

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка конкурентної стратегії підприємства»
(за матеріалами ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9-с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кельм Дар'ї
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади розроблення конкурентної стратегії підприємства.....	5
1.1. Сутність і зміст конкурентної стратегії підприємства.....	5
1.2. Інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства..	9
РОЗДІЛ 2. Практика розроблення конкурентної стратегії в ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».....	14
2.1. Аналіз конкурентних умов функціонування підприємства.....	14
2.2. Діагностика поточної конкурентної стратегії підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. Перспективна конкурентна стратегія ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»	26
3.1. Обґрунтування вибору та змісту конкурентної стратегії підприємства	26
3.2. Реалізація конкурентної стратегії підприємства	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сьогодні багато спеціалістів визнали принципово важливу роль конкурентоспроможності підприємств. Причому це актуально для різної галузі економіки. Одним з важливіших елементів організації конкурентної діяльності є побудова та впровадження її стратегії. Стратегічний успіх підприємства досягається у довгостроковому періоді за умов складності копіювання конкурентних переваг та при їх визнанні споживачем.

Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній одиниці бізнесу підприємства, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Основне призначення конкурентної стратегії - підтримка і розвиток процесу виробництва, підвищення асортименту та якості вироблених товарів, засвоєння нових ринків, збільшення збуту та підвищення ефективності діяльності.

Мета роботи – розробка пропозицій щодо вибору конкурентної стратегії та її реалізації на досліджуваному підприємстві.

Реалізація поставленої мети зумовлює необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність і зміст конкурентної стратегії підприємства;
- охарактеризувати інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізувати конкурентні умови функціонування підприємства;
- здійснити діагностику поточної конкурентної стратегії підприємства;
- обґрунтувати вибір та зміст конкурентної стратегії підприємства;
- визначити напрями реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розроблення та реалізації конкурентної стратегії в ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання розробки конкурентної стратегії на підприємствах.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні-правові акти, що регламентують зовнішньоекономічні та політичну діяльність, наукові праці вітчизняних та наукових вчених з проблем товарної політики, матеріалами періодичних видань.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 45 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 17 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел містить 58 найменувань, викладених на 5-х сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 2-х сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і зміст конкурентної стратегії підприємства

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів у 50-х роках, коли проблема своєчасної реакції на раптові зміни у зовнішньому середовищі набули важливого значення. Однак складність визначення стратегії полягає в тому, що різні джерела по-різному трактують це поняття.

Представимо в таблиці 1.1 деякі визначення цього поняття, сформульовані видатними спеціалістами в цій галузі в різні часи.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення стратегії різними науковцями

Автор	Визначення
А. Томпсон, А.Стрикленд [48]	план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей
Г. Мінцберг [34]	комбінація п'яти «П»: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути).
А. Чандлер [57]	встановлення основних довгострокових цілей та намірів підприємства, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей
І. Ансофф [4]	набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй діяльності
Б. Карлоф [23]	узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт [33]	комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
Ф.Котлер [28]	логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.

Джерело: згруповано автором

Отже, стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в

якому напряму буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій.

Також існує безліч визначень поняття «конкурентна стратегія». Різні підходи до визначення поняття наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні підходи до сутності конкурентна стратегія

Автор	Визначення
Адаєва Т.Ю. [2]	здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також конкурентної стійкості підприємства та можливість його адаптації до мінливих умов конкуренції
Єршова Р.А. [20]	здатність підприємства виробляти користуються попитом при ефективному використанні виробничого, кадрового і фінансового потенціалів
Фатхутдінов Р.А. [49]	здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію; перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни і за її межами
Портер М. [44]	властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Котлер Ф. [27]	дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і дають найсильніші стратегічні переваги перед конкурентами

Джерело: згруповано автором

Таким чином, автором пропонується наступне тлумачення конкурентної стратегії підприємства – це динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.

Більш точно розкриває суть даного поняття Ф. Котлер, однак, як правильно підкреслює М. Портер, при визначенні конкурентної стратегії слід враховувати сферу діяльності, у якій досягається конкурентна перевага.

Більшість класифікацій щодо характеристик конкурентних стратегій запропонували західні дослідники: І. Ансофф [4], А. А. Томсон [48], А. Дж. Стрікланд [48], П. Дойль [18], Д. Аакер [1]. В Україні розробленням класифікації конкурентних стратегій підприємства займаються В. Василенко

[9], Г. Ткачук [47], С. Покропивний [42], В. Колот [43], В. Пастухова [40], А. Наливайко [35], З. Є. Шершньова [52].

Основні види конкурентних стратегій, за класифікацією провідних науковців згруповано автором в таблиці 1.3.

Розглянемо детальніше класифікації Ф.Котлера та М.Портера.

М. Портер виділяв три основні види конкурентних стратегій (Додаток А):

- стратегія лідирування на основі зниження витрат базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва; рівня витрат на сировину, енергоносії; продуктивності праці; структури системи розподілу тощо.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних стратегій*

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
А. Літл [31]	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів Стратегії фірм із сильною позицією Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегії фірм, які займають задовільну позицію Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер [44]	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації Стратегія концентрації
Ф. Котлер [28]	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера Стратегії челенджера Стратегії послідовника Стратегії нішера
А.-А. Томсоном, А. Дж. Стріклендом [48]	Витрати фірми, маркетингова диференціація, сегмент покупців	Стратегія оптимальних витрат Стратегія лідерства за витратами Сфокусована стратегія низьких витрат Стратегія широкої диференціації Сфокусована стратегія диференціації

Джерело: згруповано автором

Негативним боком даної стратегії може виявитися зниження якості продукції чи обслуговування споживачів;

- сутність стратегії диференціації полягає в наданні продуктам чи послугам унікальних особливостей і проявляється в розвитку брендів зі специфічними характеристиками, особливому дизайні пляшки чи етикетки, унікальності продукції за стилем і смаком, різноманітності послуг та якісному спілкуванні зі споживачем;

- стратегія концентрації ґрунтується на формуванні конкурентних переваг і закріпленні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (за продуктовою або географічною ознакою). Прикладом такої конкурентної стратегії може бути фокусування зусиль в окремому регіоні чи області України. Стратегія концентрації є актуальною, коли компанія не має достатніх виробничих потужностей і конкурентної позиції на великому сегменті ринку [44].

Підхід Ф. Котлера до розподілення конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди конкурентних стратегій:

- ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту;

- челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки;

- послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки;

- нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші) [28].

Враховуючи усе вищесказане, можна стверджувати, що у науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень конкурентної стратегії. Але, незважаючи на певні розбіжності, усі ці

визначення об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному й тому ж конкурентному середовищі.

Добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.

1.2. Інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства

Однією з найбільш змістовних моделей діагностики конкурентного середовища є модель п'яти сил конкуренції М. Портера [44]. Вона є найбільш розповсюдженим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них та визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Модель М.Портера є універсальною – вона побудована з урахуванням спільних рис усіх ринків, тому широко застосовується в дослідженнях, найчастіше – саме для аналізу конкуренції. До матриці входять п'ять конкурентних сил, взаємодія яких наведена на рисунку 1.1.

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

Розглянемо кожну силу детальніше:

Перша сила – загроза вторгнення нових гравців. Зазвичай нові гравці привносять на ринок нові виробничі потужності, нові технології, нові ресурси, що може бути потрясінням для галузі, змінювати поведінки споживачів,

задавати нові стандарти роботи для існуючих гравців. Сила впливу нових гравців залежить від вхідних бар'єрів галузі і швидкості впливу існуючих гравців ринку. Якщо бар'єри входу в галузь високі і рівень протидії існуючих в галузі компаній високий, то вплив нових претендентів на прибуток в галузі буде мінімальним. Тому при роботі з новими гравцями важливо правильно вибудувати вихідні бар'єри.

