються до даного товару з боку покупця: ціна продукції; новизна; якість, оригінальність та неповторність продукції. При оцінці конкурентоспроможності продукції порівнюють властивості власного і конкуруючих товарів.

1.2. Методи оцінювання конкурентоздатності підприємства та його продукції

В умовах ринкових відносин аналіз та порівняльне оцінювання конкурентоздатності підприємства та його продукції стає головною задачею менеджменту і є запорукою успішного процвітання бізнесу [32].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що показує відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на ринку. Отже, конкурентоспроможність виступає інтегрованим показником конкурентних можливостей підприємства та здатності швидко й оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища та пристосовуватися до його умов [37]. На сьогодні існує багато різних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методи можуть оцінювати конкурентоспроможність, враховуючи як

внутрішні фактори підприємства, так і зовнішні.

До методів оцінки конкурентоспроможності, які враховують лише внутрішні фактори підприємств, відносять:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- метод різниць;
- метод бальної оцінки;
- метод ранжування;
- метод „еталону” (графічний метод);
- метод анкетування;
- метод рейтингових оцінок.

До методів оцінки конкурентоздатності, які враховують внутрішню і зовнішню спрямованість підприємства, належать матричні методи, а саме [32]:

- матричний метод «Привабливість ринку-конкурентоспроможність підприємства/або – конкурентні переваги підприємства» («McKinsey» – «General Electric»);
- матриця конкурентних стратегій М. Портера;;
- карта стратегічних груп конкурентів;

Для визначення конкурентних переваг використовуються методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного SWOT – аналізу.
- метод комплексного стратегічного SPACE-аналізу;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання.

Розглянемо методи оцінки конкуренції, що враховують тільки внутрішні фактори підприємства.

Метод бальної оцінки дозволяє визначити узагальнену кількісну оцінку позицію підприємства в конкурентній боротьбі при порівнянні з кількома підприємствами-конкурентами. Для цього потрібно скласти матрицю оціночних показників для усіх, обраних для порівняння, підприємств. Елементами матриці є оціночні показники Z_{ij} , де i – номер оціночного показника, а j – номер

підприємства. З матриці вибирається найбільше бальне значення B_{max}

Далі розраховують кількість балів B_{ij} для i -го показника по j -тому підприємству за формулою (1.2):

$$B_{ij} = \frac{Z_{ij}}{Z_{in_i}} \times B_{max_i}, \quad (1.2)$$

де Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -тому підприємству; Z_{in_i} – найкраще значення i -го оціночного показника по даній сукупності; B_{max_i} – максимально встановлений бал оцінювання окремого i -го показника.

Узагальнена бальна оцінка конкурентоспроможності j -го підприємства $УЗ_j$ визначається за формулою (1.3):

$$УЗ_j = \sum_{i=1}^K B_{ij} \times ЗН_i, \quad (1.3)$$

де $ЗН_i$ – рівень значущості окремих оціночних показників, задається експертно; K – кількість розглядуваних підприємств.

Цей метод дозволяє визначити основних конкурентів даного підприємства його місце в конкурентній боротьбі. Застосування даного методу дає можливість оцінити ступінь наближення підприємства до найбільш конкурентоспроможного [36].

Розглянемо матричний метод оцінки, який враховує як внутрішні так і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric») побудована по двох критеріях: привабливість галузі та конкурента позиція на ринку. Ці критерії враховують багато показників. Це дасть можливість кожному окремому підприємству обрати ті параметри, які найбільше відповідають його діяльності. Наприклад, привабливість галузі охоплює такі показники, як ємність ринку, прибутковість, рівень цін, темпи зростання, технологічний рівень та ін. Конкурента позиція на ринку враховує прихильність покупців, технологічний потенціал, організаційну структуру підприємства та ін. Структуру матриці «Привабливість-конкурентоспроможність» зображено на рис. 1.1 [3].

		Конкурентна позиція на ринку		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість галузі	Висока	Стратегія захисту позиції – Великі інвестиції у розширення виробництва – Підтримання конкурентних переваг	Стратегія розвитку – Визначення конкурентних переваг – Посилення слабких позицій	Стратегія вибіркового розвитку – Спеціалізація на обмеження переваг – Пошук можливостей співпраці – Подолання слабких сторін
	Середня	Стратегія розвитку – Інвестування сегментів, що зростають – Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку – Спеціалізація на сегменті, що зростає – Інвестування у сегменти ринку, де ризик низький, а рентабельність висока	Стратегія «збору врожаю» – Зменшення інвестування – Пошук ніші – Спеціалізація
	Низька	Стратегія вибіркового розвитку – Збереження позицій, захист ринкової частини – Концентрація на привабливих сегментах – Короткострокові перспективи – Підвищення певного рівня капіталовкладень	Стратегія «збору врожаю» – Скорочення асортименту – Зведення до мінімуму капіталовкладень	Стратегія елемішації – Припинення інвестування – Зниження постійних витрат – Продаж частини бізнесу

Рис. 1.1. Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність»

Переваги методу наступні:

- використання інтегральних, комплексних критеріїв дозволить оцінити вплив багатьох факторів на стан бізнесу, і прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестування в їх розвиток;
- збільшення кількості секторів матриці до дев'яти дає змогу точніше оцінити довготермінову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому;
- матриця показує напрям інвестування в ті види бізнесу, які наймовірніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати.

Недоліки методу наступні:

- метод рекомендує поверхові стратегії, які використовуються як орієнтир для подальшого аналізу, але не рекомендацію для стратегічного рішення;

- модель статична, і це призводить до неправильної оцінки на перспективу;
- оцінки позицій бізнес-одиниць суб'єктивні, тому варто залучати незалежних експертів;
- відсутня потреба в стратегічній координації між різними видами діяльності;
- теоретичні рекомендації матриці "GE / McKinsey" часто не збігаються з розвитком подій у реальному бізнесі.

Аналіз даної матриці дозволяє оцінити продукцію і сформуванати стратегію по кожному напрямку діяльності. Кожна зона матриці рекомендує стратегію, яка вказує, що необхідно робити з даним продуктом або напрямом діяльності.

Розглянемо методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства.

Метод SWOT-аналізу застосовують при розробці стратегічних планів для розвитку підприємства. Він дозволяє дати оцінку міри впливу різноманітних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції, а також визначити силу взаємодії цих факторів. В основі методу лежить матриця. Вона описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні. На рис. 1.2 представлена матриця SWOT-аналізу [42].

		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Сила можливостей	Сила загроз
	Слабкі сторони	Слабкість можливостей	Слабкість загроз

Рис. 1.2. Матриця SWOT-аналізу

У полі «Сильні сторони» вказуються конкурентні переваги підприємства. У полі «слабкі сторони» вказуються реальні недоліки підприємства. У полі «Можливості» вказується те, що може отримати підприємство з наявними ресурсами. Але для цього треба здійснити низку заходів з вдосконалення діяльності підприємства. У полі «Загрози» вказується те, чого підприємство

повинно остерігатися і застосовувати заходи для подолання наявних небезпек.

Поле «Сила можливостей» передбачає розробку стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища. Поле «Сила загроз» передбачає розробку стратегії на боротьбу із загрози зі сторони зовнішнього середовища за допомогою сильних сторін внутрішнього середовища. Поле «Слабкість можливостей» спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу. Поле «Слабкість загроз» передбачає розробку стратегії, яка дозволить підприємству зміцнювати свій потенціал, та відвернути можливі загрози з боку зовнішнього середовища [56].

Перевагою методу є можливість співставлення існуючих загроз й можливостей ринку із слабкими та сильними сторонами підприємства. Недоліком методу є недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища та потреба значного часу й кваліфікованого персоналу.

Метод комплексного стратегічного SPACE-аналізу дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначити подальші дії його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. Метод забезпечує процес прийняття управлінських рішень щодо вибору правильного та ефективного загального вектору стратегії. набір факторів, що впливають на позицію фірми, може змінюватися.

Він ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства (FS) та конкурентоспроможність продукції (CA) є головними факторами, що визначають стратегічну позицію підприємства. Переваги галузі (IA) і стабільність ринку (ES) характеризують галузь в цілому [31].

Оцінивши значення кожного фактору, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат. Одержаний чотирикутник відображає значення і знак конкретного показника. В залежності від того, наскільки віддалено від центру координат розраховані значення, відкладають вектор.

напрямку стратегії, рекомендованої для організації. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE, наведена на рис. 1.3 [31].

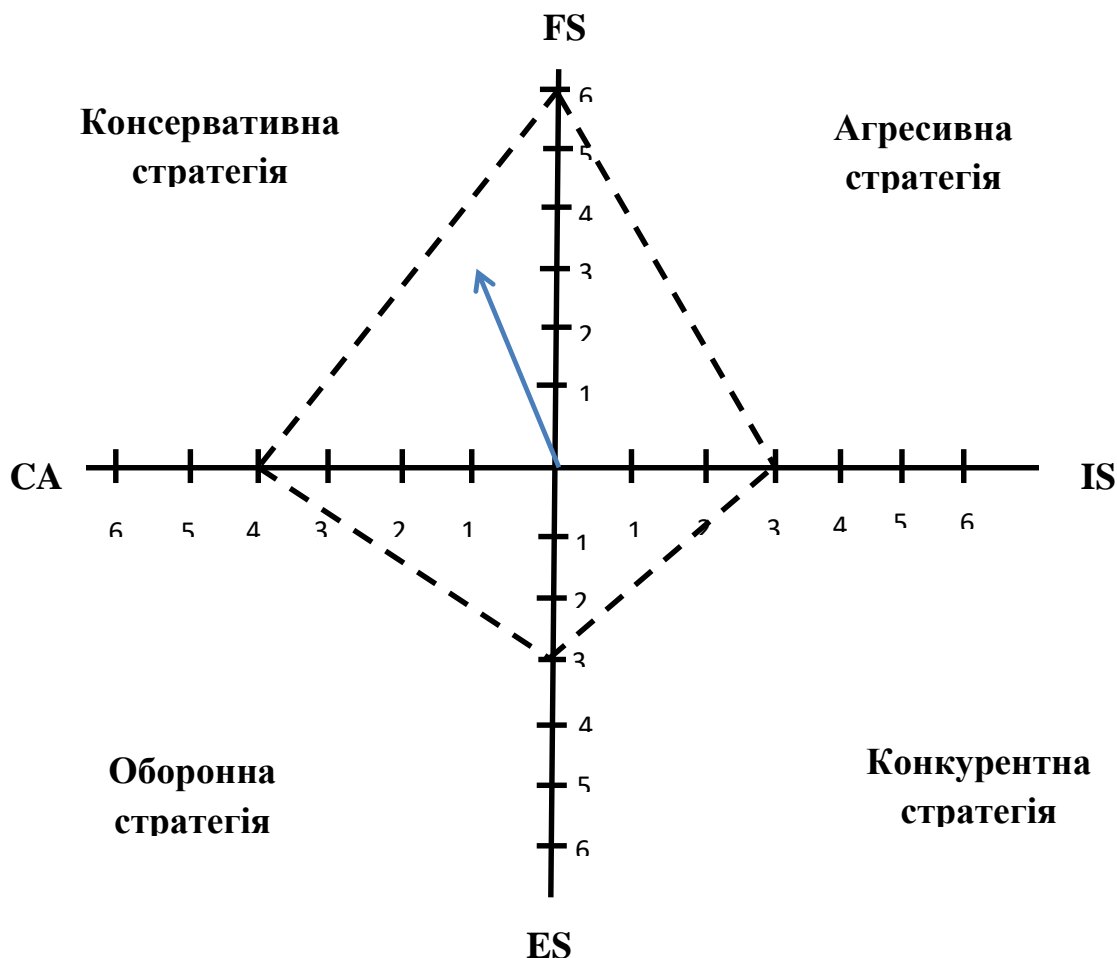


Рис. 1.3. Матриця SPACE для підприємства

Найбільш доцільними є наступні групи стратегій:

1. Агресивна (розширення виробництва і продажів, цінова війна з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів).
2. Конкурентна (пошук фінансових ресурсів, розвиток збутових мереж).
3. Консервативна (зниження собівартості при підвищенні якості товару, скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки).
4. Захисна (особлива увага механізмам запобігання загроз, відхід з ринку).

Даний метод можна використовувати для розробки стратегій і для контролю їх реалізацій. Аналіз дозволяє досліджувати діяльність підприємства за вище згаданими напрямками, які характеризують як внутрішній потенціал так і зовнішнє оточення підприємства.

Конкурентоспроможність є поняттям багатоаспектним, тому конкурентоспроможність продукції можна визначати як сукупність якісних і цінових характеристик продукції, виготовленої за оптимальними витратами для забезпечення потреб споживачів, що відповідає вимогам конкурентного ринку у порівнянні з аналогічною продукцією, представленою на ньому [17].

Показник конкурентоздатності продукції є важливою складовою, що комплексно оцінює її характеристики та може бути основою для завоювання підприємством нових ринків. Правильна оцінка цього показника знижує ризики підприємства у новому ринковому середовищі. Розрахований показник, котрий не відповідає реальним характеристикам продукції може привести до зниження ефективності діяльності підприємства. Тому бажано, щоб показник конкурентоспроможності продукції враховував якомога більше факторів та об'єктивно визначав їх вплив на конкурентоспроможність [25].

Для комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції необхідно розрізнити її параметри та показники.

Параметри конкурентоспроможності – це часто кількісні характеристики властивостей продукції, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоздатності. Виділяють такі групи параметрів: нормативні технічні, економічні та організаційні [50, с. 120]. Параметри, що визначають конкурентоздатність продукції, наведені на рис. 1.4 [17].

Об'єктивно визначити показник конкурентоспроможності продукції можна за рахунок її оцінки. Оцінка конкурентоспроможності продукції – це визначення її рівня, що дає відносну характеристику можливості продукції задовольняти вимоги ринку порівняно з продукцією конкурентів.

Три основні групи показників дають інформацію про продукцію: якість продукції, якість послуг, що надаються разом з продукцією, її економічні характеристики. Продукція також знаходиться в економічному середовищі, яке також впливає на інтегральний показник конкурентоспроможності [25].



Рис. 1.4. Параметри, що визначають конкурентоспроможність товару

Для оцінки показника конкурентоздатності продукції є ряд методів. Вибір конкретної методу залежить від обсягів доступних даних, специфіки продукту, терміновості отримання оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, тощо. Перелік методів оцінки показників конкурентоздатності залежить від об'єкта досліджень. а також від обраної методики визначення оцінки.

Серед основних методик оцінки конкурентоспроможності продукції слід виділити такі: методика оцінки товарів на основі їх рейтингу, за обсягом продажу, диференціальний, комплексний та змішаний методи.

Методика оцінки конкурентоспроможності продукції на основі їх рейтингу розраховується за формулою 1.6 [4, с. 117]:

$$P_{t=1}^n = \prod Q_i, \quad (1.6)$$

де P_t – рейтинг t -ї продукції; Q_i – відносний показник якості продукції; n – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки.

Переваги цієї методики: простота обчислень та наявність інформації про якість продукції, що дає змогу швидко реагувати на зміни на ринку. До недоліків слід віднести те, що методика не охоплює повною мірою характеристик продукції, так як основний акцент зроблено на якісні показники продукції, абстрагуючись від впливу економічних показників. Тому вона не може бути використана для довготермінового планування [20, с. 117].

Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції на основі методики оцінки конкурентоспроможності продукції за обсягом їх продажу розраховується за формулою 1.7 [25]:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_j, \quad (1.7)$$

де K_{ij} – конкурентоспроможність i -ї продукції на j -му ринку; a_i – питома вага i -ї продукції в обсягах продажу, (за досліджуваний період даний показник розраховується за формулою (1.8)); b_j – показник значимості ринку, на якому виставлено продукцію. Для зовнішніх ринків розвинутих країн значимість ринку рівна 1, для зовнішніх ринків інших країн $-0,7$, для внутрішнього ринку $-0,5$.

$$a_i = V_i / V, \quad (1.8)$$

де V_i – обсяг продажу i -ї продукції за аналізований період, грош. од.; V – загальний обсяг продажу продукції за той же період, грош. од.

Дана методика дозволяє достовірно оцінити інформацію про динаміку продажу продукції, але цей показник не враховує якісні показники продукції підприємства, що суперечить поняттю «конкурентоспроможність».

Диференціальний метод ґрунтується на порівнянні одиничних параметрів продукції, що аналізується та бази порівняння. Якщо за базу взяти потребу, то розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності розраховується за формулою 1.9 [20, с. 261]:

$$q_i = \left(P_i / P_{i0} \right) \times 100\%, \quad (1.9)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру; P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується; P_{i0} – величина i -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник набуває лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, якщо ні – 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнутий рівень конкурентоспроможності чи ні, за якими показниками він не досягається і, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Метод лише показує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в ній недоліків порівняно з товаром-конкурентом, але не враховує вплив вагомості кожного параметра на вибір товару покупцями.

Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції базується на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників, обраних для аналізу.

Змішаний метод оцінки конкурентоспроможності продукції поєднує в собі диференціальний і комплексний методи. При оцінюванні використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом, а частина параметрів, розрахованих комплексним методом. Даний метод не є досконалим, оскільки не враховує споживчих властивостей продукції для покупця [50, с. 121].

Найважливіші показники використовуються як одиничні, а другорядні одиничні показники об'єднуються у групи. Тоді для кожної з груп визначається груповий показник. На основі отриманих показників оцінюють конкурентоздатність продукції. Але даний метод визначення конкурентоспроможності продукції не досконалий, оскільки не враховує споживчих властивостей продукції для клієнта

Для ринкових відносин найкращим є комплексний метод. Він враховує інтегральний показник рівня конкурентоздатності з урахуванням ціни споживання або визначення комплексного показника. Метод враховує оціночні показники

конкурентоздатності, які обирають, виходячи із споживацьких потреб продукції. Значимість оціночних показників визначають за допомогою експертних оцінок.

