

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**073 Менеджмент**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій**

Форма навчання: денна (очна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: «Управління конкурентними перевагами бізнес-організації»

здобувача Заграничної Марини Василівни

Науковий керівник: к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК М.П.

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**07 Управління та адміністрування**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**


**073 Менеджмент**


**ПОГОДЖЕНО:**

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

Завідувач кафедри

 Олена ШАТЛОВА  
«26» лютого 2024 р

 Михайло САГАЙДАК  
«26» лютого 2024р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти Заграничній Марині Василівні  
очної (денної) форми навчання  
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
на тему: «Управління конкурентними перевагами бізнес-організації»**

**Тему затверджено наказом ректора Університету від «\_\_» лютого 2024 р. №**

\_\_\_\_\_

**Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ФОП  
Іщенко**

## План кваліфікаційної бакалаврської роботи

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Система управління конкурентними перевагами бізнес-організації
<b>Предмет дослідження:</b>	Процеси управління конкурентними перевагами
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Провести теоретичні узагальнення та розробити теоретичні пропозиції, щодо покращення управління конкурентними перевагами бізнес-організації
<b>Розділ 1</b>	ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ <i>(назва розділу)</i>
<b>Розділ 2</b>	ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФОП ІЩЕНКО <i>(назва розділу)</i>

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

### У розділі 1

- визначити сутність поняття «управління конкурентними перевагами бізнес-організації» та його важливості;
- навести основні підходи та фактори до визначення та формування конкурентних переваг в бізнесі;
- охарактеризувати систему управління конкурентними перевагами;

### У розділі 2

- надати загально-економічну характеристику діяльності бізнес-організації;
- провести аналіз конкурентоспроможності бізнес організації та її основних конкурентів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінням конкурентними перевагами бізнес-організацією;

**Завдання підготував  
науковий керівник**

*(підпис)*

**Вікторія ЛІЩИНСЬКА**

« \_\_\_\_\_ » лютого 2024 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

« \_\_\_\_\_ » лютого 2024 р.

**Марина ЗАГРАНИЧНА**

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 56 сторінок, 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з кількістю 30 найменувань.

### **«Управління конкурентними перевагами бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження:* система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

*Предмет дослідження:* процеси управління конкурентними перевагами

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:* узагальнення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо підвищення конкурентних переваг бізнес-організації.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- визначити сутність конкурентних переваг бізнес-організації та їх важливості;
- навести основні стратегії формування конкурентних переваг в бізнесі;
- надати загально-економічну характеристику діяльності бізнес-організації ФОП Іщенко С.;
- провести аналіз конкурентоспроможності бізнес організації та її основних конкурентів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінням конкурентними перевагами бренду «Opera coffee».

*Практичне значення результатів дослідження.* Запропоновані заходи щодо покращення управління конкурентними перевагами бренду кав'ярні «Opera coffee» ФОП Іщенко.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

*Ключові слова:* конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкуренція, стратегії конкуренції, управління.

## В І Д Г У К

на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувачки факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»  
Заграничної Марини Василівни  
на тему: «Управління конкурентними перевагами бізнес-організації»

*Логіко-структурний рівень роботи.* Побудова КБР є логічною, назви розділів відповідають темі, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети, завдань дослідження взаємоузгоджені, висновки переважно відповідають поставленим завданням. КБР відповідає затвердженому індивідуальному завданню.

*Рівень пошукової глибини.* Використано обмежений масив вітчизняних та зарубіжних бібліографічних джерел загальною кількістю 30 найменувань, що опубліковані у фахових, аналітичних та електронних виданнях. Використано внутрішню управлінську інформацію відкрити публічну інформацію ФОП Іщенко за темою дослідження.

*Теоретико-методичний рівень роботи.* У першому розділі КБР проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та інструменти формування конкурентних переваг бізнес-організації. Однак в роботі обмежені критичні порівняння різних точок зору науковців щодо досліджуваної предметної сфери, авторська позиція не завжди обґрунтована.

*Діагностичний рівень роботи.* У другому розділі КБР автором проведений базовий аналіз конкурентоспроможності і конкурентних переваг кав'ярні «Opera coffee» та її основних конкурентів, надані висновки щодо результатів проведеного аналізу.

*Конструктивний рівень роботи.* Автором були запропоновані заходи щодо підвищення конкурентних переваг кав'ярні «Opera coffee», що дозволить покращити конкурентоспроможність кав'ярні. Однак пропозиції автора не обґрунтовані достатньо, не визначено який економічний ефект для бізнесу вони матимуть.

*Рівень наукової етики.* Текст КБР відповідає вимогам, в роботі наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є переважно науковим з незначними стилістичними та граматичними помилками. Таблиці, рисунки і список використаних джерел оформлено у відповідності до встановлених вимог.

*Організаційний рівень проведення дослідження.* Здобувачка виконувала дослідження ритмічно, дотримувалася регламенту виконання КБР, переважно враховувала зауваження наукового керівника та виправлялися недоліки в роботі.

*Кількість балів за якість КБР:* 48 балів.

*Під час підготовки КБР здобувачка продемонструвала наступні загальні та фахові компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:* здатність до проведення досліджень; здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати власні рішення.

*Висновок.* Кваліфікаційна бакалаврська робота відповідає встановленим вимогам, а здобувачка Загранична Марина Василівна заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

Ліщинська Вікторія Валеріївна

31 травня 2024 р.

**Рецензія**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача вищої освіти**

Заграничної Марини Василівни

**Тема «Управління конкурентними перевагами бізнес-організації»**

Актуальність теми. Сучасні умови ринкового середовища вимагають від підприємств постійного пошуку та розвитку конкурентних переваг, які є запорукою їх успішності та стабільності. У сучасному світі, де споживачі стають дедалі вибагливішими, а конкуренти посилюють свою позицію, компанії, які вміють ефективно керувати своїми конкурентними перевагами, мають більше шансів на довгострокове зростання та прибутковість.

Позитивні риси роботи. Виявляються у лаконічній структурі та забезпеченні успішним вирішенням поставлених завдань дослідження. Автором проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми, визначені основні поняття та інструменти формування конкурентних переваг бізнес-організації. В роботі були запропоновані заходи щодо підвищення конкурентних переваг кав'ярні «Opera coffee», що дозволить покращити її конкурентоспроможність.

Зауваження до роботи. Щодо зауважень до роботи, відзначимо що текст оформлено з дотриманням вимог, проте є невеликі стилістичні недоліки, які можна виправити. Також рекомендується уникати дублювання інформації та повторень для більшої лаконічності.

Практичне значення одержаних результатів полягатиме у можливості використання отриманих даних для розробки конкретних рекомендацій та стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності об'єкта дослідження. Це дозволить закріпитись та ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Таким чином отримані результати матимуть прямий практичний вплив на наявність стійких конкурентних переваг, що є запорукою довгострокового успіху підприємства на ринку та його здатність ефективно протистояти тиску конкурентів.

Управляючий кав'ярнею:



Друкаренко А.О.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1 Сутність конкурентних переваг бізнес-організації.....	5
1.2 Стратегії формування конкурентних переваг.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФОП ІЩЕНКО .....	31
2.1 Загально-економічна характеристика діяльності ФОП Іщенко.....	31
2.2 Аналіз конкурентних переваг та розробка заходів з удосконалення управління конкурентними перевагами ФОП Іщенко.....	36
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

## ВСТУП

Сучасні умови ринкового середовища вимагають від підприємств постійного пошуку та розвитку конкурентних переваг, які є запорукою їх успішності та стабільності. У сучасному світі, де споживачі стають дедалі вибагливішими, а конкуренти посилюють свою позицію, компанії, які вміють ефективно керувати своїми конкурентними перевагами, мають більше шансів на довгострокове зростання та прибутковість.

В умовах трансформації української економіки, вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу управлінню конкурентними перевагами. Дослідження цієї теми може допомогти організаціям виробити ефективні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Наявність стійких конкурентних переваг є ключовим показником успішності підприємства та його здатності ефективно функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Компанії, які володіють такими перевагами, демонструють готовність гнучко адаптуватися до змін, пропонують продукцію високої якості за оптимальними цінами, користуються позитивним іміджем бренду та торгової марки, а також мають висококваліфікований персонал. Таким чином, наявність стійких конкурентних переваг є запорукою довгострокового успіху підприємства на ринку та його здатність ефективно протистояти тиску конкурентів.

**Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** узагальнення теоретичних засад та розробка пропозицій щодо підвищення конкурентних переваг бізнес-організації.

**Згідно з поставленою метою було визначено такі завдання:**

- визначити сутність конкурентних переваг бізнес-організації та їх важливості;
- навести основні стратегії формування конкурентних переваг в бізнесі;
- надати загально-економічну характеристику діяльності бізнес-організації

ФОП Іщенко С.;

- провести аналіз конкурентоспроможності бізнес організації та її основних конкурентів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентними перевагами бренду «Opera coffee».

**Об'єкт дослідження:** система управління конкурентними перевагами бізнес-організації.

**Предмет дослідження:** процеси управління конкурентними перевагами.

**Методи дослідження:** логічний метод, метод узагальнення, монографічний метод, метод аналізу та синтезу використовувалися для розгляду теоретичних аспектів управління конкурентними перевагами бізнес-організації. Метод дедукції та індукції, функціонально-структурний метод, порівняльний метод, статистичний метод, системний метод був застосований при оцінці конкурентних переваг бренду «Opera coffee».