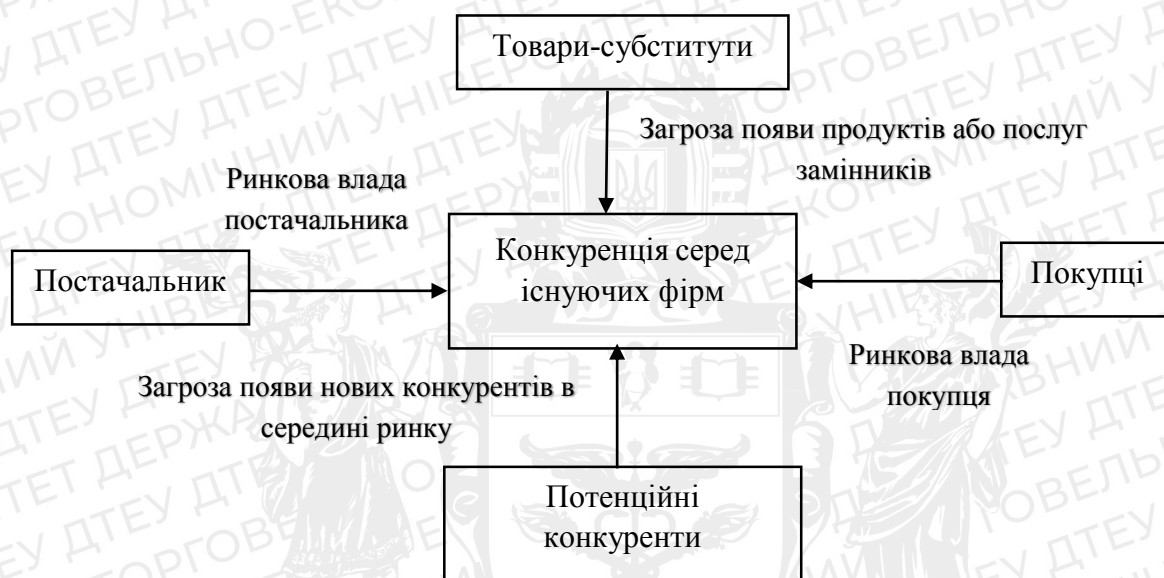


Рис. 1.1 Модель п'яти сил М. Портера [45]

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

- економія на масштабі. Чим більше обсяг виробництва, тим нижче витрати на виробництво однієї одиниці продукції, тим складніше новому гравцеві досягти високої рентабельності при виході на ринок;
- диференціація продукту і сила існуючих торгових марок. Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу;
- потреба в капіталі. Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям;
- високі постійні витрати. Чим вище рівень постійних витрат в галузі, тим складніше новим гравцям отримати прибуток від продажів на початковому періоду входу в галузь;

- доступ до каналів розподілу. Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузі;
- політика уряду. Чим вище обмеження, що накладаються державою на діяльності в галузі, чим жорсткіше регламентовані вимоги до продукту в галузі, чим вище участь держави в галузі, тим нижче її привабливість для нових гравців. додаткові загрози.

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

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

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

- кількість постачальників в галузі незначна. Крайній випадок: існує монополія або олігополія на ринку;
- обсяг ресурсів, який виробляють постачальники, обмежений в обсязі і в часі, не забезпечує потребу ринку;
- витрати перемикування на альтернативних постачальників високі (що може бути пов'язано з унікальністю сировини, або з існуючимизобов'язаннями перед постачальниками);
- галузь не є пріоритетною для постачальників і реалізація в ній своїх ресурсів не забезпечує значущою прибутковості і доходу для постачальника.

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

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

- покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах. В таких умовах компанія буде змушена постійно йти на поступки покупцям для забезпечення гарантованого доходу і прибутку;
- товари, що реалізуються на ринку, не володіють унікальністю; і покупець може вільно перемикається між ними, не несучи додаткових ризиків;
- покупці демонструють високу чутливість до ціни, і мають високу потребу знизити рівень своїх витрат в майбутньому;
- продукти, що купуються в галузі, є сировиною для іншої галузі. Тому покупці будуть схильні знижувати витрати закупівлі та шукати більш вигідні пропозиції для зниження собівартості своєї готової продукції;
- споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку товару мають приховану або явну потребу в нових умовах і властивостях.

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

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

- товари-замінники, здатні забезпечити краще співвідношення «ціна-якість». Такі товари за відсутності високого рівня диференціації будуть завжди стимулювати споживача до перемикання;
- товари-замінники, вироблені великими гравцями, які мають високі прибутки на альтернативних ринках і можуть народжувати на існуючому ринку менш прибутковий бізнес.

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

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

- велика кількість гравців і їх рівність в обсягах продажів;
- невисокий зріст (або падіння) ринку, що призводить до постійного переділу ринку, захоплення частки ринку один у одного;
- низька диференціація і стандартизація продукту в галузі створює для споживача нескінченну кількість альтернатив, призводить до постійного перестрибування споживача від одного гравця до іншого, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку;
- високі бар'єри виходу з галузі змушують існувати гравців з низькою рентабельністю, створюють надлишок виробничих потужностей на ринку.

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

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИКА РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ»

2.1. Аналіз конкурентних умов функціонування підприємства

В умовах нестабільної ринкової економіки все більше загострюються питання конкурентоспроможності підприємств.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Редакція АвтоЕксперт» засноване в 2014 році.

Форма власності: недержавна. Основний вид діяльності: 58.14 Видання журналів та періодичних публікацій та допоміжні: 58.11 Видання книг; 58.12 Видання довідників та списків передплатників; 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та управління; 73.12 Подання у засобах масової інформації; 74.10 Спеціалізовані роботи з дизайну; 73.11 Рекламні агенції; 82.30 Організація конференцій та торгових виставок [37].

Проаналізуємо середовище ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за допомогою моделі п'яти сил Портера, щоб сформулювати висновки про привабливість підприємства.

Теорія конкуренції М. Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку, які більш детально було розглянуто в підпункті 1.2.

Кожна сила в моделі являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару:

- конкуренція серед існуючих підприємств;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів - субститутів;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців [44].

Конкурентний аналіз галузі за М. Портером допомагає визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій організація буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них.

Оцінка факторів здійснюється за бальною шкалою:

- «0» - відсутність ознаки і його прояву як фактора;
- «1» - слабкий прояв даного чинника;
- «2» - помірний прояв даного чинника;
- «3» - значний прояв даного чинника.

Для оцінки сили впливу кожної з наведених конкурентних сил варто детально розглянути кожну з них.

Основна конкурентна боротьба на ринку automotive aftermarket ведеться між самим інтернетом. Найголовнішим конкурентом досліджуваної компанії є мережа Інтернет, оскільки на сьогоднішній день в мережі можна знайти все необхідне та навіть більше.

Загалом ринкову владу конкурентів можна оцінити як високу. Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
1	2	3	4
Перша сила - конкуренція серед існуючих підприємств			
Число і потужність конкуруючих підприємств	0,25	2	На ринку виробництва авто продукції є незначна кількість підприємств, що мають високі потужності
Зміна платоспроможності	0,3	3	Платоспроможність підприємств висока, проте є частина підприємств, які не здатні своєчасно виконувати грошові зобов'язання
Ступінь стандартизації товару	0,1	3	Товар підприємства і товари-конкуренти ідентичні

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4
Витрати переходу клієнта від одного виробника до іншого	0,1	1	Імовірність втрати клієнтів підприємства до конкурентів і навпаки невелика
Бар'єри виходу з ринку (витрати підприємства на перепрофілювання, розширення)	0,15	3	Витрати виходу підприємства з ринку даного продукту великі (перепідготовка персоналу та ін.)
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	1	У підприємства немає чітко продуманих стратегій
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,35		-

Джерело: складено автором

Друга сила за М.Портером – це ризик появи нових конкурентів. Загроза нових гравців, оцінюється як невисока, оскільки ринок, на якому працює ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», значною мірою концентрований. Бар'єри входу істотно вище, ніж у більшості інших ринків, що пов'язано з високими вимогами до якості продукції цього ринку, затратним технологічним оснащенням, налагодженням мережі збуту, високий ефект масштабу виробництва. Все це створює значні труднощі для компаній, які хочуть вийти на ринок automotive aftermarket.