Оціночні показники показують співвідношення значень технічного або економічного параметру власного товару та товару-конкурента. Груповий показник об'єднує оціночні показники спорідненої групи параметрів (економічних, технічних, нормативних) за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених експертним способом. Потім розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності, що є відношенням групового показника за якісними параметрами до групового показника за економічними параметрами. Цей показник показує різницю між порівнюваною продукцією досліджуваного підприємства та підприємства-конкурента в споживчому аспекті, що припадає на одиницю витрат споживача на її придбання [50]. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару $I_{\text{конк}}$ розраховується за формулою 1.10:

$$I_{\text{конк}} = \frac{K_{\text{як}}}{K_{\text{ек}}}, \quad (1.10)$$

де $K_{\text{як}}$ – рівень конкурентоспроможності продукції $K_{\text{ек}}$ за якісними параметрами; $K_{\text{ек}}$ – рівень конкурентоспроможності продукції $K_{\text{ек}}$ за економічними параметрами.

Груповий показник, що відповідає якісним параметрам продукції $I_{\text{як}}$, розраховується за формулою 1.11.

$$I_{\text{як}} = \sum_{i=1}^n P_i \times q_i, \quad (1.11)$$

де P_i – одиничний показник i -го якісного параметра; q_i – коефіцієнт вагомості i -го показника; n – кількість параметрів, взятих для оцінювання.

Порівняння двох групових показників власної продукції і продукції-конкурента (продукції-еталону) дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності $K_{\text{як}}$ за якісними параметрами за формулою 1.12:

$$K_{\text{як}} = \frac{I_{\text{як1}}}{I_{\text{як2}}}. \quad (1.12)$$

де $I_{\text{як1}}$ – груповий якісний показник для досліджуваної продукції; $I_{\text{як2}}$ – груповий якісний показник для продукції-конкурента.

Для визначення групового показника $I_{\text{ек}}$ конкурентоспроможності продукції

за економічними параметрами, використовується формула 1.13:

$$I_{ек} = \sum_{i=1}^n Z_i \times q_i, \quad (1.13)$$

де Z_i – економічний параметр i -го виду; q_i – вага i -го економічного параметра в загальній сукупності; n – кількість параметрів оцінювання.

Порівняння двох групових економічних показників аналізованої продукції і продукції-конкурента дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності $K_{ек}$ за економічними параметрами за формулою 1.14:

$$K_{ек} = \frac{I_{ек1}}{I_{ек2}}. \quad (1.14)$$

де $I_{ек1}$ – економічний показник для досліджуваної продукції; $I_{ек2}$ – економічний показник для продукції-конкурента.

За інтегральним показником конкурентоспроможності продукції $I_{кон}$ за комплексним методом можна зробити один із наступних висновків: якщо $I_{кон} > 1$, то досліджувана продукція краща за базу; якщо $I_{кон}=1$ – конкурентоспроможність продукції рівна; якщо $I_{кон} < 1$ – продукція гірша за базову.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції показує наскільки вона корисна для покупця. Дана методика дозволяє враховувати багато факторів, котрі впливають на оцінювання показника конкурентоспроможності продукції. Економічна та якісна складові інтегрального показника показують, що конкурентоспроможність продукції треба досліджувати комплексно і постійно.

1.3. Маркетингові стратегії поведінки підприємства у конкурентному середовищі

Важливим етапом діяльності підприємства, що прагне досягти успіхів на ринку є розроблення конкурентних стратегій. Підхід Ф. Котлера до розподілу конкурентних стратегій передбачає розгляд підприємства з точки зору конкурентних позицій та маркетингових напрямів. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

Конкурентні стратегії умовно можна поділити на чотири групи: стратегії

лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника, ухиляння від конкуренції. Згідно з такою класифікацією Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій [23]:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Маркетингові стратегії ринкового лідера. Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає напрями інновацій та технологій, цінову політику, інтенсивність рекламної діяльності тощо, тобто задає правила та стандарти на певному ринку. Ринковий лідер існує в кожній галузі, в сфері бізнесу, на товарних і територіальних ринках [29].

Бути ринковим лідером є і престижно, і ризиковано. Вигода полягає у міцних ринкових позиціях, високому іміджі та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Ризик ринкового лідера полягає в тому, що на ринку завжди є претенденти на лідерство, які намагаються посунути лідера з його позиції. Також на ринку існують фірми-послідовники, які застосовують імітаційні стратегії та можуть пошкодити імідж справжнього лідера.

Для утримання першості при існуючому обсязі ринку лідер повинен дотримуватися трьох основних різновидів маркетингових стратегій:

- стратегії розширення місткості ринку;
- стратегія захисту позицій;
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючого обсягу ринку.

Маркетингові стратегії челенджерів. Челенджерами– це фірми, які успішно розвиваються та своє стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості. Вони кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки. Тому основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму-челенджера та меншу за розміром фірму [30].

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але перспективно. Тому на

кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших позицій ринку. Є три різновиди маркетингових стратегій челенджерів:

- стратегія фронтального наступу;
- стратегія флангового наступу;
- стратегія обхідного наступу.

Різновиди маркетингових стратегій наступу челенджера схематично показано на рис. 1.5 [30].

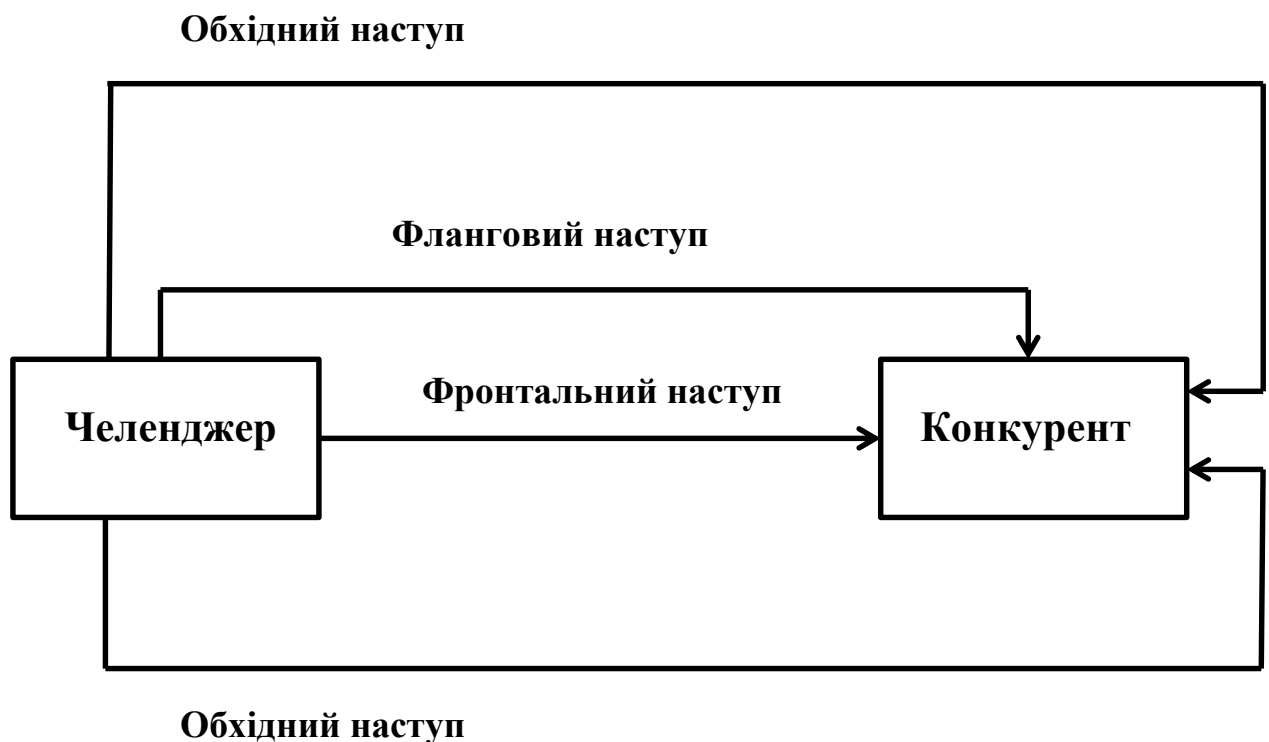


Рис. 1.5. Різновиди стратегії наступу челенджера

Стратегія фронтального наступу передбачає атаку челенджером лідера по всьому комплексу маркетингових засобів. Стратегія флангового наступу є менш ризикованою, тому частіше застосовується в практичній діяльності. Її суть полягає в концентрації зусиль на слабких позиціях конкурента. Стратегія обхідного наступу передбачає використання слабких ланок конкурента. На відміну від флангового, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати та зламати певні позиції конкурента.

Маркетингові стратегії послідовників. До «послідовники» відносяться ті фірми, які основним маркетингом своєї діяльності вбачають використання

маркетингових стратегій ринкового лідера. Деякі фірми вважають стратегію послідовника прийнятнішою, ніж стратегію челенджера, оскільки змінити конкурентну структуру ринку може обмежена кількість фірм. Тому стратегія слідування за лідером є прийнятною для багатьох фірм.

Стратегію послідовника поділяють на три різновиди:

- стратегія компіляції;
- стратегія імітації;
- стратегія адаптації.

Маркетингові стратегії нішерів. Маркетингова стратегія ринкової ніші є однією з основних. Незважаючи на те, що вона розглядається за різними класифікаційними ознаками, стратегія завжди має однакову сутність, а саме: пошук і спрямованість діяльності фірми на специфічні потреби споживачів, які не є об'єктом діяльності інших фірм. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які розпочинають свою діяльність на ринку. Вона дуже часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера.

Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

- стратегію підтримання позицій;
- стратегію інтегрування;
- стратегію лідерства в ніші;
- стратегію виходу за межі ніші.

Нам рис. 1.6 наведено розподіл маркетингових стратегій залежно від співвідношення між темпами зростання ніші та фірми-нішера [15].

Темп росту фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	зменшуються	збільшуються
Зменшується	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтегрування
Прискорений	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Рис. 1.6. Маркетингові стратегії нішера

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання ніші і

нішера зменшуються. Тоді фірма не має ні внутрішніх можливостей для розширення, ні ринкової необхідності розширяти свою діяльність. Тому доцільно підтримувати позиції в даній ніші.

Стратегія інтегрування застосовується тоді, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера. Тоді фірма-нішер вже не може задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. Маючи ще переважаючи позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтегрування.

Стратегія лідерства в ніші використовується тоді, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи зростання фірми-нішера випереджають темпи зростання ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати до тих пір, доки вона приносить прибуток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПП «СТЕПТЕР» У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства в галузі

Серед галузей промисловості, які забезпечують виробництво товарів народного споживання, провідне місце займає легка промисловість. До легкої промисловості України належать текстильна швейна, шкіряна, взуттєва, хутряна та інші галузі. Підприємства цих галузей переважно орієнтуються на вітчизняні трудові ресурси та сировину, а також на внутрішнього споживача.

Шкіряно-взуттєва промисловість є однією з найважливіших підгалузей легкої промисловості. Основною сировиною для неї є природна шкіра свійських, диких і морських тварин. Широкого використання в взуттєвій галузі набули нові синтетичні матеріали (штучна шкіра, гума), парусина, вовна (для валяного взуття), що суттєво збагатило й доповнило сировинну базу взуттєвого промислу. Підприємства виробляють шкіряні товари, взуття з натуральної і штучної шкіри. На розміщення шкіряного виробництва впливають також центри м'ясної промисловості, а також традиційні способи й види вичинки шкіри. Із шкіри виготовляють одяг, шорно-сідельні та галантерейні вироби, деталі для текстильних машин [48].

На взуттєве виробництво значний вплив мають процеси механізації та машинобудування для шкіряно-взуттєвого виробництва. Для успішного розвитку шкіряної промисловості особливе значення має вдосконалення існуючих і створення нових технологій, використання матеріалів з покращеними властивостями, механізація та автоматизація виробничого процесу [55].

За різноманітністю асортименту взуття є найбільш складною групою споживчих товарів. Групи взуття виділяють за віком споживачів, розміром і

повнотою ноги, умовами експлуатації, матеріалом пошиття верху, підкладки та підошви, способами кріплення та іншими ознаками.

На українському ринку взуття політику визначають великі торговельні мережі. Відомі вітчизняні фахівці, які б спеціалізувалися на дизайні взуття, в Україні практично відсутні. Саме спеціалісти крупних торгових мереж проєктують колекції взуття, спираючись на європейські та світові тенденції, підбираючи в процесі створення лінійки продукції, гамму кольорів, матеріали, форми каблука, аксесуари і т. д. На рис. 2.1 наведено динаміку виробництва взуття в Україні за 2011-2020 роки.

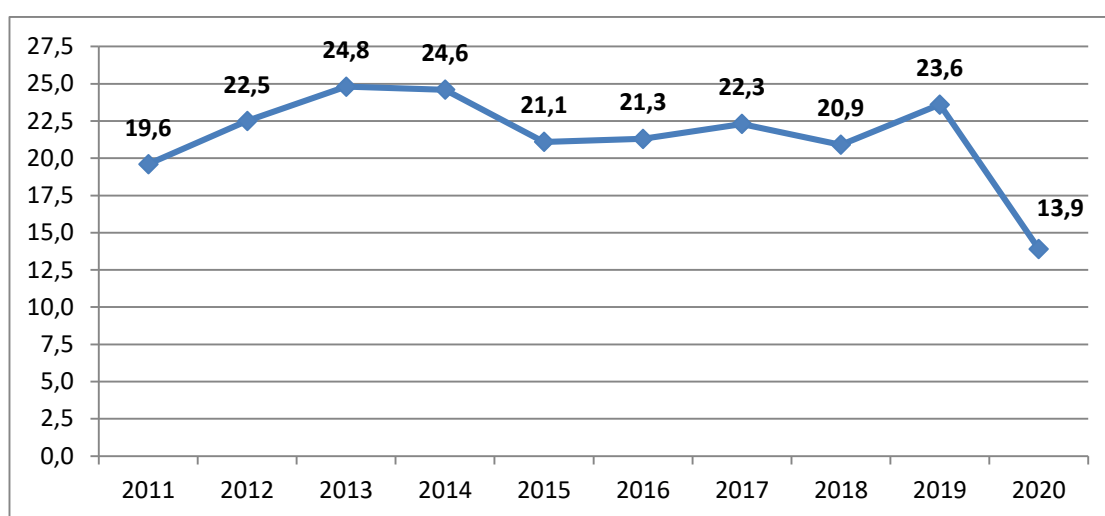


Рис. 2.1. Динаміка виробництво взуття в Україні у 2011-2020 рр. (млн. пар)

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Як видно з рис.2.1 виробництво взуття за 2020 рік скоротилося на 41% у порівнянні з 2019 роком. Причиною цього стала перш за все пандемія *Covid-19*, через яку впав попит на купівлю взуття та знизилася ділова активність не лише підприємств легкої промисловості, але й вітчизняної та світової економіки.

Ця тенденція стосується і обраного для дослідження підприємства - львівської взуттєвої фабрики «СТЕПТЕР». Фабрика заснована 13 квітня 1994 року. Приватне Підприємство (ПП) «СТЕПТЕР» створено у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського Кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншого чинного законодавства.

Основним видом діяльності ПП «СТЕПТЕР» є виробництво взуття.

Адреса підприємства: 79495, Львівська обл., м. Винники, вул. Шептицького, будинок 29.

Середньоспискова кількість працівників станом на 2021 рік становить 54 особи.

Структура управління відповідає специфіці діяльності підприємства та його потребам. У кожній компоненті структури є як спеціалісти, що виконують основні свої функції, так і службовці, які допомагають їм виконувати роботу.

На рис. 2.2 наведена організаційна структура ПП «Стептер».



Рис. 2.2. Організаційна структура ПП «СТЕПТЕР»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «СТЕПТЕР»

ПП «СТЕПТЕР» має інтернет-магазин «STEPTEP» та два фірмових магазини, які знаходяться за адресами:

- м. Винники , вул. Галицька, 29;
- м. Львів, вул. Городоцька, 25.

Основною метою діяльності підприємства є одержання прибутку, задоволення потреб споживачів в його продукції та послугах, а також реалізація на підставі одержаного прибутку соціальних та економічних інтересів власників і членів трудового колективу.

З кожним роком підприємство розвивається і вдосконалює процес виробництва та якість продукції. На сьогодні фабрика є одним з найбільших центрів взуття на Західній Україні. Її продукція користується попитом у кінцевих споживачів та клієнтів.

ПП «СТЕПТЕР» виготовляє взуття з високоякісної вітчизняної та імпоротної шкіри на сучасному устаткуванні провідних фірм Італії і Німеччини (АТОМ, PFAFF, FORTUNA, TORIELLI, COMPART).

ПП «СТЕПТЕР» має великий досвід роботи в секторі виготовлення взуття та аксесуарів. Підприємство також займає певну частку ринку в даній галузі. Перевагами досліджуваного підприємства є:

- швидкість та якість обробки і доставки замовлення;
- мінімальне замовлення за гуртовою ціною - 20000 грн.;
- гарантія повернення грошей, якщо товар не підійшов.

Структуру асортименту продукції за основними номенклатурними групами ПП «СТЕПТЕР» наведено в табл. 2.1 [6].