**Практичне значення результатів дослідження:** запропоновані заходи щодо покращення управління конкурентними перевагами бренду кав'ярні «Opera coffee» ФОП Іщенко.

**Інформаційна база дослідження:** включала наукові статті, навчальні та навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених з теми дослідження, аналітичні матеріали з відкритих джерел Інтернету, а також результати власних досліджень автора.

**Структура роботи:** робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 56 сторінок, 14 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з кількістю 30 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність конкурентних переваг бізнес-організації

З самого початку еволюції виробництва людство постійно ставило перед собою питання: «Які товари або послуги слід створювати, щоб знайшли свого споживача і могли бути успішно реалізовані або обмінені?» Відповіді на це питання формували не лише конкретні види продукції, а й конкурентні переваги кожного виробника, навіть без усвідомлення цього. Огляд наукової літератури свідчить, що існують різні підходи до трактування цього поняття.

Сучасна економічна література, що досліджує проблеми виживання та досягнення стратегічного успіху підприємств в умовах висококонкурентного середовища, акцентує увагу на різноманітних факторах, що визначають успіх підприємства. Зокрема, особливу увагу приділяють ключовим і ринковим факторам успіху, основним компетенціям та конкурентним перевагам.

Говорячи про стратегічний успіх, ми маємо на увазі той, який забезпечується протягом тривалого періоду. Ключові фактори успіху зображені у таблиці 1.1, до них відноситься комплекс ринкових та ресурсних орієнтацій, які можуть впливати на створення довготермінової конкурентоздатності фірми та, відповідно, на її стратегічний успіх. Багато експертів вважають, що ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;
- є загальними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Теоретичні та практичні дослідження показують, що набір ключових факторів успіху значно відрізняється у різних галузях. Крім того, з часом вони можуть змінюватися в межах однієї галузі під впливом загальних тенденцій. Тому

важливим завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням поточних умов та тих, які можна передбачити, у галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Неправильне ідентифікування цих факторів може призвести до розробки неефективних стратегій та вибору менш важливих з точки зору формування конкурентних переваг цілей. Ключові фактори успіху можна класифікувати за різними критеріями (рис. 1.1):

- за областю застосування: загальні та специфічні;
- за джерелами походження: ринкові, ресурсні;
- за можливостями впровадження: інструментальні, неінструментальні.

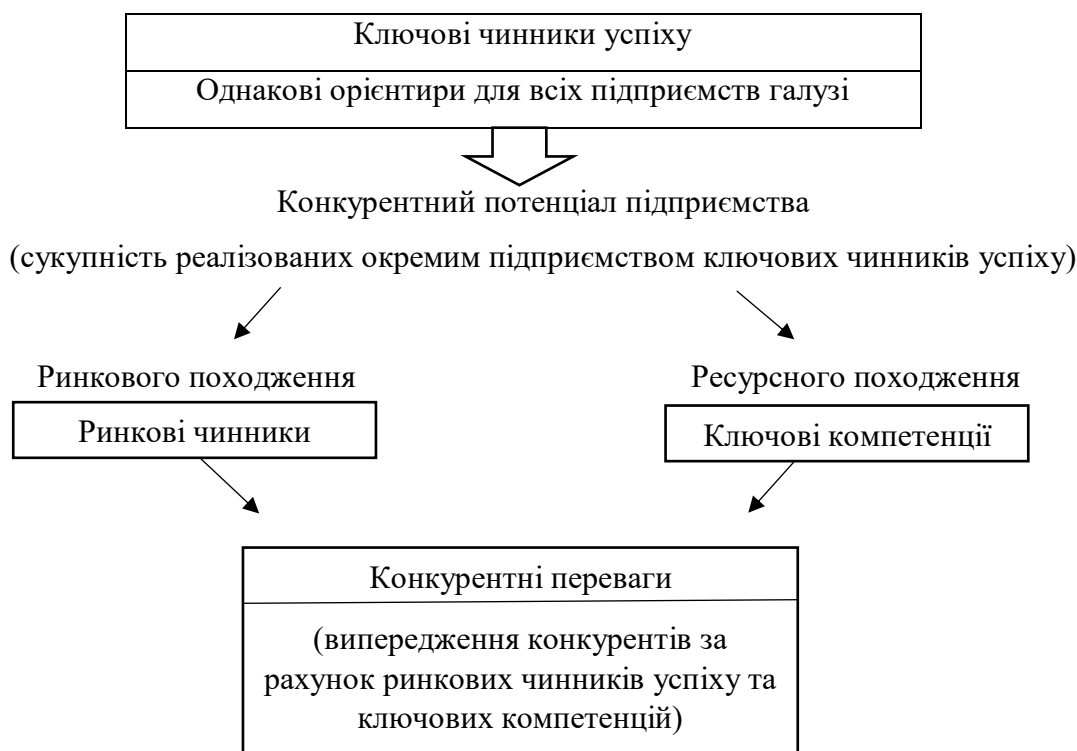


Рисунок 1.1 – Зв'язок факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства [1, с.25]

З погляду конкретної компанії, насамперед важливо розглядати класифікацію ключових факторів успіху з огляду на можливості їх реалізації (табл.1.1). Це важливо, оскільки зусилля всіх відділів компанії повинні бути

спрямовані на ефективне використання саме тих факторів, які дозволять досягти максимальних результатів.

Таблиця 1.1 – Класифікація ключових факторів успіху [1, с.27]

Ознака класифікації	Різновиди ключових факторів	Зміст	Приклади
За сферою застосування	загальні	є актуальні для багатьох галузей	ціна та якість товару чи послуг
	специфічні	характерні для окремих галузей	репутація швейного підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язанні зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції та імідж фірми
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів організації	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх впровадження на пряму залежить від підприємства	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формується об'єктивно, не залежності від того чим займається фірма	зростання обсягів ринку

Існують різні методи для оцінки та аналізу конкурентного становища підприємства. Одним із таких методів і є класифікація ключових факторів успіху. Розглянемо основні напрямки класифікації, які представлені на рис. 1.2.

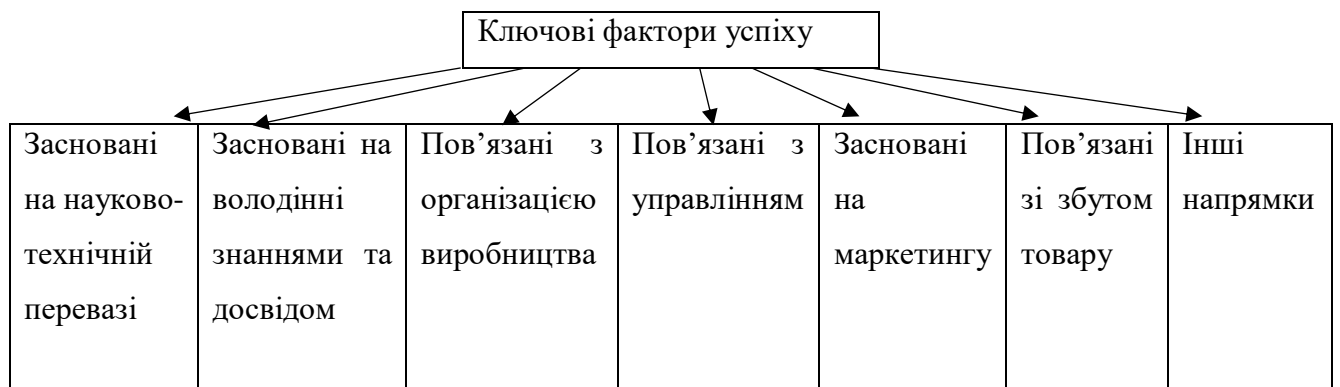


Рисунок 1.2 – Ключових факторів успіху [2, с.186]

У зовнішньому аспекті забезпечення конкурентних переваг, особливу увагу приділяють ринковим факторам успіху в сучасних швейцарських та німецьких економіках. Розробляючи концепцію факторів успіху підприємства, дослідники

виділяють ключові чинники успіху у дві категорії: стратегічні чинники успіху та ключові компетенції.

Перша категорія, яку можна більш точно назвати "ринковими" чинниками успіху, охоплює такі аспекти як продукція, додаткові послуги та ціноутворення, які забезпечують споживачам додаткову користь. У внутрішньому аспекті забезпечення конкурентних переваг, ключові компетенції представляють собою набір навичок і технологій, що ґрунтуються на знаннях та досвіді, формують цінності для клієнтів, відрізняються від конкурентів і відкривають доступ до нових ринків. Їх складно імітувати і передати, а їх відтворення конкурентами може призвести до знецінення цих компетенцій. У випадку, коли підприємство краще, оригінальніше та швидше комбінує ресурси, вони стають ключовими компетенціями, які забезпечують стабільні конкурентні переваги і ресурсну асиметрію порівняно з іншими учасниками ринку.