Загалом ризик появи нових конкурентів можна оцінити як середній. Аналіз сили «ризик появи нових конкурентів», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.2.

Третя сила – поява товарів-субститутів. Загроза появи товарів-замінників досить низька, бо продукція стандартизована. Різниця може проявлятися в якості продукції та ціні на неї, проте споживачі не готові «переходити» до іншого «не перевіреного» виробника, навіть якщо у того знижена ціна. Так компанії-лідери впроваджують стратегії лідерства у витратах, аби залишатися привабливими для своїх клієнтів.

ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» також утримує свої позиції, досягаючи економії на логістичних витратах.

**Аналіз сили «ризик появи нових конкурентів», що діє на ТОВ
«Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера**

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Друга сила - загроза появи нових конкурентів на ринку			
Труднощі входу на ринок automotive aftermarket	0,4	2	Величина необхідного капіталу для входу на ринок automotive aftermarket висока. Ефективний масштаб виробництва не може бути досягнутий досить швидко
Доступ до каналів розподілу	0,35	2	На ринку automotive aftermarket велике число виробників. Канали розподілені і «новачкам» буде важко.
Ринкові переваги	0,25	2	Діючі підприємства на ринку мають перед новими конкурентами значні перевагами, пов'язаними з доступом до джерел сировини, техніки, технологіям та ін. Існує довіра між постачальником та покупцем.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2		-

Джерело: складено автором

Загалом ризик появи товарів-замінників можна оцінити як: низький. Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз сили «поява товарів-субститутів», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Третя сила - загроза появи товарів-субститутів			
Можливість перемикання уваги споживачів на альтернативні товари	0,4	1	Існують альтернативні товари, проте сфера їх застосування досить обмежена, а якість низька
Схильність споживачів до «переключення»	0,2	2	Схильність споживачів до перемикання проявляється помірно
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	1,6		-

Джерело: складено автором

Наступна сила – ринкова влада постачальників у ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» забезпечується виконанням встановлених вимог щодо якості, правдивості та безпечності наданої інформації. Це забезпечується через визначення та встановлення вимог до постачальників, систему їх оцінки та моніторингу, що дозволяє чітко визначити і документувати процеси відбору і залучення постачальників до співпраці.

Досліджуване підприємство співпрацює з «ЕЛІТ-Україна», що є найбільшим імпортером і один з лідерів ринку запасних частин для легкових автомобілів, комерційного транспорту і мотоциклів, а також обладнання для СТО.

Співробітництво встановлюється з тими постачальниками, які знаходяться найближче до споживача (підприємства з виробництва чи заготівлі) за умов однакової конкурентної ціни та якості.

Загалом ринкову владу постачальників можна оцінити як: помірно високу. Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Четверта сила - здатність постачальників диктувати свої умови			
Унікальність каналу поставок	0,4	2	Перейти від одного постачальника до іншого важко або дорого.
Значимість покупця	0,6	3	Підприємства ринку є важливими (основними) клієнтами для фірм-постачальників.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	3	2,6	-

Джерело: складено автором

Остання з сил, запропонованих М.Портером – ринкова влада покупців. Конкурентне середовище підприємства відображають також покупці продукції, до яких можна віднести у більшості чоловіків, від 20 років, з

середнім і високим рівнем доходів, які основну увагу віддають високій якості і з високим ступенем прихильності до торговельної марки.

Споживачами підприємства є також юридичні особи, які мають змогу ознайомитися з інформацією щодо придбання продукцію з ринку automotive aftermarket.

Відповідальний маркетинг ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» полягає в особливій увазі до своїх та потенційних клієнтів та веденні діалогу зі споживачами (розповсюдження правдивої інформації про продукцію).

Загалом ринкову владу покупців можна оцінити як: дуже високу. Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз сили «ринкова влада постачальників», що діє на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
П'ята сила - здатність покупців диктувати свої умови			
Статус покупців	0,3	2	Покупців на ринку дуже багато. Великі покупки, які купують товар великими партіями та малі, які купують невеликими частинами
Значимість товару у покупця	0,5	3	Товар є важливою складовою в номенклатурі закупівель покупця
Стандартизація товару	0,2	3	Товар стандартизований (низька диференціація).
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору	2,7	-	-

Джерело: складено автором

Детальний аналіз внутрішнього середовища, вимагає уважного відстежування ринкових процесів, дозволяє бути упевненим у своєму майбутньому і контролювати його вплив на поточну діяльність.

Усе це говорить про те, що підприємство повинно постійно й уважно стежити за всіма змінами маркетингового оточення, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Графічну інтерпретацію результатів аналізу ринку automotive aftermarket за моделлю М. Портера наведено на рисунку 2.2.

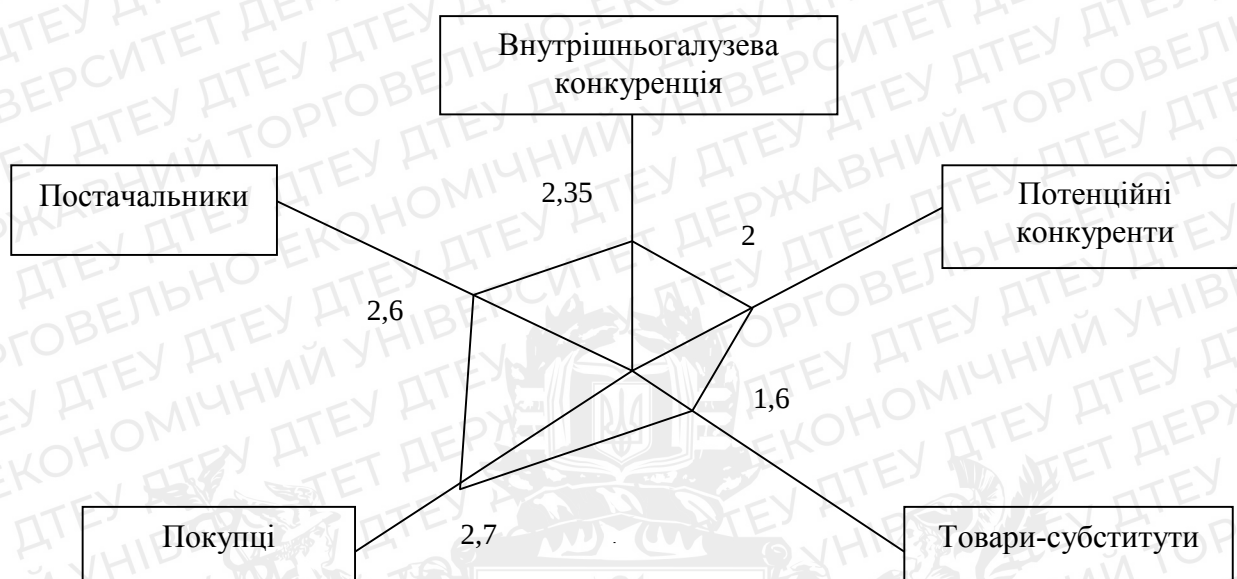


Рис. 2.2. Графічна інтерпретація результатів аналізу ринку automotive aftermarket за моделлю М. Портера [авторська розробка]

Таким чином, аналіз конкурентних сил, що діють на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки це в основному великі оптові клієнти. Крім того, істотний вплив роблять постачальники, оскільки вони поставляють ті товари і ту продукцію, яка необхідна, головним чином, для підприємств досліджуваного ринку. Конкуренція на ринку велика, проте більшість підприємств не має чітко вираженої стратегії. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

2.2. Діагностика поточної конкурентної стратегії підприємства

Для діагностики конкурентного середовища фірми застосуємо методику запропоновану М. Портером, за якою необхідно оцінити дію «5 конкурентних сил» в галузі.