Таблиці 2.1

Структура асортименту продукції ПП «СТЕПТЕР»

Жіноче взуття:	Чоловіче взуття	Сумки
Жіночі Босоніжки	Чоловічі сандалі	Чоловічі сумки
Жіночі туфлі	Чоловічі туфлі	Жіночі сумки
Жіночі кросівки	Чоловічі мокасини	
Жіночі черевики	Чоловічі кросівки	
Жіночі чоботи	Чоловічі черевики	
Жіночі уггі	Чоловічі кеди	
Жіночі мокасини		
Жіночі балетки		
Жіночі кеди		
Жіночі лофери		

Взуття ПП «СТЕПТЕР» має наступні переваги:

- привабливі ціни;
- висока якість продукції: всі товари виготовляються за сучасними технологіями на професійному обладнанні з кращих натуральних матеріалів; продукція бренду STEPTEP за своїми привабливим зовнішнім виглядом, надійністю і довговічністю є аналогами продукції відомих італійських фабрик;
- гарантія від виробника. Всі придбані товари мають офіційну гарантію ПП «СТЕПТЕР». Протягом 14 днів можна повернути продукцію, що не підійшла, з гарантованим поверненням грошей.
- уважне ставлення до покупця: консультанти професійно допомагають підібрати необхідний розмір і відповідну модель взуття, а також надають кваліфіковану відповідь на всі поставлені запитання;
- великі знижки та акції: можна придбати взуття у фірмовому інтернет-магазині з додатковою знижкою [6].

Зважаючи на велику конкуренцію в взуттєвій галузі, підприємство постійно працює над підвищенням своїх конкурентних переваг. Асортимент підприємства постійно доповнюється новими сучасними моделями, а вже виведені на ринок моделі – постійно оновлюються. Продукцію виготовляють зі спеціальних матеріалів, стійких проти несприятливих умов експлуатації. При виборі матеріалів враховують специфіку смаків споживачів та підвищені вимоги щодо експлуатації в несприятливих погодних умовах.

Аналіз організації продажу продукції підприємства показує, що воно використовує всі основні методи збуту:

- прямий, коли виробник продукції не користується послугами посередників, а вибудовує безпосередні відносини зі споживачами через свої фірмові магазини та інтернет-магазин «STEPTEP»;
- непрямий, для організації збуту своїх товарів виробник користується послугами різних посередників (ФОП Баран В.В., ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА», ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ» та ін.).

Аналіз структури активів та пасивів наведено в таблицях 2.2-2.3.

Таблиця 2.2.

Аналіз структури та динаміки активів ПП «СТЕПТЕР»

Актив	2017 рік		2018 рік				2019 рік				2020 рік			
	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	Зрост. тис. грн.	Коеф. росту	тис. грн	%	Зрост., тис. грн.	Коеф. росту	тис. грн.	%	Зрост., тис. грн.	Коеф. росту
I. Необоротні активи														
Основні засоби:	1243	x	1460,2	100	217,2	1,17	1466	100	5,8	1,0	1275,2	100	-190,8	0,87
Первісна вартість	2515	x	2939	201,3	424	1,17	3196,1	218	257,1	1,09	3248,9	254,8	52,8	1,02
Знос	1272	102,3	1478,8	101,3	206,8	1,16	1730,1	118	251,3	1,17	1973,7	154,8	243,6	1,14
Усього за розділом I	1243	37,7	1460,2	38,6	217,2	1,17	1466	36,4	5,8	1,0	1275,2	32,7	-190,8	0,87
II Оборотні активи														
Запаси	384,9	18,8	764,6	32,9	379,7	1,99	1006,8	39,3	242,2	1,32	543,1	20,7	-463,7	0,54
Поточна дебиторська заборгованість	1370,4	66,8	589,5	25,4	-780,9	0,43	464,2	18,1	-125,3	0,79	531,3	20,2	67,1	1,14
Гроші та їх еквіваленти	293,9	14,3	968,8	41,7	674,9	3,3	1093,1	42,6	124,3	1,13	1551	59	457,9	1,42
Інші оборотні активи	1,3	0,1	1,5	0,1	0,2	1,15	0,6	0,0	-0,9	0,4	3	0,1	2,4	5
Усього за розділом II	2050,5	62,3	2324,4	61,4	273,9	1,13	2564,7	63,6	240,3	1,1	2628,4	67,3	63,7	1,02
Баланс	3293,5	160,6	3784,6	162,8	491,1	1,15	4030,7	157,2	246,1	1,07	3903,6	148,5	-127,1	0,97

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки пасивів ІІІ «СТЕПТЕР»

Пасив	2017рік		2018рік				2019 рік				2020 рік			
	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	Зрост. тис. грн.	Коеф. росту	тис.грн.	%	Зрост., тис. грн.	Коеф. росту	тис. грн.	%	Зрост., тис. грн.	Коеф. росту
І Власний капітал														
Капітал	590,4	20,4	590,4	17,4	0	1	590,4	16	0	1	590,4	15,6	0	1
нерозподілений прибуток(непокритий збиток)	2301	79,6	2806,7	82,6	505,7	1,22	3110,7	84	304	1,11	3191	84,4	80,3	1,03
Усього за розділом І	2891,4	87,8	3397,1	89,8	505,7	1,17	3701,1	91,8	304	1,09	3781,4	96,9	80,3	1,02
ІІ Поточні зобов'язання														
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	138,1	34,3	210,1	54,2	72	1,52	225,6	68,4	15,5	1,07	18,9	15,5	-206,7	0,08
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунки з бюджетом заборгованість	262,4	65,3	176,7	45,6	-85,7	0,67	93,8	28,5	-82,9	0,53	103,2	84,5	9,4	1,1
Інші поточні зобов'язання	1,6	0,4	0,7	0,2	-0,9	0,44	10,2	3,1	9,5	14,57	0,1	0,1	-10,1	0,01
Усього за розділом ІІ	402,1	12,2	387,5	10,2	-14,6	0,96	329,6	8,2	-57,9	0,85	122,2	3,1	-207,4	0,37
Баланс	3293,5	100	3784,6	100	491,1	1,15	4030,7	100	246,1	1,07	3903,6	100	-127,1	0,97

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В.

Аналізуючи дані таблиці 2.2 можна зробити висновок, що з 2017 по 2019 роки спостерігається збільшення вартості усіх активів підприємства, проте у 2020 році вартість активів зменшилась на 127,1 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. Причиною стала економічна криза, спричинена пандемією, збільшення безробіття та зменшення купівельної спроможності населення. На рис. 2.3 показано динаміку вартості активів ПП «СТЕПТЕР» протягом 2017-2020 років.

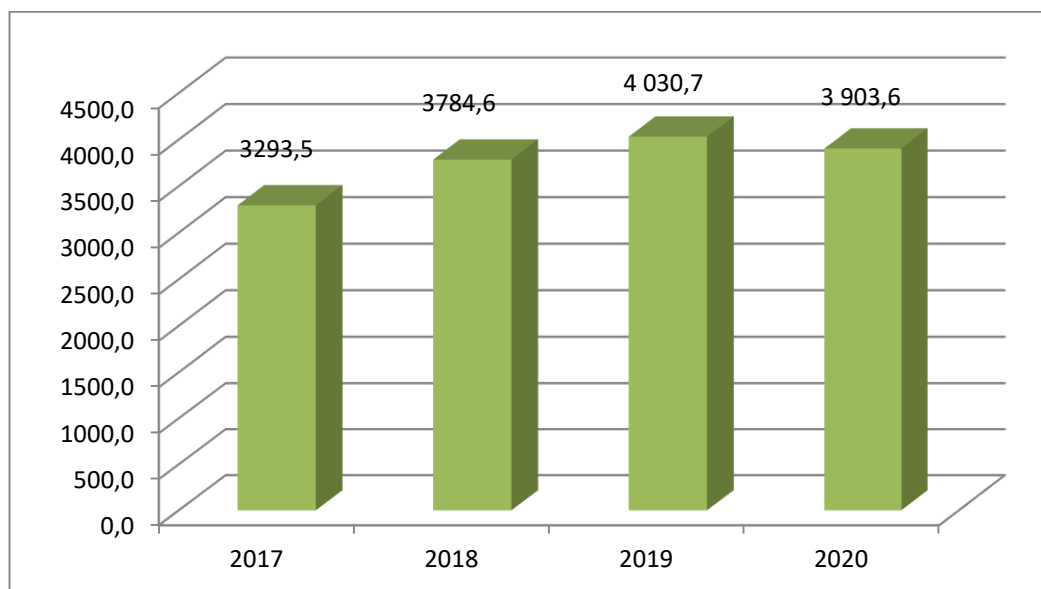


Рис. 2.3. Вартість активів підприємства

Джерело: розроблено автором на основі додатків А, Б, В.

На рис. 2.4 показано структуру пасиву балансу ПП «СТЕПТЕР» протягом 2017-2020 років, тис. грн.

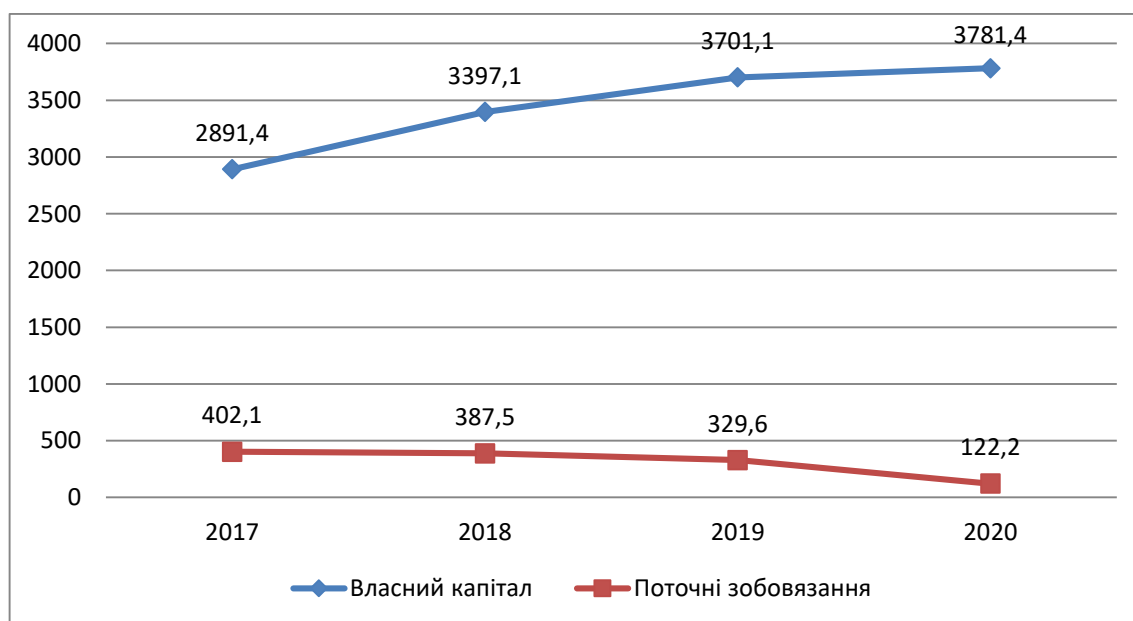


Рис. 2.4. Показники пасиву балансу

Джерело: розроблено автором на основі додатків А, Б, В.

Аналіз рис. 2.4 показує, що з 2017 по 2020 роки спостерігається збільшення власного капіталу в пасиві балансі ПП «СТЕПТЕР», незважаючи на економічний спад. Це пояснюється тим, що підприємство веде ефективну економічну діяльність, немає довгострокових зобов'язань, а лише поточні зобов'язання, які підприємство погашає протягом операційного циклу. Також спостерігається тенденція до зменшення поточних зобов'язання протягом 2017-2020 років.

Підприємство проводить рекламні кампанії та інтенсивні заходи щодо зменшення ризиків і захисту своєї продукції на ринку, застосовує гнучку політику ціноутворення, аналізує стан асортименту продукції у своїх конкурентів і враховує пропозиції покупців для виробництва більш якісного й модного взуття.

Основні показники фінансових результатів господарської діяльності ПП «СТЕПТЕР» за 2017-2020 роки наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники фінансових результатів господарської діяльності ПП «СТЕПТЕР» за 2017-2020рр. (тис. грн)

Показники	Роки				Абсолютне відхилення 2020р. до 2017р., тис. грн	Відносне відхилення 2020р. до 2017р., %
	2017	2018	2019	2020		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4990,3	6404,1	6369,0	3097	-1893,3	-37,94
Інші доходи	1178,2	1159,5	1126,7	1163,4	-14,8	-1,26
Разом доходи	6168,5	7563,6	7495,7	4260,4	-1908,1	-30,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3064,7	4750,8	3651,1	2226,3	-838,4	-27,36
Інші витрати	2099	2195,9	3473,8	1936,2	-162,8	-7,76
Разом витрати	5163,7	6946,7	7124,9	4162,5	-1001,2	-19,39
Фінансовий результат до оподаткування	1004,8	616,9	370,8	97,9	-906,9	-90,26
Податок на прибуток	180,9	111	66,7	17,6	-163,3	-90,27
Чистий прибуток(збиток)	823,9	505,9	304,1	80,3	-743,6	-90,25

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б, В.

Діаграму динаміки чистого прибутку ПП «СТЕПТЕР» за 2017-2020 рр. показано на рис. 2.5.

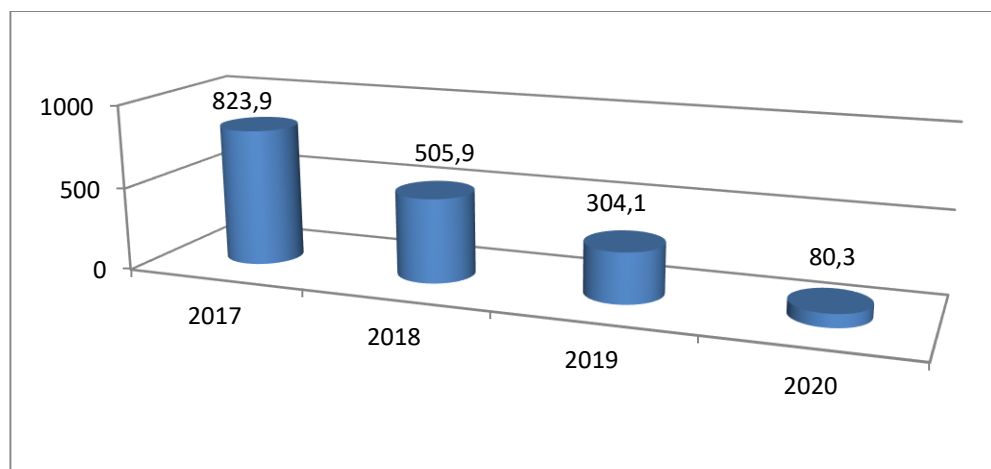


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку за 2017-2020 рр. (тис. грн)

Джерело: розроблено автором на основі додатків А, Б, В.

Аналізуючи дані таблиці 2.4 і, як видно з рис. 2.5, можна зробити висновок, що економічна ситуація на фірмі ПП «СТЕПТЕР» суттєво погіршилася з 2017 року по 2020 рік. Чистий прибуток знизився на 90% з 823 тис. грн. до 80 тис. грн. Негативна тенденція спостерігається за всіма показниками діяльності підприємства. Причиною цього стали масове безробіття та економічна криза, що привело до зменшення купівельної спроможності населення і кризи на ринках. В подальшому пандемія спричинила погіршення економічного стану як даного підприємства, так і економіки взагалі. Обмеження населення в пересування зменшило їх потребу в новому взутті що спричинило спад виробництва.

2.2 Оцінка конкурентоздатності продукції підприємства

Однією з важливих задач розвитку підприємств України є забезпечення випуску достатньої кількості сучасних товарів та покращення їхньої якості, а також досягнення конкурентоздатності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для цього необхідно проводити системний порівняльний аналіз та здійснювати заходи щодо її покращення..

Конкурентоздатність підприємства залежить в першу чергу від характеристик виробленої продукції. Цінність продукції визначається ступенем

задоволення потреб споживачів за допомогою якісних і кількісних параметрів у порівнянні з товарами-конкурентами. Конкурентні переваги продукції, у свою чергу, є наслідком ефективнішого управління процесом розробки і реалізації виробленої продукції. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливість прибуткового продажу [38].

Оцінювання конкурентоздатності продукції здійснюють порівнянням її параметрів з параметрами бази порівняння. Від вибору цієї бази в значній мірі залежить правильність оцінки конкурентоспроможності та прийняття подальших рішень. Базою порівняння можуть виступати якість продукції, якість наданих послуг, економічні характеристики продукції.

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та/або кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності. Відповідно, на конкурентоспроможність продукції впливають такі необхідні елементи: властивості власної продукції; властивості продукції конкурентів; потреби і вимоги споживачів.

Поряд з цими критеріями виділяють також організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування тощо), проте їх важко виміряти через вплив на занадто великої кількості факторів.

Як було зазначено у п.1.2, існує чимало підходів для аналізу конкурентоздатності продукції. Для оцінювання конкурентоздатності продукції ПП «СТЕПТЕР» було використано методику порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном). Товар-еталон найбільше відповідає нормативним вимогам ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності продукції згідно з заданою методикою проводиться в три послідовних етапи:

- проведення аналізу ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка (еталону для порівняння);
- визначення сукупності параметрів товарів для порівнювання;
- проведення розрахунків інтегрального показника конкурентоздатності товару, який необхідно оцінити

При оцінюванні конкурентоспроможності товару аналізують показники якості та економічні параметрами. При визначенні сукупності параметрів конкурентоспроможності необхідно врахувати те, щоб ці показники в повній мірі характеризували споживчі властивості товару (споживчу цінність).

Потенціал ринку взуття ще повністю не розкритий. Специфіка вітчизняного ринку полягає в тому, є малий відсоток взуття українського виробництва. В найближчі роки розвиток ринку взуття повністю залежатиме від економічної ситуації в країні. Реально потенціал ринку може досягати більших показників, ніж є зараз. Але його розвиток гальмують такі фактори: для споживачів ціна переважає над якістю, невелика кількість вітчизняних виробників, які могли б популяризувати культуру на ринку взуття.