Можливість конкурентів відтворювати ключові компетенції призводить до їх знецінення. Різних рівнів компетенцій виділяють такі:

1. Професійні компетенції. Вони стосуються навичок окремих осіб.
2. Рольові компетенції. Це здатність членів організації виконувати різні ролі в групах під час господарської діяльності.
3. Функціональні компетенції. Охоплюють здійснення певних функцій у виробництві та маркетингу продукції.
4. Ключові компетенції. Це взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, що робить підприємство унікальним у своїй галузі та дозволяє застосовуватись у багатьох видах бізнесу.

Особливості ключових компетенцій включають:

- Вони зазвичай не обмежені діяльністю одного відділу.
- Формування і покращення цих компетенцій є завданням вищого керівництва.
- Для перетворення ключових компетенцій у довгострокові конкурентні переваги, фірма повинна інвестувати більше зусиль, ресурсів і праці, ніж конкуренти.

- Компетенції мають бути гнучкими і широкими, щоб відповідати змінам потреб клієнтів і ринковим умовам.

Компетенції підприємства є ключовими стратегічними активами, що відображають колективне знання, досвід і здібності, які, спільно з унікальною технологією, допомагають створювати конкурентні переваги та унікальність підприємства.

Зазвичай ключові компетенції не прямо впливають на успіх або невдачу товарної марки, оскільки не орієнтовані безпосередньо на потреби споживачів. Однак вони можуть сприяти закріпленню позиції марки на ринку, якщо вони ефективно використовуються, наприклад, шляхом підвищення кваліфікації персоналу чи надання ефективних послуг.

Елементи, які забезпечують конкурентну перевагу підприємства, можна розподілити на тактичні та стратегічні. Тактичні чинники конкурентної переваги - це конкретні складові зовнішнього або внутрішнього оточення фірми, за якими вона переважає або планує переважати конкуруючі підприємства у найближчому майбутньому (до року).

Стратегічні чинники конкурентної переваги - це конкретні складові зовнішнього або внутрішнього середовища фірми, за якими вона може випередити конкурентів у довгостроковій перспективі після виконання специфічних умов, які визначають перевагу підприємства за цими складовими порівняно з конкуруючими фірмами.

Стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства можна розділити на наступні категорії:

1. Чинники макросередовища;
2. Чинники інфраструктури регіону;
3. Чинники мікросередовища фірми; [3]

Ступінь задоволення споживача визначається як головна визначальна характеристика успіху у конкурентній боротьбі для підприємства. Сучасна парадигма підприємництва розглядає задоволення споживача як ключовий фактор

успіху у конкурентному середовищі. Загалом, підприємство має два основних способи утримання споживачів. Це створення умов, що затримують споживачів від звернення до інших постачальників та максимальне задоволення споживача.

Перший спосіб пов'язаний із технічними та юридичними труднощами і не завжди є популярним у суспільстві, тоді як другий надає широкі можливості для підвищення іміджу та відомостей про товарну марку. Задоволення споживача визначається як відчуття задоволення або розчарування, що виникає у людини при порівнянні її очікувань з реальними характеристиками придбаного товару або послуги. Існують різні методи виміру ступеня задоволення споживача, включаючи збір скарг та пропозицій, опитування, невидиме спостереження покупців, та аналіз причин зменшення клієнтської бази [4].

Конкурентні переваги володіють рядом характеристик, включаючи можливість порівняння, пристосованість до конкретних умов та схильність до неоднозначного впливу різноманітних факторів (рис. 1.3).

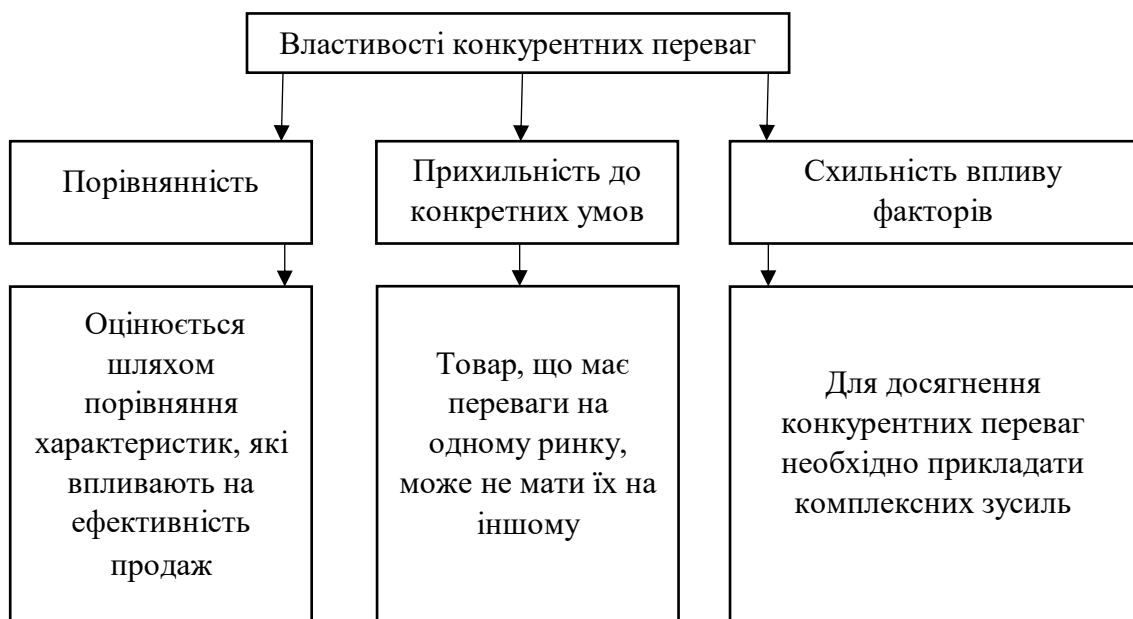


Рисунок 1.3 – Властивості конкурентних переваг. [5, с.192]

Перша характеристика полягає в тому, що конкурентні переваги є відносними і порівнюваними. Вони не є властивістю, що притаманна об'єкту самому по собі (наприклад, підприємству або країні), а виявляються лише в контексті порівняння з іншими об'єктами. Таким чином, можна стверджувати, що

конкурентні переваги підприємств слід розуміти через порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.

Друга важлива особливість конкурентних переваг полягає у їх залежності від конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, що має перевагу за ціною на одному ринку, може втратити цю перевагу на іншому. З іншого боку, товар, що переживає комерційну поразку, з часом може знову здобути успіх завдяки, наприклад, виходу головного конкурента з ринку, зростанню інфляції, успішній рекламній кампанії і т. д. Це підкреслює, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не є універсальною. При аналізі її необхідно обов'язково враховувати фактори, які прив'язані до реальних ринкових умов.

Ще однією важливою характеристикою конкурентних переваг є їх вразливість перед неоднозначним впливом різноманітних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді цього може бути недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж показники можуть як збільшувати, так і зменшувати конкурентні переваги.

Останні дві характеристики конкурентних переваг - це їх динамічність, тобто зміна в часі, яка описується концепцією життєвого циклу. Згідно з цією концепцією, розвиток і подальший занепад конкурентних переваг поділяється на кілька етапів (рис.1.4).

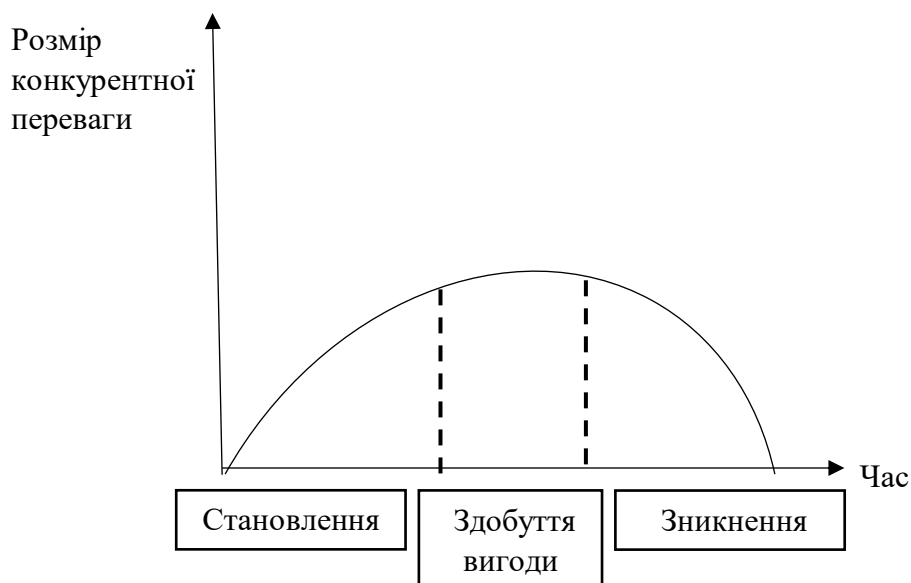


Рисунок 1.4 – Життєвий цикл конкурентної переваги. [6, с.115]

На вертикальній осі зазвичай відображається "рівень конкурентної переваги". Особливість цього показника полягає в тому, що різні конкурентні переваги можуть виявляти значні відмінності між собою. Конкретизація критерію, який характеризує рівень переваги, можлива при використанні життєвих циклів для конкретних аспектів конкурентної переваги, таких як якість продукції або послуг, рівень витрат, корпоративний імідж та інші.