Конкуренція в середині галузі. Оцінюється інтенсивність суперництва по наступних складових:

1. Зростання індустрії.

Багато спеціалістів, що працюють в сфері авто розглядають сьогодишню ситуацію з автомобілями та з запчастинами для них в країні як досить актуальну та катастрофічну. Багато автомобілів знаходяться в аварійному стані та потребують заміни автозапчастин та ремонту, реставрації. Оператори ринку в Україні відзначають, що попит на автозапчастини стрімко збільшується, об'єми потоку автомобілів і вимоги до їх роботи зростають. Останніми роками особливо динамічно розвивалися сегменти ринку, на яких головними учасниками виступали іноземні автомобільні компанії. Також простежується зміна структури українського автомобільного ринку: вітчизняні підприємства, які забезпечували в основному муніципальний фонд, створюють підприємства разом з іноземними компаніями, що працюють виключно в досліджуваному секторі, і починають входити в дорожчі сектори. В той же час іноземні компанії все наполегливіше намагаються проникнути з недорогими моделями в сферу як муніципального так і приватного життя. Ці тенденції закономірно породжують конкуренцію вітчизняних і іноземних виробників в автогалузь [11].

2. Відмінності в продуктах.

Автозапчастини, що поставляють в Україну істотно відрізняються від вітчизняної продукції. Це запчастини та самі автомобілі, що виготовлені за новітніми технологіями та управляються значно легше. При їхньому виробництві використовуються новітні досягнення в електроніці, у конструкції, а також у матеріалах обробки. Імпортні товари відповідають усім світовим стандартам якості та безпеки.

3. Значущість торгової марки.

ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» є одним з відомих журналів, який висвітлює інформацію по виробництву, продажу й обслуговуванню як самих автомобілів так і їх запчастин, сервісів. Воно існує на ринку більше 7 років і за

цей час успішно освоїла ринок automotive aftermarket як вітчизняного виробництва так і іноземного.

4. Концентрація, рівновага.

На ринку automotive aftermarket існує багато конкурентів, які також дають інформацію щодо автомобілів та їх запчастин, обслуговування, виробництва тощо. Але найбільшу конкуренцію на сьогодні складає мережі Інтернет, де можна знайти будь-що. Тобто на ринку спостерігається висока концентрація конкурентів. Інтенсивність конкуренції оцінимо за допомогою індексу Херфіндала, що розраховується за наступною формулою:

(2.1), де

I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h \leq 1$)

D_i – доля i -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту.

Розрахункове значення коефіцієнту дорівнює 0,15. Це свідчить про жорстку інтенсивність конкуренцію та низький ступінь монополізації ринку (при чистій монополії цей коефіцієнт дорівнює одиниці).

Потенційні конкуренти

Поява нових конкурентів на ринку може привести до зменшення долі ринку фірми та загострення конкурентної боротьби. Оцінюється загроза появи нових конкурентів по наступним складовим.

1. Наявність підприємств, що володіють необхідною виробничою базою і технологією для випуску аналогічної продукції.

2. Популярність підприємства.

ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» є досить відомим журналом, але не дивлячись на це українські споживачі на сьогоднішній день частіше віддають перевагу більш досвідченим.

3. Покупці. Оцінюючи позицію споживачів фірми потрібно зауважити, що спостерігається їх висока концентрація в місті Київ та незначні обсяги

замовлень по регіонах країни, що на думку автора є негативним фактором в роботі підприємства.

Аналіз позиції підприємства на ринку включає виділення її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також рівень конкурентоздатності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Можливості та загрози, сильні та слабкі сторони ТОВ «Редакція
АвтоЕксперт»**

Можливості	Загрози
Прискорення зростання ринку Вихід на нові сегменти ринку Збільшення асортименту інформації Спокійна поведінка конкурентів	Поява нових конкурентів Скорочення платоспроможного попиту населення Несприятлива політика уряду Мережа Інтернет
Сильні сторони	Слабкі сторони:
Наявність інноваційних розробок Адекватні фінансові ресурси Високий рівень техніки і технології Хороша репутація підприємства Конкурентні переваги	Нерозвиненість маркетингового забезпечення Слабке знання ринку Відсутність кваліфікованих кадрів порядку напрямів діяльності

Джерело: розроблено автором

Проведемо оцінку позиції підприємства по колу критеріїв, що групуються по окремих елементах комплексу маркетингу за методикою Білоусова В.Л. [6]. Для підрахунків використовуються кількісні показники та система показників ділової активності й ефективності діяльності фірми (табл.2.7)

Таблиця 2.7

**Результати розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності
підприємства**

Показники	Значення понаданій інформації в журналі
Коефіцієнт ринкової частки	0,08
Коефіцієнт передпродажної підготовки	1,00
Коефіцієнт зміни обсягу продажу	1,55
Коефіцієнт рівня цін	0,93
Коефіцієнт доведення продукту до споживача	2,17
Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності	1,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,75

З проведеного аналізу видно, що товариство обслуговує маленький сегмент ринку (ринкова доля фірми по наданні інформації – 8%), для неї характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, та характерний високий рівень цін. У своїй діяльності підприємство максимально залежить від клієнтів, дистриб'юторів, автосервісів і спирається на них. Підприємство працює в умовах агресивної конкуренції на молодому динамічно зростаючому ринку з досить високою концентрацією конкурентів на ньому. Підприємство поступово підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок диференціації продукції і якісного сервісу та наближається до більш стійкої позиції.

Для визначення конкурентної стратегії, що застосовує ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» окреслимо основні конкурентні переваги компанії та узагальнимо дію конкурентних сил на підприємство.

Вибір конкурентної стратегії визначається конкретними конкурентними перевагами фірми. Основні конкурентні переваги ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» полягають в наступному:

- інформація, що подана в журналі є більш якісною і достовірною;
- підприємство надає покупцям більш комплексне після продажне обслуговування ніж існуючі конкуренти.

Досліджуване підприємство співпрацює з «ЕЛІТ-Україна», що є найбільшим імпортером і один з лідерів ринку запасних частин для легкових автомобілів, комерційного транспорту і мотоциклів, а також обладнання для СТО [37].

Потенційні клієнти мають низьку обізнаність про ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» в Україні, а наявні сконцентровані в одному місті. Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» показав, що це підприємство діє в певній ринковій ніші та має багато сильних сторін за рахунок чого покращує свою позицію на ринку automotive aftermarket. Проведемо аналіз конкурентної стратегії підприємства за класифікаційними ознаками.

Фірма має певні конкурентні переваги, які використовує у своїй стратегічній діяльності та працює в певній ринковій ніші. Вона займає ринкові позиції середнього рівня і має можливості для їх поліпшення. Отже за класифікацією американського маркетолога А. Літла це підприємство використовує стратегію фірми, що має сприятливу позицію на ринку.

За класифікацією М. Портер, який виділяє конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, що дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі, ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» використовує стратегію фокусування. Діяльність підприємства сфокусована на маркетинговій ніші, що окреслюється одним географічним сегментом (Україна) та вузьким діапазоном продукції (надання інформації). Вибравши сегмент, компанія використовує в ньому стратегію диференціації продукції. За допомогою такої стратегії підприємство виграє на тому, що диференціація проводиться в одному сегменті. Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного обліку їх потреб. Оскільки є загроза, що конкуренти створюватимуть аналогічні продукти, а вітчизняні виробники, які є в Україні ціновими лідерами, будуть привертати покупців низькою ціною, то підприємство знаходиться в стані постійної оборони своєї ніші.