У Львові та Львівській області станом на 2020 рік функціонує понад 170 підприємств з виробництва взуття, що займає третє місце серед областей України. Для ПП «СТЕПТЕР» найбільш наближеним конкурентом є ПП «РОМА-СТИЛЬ». Дане підприємство вибрано тому, що асортимент продукції, її ціна та якість є найбільш наближені до нашого підприємства.

Виберемо для порівняння чоловічі туфлі чорні (1309 чн. Вл), які виробляє ПП «РОМА-СТИЛЬ» (взуття-еталон) та порівняємо його з чоловічими туфлями чорними (5714), які виробляє ПП «СТЕПТЕР» [6,19]. У таблиці 2.5 оцінимо показники вибраного товару за 10-ти бальною шкалою, 0÷10.

Таблиця 2.5

Порівняльна оцінка чоловічих туфель чорних за споживчими показниками

Показники	ПП «СТЕПТЕР» (P_i)	ПП «РОМА-СТИЛЬ» (P_i)
Міцність кріплення деталей взуття	9,5	10,0
Еластичність	9,0	9,5
Комфорт для ноги	8,5	9,0
Сучасний дизайн взуття	9,5	9,5
Вдалиий вибір кольорів	9,5	10,0

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Багато показників споживчих властивостей товару зумовлює потребу встановлення ієрархії всіх визначених параметрів. Спочатку потрібно визначати ті властивості, які найбільш вагомі для споживача. Вага кожного параметра визначається експертним шляхом. Для оцінки застосовуємо 5-ти бальну шкалу (1 бал – найменше значення, 5 – найбільше). Для оцінки параметрів було опитано десять вітчизняних експертів у цій галузі. У табл. 2.6 наведені оцінки показників споживчих властивостей чоловічих туфель 10-ма експертами [49].

Таблиця 2.6

Експертні оцінки показників споживчих властивостей чоловічих туфель

Характеристика чоловічого взуття	Експертна оцінка (кількість балів)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Міцність кріплення деталей взуття	5	5	3	5	3	4	5	4	5	4
Еластичність	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3
Комфорт для ноги	4	2	5	4	5	5	4	5	3	5
Сучасний дизайн взуття	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1
Вдалість кольорових рішень	1	1	1	1	4	2	2	1	2	2

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Для визначення коефіцієнтів вагомості кожного показника використано формулу Фішборна 2.1 [43]:

$$q_i = \frac{2 \times (n - R_i + 1)}{(n \times (n + 1))}, i = \overline{1, n}, \quad (2.1)$$

де q_i – коефіцієнт вагомості i -го критерію; n – кількість критеріїв оцінки ($n = 5$); R_i – ранг присвоєний i -му показнику.

Результати експертних оцінок всіх експертів (сума балів по кожному показнику), відхилення від середнього, ранги кожного показника та коефіцієнтів вагомості показників конкурентоспроможності, порашовані за формулою (2.1), представлені в таблиці 2.7.

**Результати експертних оцінок показників споживчих
властивостей чоловічих туфель та коефіцієнтів вагомості**

Характеристика чоловічих туфель	Сума балів (r_i)	Відхилення від середнього ($r_i - \bar{r}$)	Квадрат відхилення ($(r_i - \bar{r})^2$)	Ранг (R_i)	Коефіцієнт вагомості (q_i)
Міцність кріплення деталей взуття	43	13	169	1	0,333
Еластичність	32	2	4	3	0,2
Комфорт для ноги	42	12	144	5	0,067
Сучасний дизайн взуття	16	-14	196	4	0,133
Вдалість кольорових рішень	17	-13	169	2	0,267
Всього	30 (середнє)	-	682	-	1,0

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Для перевірки ступеня узгодженості експертної оцінки було розраховано коефіцієнт конкордації W , який показує, наскільки думки експертів узгоджені, тобто належать до однієї і тієї ж генеральної сукупності оцінок. Коефіцієнт конкордації розраховується за формулою 2.2 [13]:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2(n^3 - n)}, \quad (2.2)$$

де 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, запропонована Кендалом; N – кількість експертів; n – кількість критеріїв оцінки; r_i – кількість балів i -ого показника; \bar{r} – середня сума балів усіх експертів.

Величина коефіцієнта конкордації змінюється в діапазоні від 0 до 1. Одиниця означає повну узгодженість думок експертів, а – нуль свідчить про те, що зв'язків між оцінками експертів не існує. Якщо $0,2 < W < 0,4$, є слабка узгодженість думок експертів, а при $W > 0,6$ можна твердити про сильну узгодженість думок експертів.

Для визначення ступеня узгодженості експертних оцінок і перевірки узгодженості думок експертів використаємо дані табл. 2.2 і формулу (2.2):

$$W = \frac{12 \times 682}{100 \times 120} = 0,682$$

Ступінь узгодженості експертних оцінок можна вважати прийнятним, оскільки $W=0,682>0,6$.

Груповий показник, що характеризує якісні параметри товару, який відповідає ринковим потребам, розраховується за формулою 2.3.

$$I_{\text{як}} = \sum_{i=1}^n P_i \times q_i, \quad (2.3)$$

де $I_{\text{як}}$ – груповий показник за якісними параметрами; P_i – одиничний показник i -го якісного параметра; q_i – коефіцієнт вагомості i -го показника; n – кількість параметрів, взятих для оцінювання ($n = 5$).

Виконаємо розрахунок $I_{\text{як1}}$ за формулою (2.3) для ПП «СТЕПТЕР» і $I_{\text{як2}}$ для конкурента ПП «РОМА-СТИЛЬ». Відповідно, $I_{\text{як1}} = 9,33$, $I_{\text{як2}} = 9,77$.

Порівняння двох групових показників дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності $K_{\text{як}}$ чоловічих туфель щодо аналогічного товару-конкурента (товару-еталона) за якісними параметрами за формулою 2.4:

$$K_{\text{як}} = \frac{I_{\text{як1}}}{I_{\text{як2}}}. \quad (2.4)$$

Рівень конкурентоспроможності чоловічих туфель ПП «СТЕПТЕР» щодо аналогічного товару ПП «РОМА-СТИЛЬ» за якісними параметрами становить $K_{\text{як}} = 9,33/9,77 = 0,95$.

Значення індексу якісних параметрів 0,95 означає, що чоловічі туфлі ПП «СТЕПТЕР» за якісними параметрами на 5% менш конкурентоспроможні відносно товару-конкурента ПП «РОМА-СТИЛЬ»;

Далі, для визначення конкурентоспроможності товару, потрібно провести розрахунок групового показника конкурентоспроможності чоловічих туфель за економічними параметрами, який обчислюють за формулою 2.5:

$$I_{\text{ек}} = \sum_{i=1}^n Z_i \times q_i, \quad (2.5)$$

де $I_{\text{ек}}$ – груповий показник чоловічих туфель за економічними параметрами; Z_i – економічний параметр i -го виду; q_i – вага i -го економічного параметра в загальній сукупності.

Вагомість економічних параметрів конкурентоздатності експертним шляхом не визначають, оскільки вартість економічних показників виражається у

грошових одиницях, що є своєрідним економічним коефіцієнтом вагомості.

Порівняння двох групових економічних показників дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності $K_{ек}$ за економічними параметрами товару до товару-еталону за формулою 2.6:

$$K_{ек} = \frac{I_{ек1}}{I_{ек2}}. \quad (2.6)$$

У таблиці 2.6 наведені економічні показники чоловічих туфель ПП «СТЕПТЕР» і аналогічного товару-конкурента.

У таблиці 2.8 наведені економічні показники чоловічих чорних туфель ПП «СТЕПТЕР» і ПП «РОМА-СТИЛЬ».

Таблиця 2.8

Економічні показники чоловічих чорних туфель, (грн.)

Економічні показники	ПП «СТЕПТЕР»	ПП «РОМА-СТИЛЬ»
Ціна пари чоловічих туфель	1642	1864
Витрати, пов'язані з використанням	250	250

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Виконаємо розрахунок $I_{ек1}$ для ПП «СТЕПТЕР» і $I_{ек2}$ для ПП «РОМА-СТИЛЬ».

Відповідно, $I_{ек1} = 1642 + 250 = 1892$, $I_{ек2} = 1864 + 250 = 2114$.

Рівень конкурентоздатності чоловічих туфель щодо аналогічного товару-конкурента за економічними параметрами становить $K_{ек} = \frac{1892}{2114} = 0,89$.

Значення індексу економічних параметрів 0,89 означає, що чоловічі туфлі ПП «СТЕПТЕР» за економічними параметрами на 11% більш конкурентоспроможні в порівнянні з чоловічими туфлями ПП «РОМА-СТИЛЬ».

Інтегральний показник конкурентоспроможності чоловічих туфель $I_{кон}$ ПП «СТЕПТЕР» розрахуємо за формулою 2.7:

$$I_{кон} = \frac{K_{як}}{K_{ек}}, \quad (2.7)$$

Отже, інтегральний показник конкурентоздатності чоловічих туфель ПП «СТЕПТЕР» у порівнянні з чоловічими туфлями ПП «РОМА-СТИЛЬ», становить

$$I_{кон} = \frac{0,95}{0,89} = 1,067.$$

Якщо інтегральний індекс конкурентоспроможності товару $I_{\text{кон}} > 1$, то обраний для аналізу товар має конкурентні переваги щодо товару-еталона. Якщо виконується умова $I_{\text{кон}} < 1$, то – він програє товару-конкуренту. Отже, при $I_{\text{кон}} = 1,067$ взуттєва фірма ПП «СТЕПТЕР» має незначні конкурентні переваги на ринку перед ПП «РОМА-СТИЛЬ», тобто чоловічі туфлі на 6,7% більш конкурентоздатніші, ніж аналогічний товар ПП «РОМА-СТИЛЬ».

Поставлені в роботі завдання не передбачають зробити оцінку всього асортименту продукції ПП «СТЕПТЕР», тому я зупинився на чоловічих туфлях.

Інтегральний показник конкурентоздатності товару показує наскільки він привабливий для покупця. Використання даної методики дозволяє врахувати й інші параметри, які впливають на значення показника конкурентоздатності товару. Економічна та якісна складові інтегрального показника конкурентоздатності показують, що конкурентоздатність товару слід вивчати комплексно, постійно і цілеспрямовано з врахуванням мінливого попиту.

Показник конкурентоздатності продукції комплексно оцінює характеристики продукції та може бути основою для завоювання підприємством нових ринків. Правильна оцінка даного показника дозволяє знизити ризики, що виникають у новому ринковому середовищі. Неправильно розрахований показник може призвести до зниження ефективності діяльності підприємства. Тому важливо, щоб цей показник враховував якомога більше факторів та об'єктивно визначав їх вплив на конкурентоздатність.

2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства

У кожній галузі сформоване власне конкурентне середовище. Тому підприємство повинно системно аналізувати та адекватно оцінювати своє конкурентне середовище, щоб виробити ефективні стратегії для збереження своєї конкурентоздатності та формування стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства – це запорука його ефективного функціонування в оточуючому конкурентному середовищі. Вона розглядається як

здатність підприємства планувати, виготовляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, а також цілеспрямовано взаємодіяти з ринковим середовищем.

Для аналізу конкурентного середовища підприємства вибирають найбільш впливові фактори для подальшого їх оцінювання. Для цих факторів складають матрицю Вільсона, за допомогою якої визначають вплив факторів на підприємство. Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена за критеріями ефективності діяльності підприємства, його фінансового стану, ефективності організації збуту, конкурентоспроможності його товарів.

Проаналізуємо конкурентне середовище ПП «СТЕПТЕР».

На українському ринку працює понад 1500 виробників взуття. Провідними центрами виробництва взуття є міста Київ, Харків, Дніпро, Львів, Житомир, Хмельницький.

Основними конкурентами з виробництва взуття в Україні є:

- «БЕРЕГИНЯ», Чернігівська взуттєва фабрика – ПрАТ, м. Чернігів, вул. Родимцева, 2;
- Вишне夫ська взуттєва фабрика, ТОВ– Київська область, м. Вишневе, вул. залізнична, 96;
- «КРЕДО», Українська фабрика взуття– м. Хмельницьк, пр. Миру, 69;
- Виноградівська взуттєва фабрика, ТОВ – м. Виноградів, Закарпатська область, вул. Миру, 2;
- «АЛЬБАТРОС», ПАТ – м. Одеса, вул. Успенська, 22;
- Ужгородська взуттєва фабрика, ПАТ– м. Ужгород, вул. Мукачівська, 44;
- Хустська взуттєва фабрика, ПАТ – м. Хуст, Закарпатська область, вул. Карпатська Січ, 40;
- Уманська взуттєва фабрика, ПрАТ– м. Умань, Черкаська область, вул. Воїнів-Інтернаціоналістів, 1;
- «ФЛОТ», Взуттєва компанія, ТОВ – м. Одеса, вул. Пантелеймонівська, 25;
- «ТИТУЛ», ФІРМА, ТОВ – м. Вінниця, вул. Привокзальна, 2/1;
- «РІКЕР Україна», ТОВ – м. Київ, вул. Жилянська, 30/32;

- «ЛАВЕНТА», ПРАТ – м. Черкаси, вул. Луценка, 8;
- «RISPETTO», ПП – м. Харків, вул. Китаєнко
- «АТТИСО» ПП - м. Львів вул.Хотінська 2
- «РОМА-СТИЛЬ», ПП –м. Львів, вул. Стрийська, 105.

На рис. 2.6 наведено діаграму кількості взуттєвих підприємств в регіонах України станом на 2020 рік.

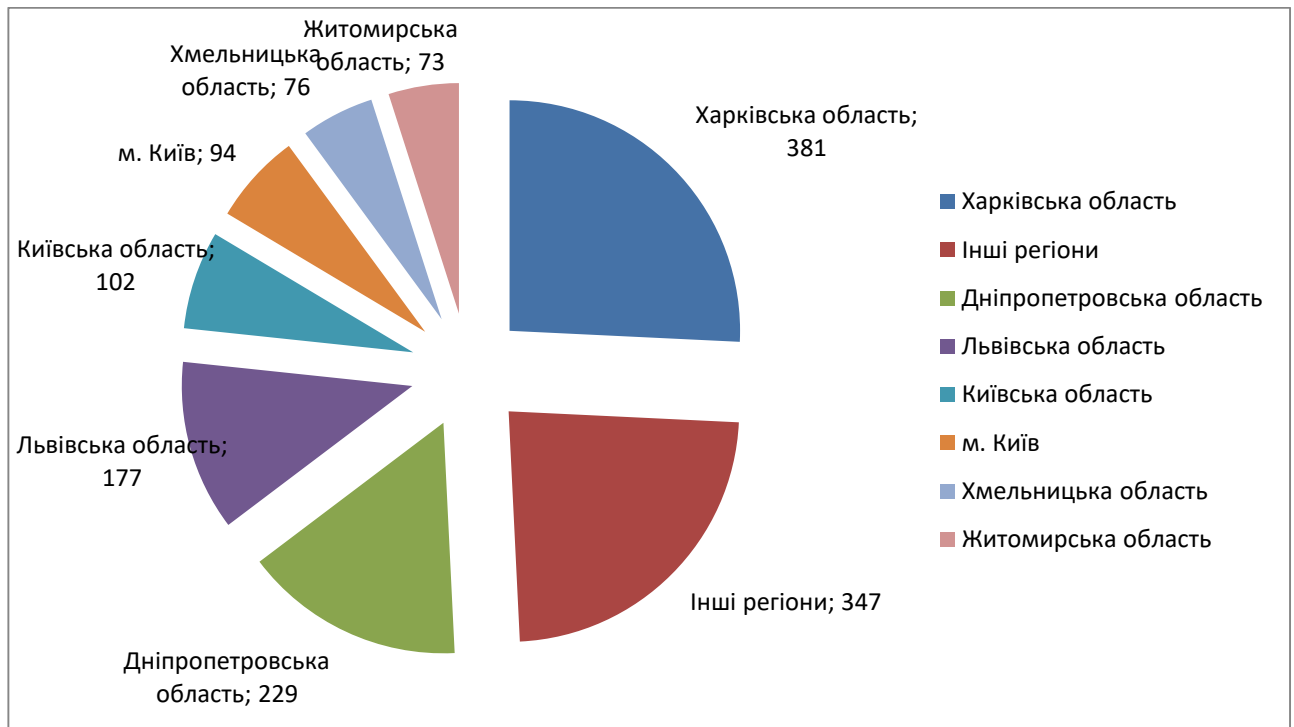


Рис. 2.6. Діаграма кількості взуттєвих підприємств в регіонах України станом на 2020 рік

Джерело: розроблено автором на основі [14]

Основними конкурентами ПП «СТЕПТЕР» у м. Львові та області є:

- Бориславська взуттєва фабрика – м. Борислав, вул. Шевченка, 142;
- «ВЗУТТЯ ПЛЮС», ТОВ – вул. Зелена, 153;
- «ВІРТУС», ПП – вул. Стрийська, 75;
- «КОНО», ПП – вул. Академіка Лазаренка, 8;
- Куликівська взуттєва фабрика – м. Куликів, вул. Шевченка, 80;
- Progress-Service» ПП – вул. Жовківська, 30;
- Взуття Львівського Виробника, ПП – вул. Івана Кавалерідзе, 4;
- «Progress service», ПП – вул. Богдана Хмельницького, 219;
- «Рома-Стиль», ПП – вул. Стрийська, 105;

- «Oleksa», ПП – вул. Кульпарківська, 156а;
- «ЦЦЦ Україна», ТОВ- вул. Водогінна, 2;
- «АТТІСО» ПП - м. Львів вул. Хотінська 2 [44].