У науковій літературі існує різноманітність підходів до класифікації конкурентних переваг. Багато дослідників, відтворюючи ідеї Майкла Портера, розглядають два основних типи конкурентних переваг: зниження витрат, що дозволяє підприємствам встановлювати більш привабливі ціни та отримувати більший прибуток, і диференціацію (унікальність) товарів, що забезпечує найвищу споживчу цінність. Зазначається, що ці конкурентні переваги властиві передусім товарно-продуктовій сфері [7].

За Ж. Ламбеном, до ключових конкурентних переваг належить фактор часу, і він стверджує, що "здатність реагувати на потреби ринку швидко" є однією з головних конкурентних переваг [8]. Для досягнення успіху підприємству необхідно ефективно керувати своїми конкурентними перевагами. Конкурентну перевагу можна вважати "зовнішньою", якщо вона базується на здатності підприємства створити більші цінності для споживачів своєї продукції, що забезпечує можливості зниження витрат або підвищення ефективності їх діяльності. Зовнішня конкурентна перевага забезпечує стійке положення підприємства на ринку, оскільки воно може заставити ринок купувати його товар за ціною вище, ніж у головного конкурента. Внутрішні чинники конкурентних переваг в основному визначаються керівництвом підприємства і можуть бути поділені на п'ять груп, як показано в таблиці 1.2.

На сьогодні в академічних колах широко визнаним є розділення джерел формування конкурентних переваг підприємства на внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела формування конкурентних переваг підприємства відносяться до його внутрішніх аспектів, які перевищують аналогічні характеристики його конкурентів. Це можуть бути організація та технологія виробничого процесу,

система управління, продуктивність праці, рівень витрат на виробництво, загальний рівень витрат діяльності та інші аспекти [10].

Таблиця 1.2 – Класифікація ключових факторів успіху [9, с.513]

Види КФУ	Характеристика
структурні	виробнича і організаційна структура підприємства, місія, спеціалізація виробництва, персонал
ресурсні	постачальники, доступ до якісної дешевої сировини і інших ресурсів, оптимізація ефективності використання ресурсів
технічні	патентований товар, патентована технологія, якість виготовлення продукції
управлінські	менеджери, функціонування системи менеджменту організації, функціонування системи управління якістю в організації
ринкові	доступ до ринку ресурсів, доступ до ринку нових технологій, ексклюзивність продукції підприємства, ексклюзивність каналів розподілу, ефективна система стимулювання збуту і після продажного обслуговування

Внутрішня конкурентна перевага виникає внаслідок переваги підприємства у витратах на виробництво, управлінні або товарі. С.Ю. Безсмертний звертає увагу на можливість класифікації конкурентних переваг за стратегічною спрямованістю. Він пропонує розрізняти такі види конкурентних переваг:

- ті, що виникають завдяки задоволенню найважливіших потреб споживачів у тій же сфері діяльності, що й у пріоритетних конкурентів;
- ті, що виникають внаслідок свідомого задоволення підприємством нових потреб споживачів і пошуку шляхів їх задоволення [11].

Слід відзначити, що останні підходи, які визнаються більш прогресивними у сучасній літературі, мають свої переваги. З одного боку, вони дозволяють підприємствам економити на витратах, пов'язаних з конкурентними діями, а з іншого — сприяють досягненню більш суттєвих результатів. А.О. Левицька розробляє деталізовану класифікацію конкурентних переваг, поділяючи їх на внутрішні та зовнішні, перелік зображений в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація критеріїв конкурентних переваг [12, с.54]

Вид	Характеристика
Зовнішні переваги	
Ціна	Ринкова влада підприємства, рівень і можлива динаміка цін
Збут	Кількість замовлень, прийоми та методи розподілу продукції
Імідж	Загальні уявлення споживачів про саме підприємство і його товар, популярність
Сервіс	Рівень і якість послуг, які надає підприємство
Комунікації	Канали і засоби поширення інформації про підприємство, наявність і використання зв'язків
Кон'юнктура	Ринкові умови функціонування, конкурентне оточення (кількість і поведінка конкурента, сила впливу конкурента)
Якість	Рівень якості продукції за оцінками споживачів
Інформація	Наявність належної інформацією про стан і тенденції розвитку ринку, вплив факторів і умов зовнішнього оточення, поведінку клієнтів і конкурентів
Конструкція	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка
Внутрішні переваги	
Виробництво	Рівень витрат, забезпеченість підприємства ресурсами, продуктивність праці, раціональність експлуатації основних фондів
Кваліфікація	Творчість персоналу, майстерність, активність, професіоналізм, схильність до нововведень
Управління	Ефективність системи мотивації персоналу, результативність діючої системи управління, ефективність управління запасами і процесами
Інновації	Наявність і введення «ноу-хау», методи розробки і запровадження нових технологій
Технологія	Гнучкість технологічних процесів, сучасність, застосування досягнень НТП, досконалість
Організація	Гнучкість, сучасність, прогресивність, структурованість діючої структури управління
Економіка	Платоспроможність, наявність джерел фінансування, прибутковість, ліквідність, рентабельність

Концепція "ланцюга цінностей", або "ланцюга створення вартості", розроблена Майклом Портером у його книзі "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (Нью-Йорк, Free Press, 1985) [13], є важливим аналітичним інструментом для аналізу власних конкурентних переваг, переваг конкурентів та визначення перспективних напрямів їх формування та подальшого розвитку. У даному контексті під "вартістю" розуміється сума, за яку покупці готові придбати товари або послуги виробника. "Ланцюг цінностей" відображає процес створення вартості на підприємстві і складається з різних елементів основних та підтримуючих процесів (рис.1.5)

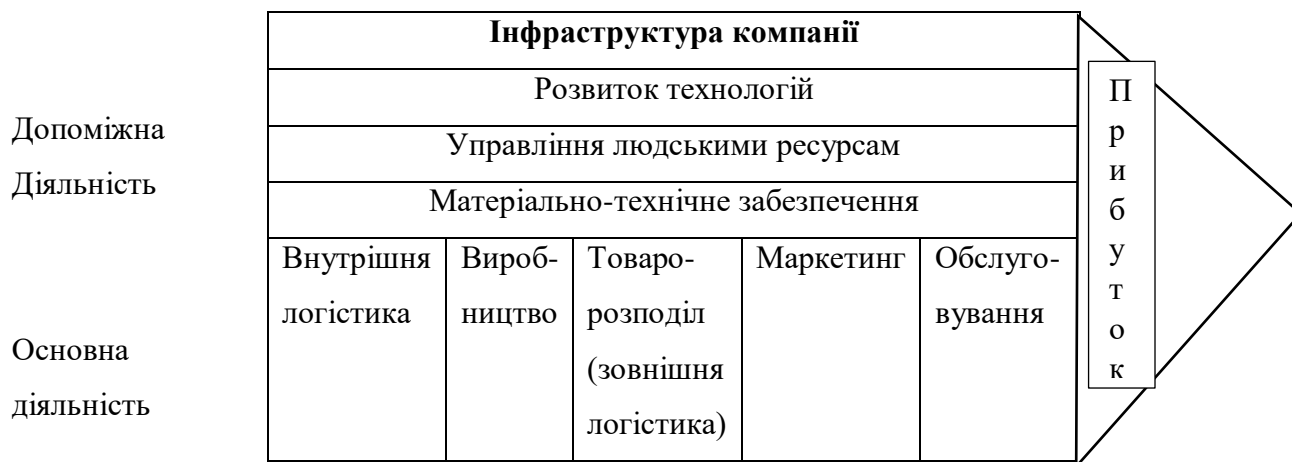


Рисунок 1.5 – Ланцюг створення вартості [13]

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і необхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. З урахуванням значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні.

Основні види діяльності включають процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставку до покупця та після продажне обслуговування. Допоміжні види діяльності, з свого боку, забезпечують основні види і підтримують їх, здійснюючи закупівлю технологій, постачання засобів виробництва та робочу силу, а також забезпечують загальне управління підприємством.

Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям "інфраструктура підприємства". Кожна ланка ланцюга відповідає за певну функцію, яка вимагає наявності компетенцій, що є характерними для кожного підприємства. Розмаїття функцій і відповідних компетенцій вимагає їх групування за певними ознаками.

Поділ компетенцій підприємства на економічні, управлінські та психологічні є досить традиційним. Економічні компетенції включають такі аспекти, як технології, науково-дослідні та впроваджувальні роботи, виробництво, маркетинг та після продажне обслуговування.

Аналіз "ланцюга цінностей" передбачає порівняння витрат і результатів кожного процесу з аналогічними витратами та результатами конкурентів. На основі такого аналізу визначаються необхідні заходи в "ланцюгу створення вартості" для підприємства з метою випередження конкурентів і досягнення успіху.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції "ланцюга створення вартості", передбачає оптимізацію рівня виконання базових функцій, ефективну між функціональну координацію та погодження з впливом зовнішніх чинників. Іншими словами, підвищення загальної ефективності функціонування "ланцюга створення вартості" передбачає одночасне зміцнення кожного його елемента та зв'язків між ними.