За класифікацією Ф. Котлера, який як і А. Літл виділяє стратегії з точки зору конкурентних позицій фірми та маркетингових спрямувань ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» використовує стратегію нішера. Це підтверджується тим, що підприємство спеціалізується на обслуговуванні невеликого сегменту ринку. Така стратегія на даному етапі є ефективною, бо підприємство невелике та щойно розпочало свою діяльність на ринку.

Жодна із загальних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її реалізації. Для послідовної реалізації вибраної стратегії необхідно забезпечувати захист конкурентних переваг компанії від дій конкурентів та зміцнювати її конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ТОВ «РЕДАКЦІЯ АВТОЕКСПЕРТ»

3.1. Обґрунтування вибору та змісту конкурентної стратегії підприємства

Дослідження діяльності підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт», чинників розвитку ринку automotive aftermarket та конкурентної ситуації на ньому, дозволило визначити наявність певних проблем, які потребують вирішення, серед них:

- нестача ресурсів (фінансових, людських);
- обмежений ринок збуту;
- неефективний маркетинг;
- значний вплив з боку існуючих покупців (їх обмежена кількість та великий розмір, тобто втрата хоча б одного покупця призводить до значних фінансових втрат);
- залежність від постачальників, дистриб'юторів;
- високий рівень конкуренції;
- значний рівень технологічних змін на ринку.

Водночас автомобільний ринок є дуже привабливим через значний попит на авто та комплектуючі до нього не лише в Україні, але і в світі. Тому підприємствам, що працюють на ринку automotive aftermarket, необхідно формувати ефективні конкурентні переваги, які можна покласти в основу конкурентної стратегії [26].

Проведені вище дослідження методики розробки конкурентної стратегії підприємства дозволили визначити, що одним з найефективніших інструментів, що дозволяє визначити тип конкурентної стратегії розвитку та напрями її розвитку є методика SPACE-аналізу.

Відповідно до обраної методики можна визначити стан підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» та його стратегічну позицію за такими векторами:

- фінансова сила підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»;
- конкурентні переваги підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»;
- привабливість ринку automotive aftermarket;
- стабільність оточення підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Для кожного вектору існує певний набір критеріїв за якими буде проводитися оцінка. Оцінка кожного критерію буде даватися за шкалою від 0 до 6, а потім буде знаходитися середньоарифметичне значення відповідного показника стратегічної позиції досліджуваного підприємства.

Методика SPACE-аналізу відноситься до експертних методів оцінки. Експертом під час виконання аналізу виступив автор роботи, який склав оцінки на основі опитування керівника та робітників підприємства, а також існуючих та потенційних клієнтів [50].

Перший показник конкурентної позиції компанії – вектор «фінансова сила» розрахунок значення якого наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Фактори, які визначають фінансову силу підприємства ТОВ
«Редакція АвтоЕксперт»**

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Фінансовий важіль	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована	
Ліквідність	незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	збалансована	
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Платежі на користь фірми	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі	
Легкість виходу з ринку	важко	0	1	2	3	4	5	6	легко	
Ризикованість бізнесу	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
Оборотність запасів	повільна	0	1	2	3	4	5	6	швидка	

Джерело: розробка автора

Отже, як можна побачити з таблиці 3.1 ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» має низькі показники фінансової діяльності, через нестабільність економічної ситуації, специфіку ринку, низьку ліквідність активів. Ризикованість бізнесу значна через велику конкуренцію на ринку та нестабільну економічну і політичну ситуацію в країні.

Разом з цим підприємству важко вийти з ринку, оскільки воно має значні виробничі потужності, сучасні розробки, наукову базу, кваліфікований персонал, вкладено великий капітал тощо.

В таблиці 3.2 представлено розрахунок факторів, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Таблиця 3.2

Фактори, які визначають конкурентні переваги ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка								Якісне визначення оцінки в 6 балів
Ринкова частка	мала	0	1	2	3	4	5	6	велика	
Якість продукту	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Стадія ЖЦТ	пізня	0	1	2	3	4	5	6	рання	
Прихильність споживачів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
Використання виробничих потужностей	мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	максимальне	
Технологічні know-how	малі	0	1	2	3	4	5	6	великі	
Ступінь вертикальної інтеграції	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	

Джерело: розробка автора

Як видно з таблиці 3.2 ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» має низьку конкурентну перевагу за такими критеріями як: розміром ринкової частки та ступінь вертикальної інтеграції. За іншими критеріями підприємство володіє значними перевагами, незважаючи на малий розмір та незначні фінансові можливості.

Показник «конкурентної переваги» підприємства також розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній

площі. Значення показника «конкурентні переваги» дорівнює: $((2 + 6 + 4 + 5 + 5 + 5 + 1) / 7) - 6 = -2$.

Вище було розглянуто характеристики та динаміку розвитку ринку automotive aftermarket та чинники, що на них впливають, за результатами проведеного аналізу дано оцінку факторів, що визначають рівень привабливості ринку з позиції досліджуваного підприємства. Фактори, що визначають привабливість авторинку наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість ринку automotive aftermarket

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал росту	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Потенційний прибуток	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий
Фінансова стабільність	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока
Використання ресурсів	неефективне	0	1	2	3	4	5	6	ефективне
Капіталоємність	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька

Джерело: розробка автора

Показник привабливості ринку компанії розраховується як середньоарифметична величина шляхом поділу суми факторів на їх кількість: $(6 + 6 + 4 + 5 + 1) / 5 = 4,4$.

Результати проведеного вище PEST-аналізу свідчать, що оточення ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» є нестабільним через негативну ситуацію в економіці, політичному та соціальному середовищі. Оцінка рівня стабільності оточення досліджуваного підприємства представлена у таблиці 3.4.

Показник «стабільність оточення» розраховується як середньоарифметична величина шляхом ділення суми факторів на їх кількість мінус «6» для відповідного відображення фактору на координатній площині: $((2 + 4 + 5 + 1 + 5 + 3) / 6) - 6 = -2,67$.

Після розрахунку всіх показників, вони відображаються на матриці SPACE. Чотири вісі (вектори) матриці мають відповідні напрями: фінансова сила, привабливість галузі, конкурентні переваги та стабільність оточення.

Таблиця 3.4

Фактори, що визначають стабільність оточення

Фактор	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінка							Якісне визначення оцінки в 6 балів
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	багато	0	1	2	3	4	5	6	небагато
Варіація попиту	велика	0	1	2	3	4	5	6	мала
Розкид цін конкуруючих товарів	великий	0	1	2	3	4	5	6	малий
Тиск конкурентів	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький
Бар'єри для входження на ринок	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато
Еластичність попиту (за ціною)	еластичний	0	1	2	3	4	5	6	нееластичний

Джерело: розробка автора

В результаті утворюються чотири квадранти, які відображають стратегічну позицію компанії на ринку. Після нанесень на вісі відповідних розрахункових показників будується чотирикутник, найбільша сторона якого визначає стратегічну позицію компанії на відповідному ринку та пропонує певний набір дій [50; 51].

На рисунку 3.1 відображено стратегічну позицію ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» на ринку automotive aftermarket.

Виходячи з даних відображених на рисунку 3.1 стратегічну позицію досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як конкурентну (спрямованість чотирикутника у нижній правий квадрант). Така позиція характерна для привабливих ринків в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором функціонування ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» в цій стратегічній позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище фірми.

Рекомендовані стратегії:

- акумулювання додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- зміцнення служби реалізації (продажу);
- розширення і/або коригування асортименту продукції;
- інвестування у підвищення продуктивності;
- скорочення витрат;

е) заходи щодо захисту та збереження конкурентної переваги на ринку.