Основними учасниками каналу збуту є:

- ФОП Баран В.В.;
- ФОП Дикун С. М.;
- ФОП Мазур К. В.;
- ФОП Петровський В. В.;
- ФОП Сітайло В.В.;
- ТОВ «ЗАПОРІЗЬКА ФІРМА «ВЗУТТЯ»;
- ТОВ «ІНТЕРТОП УКРАЇНА»;
- ТОВ «ПРОЛОГ»;
- ПП «ЛЬВІВ-ПЛАСТ».

Підприємство також має фірмові магазини у містах Львів та Винники (Львівська обл.). Основними конкурентами у цих регіонах є такі магазини:

- «Рома-стиль» – вул. Стрийська, 105;
- «Stefano Collection» – вул. Івана Кавалерідзе, 8;
- «Leo Moda» – вул. Корнякта, 1;
- «Favorite Shoes» – вул. Шпитальна, 1;
- «Злата» – вул. Наливайка, 1;
- «Міда» – вул. Княгині Ольги, 106;
- «Естро» – вул. Петра Дорошенка, 14;
- «Oleksa» – вул. Кульпарківська, 156а;
- «Касандра» – вул. Василя Винниченка, 8;
- «Савка» – вул. Беринди, 1 [51].

Проведемо оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку Львівської області. Для аналізу конкурентної позиції підприємства вибрано десять основних факторів впливу. як відображено у табл. 2.9. Стовпчиками таблиці є ПП «СТЕПТЕР» та три підприємства-конкуренти. В 1-му стовпчику таблиці перераховані фактори, вибрані для оцінювання.

		(B_{i1})	оцінка (Y_{31})	(B_{i2})	оцінка (Y_{32})	(B_{i3})	оцінка (Y_{33})
1.Ціна продукції	0,05	4	0,2	5	0,25	5	0,25
2.Асортимент продукції	0,05	5	0,25	2	0,1	3	0,15
3.Якість продукції	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
4. Репутація компанії	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
5. Рівень технологій	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
6.Стимулювання збуту	0,05	5	0,25	5	0,25	3	0,15
7. Досвід роботи в даній сфері	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
8.Кваліфікація персоналу	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5
9. Швидкість реагування на потреби споживачів	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
10. Після продажний сервіс	0,2	4	0,8	5	1	4	0,8
Всього:	1	–	3,9	–	3,75	–	4,2

Джерело: розроблено автором на основі [4]

З результатів таблиці 2.9 видно, що ПП «СТЕПТЕР» програє лідеру ПП «Рома-Стиль». Тому ПП «СТЕПТЕР» повинно звернути увагу ці показники, зведена оцінка яких є нижчою від конкурента-лідера, а саме: на ціноутворення продукції, якість продукції, кваліфікації персоналу та швидкості реагування на потреби споживачів.

Фірма ПП «Progress-Service» тільки починає набирати оберти в даній галузі, тому асортимент її продукції обмежений, цей конкурент не несе загрози для нашого підприємства. З таблиці видно переваги та недоліки конкурентів за кожним досліджуваним показником.

У сучасних ринкових умовах підприємствам доводиться переборювати труднощі. Їх проблеми пов'язані з високим рівнем конкуренції, надлишком споріднених товарів і послуг, зростаючими вимогами споживачів, якістю ринку.

Для виживання компанії і її успішного функціонування, підвищення конкурентоспроможності продукції, необхідно наперед передбачати труднощі, з якими підприємство може стикнутися. Тому підприємствам потрібно визначати основні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, використовувати нові

технології, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Раптові зміни в зовнішньому середовищі вимагають швидкої реакції підприємства для посилення своєї конкурентоспроможності. Для цього може бути використаний SWOT-аналіз, який дозволяє виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози.

SWOT-аналіз застосовується для визначення оптимальних напрямів стратегічного розвитку підприємств. Він полягає у виявленні факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ. Факторами внутрішнього середовища, на які об'єкт має вплив, є сильні (S) та слабкі (W) сторони, а факторами зовнішнього середовища, на які об'єкт не має впливу, є можливості (O) та загрози (T).

Оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовищ у процесі формування стратегічних напрямів ґрунтується на виділенні груп факторів, що мають найбільший вплив на розвиток ПП «СТЕПТЕР». Врахування цих факторів дасть можливість визначити напрями формування і реалізації стратегії.

До сильних сторін відносяться конкурентні переваги, сильну позицію у ринкових частках, диференціацію товарів, достатні фінансові ресурси тощо. До слабких сторін підприємства відносять: відсутність реальних конкурентних переваг, низькі й середні темпи зростання, втрату репутації в споживачів, недостатню увагу до досліджень і розробок, слабку систему розподілу, виробництво з високими витратами, зношеність устаткування та ін.

До зовнішніх позитивних впливів можна віднести розвиток економіки, соціально-політична стабільність країни, вихід на нові ринки, розширення виробництва, зростання купівельної спроможності споживачів тощо. Потенційними зовнішніми загрозами є інфляція, висока імовірність появи нових конкурентів, зростання виробництва товарів-замінників, посилення тиску конкурентів, зміни у вимогах споживачів та ін. Для кожного фактору проводиться експертне оцінювання його вагомості і визначається рівень важливості [1].

В таблиці 2.10 наведено SWOT-аналіз ПП «СТЕПТЕР».

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз ПП «СТЕПТЕР»

				Внутрішні фактори			
				Сильні сторони (S)		Слабкі сторони (W)	
				1 Персонал з досвідом роботи	4	1 Низький рівень диверсифікації	5
				2. Хороша репутація у клієнтів	4	2. Велика кількість конкурентів	4
				3. Великий асортимент товару	3	3. Переважання ручної праці	2
				4. Висока якість продукції	5	4. Зниження прибутків	3
				Усього балів (S)	16	Усього балів (W)	14
Зовнішні фактори	Можливості (O)	1. Розширення рекламних кампаній	4	Можливі стратегії –Збільшення продажів за рахунок реклами (S1, S2 S3, S4, O1) –Розширення каналів збуту (S1, S2 S3, S4,O2, O5)	Можливі стратегії Залучення інвесторів –(W3, W4, O3) – Моніторинг попиту клієнтів (W2, O1)		
		2. Розширення ринків збуту	3				
		3. Участь у міжнародних виставках	4				
		4 Виробництво нових видів продукції	4				
		5. Співпраця з іншими компаніями	2				
	Усього балів (O)	17					
Загрози (T)	1. Високий рівень конкуренції в галузі	3	Можливі стратегії –Диверсифікація продукції (S1, S2, S3. S4, T1, T2, T3, T4) –Зниження цін за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції (S1, T1, T2, T3, T4, T5)	Можливі стратегії –Продаж компанії (W2, W3, W4,T1, T2, T3, T4, T5)			
	2. Низька купівельна спроможність населення	4					
	3. Поява нових конкурентів на ринку	2					
	4 . Зростання цін на сировину	5					
	5. Нестабільна ситуація у світі через пандемію	5					
Усього балів (T)	19						

Джерело: розроблено автором на основі [57]

У списку сильних сторін проставляються оцінки по 5-ти бальній системі (якщо «5»– сильний фактор має найвищий рівень, а якщо «1»–найнижчий). Слабкі сторони оцінюються за тим самим принципом, тільки максимум– для негативних факторів (якщо «5» – підприємство вкрай слабе, якщо «1»– цей фактор слабкості практично невластивий підприємству). Аналогічно проставляються бали для можливостей та загроз, пов’язаних зі зовнішнім середовищем.

Проаналізувавши основні показники діяльності досліджуваного підприємства «СТЕПТЕР» та його конкурентів, можна виділити сильні та слабкі сторони, а також його можливості та загрози. SWOT-аналіз дає також змогу

формувані загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей, пристосуванням до середовища або формування впливу на нього.

Для виявлення впливу сильних та слабких сторін на реалізацію можливостей і нейтралізацію загроз, що залежать від зовнішнього середовища, побудуємо вектор спрямованості. Координати вектору спрямованості визначаються за формулами: $Y=S-W$, $X=O-T$. На рис. 2.7 зображено багатокутник зовнішніх і внутрішніх факторів і вектор спрямованості розвитку ПП «СТЕПТЕР».

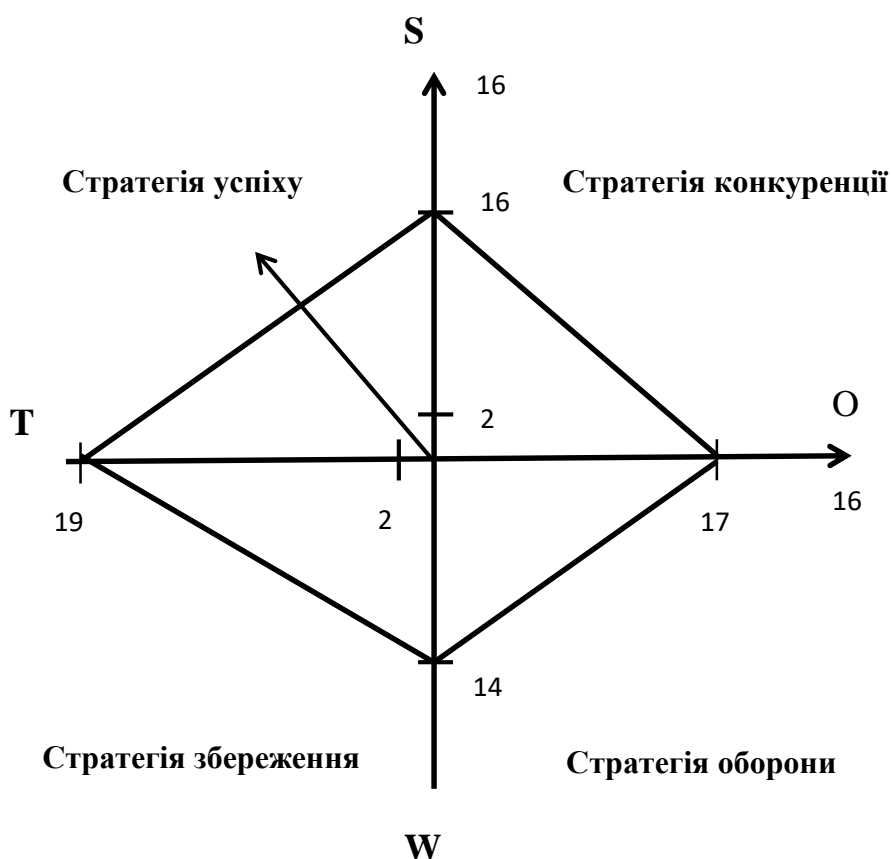


Рис. 2.7. Вектор спрямованості розвитку ПП «СТЕПТЕР»

Джерело: розроблено автором на основі [57]

Як видно з рис. 2.7, вектор спрямованості міститься у квадранті TS. За класичною теорією стратегічного планування для розвитку ПП «СТЕПТЕР» має бути обрана стратегія успіху. Незважаючи на несприятливі умови зовнішнього середовища, слабкі сторони підприємства, воно має потенціал для реалізації обраної стратегії.

Незважаючи на різну конкуренцію в різних галузях, основні її елементи залишаються однаковими. Це дозволяє використовувати загальний підхід для її аналізу. Вперше цю ідею озвучив М. Портер, виділивши п'ять сил конкуренції:

- товари-замінники: конкурентний тиск з боку представників інших галузей, що намагаються переманити покупців;
- внутрішньо галузевої конкуренції: конкурентний тиск, створюваний у боротьбі за переваги і поліпшення ринкового становища;
- загрози входу нових гравців: конкурентний тиск, створюване загрозою появи на ринку нових суперників;
- ринкова влада покупців: конкурентний тиск покупців;
- ринкова влада постачальників: конкурентний тиск постачальників.

Ці п'ять сил визначають умови, в яких функціонують конкретні підприємства. Стан кожної сили а також їх спільний вплив, визначає можливості окремо взятого підприємства в конкурентній боротьбі [22].

Для оцінки рівня загрози кожної з п'яти сил конкуренції по Портеру складемо таблицю, в якій наведені параметри для оцінки конкуренції ПП «СТЕПТЕР». Для кожного параметру виставляється бали. По кожному виду конкуренції бали підсумовуються. За сумою балів визначаються загроза з боку кожної конкурентної сили. В таблиці 2.11 наведені оцінки рівня загрози з боку п'яти конкурентних сил.

Таблиця 2.11

Оцінки рівня загрози з боку п'яти конкурентних сил

Параметр оцінки	Оцінка параметра
Поява товарів-замінників	
Перевагу отримує товар з нижчою ціною	2
Тенденція до реалізації дешевих та менш якісних товарів	2
Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів	1
Поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок	3
Підсумковий бал	8
<i>Висновок: Високий рівень впливу товарів замінників</i>	

Продовження таблиці 2.11.

Оцінка рівня внутрішньо галузевої конкуренції	
Кількість гравців	3
Темп зростання ринку	2
Рівень диференціації продукту на ринку	2
Обмеження у підвищенні цін	2
Підсумковий бал	9

<i>Висновок: Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції</i>	
Оцінка загрози входу нових гравців	
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	3
Диференціація продукту	2
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	2
Доступ до каналів розподілу	3
Політика уряду	2
Готовність існуючих гравців до зниження цін	3
Темп зростання галузі	2
Підсумковий бал	18
<i>Висновок: Високий рівень загрози входу нових гравців</i>	
Оцінка ринкової влади покупців	
Частка покупців з великим обсягом продажів	2
Схильність до перемикання на товари-субститути	3
Чутливість до ціни	2
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару	3
Підсумковий бал	10
<i>Висновок: Високий рівень загрози втрати клієнтів</i>	
Оцінка ринкової влади постачальників	
Кількість постачальників	1
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	1
Витрати перемикання на інших постачальників	1
Пріоритетність спрямування для постачальника	1
Підсумковий бал	4
<i>Висновок: Низький рівень впливу постачальників</i>	

Джерело: розроблено автором на основі [22]

Аналізуючи дані таблиці 2.11, можна зробити висновок, що для ПП «СТЕПТЕР» спостерігається високий рівень конкуренції з боку виробників товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців та втрати клієнтів, а також низький рівень впливу постачальників.

Конкурентна ситуація постійно розвивається, але завжди існує важлива на даний період часу рушійна сила конкуренції. Важливо виявляти слабкі і сильні сторони конкурентів і на цій базі будувати свою стратегію конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТЕПТЕР» ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЇ

3.1 Стратегічне управління як основа зміцнення конкурентної позиції підприємства

Вміле управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечить його ефективне функціонування при будь-яких змінах у зовнішньому середовищі: економічних, політичних, соціальних. Управління конкурентоспроможністю підприємства має багатофункціональну структуру, що складається з комплексу взаємопов'язаних елементів. Етапи здійснення управління конкурентоспроможністю ПП «СТЕПТЕР» наступні [18]:

- обґрунтування вибору стратегії підприємства. Для обґрунтування вибору стратегії підприємства, необхідно на основі матриці загальних стратегій конкуренції проводити відповідні дії, враховуючи створені підприємством конкурентні переваги.

- формування системи управління персоналом і мотивацією персоналу на основі підвищення оцінки результатів праці. Це здійснюється шляхом підвищення об'єктивності оцінки результатів праці; удосконалення механізму відповідальності за забезпечення рівня конкурентоздатності; створення умов для творчої праці, навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням сучасних вимог менеджменту.

- комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності товарів і послуг. Цей підхід передбачає модернізацію виробництва, його технічне переозброєння, впровадження прогресивних технологій.

- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства. Це дозволяє забезпечити керівництво фінансовою звітністю для контролю і прийняття управлінських рішень з метою підвищення конкурентоздатності.

- вдосконалення інформаційного забезпечення системи управління. Це передбачає впровадження нових інформаційних технологій, розробку інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, технічне оснащення інформаційних систем [18].

В сучасних умовах діяльності підприємства для забезпечення конкурентоздатності потрібно використовувати різні засоби. До управління конкурентоспроможністю потрібний системний підхід. Це пояснюється великою кількістю факторів, які впливають на неї. Фактори, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства, наведено на рис. 3.1 [12].