Оптимальна конкурентоспроможність може бути досягнута за рахунок аналізу для кожної основної функції "ланцюга створення вартості" джерел конкурентних переваг, доступних підприємству. Кожну базову функцію слід проаналізувати згідно з її власною логікою стратегічного розвитку, оскільки кожна з них існує у власному конкурентному просторі, з унікальними бар'єрами для вступу та закономірностями динаміки основних показників, таких як витрати і результати. Подальший аналіз і вдосконалення цих процесів відповідно до виявлених можливостей та вимог ринку можуть стати основою для розвитку та зміцнення конкурентної позиції підприємства.

## **1.2 Стратегії формування конкурентних переваг**

Після виявлення та оцінки основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, які дозволять їй здобути перевагу, пропонуючи товари з вищою споживчою цінністю. На підприємстві важливо сформувавши "стратегічний набір" - систему стратегій різних типів на певний період часу, відображаючи специфіку функціонування та розвитку підприємства, його роль та позицію у зовнішньому середовищі.

Серед можливих груп стратегій можна виділити загальні для всієї організації, загальні конкурентні за окремими напрямками бізнесу, продуктово-товарні для кожного напрямку діяльності, функціональні для кожної функціональної підсистеми підприємства, та ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних цілей загальних, функціональних та продуктово-товарних стратегій.

Управління конкурентною поведінкою бізнесу ґрунтується на розробці та ефективній реалізації обґрунтованої та збалансованої конкурентної стратегії, спрямованої на забезпечення конкурентних переваг на тривалий період, від 5 до 10 років.

Конкурентна стратегія компанії визначає, як саме вона конкурує на своєму цільовому ринку, яким чином вона витримує тиск конкуренції та досягає перемоги в боротьбі за позиції. Ці стратегії часто відомі під різними назвами, такими як "конкурентні стратегії", "маркетингові стратегії", "підприємницькі стратегії", "корпоративні стратегії", "портфельні стратегії", "стратегії бізнесу" та інші, проте вони усі мають спільне: визначення дій підприємства на ринку. Будь-яка загальна стратегія ґрунтується на вибраних загальних конкурентних стратегіях. Взаємозв'язок між загальними та загально конкурентними стратегіями прямий: обираючи загально конкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних цілей.

Поєднання загальних та загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції компанії в середовищі та внутрішніх характеристик самого підприємства [14]. З погляду обґрунтування та розвитку конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, можна розглянути класифікацію стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, яку запропонував І. Ансофф.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління, який охоплює всю компанію та включає всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії). Вона складається з дій, спрямованих на зміцнення позицій у різних галузях діяльності та підходів до управління справами компанії.

Ділова (конкурентна) стратегія – ця стратегія концентрується на діях та підходах, спрямованих на успішну діяльність в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання). Вона визначає, як отримати сильні довгострокові конкурентні переваги.

Функціональна стратегія – ця стратегія відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності.

Операційна стратегія – ця стратегія концентрується на конкретних стратегічних ініціативах та підходах в управлінні ключовими оперативними одиницями під час вирішення щоденних оперативних завдань, які мають стратегічне значення.

Усі ці види стратегій взаємопов'язані, але найважливішою умовою успішного функціонування підприємства на ринку є обґрунтування та реалізація стратегій на кожному рівні управління. В умовах зростання конкуренції практичний інтерес до конкурентних стратегій зростає, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією таких стратегій, стають надзвичайно актуальними [15].

Стратегії конкуренції між компаніями у галузі можуть різнитися за різними стратегічними показниками. Величина стратегічних відмінностей за кожним показником залежить від конкретної галузі.

Стратегічні показники для певної фірми зазвичай складають внутрішньо узгоджений перелік, кожен з яких може бути описаний більш або менш докладно, і для поліпшення аналізу можуть додаватись інші показники [16].

Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії:

- Ідентифікація бренду. Рівень, на який фірма прагне досягнути визнання свого бренду над конкурентами, яке ґрунтується в основному не на ціні або інших факторах. Ідентифікацію бренду можна досягти за допомогою реклами, роботи торгового персоналу або за допомогою інших методів.

- Спеціалізація. Цей показник відображає ступінь, до якої компанія концентрує свої зусилля на обмеженні широкого асортименту товарів, визначених цільових сегментах покупців та географічних ринках.
- Прямий та непрямий маркетинг. Ступінь, до якої фірма прагне навчити кінцевого споживача впізнавати свій товар або здійснювати його купівлю через різні канали розподілу.
- Підбір каналу розподілу. Вибір каналів розподілу товару від внутрішніх каналів, що належать компанії, до роздрібних мереж з широким асортиментом товарів.
- Якість продукту. Рівень якості товару в термінах використаної сировини, специфікацій, відповідності стандартам, характеристик тощо.
- Лідерство в технологіях. Ступінь, до якого фірма прагне стати лідером у сфері технологій, а не просто слідувати за конкурентами. Фірма може бути лідером у технологіях, але навмисно не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідерство не завжди співпадають.
- Вертикальна інтеграція. Рівень додаткової вартості, відображений у прогресивному та вертикальному інтегралі, включаючи володіння фірмою мережею роздрібних магазинів або ексклюзивними точками продажу та внутрішньою службою обслуговування тощо.
- Становище за рівнем витрат. Межа, на яку фірма прагне здобути низькі витрати у виробництві і розподілі через інвестиції в підприємства та обладнання, які мінімізують витрати.
- Сервіс. Межа, на якій фірма надає додаткові послуги, такі як інженерна підтримка, внутрішня мережа обслуговування, кредитування та інше, що доповнює її товарний асортимент. Цей аспект стратегії може розглядатися як частина вертикальної інтеграції, але для аналізу доцільно розглядати його окремо.

- Цінова політика. Відносне цінове положення на ринку, що зазвичай пов'язується з такими факторами, як витрати та якість товару. Проте ціна є окремою стратегічною змінною, яку потрібно аналізувати окремо.
- Важелі впливу. Масштаби фінансового та операційного впливу фірми.
- Відносини з батьківською компанією. Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на взаємозв'язках між ним та батьківською компанією. Природа цих відносин визначає цілі, ресурси та можливості фірми, а також розподіл операцій та функцій між різними підрозділами.
- Відносини з вітчизняним урядом та урядами інших країн. Уряд може надавати допомогу фірмі або регулювати її діяльність. Також уряди інших країн можуть впливати на цілі та функціонування фірми через різні заходи [17].

Три основних конкурентних підходи при розробці ділової (конкурентної) стратегії включають:

- Лідерство за витратами. Цей підхід передбачає прагнення стати виробником з низькими витратами. Компанія зосереджує увагу на оптимізації процесів виробництва та управління, щоб знизити витрати на виробництво товарів або надання послуг.
- Диференціація. Цей підхід полягає в досягненні унікальності товарів чи послуг компанії. Диференціація базується на перевагах, таких як висока якість, унікальність дизайну, вдосконалені технології, ефективне обслуговування тощо, що робить товар або послугу більш привабливими для споживачів.
- Фокусування на ніші. Цей підхід передбачає концентрацію уваги на невеликій ніші на ринку. Компанія спрямовує свої зусилля на якісне виконання робіт порівняно з конкурентами та задоволення специфічних потреб цієї обмеженої аудиторії споживачів.

Універсальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує. Навіть в межах однієї компанії для різних підрозділів або видів товарів можуть бути

потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія найкраще спрацює, враховуючи її становище в галузі, цілі, можливості та ресурси. Враховуючи ці фактори, компанія може розробити індивідуальну стратегію, яка найбільш відповідає її потребам і допомагає досягти конкурентної переваги на ринку [18].

До найпоширеніших класифікацій конкурентних стратегій можна віднести класифікацію запропоновану за М. Портером [13]. Відповідно до концепції Майкла Портера виділяють три види стратегій:

1. Стратегія диференціації. Ця стратегія полягає в створенні унікальної ринкової позиції, яка відрізняється від конкурентів за рахунок таких чинників, як якість товару, упаковка, обслуговування, переваги іміджу тощо. Диференціація створює високий імідж, зменшуючи цінову еластичність попиту і дозволяючи фірмі отримувати вищий прибуток. Проте існують ризики: джерело диференціації може втратити своє позитивне значення через зміну системи цінностей споживача, а сприйняття диференціації може зменшитися під впливом фірм послідовників.
2. Стратегія цінового лідерства. Ця стратегія передбачає досягнення найменших витрат в галузі завдяки економії масштабу, спрощенню товару, дешевшим ресурсам та організаційним і виробничим інноваціям. Це дозволяє збільшити обсяги збуту та створити високі вхідні бар'єри на ринку. Проте існують ризики, такі як можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі та досягнення аналогічного рівня витрат конкурентами.
3. Стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає спеціалізацію на вузькому сегменті ринку без орієнтації на весь ринок. Ризики включають зниження ефективності диференціації через підвищення витрат на обслуговування вузької цільової групи та скорочення відмінностей у характеристиках потреб цієї групи порівняно з ринком взагалі.