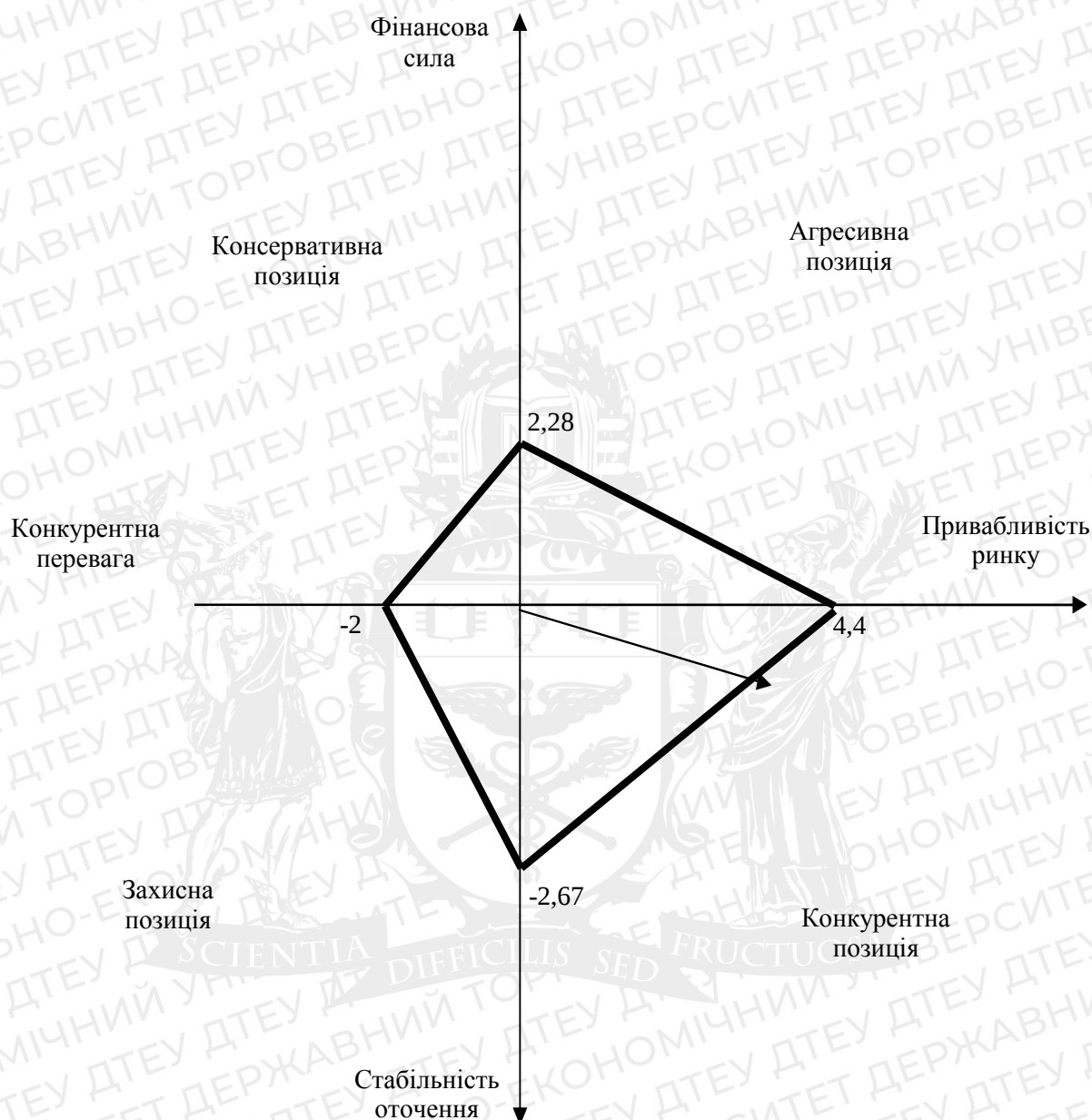


Рис. 3.1. Стратегічна позиція ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» методом SPACE-аналізу [складено автором]

Якщо підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» зможе зміцнити своє фінансове становище, то його стратегічна позиція може змінитися на агресивну, на що вказує вектор розвитку, який наближений до вісі «привабливість галузі».

На основі матриці SPACE можна обрати найбільш прийнятний тип конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

На основі визначеної стратегічної позиції досліджуваного підприємства та попередньо розглянутої класифікації маркетингових конкурентних стратегій А. Літла, М. Портера, Ф. Котлера, А. Томпсона та Д. Стрікланда (табл. 1.3), можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися:

- стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою (А. Літла);
- стратегія диференціації (М. Портера);
- стратегія послідовника (Ф. Котлера);
- сфокусована стратегія диференціації (А. Томпсон та Д. Стрікланд).

Обрані стратегії мають різні визначення, але вони об'єднані єдиною метою зміцнення стратегічної позиції підприємства, формування його конкурентної переваги та здатність конкурувати з іншими учасниками ринку.

Таким чином, конкурентну стратегію підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» можна сформулювати як стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни.

Конкретні заходи в межах обраного напрямку розробки конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» відображено на матриці товар-ринку І. Ансоффа [4].

В таблиці 3.5 представлено пропоновані маркетингові заходи щодо зміцнення стратегічної позиції на ринку automotive aftermarket досліджуваного підприємства.

Серед заходів, що пропонуються:

- по-перше, активізація комунікаційної політики компанії, зокрема участь у тематичних виставках і ярмарках та аналогічних заходах в різних містах України та світу. Для досягнення максимального комунікаційного ефекту підприємству необхідно розробити та розвивати власний бренд, який

забезпечить зростання рівня впізнання, запам'ятовування та лояльності у споживачів продукції, дистриб'юторів, постачальників;

- по-друге, заходи цінового стимулювання: знижки на старі моделі, запчастини, які мало використовуються та ломаються, знижки за обсяг, знижки постійним клієнтам, інші види знижок;

Таблиця 3.5

**Рекомендовані заходи реалізації обраного типу конкурентної стратегії
для ТОВ «Редакція АвтоЕксперт»**

Товар		
Ринок	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Заходи щодо посилення стратегічної позиції на ринку (глибоке проникнення): 1.1 Активізація маркетингових комунікацій: реклами, виставки, спонсорство, брендинг тощо; 1.2 Цінові заходи: знижки; 1.3 Покращення роботи персоналу; 1.4 Диференціація пропозиції за рахунок ціни та якості продукції; 1.5 Активне використання новітніх технологій в роботі	3. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток продукту На цьому етапі не планується.
Новий	2. Заходи, щодо забезпечення конкурентної стратегії через розвиток ринків: 2.1 Вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя (Республіка Білорусь, Республіка Молдова); 2.2 Фокусування на конкретних галузях ринку.	4. Заходи щодо забезпечення конкурентної стратегії через використання диверсифікації На цьому етапі не планується.

Джерело: [складено автором]

- по-третє, покращення роботи персоналу – узгодження роботи, формування нових відділів, що фокусуються на певних ринках;

- по-четверте, диференціація продуктової пропозиції за рахунок співвідношення «ціна-якість/сортність», також можлива диференціація за рахунок місце походження продукції автозапчастин, диференціація за рахунок витрат, за рахунок унікальних розробок, за рахунок додаткових послуг тощо;

- по-п'яте, активне використання новітніх технологій в роботі – налагодження мобільних сервісів, покращення інтерфейсу корпоративного

сайту;

- в шостих, консолідація витрат – скорочення витрат на утримання офісу, похідних матеріалів.

Запропоновані заходи щодо глибокого проникнення на ринок дозволять мінімізувати витрати підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» та отримати додатковий прибуток в умовах значної конкуренції та нестабільного оточення. Також запропоновані заходи дозволять збільшити частку ринку.

Підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» також може здійснити низку заходів щодо забезпечення обраного типу конкурентної стратегії через розвиток ринків:

- вихід на ринки країн ближнього зарубіжжя, де за рахунок високої якості продукції та низьких цін (порівняно з аналогічною пропозицією інших виробників) підприємство може зайняти вигідну конкурентну позицію та використати нішеву конкурентну стратегію;
- фокусування на конкретних галузях ринку.

Підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» не володіє значними фінансовими ресурсами, тому перелік заходів, які воно може собі дозволити в дійсний час є незначним. Основну увагу необхідно зосередити на заходах спрямованих на посилення позиції на ринку, якщо будуть дозволяти ресурси, то керівництво підприємства може почати реалізовувати заходи спрямовані на розвиток ринку.

В майбутньому в разі досягнення поставлених цілей глибокого проникнення на ринок automotive aftermarket та завоювання конкурентних позицій на нових ринках, що розглядалися, підприємство поступово може почати розробляти заходи розвитку продукту, розширення асортименту, розширення виробництва, розширення торгових сіток.

Таким чином, на основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні. На основі

визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни. Запропоновано заходи реалізації обраної конкурентної стратегії на основі матриці «товар-ринок» І. Ансоффа, які передбачають більш глибоке проникнення на існуючий ринок та розвиток ринку.

3.2. Реалізація конкурентної стратегії підприємства

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який аграрне підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу.

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розриви, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [52; 54].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

- а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;
- б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- розвиток товару;
- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх.

За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

I. Ансофф [4] розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників:

- прибуток;
- валовий дохід;

- іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні).

Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Для підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» таким показником обрано – прибуток. Впродовж 2017-2020 рр. прибуток підприємства зростав в середньому на 5% щорічно, та на початок 2020 року становив 1,5 млн грн за всіма напрямками діяльності.

Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років. Отже в аналізі буде розглянуто проміжок часу 2018-2021 рр.

Модель GAP для підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» представлено на рисунку 3.2.

Точка X, на рисунку 3.2 – це фіксоване значення поточного ключового показника підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт». Оскільки підприємство вже працює на ринку, значення X буде відмінно від нуля (позитивне – при наявності прибутку, негативне – компанія фіксує збитки).

Для досліджуваного підприємства це значення взято як показник прибутку за 2017 рік – 1,0 млн грн.

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» це значення може бути взято як показник прибутку на 2021 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розрахована за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни.

Виходячи з даних про динаміку прибутку підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» значення точки А на 2021 рік дорівнюватиме 1,737 млн грн.
 $A_{2021}: 1,5 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,575 \text{ млн грн} \times 1,05 + 1,653 \text{ млн грн} \times 1,05 = 1,737 \text{ млн грн.}$

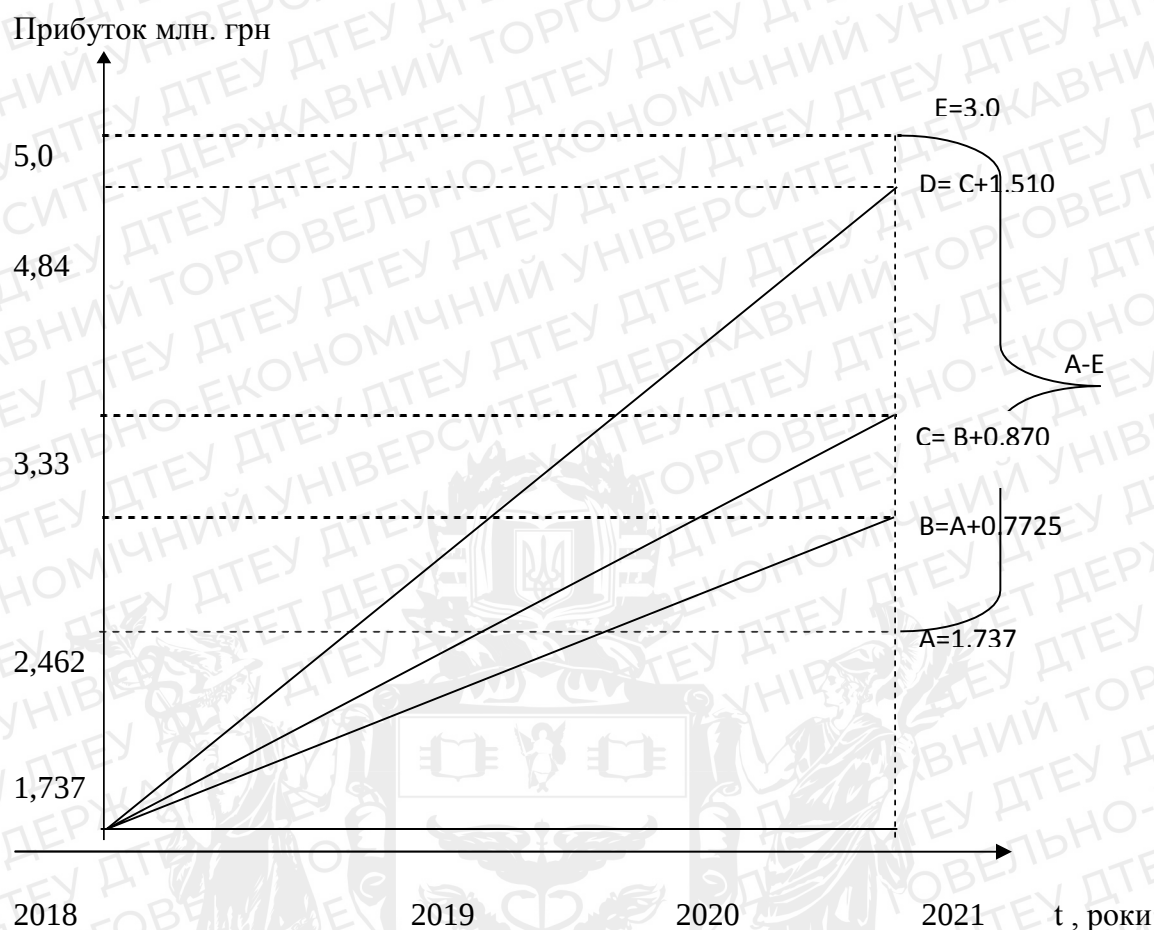


Рис.3.2. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» методом GAP-аналізу [розробка автора]

Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (3 млн.грн), який визначено в процесі опитування керівництва підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт».

Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий.

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.6 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах .

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та

продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції.

Таблиця 3.6

**Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час
реалізації конкурентної стратегії ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» в період
2019-2021 рр.**

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн.	Зростання/зниження витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Поліпшення якості продукції	+500	+375	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+150	+50	+100
Збільшення робочого навантаження на персонал	+200	+100	+100
Удосконалення внутрішніх комунікацій	+150	+100	+50
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг	-	-350	+350
Всього	+1000	+275	+725

Джерело: розробка автора

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок.

Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.6 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу: $V = 1,737 \text{ млн грн} + 725 \text{ тис. грн.} = 2,462 \text{ млн грн.}$

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів/ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках.

Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «Аристократ-Дніпро» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо. За рахунок таких заходів у 2019-2021 рр. передбачається збільшення обсягів продажів всіх асортиментних позицій продуктового портфелю ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» на 1,9 млн грн, але через зростання витрат, приріст показника прибутку очікується у розмірі 870 тис. грн.

Розрив D-E, що залишився можна заповнити шляхом розробки програм диверсифікації та прогнозування прибутковості.

Це повний набір варіантів розвитку, однак, може бути ситуація, коли досить меншого числа, варіантів для подолання розриву.

Використання методики GAP-аналізу при плануванні заходів з розробки конкурентної стратегії дозволить не лише правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною невдачі.

Таким чином, проведено розрахунок ефективності обраних заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за допомогою методики GAP-аналізу, на основі якої показано, які заходи є найбільш ефективними і на яких потрібно акцентувати найбільшу увагу.

Резюмуючи викладене у третьому розділі, можна відмітити, що визначену за використанням методу SPACE-аналізу стратегічну позицію підприємства ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» можна охарактеризувати як конкурентну. Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором для ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» в цій позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище. На основі визначеної позиції можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися: стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою; стратегія диференціації; стратегія послідовника; сфокусована стратегія диференціації.

Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу. Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі було розглянуто розробка конкурентної стратегії підприємства.