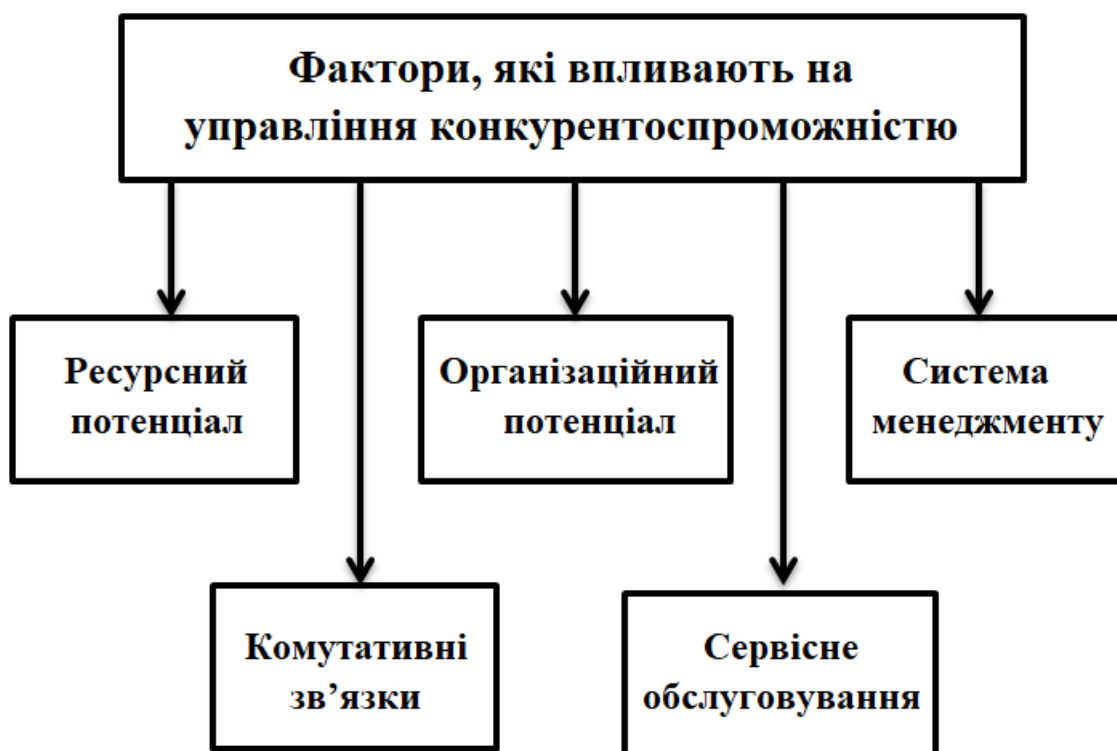


Рис. 3.1. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства треба приймати комплексні міри. Неналежна оцінка будь-якого фактору може привести до сповільнення темпів розвитку підприємства та втрати частки ринку, так як кінцевою метою будь-яких дій є перемога над конкурентами. Управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від його спеціалізації, участі людини в якості керуючої ланки та як об'єкта управління. Основними характеристиками управління конкурентоздатністю є [10]:

- структура підприємства;
- ступінь пристосування до внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;
- внутрішні зв'язки на самому підприємстві;
- зовнішні зв'язки з навколишнім середовищем;

- якісні та кількісні характеристики параметрів управління;
- фактори, які пов'язані системою управління, і залежать від зміни стану зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ефективне управління конкурентоздатністю підприємства полягає в продукуванні ефективних рішень та на їх основі формувати конкурентні переваги. Це дозволяє свідомо впливати на конкурентоспроможність наданих послуг конкретним підприємством порівняно з підприємствами-конкурентами та отримувати стабільний ріст прибутку.

Метод SPACE-аналізу належить до методів ситуаційного аналізу, призначений для аналізу стратегічного положення і оцінки дій підприємства. SPACE-аналіз забезпечує процес прийняття управлінських рішень щодо вибору правильного та ефективного загального вектору стратегії. При цьому враховуються умови зовнішнього середовища та конкурентні позиції у ньому фірми. Дана методика може бути використана як для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і для розв'язання кризових ситуацій у роботі підприємства. Поетапність проведення SPACE-аналізу зберігається, але може змінюватися набір факторів, що впливають на позицію фірми [31].

Метод ґрунтується на твердженні, що фінансова сила підприємства (FS) та конкурентоспроможність продукції (CA) є головними факторами, що визначають стратегічну позицію підприємства. Переваги галузі (IA) і стабільність ринку (ES) характеризують галузь в цілому. Використаємо метод SPACE-аналізу для дослідження ринкової позиції та вибору оптимальної стратегії розвитку ПП «СТЕПТЕР. Аналізуються чотири групи факторів: стабільність обстановки, промисловий потенціал, конкурентні переваги, фінансовий потенціал. Кожний фактор оцінюється експертно за шестибальною шкалою. Фактори чотирьох груп представлені в таблицях 3.1-3.4 [31].

Таблиця 3.1

Фактори стабільності обстановки (ES)

Фактори	Оцінка параметра
Технологічні зміни	2
Темпи інфляції	2

Мінливість попиту	3
Діапазон цін конкуруючих продуктів	2
Перешкоди для доступу на ринок	5
Тиск конкурентів	6
Цінова гнучкість попиту	1
Узагальнена оцінка параметра	3

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Таблиця 3.2

Фактори промислового потенціалу (IS)

Фактори	Оцінка параметра
Потенціал зростання	5
Потенціал прибутку	4
Фінансова стабільність	4
Рівень технології	4
Ступінь використання ресурсів	6
Капіталоінтенсивність	4
Легкість доступу на ринок	6
Продуктивність задіяння виробничих потужностей	5
Узагальнена оцінка параметра	4,75

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Таблиця 3.3

Фактори конкурентних переваг (CA)

Фактори	Оцінка параметра
Частка ринку	2
Якість продукції	6
Життєвий цикл продукту	4
Цикл заміни продукту	2
Лояльність покупців	6
Використання потужностей конкурентів	1
Вертикальна інтеграція	1
Узагальнена оцінка параметра	3,1

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Таблиця 3.4

Фактори фінансового потенціалу (FS)

Фактори	Оцінка параметра
Прибуток на вкладення	4
Фінансова залежність	6
Ліквідність	3
Необхідний / наявний капітал	6
Потік коштів	4
Легкість виходу з ринку	3
Ризик підприємства	6
Узагальнена оцінка параметра	4,6

Джерело: розроблено автором на основі [31]

Оцінивши значення кожного фактору, обчислюємо середнє значення для кожної групи, потім відкладаємо отримані значення на осях координат матриці. Поєднуючи значення, відкладені на кожній осі, отримуємо чотирикутник, що

відображає значення і знак конкретного показника. Визначаємо координати вектору напрямку стратегії, рекомендованої для організації: значення для $X = (IS - CA = 1,75)$, значення для $Y = (FS - ES = 1,6)$. Відповідно, вектор визначає агресивну стратегію, рекомендовану для ПП «СТЕПТЕР». Матрицю стратегічного положення і оцінки дій показано на рис. 3. 2.

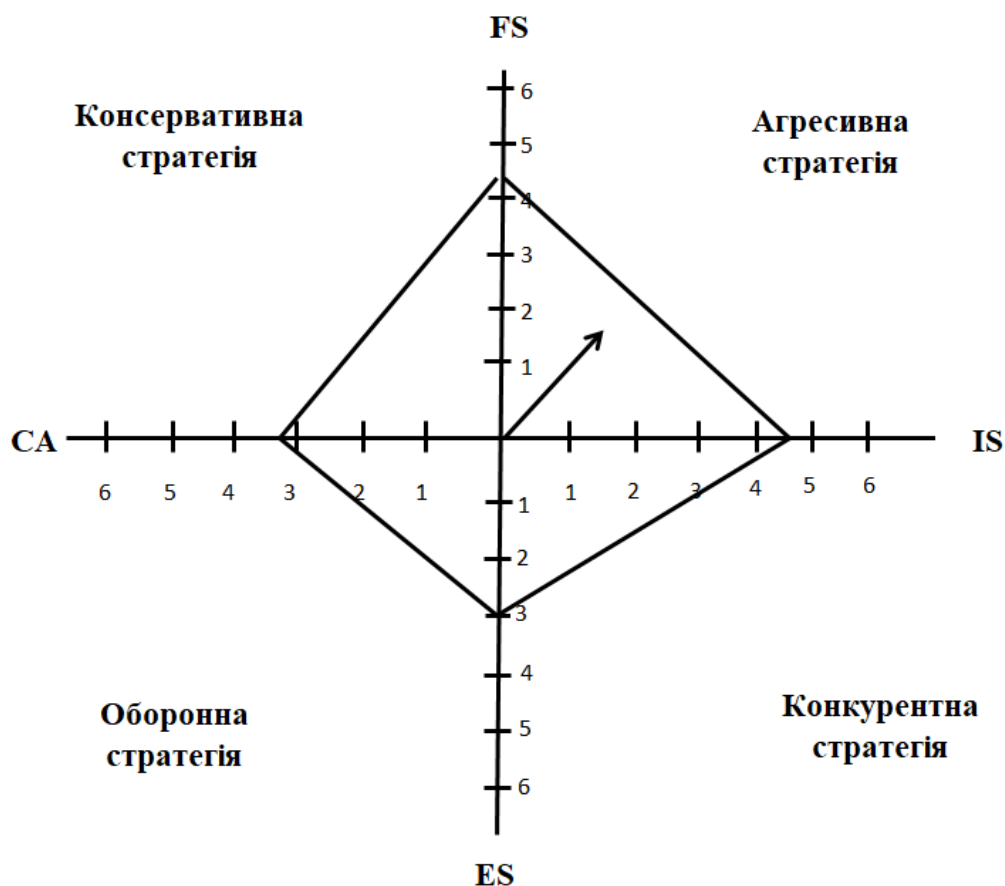


Рис. 3.2. Матриця стратегічного положення і оцінки дій

Джерело: розроблено автором на основі [31]

З проведених досліджень можна зробити висновок, що для ПП «СТЕПТЕР» рекомендована агресивна стратегія.

Агресивна стратегія – це стратегія для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю оточення. Підприємство отримує конкурентні переваги, які воно може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Ця стратегія передбачає незначні загрози. Основні механізми реалізації стратегії [24]:

- розширення виробництва і продажів;

- цінова війна з конкурентами;
- освоєння нових секторів ринку;
- просування брендів.

Для ПП «СТЕПТЕР» на даному етапі буде доцільно використовувати механізм просування бренду, що дозволить збільшити продаж продукції. Для просування бренду використовується цілий набір маркетингових інструментів. Вони повинні збільшити пізнаваність компанії. Обізнаність про товар підвищує ступінь довіри споживачів, підвищує рівень конкурентоздатності. Відповідно, зростає прибутковість компанії. Головна мета полягає в тому, щоб розповісти більше про товар і, щоб він більше запам'ятався потенційному споживачеві.

До найбільш популярних методів, які використовуються для просування бренду, можна віднести наступні [39]:

- контекстна реклама;
- SEO оптимізація;
- таргетована реклама в соціальних мережах;
- медійні мережа;
- PR-статті;
- експерти думок;
- управління репутацією.

Для ПП «СТЕПТЕР» найбільш доцільно використовувати методи контекстної реклами і реклами в соціальних мережах. Основними майданчиками для просування бренду є Google, Instagram, Youtube та ін [27].

Контекстна реклама орієнтується на зміст інтернет-сторінки, вручну або автоматично, може бути у вигляді банера чи текстового оголошення. **Вона** проводиться як в пошукових системах, так і на тематичних сайтах, а в деяких випадках, реклама буде показана на сайтах конкурентів, що цілком ефективно.

Коли клієнт Google пошуку буде вводити «купити взуття», то йому на перших рядках буде показувати сайт компанії «СТЕПТЕР», де він буде переходити для вибору і купівлі взуття. Даний метод є найефективнішим інструментів продажів у Інтернеті.

Таргетована реклама в соціальних мережах – це реклама, спеціально налаштована на певні аудиторії користувачів соціальних мереж. Вона може працювати на досягнення певних цілей, а саме

- широке охоплення: кількість користувачів у соцмережах та час, який вони там проводять, постійно зростає;
- ретельна сегментація аудиторії;
- позитивний кредит довіри користувачів;
- висока швидкість обміну інформацією, що швидко дає результати;
- формування іміджу бренду.

Створивши канал на YouTube, ПП «СТЕПТЕР» зможе не тільки прокручувати короткі ролики для реклами бренду, але й показувати етапи і процес виробництва взуття, якість його виготовлення та ін.

Переваги реклами на YouTube:

- сильний емоційний ефект;
- зв'язок з аудиторією;
- повідомлення потенційному клієнту про позитивні сторони своїх товарів і послуг;
- охоплення цільової аудиторії;
- висока відвідуваність споживачів.

YouTube – це другий за відвідуваністю сайт у світі, після Facebook, і кожен візит включає в середньому 6.5 переглянутих сторінок. Підприємство зможе адресувати своє відеоповідомлення конкретній людині [58].

Акаунт в Instagram допоможе підприємству з продажами товару, адже на даний момент Instagram є одним з найбільших майданчиків для продажу.

Основні переваги Instagram:

- 62% користувачів заявляють, що стали більше цікавитися продукцією бренду після того, як переглянули його Stories;
- 11% користувачів Instagram купують товари через соціальну мережу;
- 81% користувачів перед покупкою завжди шукають інформацію про товари саме в Instagram;

– 26% куплених товарів через Instagram є взуття, тому майже чверть аудиторії, яка робить покупки в Instagram – це цільова аудиторія ПП «СТЕПТЕР»;

– частка переходів на e-commerce-сайти із Instagram складає 10,7% [35].

Створення успішного бренду вимагає від підприємства виділення достатнього часу та ресурсів, щоб для переконливої пропозиції свого товару домогтися асоціацій з цією назвою. Тільки тоді бренд стане інструментом просування певного товару та окупляться затрати на його створення.

Відома торгова марка цінна ще й тому, що поінформованість про бренд, присутність багатьох прихильників, висока репутація і якість, викликає у споживачів позитивні асоціації. Застосування ПП «СТЕПТЕР» вдалої концепції бренду не тільки зміцнить його конкурентні позиції на ринку, але і дозволить зробити значну інвестицію в майбутнє.

Успішно реалізуючи дані заходи по управлінню та удосконаленню конкурентоздатності, ПП «СТЕПТЕР» зможе конкурувати на ринку. Виконання робіт для забезпечення конкурентоздатності базується на наступних принципах :

- забезпечення єдності цілей і дій як для ПП «СТЕПТЕР» в цілому, так і для кожного працівника;
- впровадження спеціальної системи мотивації, котра зможе зацікавити всіх працівників в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасної технологічної бази управління, що дозволить в реальному часі з мінімальними ресурсними затратами вирішувати питання забезпечення конкурентоспроможності.

Так як управління конкурентоспроможністю характеризується множиною заходів, які потрібно провести згідно поставлених цілей, то ці заходи необхідно постійно вдосконалювати за допомогою виконання наступних робіт:

- аналіз діяльності підприємства;
- формулювання цілей на підприємстві;
- визначення ресурсних обмежень на виконання поставлених цілей;
- контроль за виконанням розробленого плану.

Тому основною умовою забезпечення управління конкурентоспроможністю є наявність на підприємстві достатньої ресурсної бази, а саме фінансових, матеріальних, виробничих та людських ресурсів.

3.2. Стратегія диверсифікації як підвищення конкурентоздатності продукції

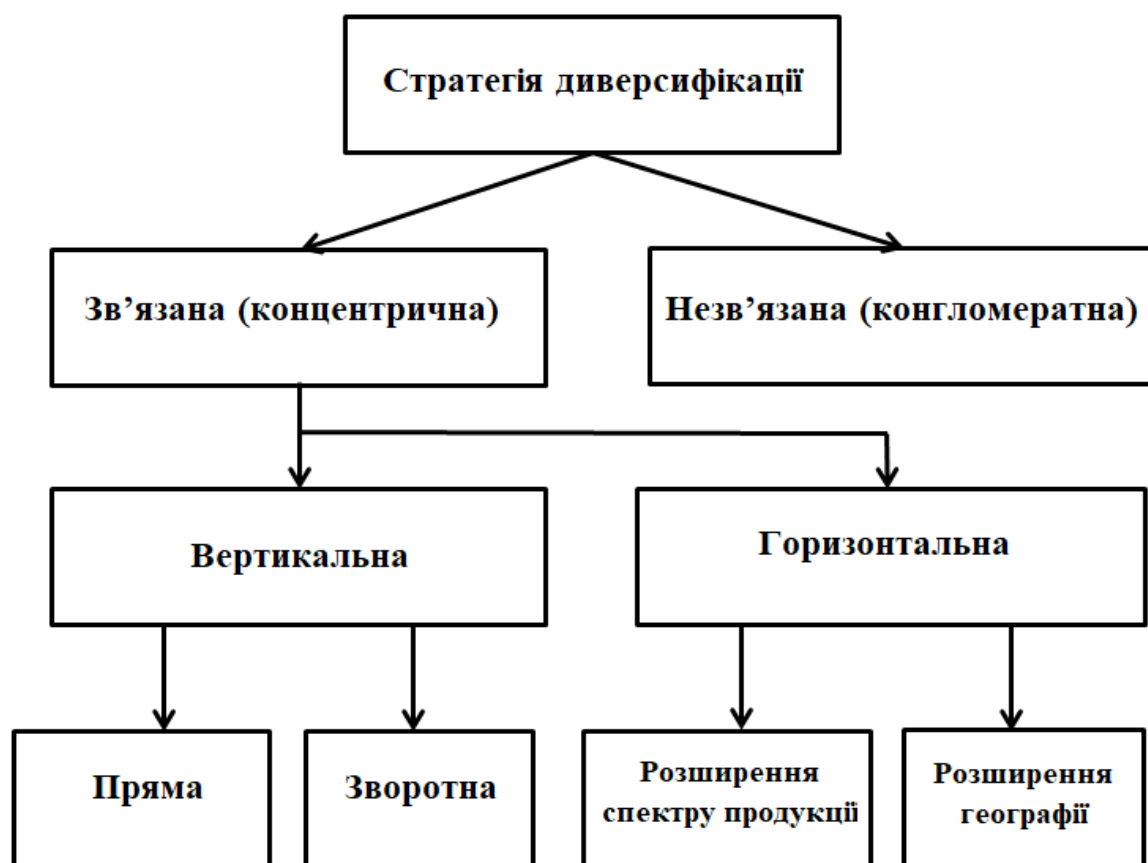
Результати проведення SWOT-аналізу (п. 2.3) для ПП «СТЕПТЕР» показали що необхідно розробити стратегію диверсифікації продукції.

Диверсифікація поділяється на зв'язану (концентричну) та незв'язану (конгломератну). Зв'язана диверсифікація в свою чергу поділяється на вертикальну та горизонтальну. Вертикальна диверсифікація може бути прямою та зворотною, а горизонтальна – може бути представлена розширеним спектром виробництва продукції або у вигляді географічного розширення. Основні види диверсифікації графічно представлено на рис. 3.3.

Зв'язана (концентрична) стратегія – це процес створення нових видів продукції, подібної до продукції, яка вже виробляється. Реалізація даної стратегії не вимагає суттєвих змін у виробничому процесі та технології в цілому [9, 154с.]. Вона передбачає наявність істотних відповідностей між сферами бізнесу, що входять в цю галузь.