Джерело конкурентної переваги фірми за І. Ансоффом - це особливості, які надають їй перевагу над конкурентами на ринку. Ці особливості можуть включати в себе фактори, такі як висока якість товару, ефективність виробництва, ексклюзивні технології, відмінне обслуговування клієнтів, або унікальний брендовий імідж. Джерела конкурентної переваги можуть варіюватися залежно від галузі та конкретних умов підприємства [19].

Ф. Котлер у своїх дослідженнях звертає увагу на конкурентні позиції та маркетингові спрямування. Він розглядає конкурентні позиції як позиції компаній на ринку в порівнянні з конкурентами, що визначаються такими чинниками, як якість продукту, ціна, обслуговування та імідж. Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера зображено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Різновиди конкурентних стратегій за класифікацією Ф. Котлера [20, с.58-60]

Види стратегій	Характеристика стратегій
Ринковий лідер	Ринковий лідер, охоплюючи найбільшу ринкову частку, визначає зміни в ціновій політиці, напрями інновацій та інтенсивність рекламно-збутової діяльності. Він виступає як законодавець маркетингового комплексу на певному сегменті ринку. Ринкові лідери існують у кожній галузі, сфері бізнесу та на кожному товарному та територіальному ринку.
Челенджери	Фірми, які займають другі або треті позиції на ринку, активно й швидко розвиваються та спрямовані на досягнення ринкової переваги, тобто на розширення своєї ринкової частки. Однією з основних конкурентних стратегій для цих фірм є стратегія наступу. Челенджер може атакувати різновиди фірм, включаючи ринкових лідерів, аналогічних челенджерів або менших за розміром.
Послідовники	Фірми, які успішно діють на ринку, спрямовують свою маркетингову стратегію на підтримку та захист своєї ринкової частки, а не на завоювання першості (у відміню від челенджерів). Використання стратегії послідовника обґрунтовується тим, що весь ризик, пов'язаний з продуктом та ринком збуту, покладається на ринкового лідера. Послідовник лише наслідує успішний, перевірений досвід лідера, тому його витрати та ризики значно менші.
Нішери	Ці фірми обслуговують невеликі сегменти ринку, які не привернули увагу великих підприємств, і використовують стратегію ринкової ніші. Основна ідея цієї стратегії полягає у спеціалізації фірми на конкретному сегменті ринку. Ця стратегія є найбільш ефективною для невеликих фірм, що тільки розпочинають свою діяльність на ринку.

Маркетингові спрямування відображають напрямок діяльності компанії на ринку, такі як сегментування ринку, вибір цільової аудиторії, розробка продукту, ціноутворення, реклама та інші маркетингові заходи.

Стратегічний профіль фірми за Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер – це сукупність стратегічних характеристик, які визначають позицію компанії на ринку та напрямки її розвитку. Він включає в себе такі аспекти, як галузева привабливість, конкурентні переваги, основні цілі та стратегічні завдання компанії, а також її ресурси та здатності. Стратегічний профіль допомагає компанії визначити свої конкурентні переваги і ефективно використовувати їх для досягнення поставлених цілей.

Характер (агресивність) ринкових дій фірми за Е. Райс, Дж. Траут поділяється на стратегію наступу, визначену як активний ріст і досягнення домінантних позицій, включає в себе захоплення ринкових атак та розширення ринку. Переваги цієї стратегії включають перевершення конкурентів у цільовому сегменті, утримання лідируючих ринкових позицій та завоювання прихильності споживачів. Однак недоліками є потреба в значних інвестиціях, високий ризик на ринку та фінансовий ризик, а також необхідність ретельного аналізу і підготовки.

Стратегія оборони, спрямована на захист від спаду або запобігання йому, включає зниження втрат і підвищення продуктивності. Переваги цієї стратегії включають низький фінансовий та ринковий ризик, а також менші витрати на реалізацію. Проте недоліками є пасивні ринкові дії та можливість погіршення економічного стану фірми через тривалу пасивність.

За розмір підприємства можна розподілити наступним чином. Для великих компаній домінантною стратегією є обслуговування масового попиту. Середні за розмірами підприємства використовують стратегії зростання, такі як збереження, "пошук загарбника", лідерство в ніші та виходу за межі ніші. Малі фірми можуть обирати різні стратегії, такі як діяльність у сферах, що традиційно обслуговуються малим бізнесом, копіювання, оптимальний розмір (освоєння дрібномасштабних і спеціалізованих ринків), участь в продукті великих фірм, інтеграція, використання переваг великої фірми [21].

Підприємницьке дзю-до – це стратегія, яка завжди зосереджена на ринку та залежить від нього. Вона використовується для створення «берегового плацдарму», який або взагалі не захищений лідерами ринку, або їм нецікавий. Ця стратегія націлена на досягнення лідерської позиції і захоплення ринку. Вона надає найбільше шансів на успіх у випадках, коли визнані лідери відмовляються діяти відповідно до несподіваного успіху або невдачі, існує нова технологія, але лідери ринку її недооцінюють або намагаються нехтувати нею, або коли ринкові умови швидко змінюються.

Пошук «екологічної ніші» та її використання може бути реалізований через стратегію «митної застави», де продукт має бути важливим для певного процесу та доступний лише одній фірмі, або через фахову майстерність, коли фірма займає велику, але неординарну нішу, що виникла внаслідок високого рівня професійної майстерності.

Також можна використовувати спеціальний ринок, який базується на спеціалізованих ринкових знаннях та потребах споживачів. Ці стратегії передбачають систематичний аналіз нових тенденцій у промисловості або кон'юнктурі ринку, постійне вдосконалення продукту чи послуги та уважне спостереження за змінами екологічних характеристик, що можуть вплинути на ринок або галузь [22].

Так, виправдано вказати, що ці стратегії не є взаємовиключними, а скоріше можуть доповнювати одна одну. Підприємці часто комбінують різні принципи для створення комплексної стратегії, яка краще відповідає їхнім потребам та обставинам. Однак, кожна з цих стратегій має свої передумови, особливості та обмеження, пов'язані з певним рівнем ризику. Тому вибір конкретної стратегії повинен бути обдуманим і підтримуватися детальним аналізом ситуації на ринку та внутрішніми можливостями підприємства.

Ця система стратегій спрямована на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.6). З рисунка видно, що система конкурентних стратегій охоплює різноманітні аспекти. Серед них можна виділити стратегії формування

конкурентних переваг, спрямовані на створення унікальних або важливих для споживачів характеристик товарів або послуг.



Рисунок 1.6 – Система конкурентних стратегій підприємства [23 с. 110]

Також у системі присутня стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка спрямована на підтримку і підвищення його конкурентних переваг на ринку. Крім того, вона включає стратегії конкурентної поведінки, що регулюють способи взаємодії з конкурентами на ринку.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства - це комплексна підприємницька стратегія, яка охоплює довгострокові програми дій у всіх функціональних областях діяльності, спрямовані на формування і підтримку належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Ця стратегія включає в себе декілька компонентів:

- Товарно-ринкова стратегія, яка охоплює рішення щодо таких аспектів, як асортимент та оновлення продукції, масштаби виробництва, якість, реклама, обслуговування споживачів та ціноутворення.
- Ресурсно-ринкова стратегія, що включає рішення щодо обсягу ресурсів та їх поповнення, якість ресурсів та їх поведінка на ринку.
- Технологічна стратегія, яка охоплює рішення про характер, стабільність, оновлення та розриви в технології.
- Інтеграційна стратегія, що включає рішення про вертикальну, горизонтальну та діагональну інтеграцію.
- Інвестиційно-фінансова стратегія, яка охоплює рішення щодо залучення та повернення фінансових ресурсів.
- Соціальна стратегія, що охоплює рішення про персонал, його чисельність, взаємозамінність, диференціацію та управління соціальними аспектами колективу.
- Управлінська стратегія, що охоплює рішення про тип управління, організаційну структуру та комунікації [24].

Логічним є такий порядок розробки та впровадження системи конкурентних стратегій: спочатку визначається прийнятна стратегія формування конкурентних переваг. Наступним етапом є розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в рамках якої конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками підприємства. Реалізація цих програм має сприяти формуванню відповідних конкурентних переваг.

На третьому етапі використовуються різні види стратегій конкурентної поведінки в залежності від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На останньому етапі здійснюється впровадження системи конкурентних стратегій, при цьому проводиться систематична оцінка та аналіз результатів.

Згідно з М. Портером, розробка стратегії конкуренції в значній мірі залежить від чіткого формулювання бізнесу, його цілей та політики, необхідної для досягнення цих цілей. Для визначення основних аспектів стратегії конкуренції він запропонував Колесо стратегії конкуренції (рис. 1.7).