Відповідно до поставленої у роботі мети та окреслених завдань було отримано наступні результати:

1. Досліджено економічний зміст стратегії та конкурентної стратегії. стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Було охарактеризовано основні види конкурентних стратегій, за класифікацією провідних науковців таких як Ф.Котлера та М.Портера. Тобто, добре продумана, правильно сформульована стратегія окреслює найраціональніший шлях, найпродуктивніші способи досягнення мети, забезпечує підприємству вибір перспективних видів діяльності, високий попит на його продукцію (послуги), вигідну, нерідко унікальну позицію на ринку. Кожне підприємство розробляє власну стратегію з огляду на свою мету та особливості ринку. Тому кожне вітчизняне підприємство повинне обов'язково усвідомлювати об'єктивні процеси ринкової економіки, за якою стабільність забезпечується стратегічним баченням майбутнього.;

2. Охарактеризовано інструментарій формування конкурентної стратегії підприємства. Розглянуто модель п'яти конкурентних сил М.Портера. Можна відмітити, що діагностика зовнішнього середовища – обов'язковий захід при розробці конкурентної стратегії. Інформативним інструментом для її аналізу є модель п'яти сил конкуренції М. Портера

3. Здійснено аналіз конкурентних умов функціонування підприємства. Таким чином, аналіз конкурентних сил, що діють на ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» за моделлю М. Портера, виявив, що основні сили, що впливають на підприємства даної галузі це покупці, оскільки це в основному великі оптові клієнти. Крім того, істотний вплив роблять постачальники,

оскільки вони поставляють ті товари і ту продукцію, яка необхідна, головним чином, для підприємств досліджуваного ринку. Конкуренція на ринку велика, проте більшість підприємств не має чітко вираженої стратегії. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку.

4. Для підвищення якості сервісу ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» потрібно реалізовувати розширення об'єму консультацій при продажі товарів та наданні достовірної інформації. Використання запропонованих інструментів дасть можливість швидко пристосовуватися до мінливої ситуації на ринку automotive aftermarket, розширювати коло своїх клієнтів і блокувати дії конкурентів, що в свою чергу буде зміцнювати конкурентну позицію фірми на вітчизняному ринку.

5. Надано обґрунтування вибору конкурентної стратегії методом SPACE-аналізу. На основі методики SPACE-аналізу з'ясовано, що підприємство ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» займає конкурентну стратегічну позицію на ринку, яка характерна для компаній з незначними фінансовими ресурсами на привабливих ринках та нестабільному оточенні. На основі визначеної стратегічної позиції та систематизації конкурентних стратегій конкурентну стратегію підприємства сформульовано як: стратегія ринкового послідовника, що займає сприятливу позицію на ринку та орієнтований на диференціацію на основі таких конкурентних переваг як висока якість та унікальність продукції, широкий асортимент, низькі ціни;

6. Проведено оцінку ефективності запропонованої конкурентної стратегії ТОВ «Редакція АвтоЕксперт». Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу. Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох наступних років можна збільшити за рахунок

підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо;



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. Питер: СПб, 2002. — 544 с.
2. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. Пенза:Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. 230 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Учебное пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 2017, 208 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление [пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко]. М.: Экономика, 1999. 519 с.
5. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації [Текст]. Монографія. К. : КНЕУ, 2004, 273 с.
6. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 5 С. 62-71.
7. Балабанова Л.В., Холод В.В, Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
8. Барабась, Д. О. Конкурентні стратегії підприємства [Текст]. Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. Вип. 2-3. К.: КНЕУ, 2000. С. 201-208
9. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2003. 532 с.
10. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст]. Актуальні проблеми економіки. 2008. N 2. С. 60-66.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством: Навч посібник. К.: КНЕУ, 2000.360с.
12. Гончарова С. Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

13. Гончаров В.М., Калюк О.В. Розробка комплексного критерію оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісн. Донецького нац. ун-ту. Сер. В: Економіка і право. 2012. №2. С.59–65.
14. Гончарук Т.І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. Суми: ВВП «Мрія – 1» ЛТД, УАБС, 2003. 60 с.
15. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
16. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. Вісн. ЖДТУ. 2016. № 3(53). С.46–50.
17. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
18. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика, Санкт-Петербург: Питер, 1999. 560 с.
19. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закладів. К.: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
20. Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. 230 с.
21. Иванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
22. Іспірян Г.І., Нгеун А.К. Методологічний підхід і методика визначення конкурентної позиції фірми на ринку. Сільськогосподарська промисловість. 2009. №1–2. С.66–67.
23. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с. англ. М: Экономика, 2010. 239 с.
24. Клименко С.М., Дуброва, О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

25. Клівець Н. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
26. Костусев А.А. Конкурентна політика в Україні: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 310 с.
27. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг. Менеджмент; пер. с англ. СПб.; Питер: Мир книг, 2012. 814 с.
28. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. Основы маркетинга; пер. с англ. К.: Вильямс, 2001. 944 с.
29. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. КНЕУ, 1998. 152 с.
30. Кулініч Т.М. Інноваційні фактори конкурентоспроможності в сучасних умовах інтернаціоналізації. Стратегія розвитку України. № 1/2. 2007. С. 338–345.
31. Літл А. Матриця АДЛ/ЛС [Електронний ресурс] / А.Літл // Енциклопедія маркетингу. Режим доступу: <https://msd.com.ua/marketing/encyclopedia-of-marketing/>.
32. Малярець, Л.М. Оцінка факторів зростання конкурентоспроможності підприємства. Регіональні перспективи. 2001. №4. С.20-23.
33. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2006. 704 с.
34. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. СПб.: Изд-во "Питер", 2005. 496 с.
35. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2018. 227 с.
36. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : УВП «ЕксОб, 2004. 560 с.
37. Офіційний сайт ТОВ «Редакція АвтоЕксперт» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://autoexpert-consulting.com>.
38. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. 276 с.

39. Панасенко, Д.А. Системний підхід до показників конкурентоспроможності. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 3. С. 19-25.
40. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. К.: КНТЕУ, 2012. 301 с.
41. Пичурин И. Общая теория маркетинга. Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2011. 104 с.
42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 528 с.
43. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 352 с.
44. Портер М. Конкуренция: уч. пособ.; пер. з англ. О. Л. Пелявского. М.: Изд. дом «Вильямс», 2008. 496 с.
45. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. 454 с.
46. Сисоева К. Фактори конкурентоспроможності підприємства: підходи і складові. Економічні науки. 2010. № 12 (73). С. 283–287.
47. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу . Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки. 2017. № 3(41). С.239– 248.
48. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 578 с.
49. Фатхутдінов Р. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник; 4-е вид., випр. і доп. М.: Ескмо, 2013. 423 с.
50. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / Н.А. Хрущ, Л.В. Ваганова. Х.: Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. 2015. №5. С.153–156
51. Царенко О.В. Методологічні аспекти формування конкурентних переваг галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2009. №3. С.40–44.

52. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2014. 699 с.

53. Шкода Т.Н. Потенціал організації – основа її конкурентоспроможності. Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць. Випуск 7. К.: НАУ, 2004. 200 с.

54. Шпикуляк О.Г., Воскобойник Ю.П., Овсянніков О.В., Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. Агроінком. 2017. №9. С.4-8.

55. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства, Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, Т. 2, 2011.

56. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие. М.: Акалис, 1996. 272 с.

57. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.

58. Bowman E. Epistemology, Corporate Strategy and Academe, Sloan Management Review. 1974.

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідировання на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати». Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору. Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.
	Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника. Зниження витрат на інновації. Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах	Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат. Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів

		виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації
Диференціація Стратегія	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших». Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. Основні ознаки 	Привабливість диференціації (тобто особливості асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). Ризики
Диференціація	Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи КФУ. Різнорманітні інновації. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність	Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі)
Фокусування	Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх».	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної

	Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону. Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента)	цільової групи («фрух ліворуч від точки беззбитковості»). Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів
--	---	---

Джерело: [44]