Цю стратегію диверсифікації використовують тоді, коли старі та нові товари зв'язані як за технологією виробництва, так і за ринками збуту. Зв'язана диверсифікація може здійснюватися за однією з таких схем: вертикальною прямою та зворотною, а також горизонтальною, яка передбачає входження в нові або конкурентні ринки. Пов'язані диверсифіковані організації називаються концернами.

Основним мотивом зв'язаної диверсифікованості є забезпечення економії й синергізму внаслідок стратегічних відповідностей між поєднуваними напрямками діяльності, а також спільних інтересів виробників і покупців.



Джерело:

розроблено автором на основі [9, 154с.]

Зв'язана вертикальна стратегія диверсифікації – це процес приєднання до складу підприємства інших виробництв, які належать до технологічного ланцюжка випуску продукції старого зразка на ступенях до профільного виробничого процесу [34, 211с].

Стратегія вертикальної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей випуску нової продукції серед існуючих виробництв. Тобто, базове виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове створюється, виходячи з тих можливостей, що укладені у використаній технології, освоєному ринку, або в інших сильних сторонах функціонування фірми. Такими можливостями можуть бути можливості діючої спеціалізованої системи розподілу та реалізації продукції.

Зв'язана горизонтальна диверсифікація – це об'єднання підприємств, які працюють в одній сфері діяльності і конкурують між собою. Ця стратегія налаштована на пошук засобів підвищення позицій на існуючому ринку за рахунок випуску нової продукції, яка вимагає застосування нових технологій.

Дана стратегія зобов'язує підприємство орієнтуватися на виробництво нової продукції, але з використанням вже існуючих можливостей фірми, наприклад, в області постачання.

Нова продукція спрямована на споживача попередньої, і по своїх якостях вона не повинна їй поступатися. Важливою умовою реалізації даної стратегії є адекватна оцінка підприємством своєї компетентності у виробництві нової продукції. При горизонтальній диверсифікації головною метою є посилення позицій у взуттєвій галузі шляхом поглинання окремих конкурентів або посилення контролю над ними.

Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації— це процес виробництва повністю нових видів продукції, які раніше не випускалися. Реалізація даної стратегії вимагає створення нового технологічного процесу або придбання відповідного обладнання. Незв'язана диверсифікація передбачає створення нових цінностей та споживацьких властивостей продукції. Тому підприємство повинно діяти в умовах, коли і технології, і, можливо, ринки збуту, можуть докорінно відрізнятись від попередніх. Це вимагає значних ресурсних затрат для модернізації підприємства, створення конгломерату, впровадження передових технологій та пошуку нових ринків. Відповідно, підприємству слід самостійно розробляти допоміжну фінансову стратегію по реструктуризації власного капіталу.

Основною перевагою стратегії незв'язаної диверсифікації є зниження ризику для конгломерату в цілому, якому сприяють ті чинники, що різні підприємства конгломерату можуть одночасно знаходитись на різних фазах виробничих циклів. Спади в одних фазах можуть компенсуватись ростом в інших.

Але ця стратегія має ряд суттєвих недоліків. Прибутковість конгломерату в значній мірі залежить від здатності апарату управління передбачати перспективи розвитку галузі та вміння вигідно розпоряджатись своїми коштами конгломерату. На прибутковість конгломерату впливають також ринкові фактори (стабільність попиту, конкуренція, вимоги споживачів), фактори часу та ступінь ризику [2].

Підприємству «СТЕПТЕР» найбільше підходить стратегія горизонтальної

зв'язаної диверсифікації. На даному етапі воно займається виготовлення взуття і сумок. Для підвищення прибутків підприємству необхідно почати виробляти нові види продукції зі шкіри. Так як ПП «СТЕПТЕР» має великий досвід роботи з шкіряною сировиною, то у нього налагоджені зв'язки з постачальниками шкіри. Тому компанії доцільно буде почати виробляти нові види продукції, зокрема, шкіряні аксесуари:

- шкіряні портмоне;
- шкіряні гаманці;
- шкіряні рукавиці;
- шкіряні ремені поясні.

Оскільки ПП «СТЕПТЕР» має досвід і налагоджену схему виробництва шкіряних товарів, то випуск шкіряних аксесуарів **матиме наступні переваги:**

- виробництво шкіряних аксесуарів не вимагає великих виробничих площ;
- мода на різні форми аксесуарів та їх дизайн постійно змінюється, що забезпечує стабільний попит на них;
- собівартість вищезгаданих виробів дуже низька;
- зростає популярність виробів ручної роботи;
- вартість хороших брендових речей дуже висока, а якісні вироби ручної роботи українського виробництва на порядок дешевше, тому користуються великим попитом.

Технологія виробництва шкіряних аксесуарів проста, не вимагає великих капітальних вкладень. При цьому рівень рентабельності становить від 100% на кожному виробі і збільшується залежно від використаних матеріалів.

Шкіряні ремені та гаманці носять всі категорії населення, так що можна без зусиль вибрати або навіть експериментувати з підбором ніші для організації домашнього бізнесу. Наявність постійного попиту зможе підвищити конкурентоспроможність ПП «СТЕПТЕР».

Оскільки на ринку присутні такі основні конкуренти, як «Kasandra», «Злата», «Савка», «ESTRO», «Leomoda» та ін., котрі вже виробляють і продають

подібні види продукції, то для підвищення конкурентоздатності ПП «СТЕПТЕР» необхідно буде звернути увагу на те, щоб його продукція була найвищої якості. Тільки тоді підприємство зможе позиціонувати себе на ринку за якістю в порівнянні з основними конкурентами.

Переваги застосування стратегії диверсифікації для ПП «СТЕПТЕР» наступні [26]:

- зменшення залежності підприємства від інших фірм, котрі присутні на одному цільовому ринку;
- збільшення кількості учасників каналу збуту шляхом продажу аксесуарів посередникам;
- розширення асортименту продукції на ринку шляхом виробництва нових видів шкіряних товарів;
- зменшення собівартості виробництва взуття, так як при збільшенні обсягів купленої шкіри, постачальники будуть надавати більші знижки;
- підвищення завантаженості відповідних потужностей, використання наявного обладнання в повній мірі;
- зростання доходів підприємства;
- зростання можливостей впливати на ринкові бар'єри;
- збільшення продажів. Купуючи взуття на певну суму, шкіряний ремінь або гаманець можна одержати в подарунок, або, платити за два товари, а брати три. Також покупці будуть ходити не лише за взуттям або сумкою, а й за шкіряними аксесуарами, збільшуючи ймовірність купити декілька видів товарів.

До недоліків застосування стратегії диверсифікації відносяться [26]:

- збільшення витрат. Для виробництва нових видів продукції потрібно розширити штат працівників, купити нове устаткування, збільшити закупівлю шкіри та інших матеріалів;
- невизначеність, високий рівень ризику. Підприємству може не окупитись диверсифікаційна продукція, адже товар не повністю новий, і його наявність на ринку достатня;
- наявність великої кількості конкурентів. Ринок шкіряних аксесуарів

досить насичений, тому втриматись на ньому не просто, особливо на початковому етапі, коли покупці не проінформовані про якість нового товару;

- підвищення складності управління підприємством, так як збільшиться кількість працівників, постачальників, каналів збуту продукції та ін.;
- ефект диверсифікації може бути зведений до мінімуму споживачами, які не оцінили якості диверсифікованого товару;
- труднощі пошуку резервних коштів для придбання сировини та обладнання, додаткові витрати на навчання персоналу;
- для проведення детальнішого стратегічного аналізу конкурентів потрібний великий об'єм інформації та знання управлінського персоналу.

Аналізуючи результати проведених досліджень, можна зробити висновок, що пошук головних переваг і недоліків в реалізації процесу диверсифікації діяльності ПП «СТЕПТЕР» є важливими при виборі правильної стратегії розвитку. Підприємство має втілювати стратегію диверсифікації з максимальними для себе вигодами та мінімальним ризиком, тому воно повинно обрати найкращий варіант для вкладення капіталу із одержанням максимального прибутку та забезпеченням фінансової стабільності. Одним із важливих моментів є виявлення основних причин успіхів і невдач, які впливають на ефективну реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

3.3 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоздатності підприємства

Внаслідок посилення конкурентної боротьби між підприємствами на ринку зростають вимоги споживачів. Завоювання конкурентних позицій на ринку не можливе без розроблених засобів щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю, яка ґрунтується на комплексній реалізації конкурентних переваг.

Основною метою підвищення конкурентоздатності будь-якого підприємства є максимізація прибутків та мінімізація витрат. Фінансового покращення можна

досягнути внаслідок оптимального розподілу прав та обов'язків між окремими підрозділами, налагодження тісних зв'язків із посередниками, застосування стратегії низьких витрат, впровадження інноваційних та низьковитратних технологій, проведення високорентабельних заходів [8,54].

Основні напрямки для забезпечення належного рівня конкурентоздатності ПП «СТЕПТЕР» наведено на рис. 3.4.

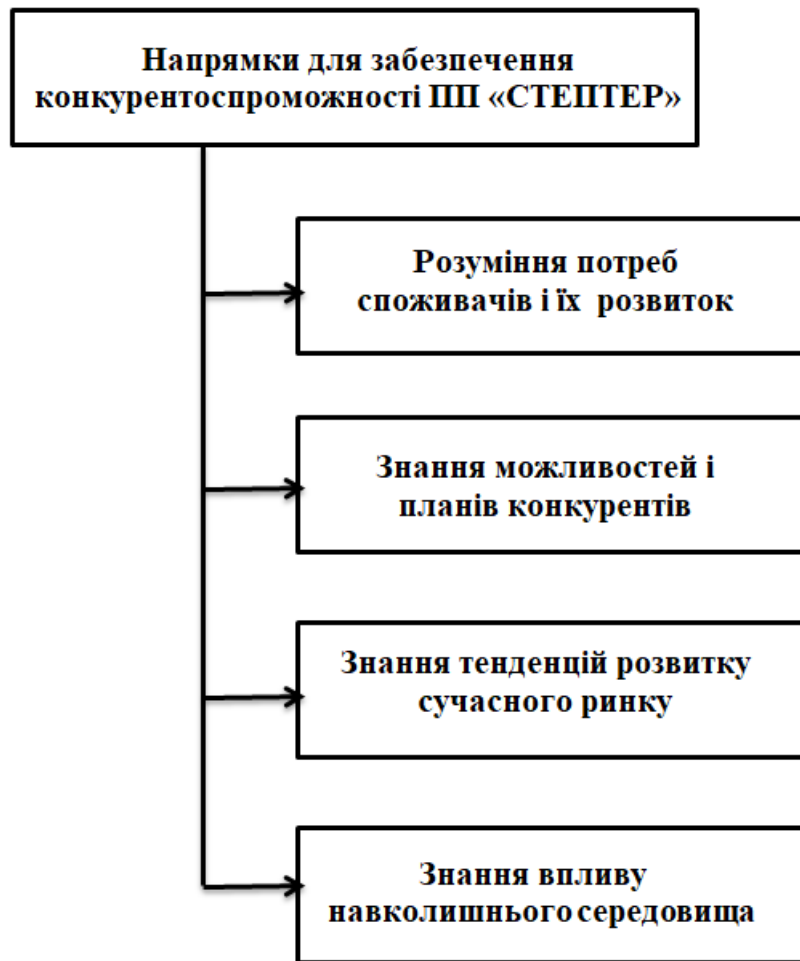


Рис. 3.4. Основні напрямки для забезпечення рівня конкурентоздатності ПП «СТЕПТЕР»

Джерело: розроблено автором на основі даних ПП «СТЕПТЕР»

На підвищення конкурентоздатності вступової компанії впливають внутрішні і зовнішні фактори. Зовнішні фактори не залежать від підприємства, а внутрішні – залежать. Перелік цих факторів наведено на рис. 3.5.

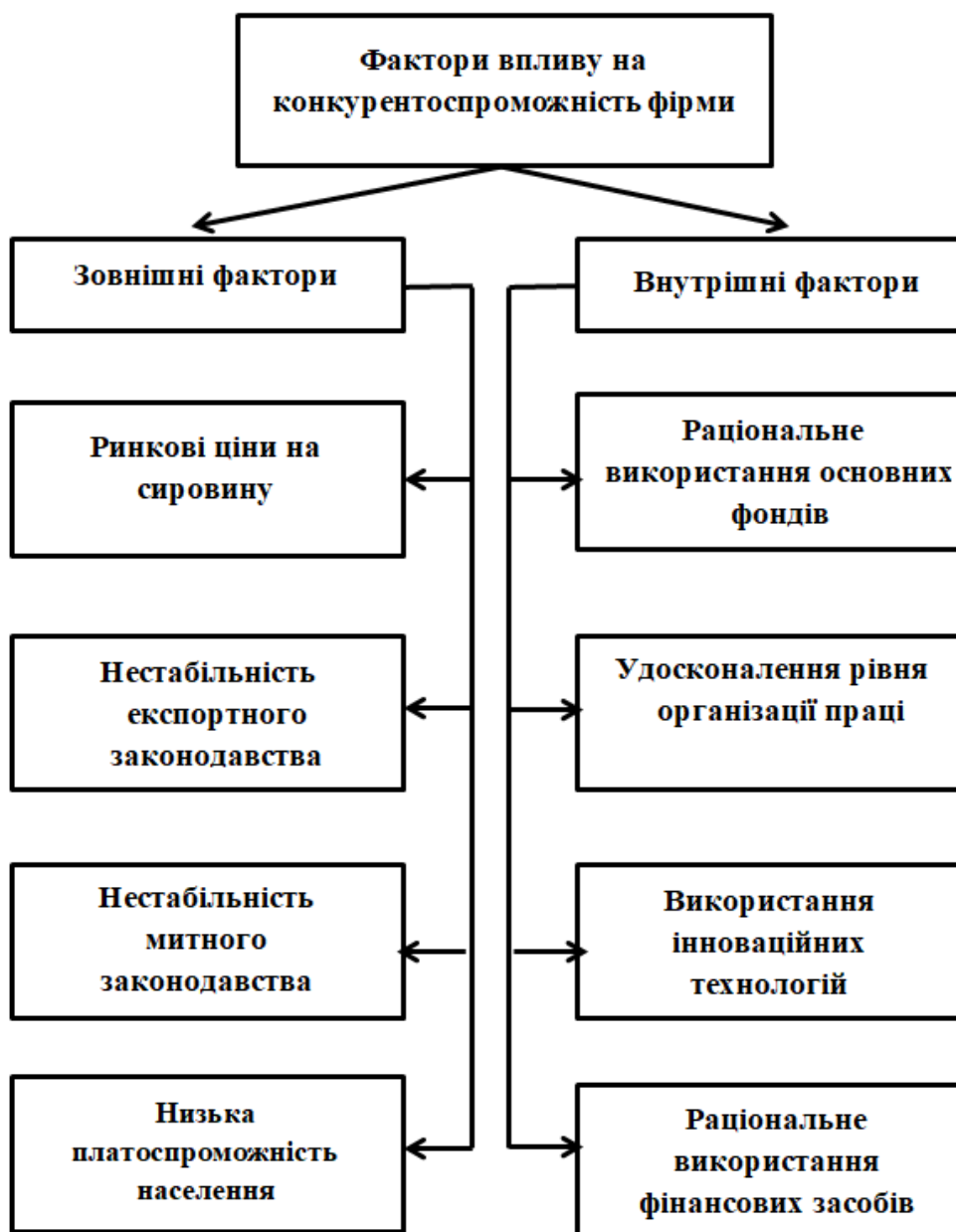


Рис. 3.5. Фактори впливу на конкурентоздатність підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Для підвищення ефективності роботи ПП «СТЕПТЕР» необхідно виявляти і максимально використовувати внутрішні резерви, а саме: зниження поточних витрат, підвищення ефективнішого застосування основних фондів, оптимальне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів при незмінному рівні розвитку продуктивних сил і виробничих відносин.

Проведені дослідження показують, що підвищити конкурентоздатність вугітьового підприємства можна за рахунок наступних заходів [45]:

- підвищення частки власних коштів в структурі капіталу підприємства;

- збільшення обсягів реалізації товарів, робіт, послуг (на початкових етапах з подальшим підвищенням);
- скорочення частки позикових коштів відносно власних;
- збільшення обсягу рентабельних активів, за рахунок яких можна покрити короткострокові зобов'язання;
- формування ефективної цінової та асортиментної політики, яка тісно пов'язана з рівнем конкурентоспроможності.

Таким чином, дані заходи мають бути визначальними, і саме на них мають бути направлені зусилля стратегічного управління конкурентоспроможністю. Разом з тим необхідно покращувати кількісні показники ефективності використання ресурсного потенціалу, рентабельності та фінансового стану підприємства.

Для ПП «СТЕПТЕР» найбільш прийнятною буде використання стратегії низько витратного підприємства з точки зору формування стратегічного управління конкурентоспроможністю. Дана стратегія управління буде вигідною при врахуванні сучасної політики ціноутворення. Згідно низько витратної стратегії для ПП «СТЕПТЕР» можливе наступне скорочення витрат [46]:

- основна заробітна плата визначається кількістю трудових витрат, що є постійною величиною, впровадження технічних та технологічних новинок значно зекономить людські трудові ресурси;
- витрати на експлуатацію обладнання враховуються за спеціальними методиками, що дасть змогу економії витрат в умовах високої конкуренції;
- залежно від трудомісткості процесу виробництва взуття визначаються загальновиробничі витрати, що за даними статтями є значні резерви економії по витратах.

Тому найбільш ефективним способом отримання конкурентних переваг на ринку для ПП «СТЕПТЕР» в сучасних умовах є скорочення витрат.