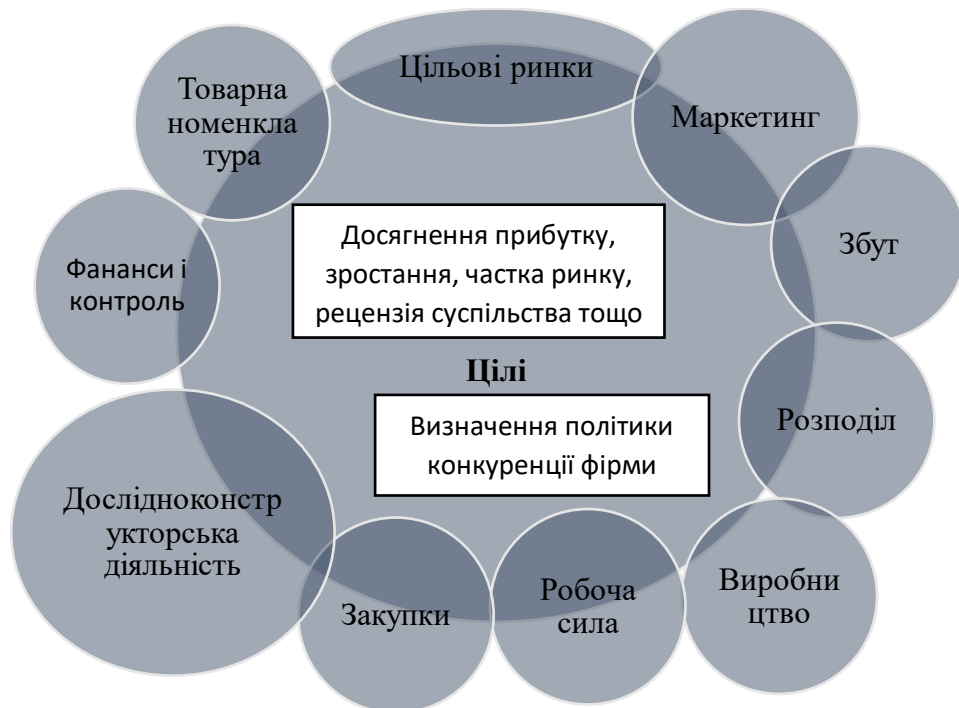


Рисунок 1.7 – Колесо стратегії конкуренції [16 с.14]

У середині колеса розташовані цілі підприємства, що чітко визначають, яким чином підприємство прагне конкурувати та які конкретні економічні та позаекономічні цілі воно має. Спиці колеса представляють собою основні оперативні засоби для досягнення цих цілей підприємством. Під кожним заголовком колеса слід представити короткий перелік основних оперативних заходів у відповідній функціональній області.

В залежності від характеру бізнесу, управлінський склад може більш або менш конкретно визначити ці основні оперативні заходи. Коли вони вже визначені, для орієнтування діяльності підприємства в цілому можна використати поняття стратегії.

На найвищому рівні формулювання стратегії конкуренції передбачає врахування чотирьох основних чинників, що визначають межі успішної діяльності компанії (рис.1.8):

1 — це характер активів і досвіду фірми порівняно з конкурентами, включаючи фінансові ресурси, рівень технологій, ідентифікацію марки та інше.

2 — це мотиваційні установки і потреби керівних службовців та інших працівників, які відповідають за впровадження обраної стратегії.

1 + 2 — визначають внутрішні (для компанії) межі стратегії конкуренції, яку компанія може успішно взяти на озброєння.

4 — відображають вплив на компанію таких чинників, як урядова політика, суспільні настрої тощо.

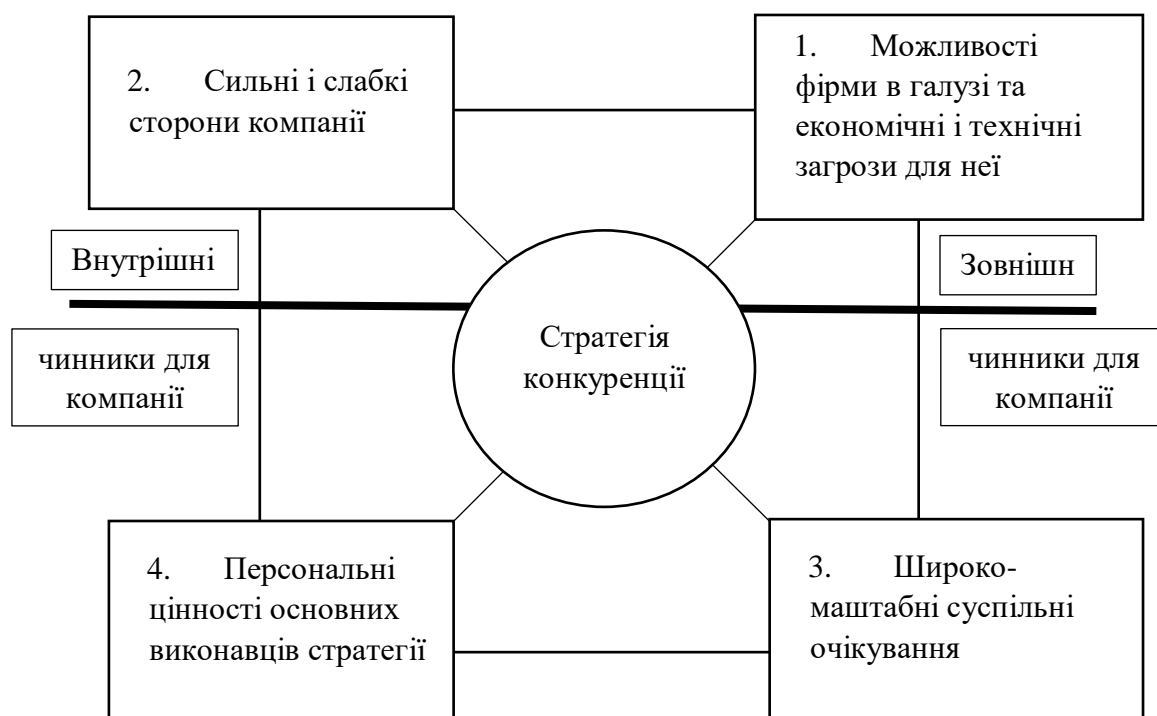


Рисунок 1.8 – Контекст формування стратегія конкуренції [16 с.15]

Згідно з М. Портером, процес формулювання стратегії конкуренції включає аналіз та прийняття рішень. Цей процес включає наступні кроки: аналіз структури та динаміки галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); ідентифікація та оцінка альтернатив для досягнення конкурентної

переваги; аналіз різних типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив та розробка системи конкурентних стратегій (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії [25, с.161]

Етап	Характеристика
Встановлення цілей	Розробка та визначення коротко-, середньо- і довгострокових цілей підприємства є основою для вибору конкурентної стратегії. У залежності від умов, деякі компанії стратегічно спрямовують свою діяльність на усунення конкурентів, інші — на відокремлення від них, треті — на наближення до них, а ще інші — на передачу їм позицій (самоусунення) за вигідних умов.
Аналіз зовнішнього середовища	Цей процес полягає в постійному відстеженні організаційного середовища для виявлення поточних і потенційних загроз, а також можливостей, які можуть вплинути на здатність компанії досягти своїх цілей.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Метою даного дослідження є ідентифікація внутрішніх факторів організації, які можуть бути її сильними або слабкими сторонами, оцінка їх важливості та визначення, які з цих факторів можуть стати основою конкурентних переваг. Проведення аналізу ґрунтується на таких принципах: комплексного вивчення всіх підсистем та елементів підприємства; розгляд організації як складної системи, що діє в середовищі відкритих систем; оцінка показників в динаміці та порівняння з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; урахування галузевих та регіональних особливостей.
Визначення стратегічної мети і постановки завдань	Визначення стратегічних альтернатив для досягнення цілей здійснюється на основі комплексного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, враховуючи обмеження у діяльності підприємства, потенційні загрози та можливості, які впливають з зовнішнього середовища, а також прогнози щодо майбутнього розвитку фірми.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Спочатку проходить аналіз різноманітних варіантів розвитку, з яких вибираються ті, які найбільше сприятимуть досягненню поставленої мети, можуть бути реалізовані в межах наявних ресурсів і відповідають встановленим критеріям ефективності Один з найбільш поширених методів оцінки потенційної економічної дії кожної альтернативи на майбутнє підприємство — це розробка сценаріїв, включаючи оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний варіанти.
Планування реалізації стратегії	Охоплює розробку детального плану втілення обраної стратегії у життя, включаючи установлення термінів для поетапної реалізації та очікувані результати.
Реалізація стратегічних рішень	Реалізується у двох напрямках: з використанням адміністративних засобів (тактики, політики, процедур та правил) та за допомогою економічних механізмів, через формування бюджету, впровадження системи показників та управління за цілями. Етапи реалізації стратегій включають підготовку інформації, що використовується на всіх етапах, планування, програмування та бюджетування затверджених рішень, виконання рішень та контроль.

Важливо розуміти, що процес формування конкурентної стратегії повинен бути комплексним, оскільки він охоплює ряд етапів, які взаємодіють між собою. Проте необхідно пам'ятати, що жодна модель не може бути повністю

універсальною, оскільки кожна конкретна ситуація вимагає індивідуального підходу та адаптації до унікальних умов.

У процесі розробки системи конкурентних стратегій можна скористатися різноманітним інструментарієм: матрицями, такими як «Продукт-ринок», БКГ, модель «Привабливість ринку — переваги в конкуренції»; аналізом інтенсивності конкуренції на ринку, рівня його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів приросту тощо; оцінкою структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналізом тощо; аналізом ринкового середовища і конкурентів, динаміки галузі, споживачів, сегментацією та визначенням цільових груп тощо.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ФОП ІЩЕНКО

#### 2.1 Загально-економічна характеристика діяльності ФОП Іщенко

ФОП ІЩЕНКО С. А. – це кав'ярня під брендом “Opera coffee” є однією з найбільш популярних мереж в Деснянському районі. Вона функціонує з 2021 року. Власником є Іщенко Сергій Андрійович.