Для ефективної реалізації стратегії потрібний досвідчений персонал, який має чималий досвід у питаннях стратегічного управління конкурентоспроможністю на фірмі. Доступно описаний процес реалізації стратегії

для кожної окремої ділянки виробництва зробить її ефект більш успішним. До персоналу ставляться наступні вимоги [47]:

- чітко встановити основні цілі, які будуть мотивувати підлеглих домагатися тих показників, які підвищують конкурентоздатність підприємства;
- посилити відчуття конкуренції, щоб члени підрозділу виконувати завдання на більш високому рівні, ніж члени інших підрозділів;
- зобов'язати членів колективу до досягнення конкурентних показників на світовому рівні у виробництві товару та наданні послуг;
- всі дії персоналу повинні зосереджені на кращому обслуговуванні клієнтів;
- не допускати та усувати клімат агресивності і недобррозичливості у колективі;
- стимулювати активність працівників морально та матеріально;
- заохочувати працівників до інтенсивної роботи та досягнення високої продуктивності праці;
- вести постійний моніторинг сильних і слабких сторін показників конкурентоспроможності на підприємстві та забезпечити співробітників інформацією про характер проведених спостережень.

На основі вищеописаного, можна зробити висновок, що для підвищення управління конкурентоспроможністю на ПП «СТЕПТЕР» потрібно ясно встановити основні цілі персоналу та впевнено їх досягати.

Для покращення конкурентних позицій на вітчизняному ринку ПП «СТЕПТЕР» необхідно дотримуватись наступних рекомендацій [11]:

- збільшувати обсяги виробництва взуття існуючих моделей та розробляти і впроваджувати нові брендові моделі;
- знижувати ресурсомісткість продукції, енергетичні і трудові затрати скорочувати тривалість виробничого циклу;
- забезпечувати виробництво якісної та екологічно чистої продукції, яка б користувалася попитом та відповідала платоспроможності населення.

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку є збільшення обсягів виробництва продукції, зменшення ресурсних затрат та врахування платоспроможності покупців.

На сьогодні для ПП «СТЕПТЕР» актуальним є не тільки завоювання конкурентних позицій на внутрішньому ринку, але й вихід на зовнішній. Тому перед підприємством стоїть завдання задовольнити не тільки потреби вітчизняного ринку якісними товарами, а також конкурувати з імпортною продукцією. Для цього необхідно прагнути до зниження вартості виробництва взуття та в той же час підвищити комфортність його експлуатації,

Щоб підприємство відповідало умовам ринку, йому доцільно скористатися досвідом європейських країн, де головними принципами виробничої політики є партнерство, взаємна повага, солідарність фінансової участі, контроль за реалізацією певної стратегії та її постійна оцінка. Для цього необхідно [16]:

- розробити та впровадити механізм посилення відповідальності за порушення контрактних умов;
- вдосконалити систему підготовки та перепідготовки кадрів;
- створити умови для участі вітчизняних виробників сировини в реалізації національних програм;
- сприяти проведенню науково-дослідних робіт у напрямі розвитку інноваційних технологій по виробництву нових видів продукції;
- удосконалення нормативно-правової та нормативно-технічної бази для функціонування підприємств з виробництва шкіряних виробів.

Миттєві заходи поліпшують конкурентоспроможність підприємства на короткий термін. Для довгострокового покращення конкурентних позицій необхідно реалізувати комплекс наступних заходів:

- підвищити якість державних інститутів для гарантування виконання контрактів, і щоб верховенство закону стало нормою економічної діяльності;
- створювати умови для формування конкурентного середовища на вітчизняних ринках;

- підвищувати ефективність конкурентної політики;
- впроваджувати інноваційну політику підприємства, яка дозволяє підприємству конкурувати не лише на внутрішньому, але і на зовнішніх ринках;
- знижувати перешкоди входу на ринок та виходу з нього з метою посилення тиску потенційної конкуренції;
- перехід від агресивної політики щодо обмеження імпорту до політики стимулювання експорту задля створення стимулів для вітчизняних підприємств для виходу на міжнародні ринки.

При реалізації будь-якого проекту підприємство повинно обирати в процесі тендерних процедур максимально близький до раціонального термін реалізації проекту, виходячи зі своїх можливостей. Цим можна підвищити конкурентоспроможність. В даному випадку у підприємства знизяться витрати, які можна реалізувати у вигляді:

- отримання додаткового прибутку у випадку незначного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку;
- цінової політики у випадку великого обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку.

Підприємство повинно постійно удосконалювати свою роботу завдяки притаманним йому можливостям, а саме:

- активна рекламна компанія у соцмережах;
- нарощування основного та оборотного капіталу;
- зростання продуктивності праці;
- проведення модернізації технологічного устаткування;
- співпраця з іншими компаніями.

Слід відмітити, що для реалізації заходів для підвищення конкурентоспроможності, підприємство повинно максимально використовувати ринкову ситуацію у власних інтересах. Це закріпить міцну позицію компанії на ринку.

ВИСНОВКИ

Розвиток світової економіки показує, що конкуренція диктує нові правила та стандарти господарювання учасникам на ринку для досягнення вигідних позицій. Конкуренція створює поняття конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоздатності продукції свідчить про доцільність її виробництва і вигідного збуту на ринку.

Суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» досліджували і вивчали вітчизняні та зарубіжні вчені. Вони описували різні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства та продукції. Але у наукових дослідженнях немає загального підходу до поняття оцінки конкурентоспроможності. Найбільш прийнятним на нашу думку є поняття конкурентоспроможності, як загального показника стійкої діяльності підприємства. Цей показник включає результати роботи виробничих і управлінських сегментів, оптимальне використання ресурсів та володіння конкурентними перевагами на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності потрібно не тільки розуміння суті поняття конкурентоспроможності але й визначення комплексу відповідних факторів, які є її якісними та кількісними характеристиками. До факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства і враховують його галузеву приналежність, відносяться: економічні, техніко-технологічні, нормативно-правові, ергономічні, організаційні фактори та ін. Фактори перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки зміна одних приводить до зміни інших.

Для проведення оцінювання конкурентоспроможності підприємства і його продукції використовують матричні методи та методи бальної оцінки. Для проведення оцінки конкурентоздатності вступного підприємства необхідно врахувати економічні аспекти його діяльності та дослідити переваги і недоліки використовуваних методик.

В основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що прагне досягти успіхів на ринку, є розроблення конкурентних стратегій. При розподілі маркетингових конкурентних стратегій підприємство розглядається з точки зору його конкурентного положення. Конкурентні стратегії перебувають у постійному

взаємозв'язку конкурентних фірм на ринку. В роботі розглянуто чотири класи стратегій: ринкового лідера, челенджера, послідовника, нішера та їх різновиди. Стратегія в будь-якій сфері діяльності підприємства стає конкурентною, якщо її реалізація забезпечить економічний ефект та просилить позиції на ринку.

Основною метою управління ПП «СТЕПТЕР» в сучасних умовах є одержання максимальних прибутків, забезпечення споживачів якісними товарами, а також реалізація соціальних програм для працюючого персоналу. Було досліджено фінансовий стан підприємства, який показав, що на підприємстві спостерігається спад чистого прибутку з 2017 по 2020 роки. Це було пов'язано з підвищенням цін на сировину та зниженням купівельної спроможності населення. Починаючи з 2020 року основою причиною зниження показників фінансового стану підприємства стала пандемія.

Конкурентоздатність продукції визначається сукупністю якісних і кількісних параметрів, що показують її перевагу перед продукцією конкурентів. Оцінка конкурентоздатності продукції проводиться порівнянням параметрів аналізованої продукції з параметрами продукції конкурентів. Запропоновано здійснювати оцінювання конкурентоздатності продукції ПП «СТЕПТЕР» з продукцією-еталоном ПП «РОМА-СТИЛЬ», яка відповідає нормативним вимогам ринку, за допомогою інтегрального методу.

При оцінюванні конкурентоспроможності зроблено аналіз показників якості та економічних показників. При визначенні сукупності параметрів конкурентоздатності враховані показники, котрі в повній мірі характеризують споживчу цінність продукції. Проведені розрахунки показали, що за якісними параметрами продукція ПП «СТЕПТЕР» на 5% менш конкурентоздатна ніж продукція конкурента, а за економічними параметрами – на 11% більш конкурентоздатна в порівнянні з аналогом конкурента. Аналізуючи інтегральний показник можна зробити висновок, що продукція ПП «СТЕПТЕР» має незначні конкурентні переваги на ринку перед фірмою-еталоном, тобто вона на 6,7% більш конкурентоздатніша, ніж у конкурента.

Оскільки кожна галузь формує власне конкурентне середовище то

підприємство повинно адекватно оцінювати своїх конкурентів на ринку, для того щоб виробити ефективні конкурентні стратегії для забезпечення своєї високої конкурентоздатності.

Було досліджено конкурентне середовище підприємства на основі моделі п'яти конкурентних сил Портера. Дослідження показали високий рівень конкуренції з боку виробників товарів-замінників, внутрішньогалузевої конкуренції, загрози появи нових гравців та втрати клієнтів, а також низький рівень впливу постачальників.

Проведено оцінювання конкурентоспроможності підприємства методом зваженої бальної оцінки. Аналіз проведених досліджень показав, що ПП «СТЕПТЕР» програє лідеру ПП «РОМА-СТИЛЬ», тому підприємству слід звернути увагу на показники, оцінка яких є нижча від оцінки конкурента.

Запропоновано здійснювати оцінку конкурентоспроможності ПП «СТЕПТЕР» за допомогою SWOT-аналізу. З проведених обчислень можна зробити висновок, що для підприємства характерна стратегія успіху. Тому для ПП «СТЕПТЕР» на даному етапі розвитку найбільш сприятливою є стратегія диверсифікації. Вона передбачає виробництво нових товарів. Вибрана стратегія, частково веде до досягнення поставленої мети.

Основною метою управління підприємства в сучасних умовах є максимізація прибутків, забезпечення споживачів якісною продукцією та виконання соціальних програм. Ця мета повинна враховуватися при формуванні стратегічного управління конкурентоздатності підприємства. Головним принципом побудови системи управління конкурентоспроможністю є врахування того, що перевага підприємства в будь-якій сфері діяльності стає конкурентною тоді, коли забезпечує йому економічний та соціальний ріст. Тому управління конкурентоздатністю підприємства полягає в розробці ефективних рішень і на їх основі формувати конкурентні переваги. Це дозволяє впливати на конкурентоспроможність підприємства порівняно з підприємствами-конкурентами та отримувати стабільний ріст прибутку.

Для аналізу стратегічного положення і оцінки дій ПП «СТЕПТЕР» запропоновано використати метод SPACE-аналізу. Для аналізу вибрано набір факторів, що найбільше впливають на діяльність підприємства. Отже, на основі проведеного SPACE-аналізу та врахуванні рівня впливу вибраних факторів, ПП «СТЕПТЕР» повинно дотримуватися агресивної стратегії, яка передбачає такі механізми реалізації: розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку та просування брендів.

Для підприємства на даному етапі рекомендовано використовувати механізм просування бренду, що дозволить збільшити продаж продукції та підвищити пізнаваність компанії, а також підвищити рівень конкурентоздатності. Для **просування бренду** ПП «СТЕПТЕР» найбільш доцільно використовувати методи контекстної реклами і реклама в соціальних мережах.

Дослідження діяльності функціонування ПП «СТЕПТЕР» показали, що для нього корисним буде диверсифіковане виробництво. Підприємству найбільше підходить стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації, що дозволить підвищити конкурентоздатності продукції. Так як ПП «СТЕПТЕР» має великий досвід роботи з шкіряною сировиною, то йому необхідно почати виробляти нові види продукції зі шкіри, а саме: портмоне, гаманці, рукавиці, ремені.

Враховуючи проведений аналіз конкурентоспроможності ПП «СТЕПТЕР» та виявлених недоліків, були запропоновані наступні заходи поліпшення конкурентоздатності, а саме: збільшувати обсяги виробництва взуття існуючих моделей та розробляти і впроваджувати нові брендові моделі; поступово знижувати ресурсомісткість продукції, енергетичних і трудових затрат; забезпечувати виробництво якісною та екологічно чистою продукцією.

Вдосконалення системи управління конкурентоздатністю ПП «СТЕПТЕР» забезпечить йому сталий розвиток та економічну безпеку, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
2. Аналіз переваг та недоліків диверсифікації діяльності підприємства: веб-сайт. URL: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2010/Economics/61196.doc.htm.
3. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі» „привабливість-конкурентоспроможність» : веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/25022/>.
4. Блонська В.І., Депа Н.Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 2015. С. 115-120.
5. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78-82.
6. Взуття від виробника в інтернет-магазині Stepter: веб-сайт. URL: <https://stepter.com.ua/ua/o-nas/>.
7. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНАУ. 2019. № 4, Т. 1. С. 75-81.
8. Вітлінський В. В., Верченко П. І., Сігал А. В., Наконечний Я. С. та ін. Економічний ризик: ігрові моделі. Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 446 с.
9. Власюка О.С . Стратегії розвитку України: теорія і практика: навч. посіб. Київ: НІСД, 2002 р. С.154.
10. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: Монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 340с.
11. Галянтич М. К., Грудницька С. М., Міхатуліна О. М. та ін. Господарське право України: навч. посіб. Київ : МАУП, 2005. 424 с.
12. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції .Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35.

13. Гринчук Ю.С., Вихор М.В., Шемігон О.І., Гринчук Ю.С. Програми підвищення конкурентоспроможності у системі стратегічного управління організаціями. Агросвіт, 2019. № 7. С. 3-9.

14. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Ділові стратегії підприємства: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1680102854055/menedzhment/dilovi_strategiyi_pidpriyemstva.

16. Должанський І. З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. С. 75-76.

17. Дослідження конкурентоспроможності товару: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/15941024/marketing/doslidzhennya_konkurentospromozhnosti_tovaru.

18. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: Монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

19. Інтернет-магазин Roma-Style: веб-сайт. URL: Інтернет-магазин RomaStyle - найкращі ціни на взуття у Львові та Україні

20. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дуброва О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 527с.

21. Конкурентоспроможність продукції підприємства: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/82237/ekonomika/konkurentospromozhnist_produktsiyi_pidpriyemstva.

22.. Конкурентний аналіз: п'ятифакторна модель Портера: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/49886/marketing/konkurentniy_analiz_pyatifaktornaya_model_portera.

23. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. КИЇВ: КНЕУ, 2006. С. 156.

24. Левик. І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. Наука й економіка, 2010. № 2 (18). С. 132.

25. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31-35.

26. Лук'яненко Н. Е. Теоретико-методичні засади диверсифікації діяльності підприємств. Вісник Запорізького національного університету: 2011. №4(12). С. 35.

27. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент: підручник 2-ге вид., доп. Київ : КНЕУ, 2003. 440 с.

28. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: ЛТЕУ, 2016. 484 с.

29. Маркетингові конкурентні стратегії : веб-сайт. URL: <https://lektsii.org/6-102725.html>.

30. Маркетингові стратегії членджерів: веб-сайт. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/tema-sutniste-i-sfera-strategichnogo-marketingu-meta-zanyattya/index9.html>.

31. Метод SPACE-аналізу: веб-сайт. URL: https://stud.com.ua/63013/marketing/metod_space_analizu.

32. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: веб-сайт. URL: <https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>.

33. Парсяк, В. Аналітичні передумови управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств. Економіст. 2010. №8. С. 56-59.

34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. Київ: КНТЕУ, 2002.

35. Переваги бізнес-акаунта в Instagram: веб-сайт. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/perevagy-biznes-akaunta-v-instagram/>.

36. Пивоваров М.Г. Удосконалення методики розрахунку конкурентоспроможності малих підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2010. № 1. С. 156-162.

37. Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць, 2011. Випуск 32. С. 45–51.

38. Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/1008062253670/ekonomika/pokazniki_konkurentospromozhnost_i_tehnika_rozrahunku_harakteristika.

39. Романенко Л. Ф. Інтернет-реклама: її види та інструменти. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1. С. 71-73.

40. Сарай Н.І. Економічна діагностика: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2015 С. 59-60.

41. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава, 2017. №6. С. 31.

42. Ситуаційний аналіз– SWOT–аналіз: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/19580302/turizm/situatsiyniy_analiz_swot_-_analiz

43. Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г., Єхануров Ю. І. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 73 с.

44. Список компаній– Взуття шкіряне – Україна: веб-сайт. URL: <https://ua.kompass.com/a/%D0%B2%D0%B7%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F-%D1%88%D0%BA%D1%96%D1%80%D1%8F%D0%BD%D0%B5/1360001/>.

45. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2010. 674 с.

46. Стратегія низьких витрат: веб-сайт. URL: <https://studopedia.org/8-198490.html>.

47. Стратегія низьких витрат : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5433061/page:22/>.

48. Сучасний стан легкої промисловості України: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4423>.

49. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств:

теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

50. Трещов М.М. Методи оцінювання конкурентоспроможності продукції. Економічний простір, 2009. №23/1. С. 118-126.

51. Фабрика взуття Львова: веб-сайт. URL: <https://list.in.ua/%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2/%D0%A4%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B2%D0%B7%D1%83%D1%82%D1%82%D1%8F>.

52. Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції промислових підприємств в сучасних умовах : веб-сайт. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/3_chernuha.htm

53. Функції конкуренції як економічної категорії : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/2398615/page:3/>

54. Швед В.В., Яблочников С.Л. Конкурентоспроможність підприємства та особливості їх визначення в сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. 2013. Випуск 7/1. С. 92-97.

55. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник, 2019. № 3. С. 135-145.

56. SWOT-аналіз: кому, коли й навіщо потрібен: веб-сайт. URL:<https://bakertilly.ua/news/id44448>.

57. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги та недоліки: веб-сайт. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm.

58. YouTube для брендів: особливості, переваги і фішки: веб-сайт. URL:<https://iprospect.com.ua/uk/blog-uk/youtube-dlya-brendiv-osoblivosti-perevagi-i-fishki/>.