Кав'ярня знаходиться за адресою Лісківська 20. Основний вид діяльності: КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування. Послуги, що надає компанія- зона Wi-Fi доступу, продаж напоїв та їжі. Сюди можна віднести- кавові напої, чії, холодні напої, десерти та снеки.

Конкурентна стратегія кав'ярні Opera coffee полягає у створенні унікальної атмосфери, що відображає стиль і цінності. Розробці меню з унікальними напоями, які відповідають смакам цільової аудиторії. Представлений великий асортимент в меню. Також для гостей, що не вживають лактозу, є альтернативні види молока. Великий акцент робиться на забезпеченні високої якості кави та інших продуктів, що пропонуються, чистоті кав'ярні і наданні персоналу належної підготовки для підтримання цієї якості. Основне зосередження йде на тому, щоб кожен клієнт відчував себе важливим і знаходив у Opera coffee не лише каву, але і затишок та радість.

Цілями компанії є:

- забезпечити клієнтів якісними та смачними кавовими та не тільки напоями, а також десертами;
- забезпечити затишну та зручну атмосферу для клієнтів, де вони можуть насолоджуватися своїм часом, працювати або спілкуватися з друзями;

- залучити нових клієнтів шляхом ефективного маркетингу та реклами, а також забезпечити постійний потік клієнтів завдяки високій якості обслуговування та задоволенню їхніх потреб;
- забезпечити ефективне управління фінансами, мінімізуючи витрати та максимізуючи доходи, щоб забезпечити стабільний ріст бізнесу та прибутковість.

Кав'ярня “Opera coffee” використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, в основі закладено спеціалізацію управлінської діяльності із функціональних підсистем кав'ярні. Організаційну структуру кав'ярні “Opera coffee” наведено на рис. 2.1.

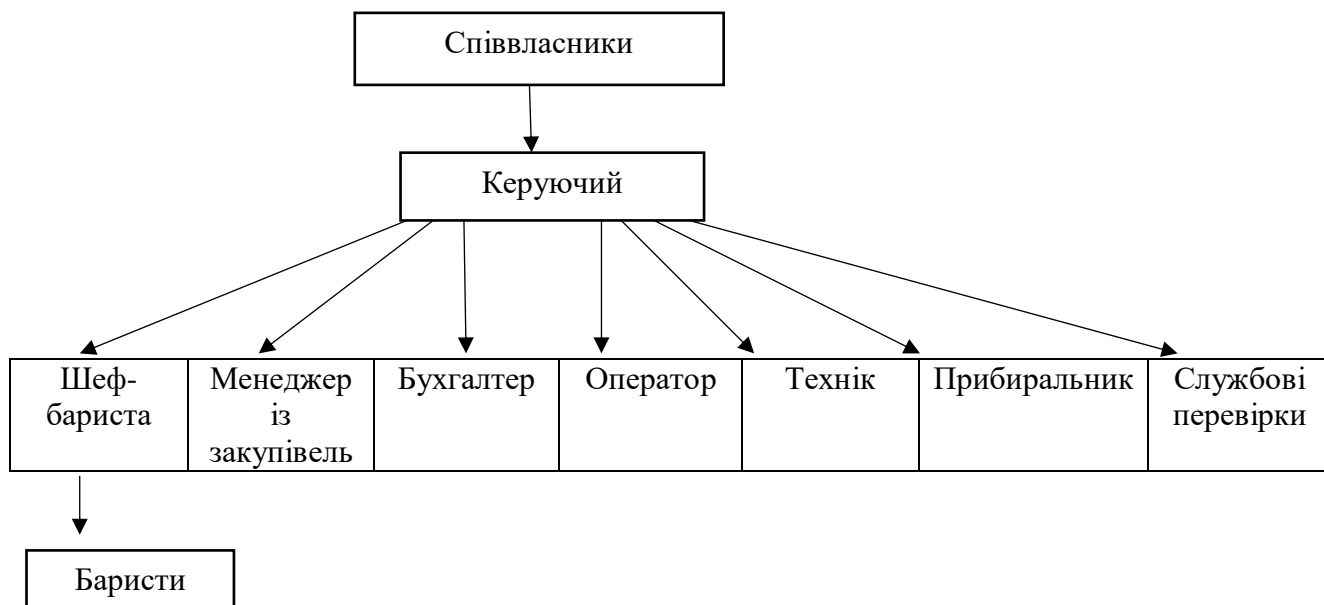


Рисунок 2.1 – Організаційна структура кав'ярні “Opera coffee”

*Джерело: побудоване автором за даними компанії*

Керуючий кав'ярні відповідальний за розробку внутрішньої документації. Контролює за дотриманням всіма працівниками своїх посадових обов'язків. Займається розвитком проекту. Шеф-бариста займається підбором персоналу, навчанням, адаптацією. Розробляє меню та внутрішню документацію. Відповідальний за мотиваційну програму. Бере участь у перевірці переобліку. Контролює купівлю барного інвентарю. І основною задачею є контроль за роботою бариста.

Менеджер із закупівель обробляє заявки, замовляє товар, переміщує. Вирішує питання доставки та постачальників. Бухгалтер нараховує виплати та заробітну платню. Оператор допомагає у вирішенні питань стосовно програми Poster, касової дисципліни, робочої групи.

Лінійно-функціональна організаційна структура може бути дієвою для підприємств громадського харчування, оскільки допомагає узгоджувати різноманітні функції та обов'язки, забезпечуючи ефективний їх розподіл. Простота контролю, швидкість реагування та економічність форм прийняття рішень - це значні переваги. Однак, потреба узгодження дій з вищим керівництвом може уповільнити процеси вирішення проблем.

У таблиці 2.1 розглянуто основні показники діяльності персоналу кав'ярні «Opera coffee» у 2021-2023 роках. У кав'ярні є співробітники як зі спеціальною професійною освітою (бухгалтер, керуючий, менеджер із закупівель, оператор), так і працівники без спеціальної підготовки, навчання яких може відбуватись на місці (баристи, шеф-бариста). Водночас з таблиці бачимо, що кваліфікаційна структура кав'ярні «Opera coffee» постійно зростає. Загальне зростання у 2021-2023 році склало 1,21%.

Таблиця 2.1 – Характеристика персоналу кав'ярні «Opera coffee» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Кількість персоналу	6	7	10
Середня заробітна плата, грн.	13 000	15 000	17 000
Частка кваліфікованих працівників, %	33%	42%	40%
Структура персоналу за статтю	50% - жінки 50% - чоловіки	57% - жінки 43% - чоловіки	50% - жінки 50% - чоловіки
Структура персоналу за віком	50% до 35 років 5% старші 35 років	43% до 35 років 57 % старші 35 років	70% до 35 років 30 % старші 35 років

*Джерело: розраховано автором за даними компанії.*

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності кав'ярні за період 2021-2023 років представлені у таблиці 2.2. Кав'ярня у 2023 в порівнянні з 2022

збільшила свій прибуток більше ніж в два рази. Рентабельність в свою чергу збільшилась на 4,86%. В свою ергу абсолютне відхилення 2023 в порівнянні з 2021 по прибутку організації становить 2727 тис. грн, а темп зростання собівартості реалізованого товару збільшився у 35,88%. Дані свідчать про спад прибутковості у 2022 році, що ймовірно пов'язано з початком повномасштабної війни. І підйомом у 2023 році, так як бізнес почав пристосовуватись до нових умов існування.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності кав'ярні «Opera coffee» у 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (-+)		Темп зростання, %	
				2023/2022	2022/2021	2023/2022	2023/2021
1. Виторг від реалізації робіт, послуги, тис. грн.	12045	9086	16789	7703	4744	184,78	139,39
2. Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	5622	4372	7639	3267	2017	174,73	135,88
3. Прибуток від продажів, тис. грн	6423	4714	9150	4436	2727	194,10	142,46
4. Чистий прибуток, тис. грн	2325	1405	3412	2007	1087	242,85	146,75
5. Рентабельність, %	19,30 %	15,46 %	20,32 %	4,86%	1,02%	131,43	105,29

*Джерело: розраховано автором за даними компанії*

Цільовий споживачами кав'ярні складають мешканці з будинків поблизу, більшість є постійними гостями. Розташування поруч зі садочком забезпечує потенційний потік клієнтів у вигляді батьків, які приводять або забирають своїх дітей і користуються кав'ярнею для відпочинку чи зустрічей. Прохідна вуличка, де багато людей вигулюють собак, стає додатковим сегментом аудиторії. Вони зупиняються на чашку кави або інший напій під час прогулянки. Для багатьох постійних гостей це вже обов'язковий ранковий ритуал. Близькість до салону краси привертає клієнтів, які приходять на процедури і вирішили відвідати кав'ярню під час очікування або після них.

Розташування кав'ярні біля дороги, з місцем для паркування приваблює гостей, які шукають місце для зупинки та відпочинку в дорозі або перед роботою

чи після. Параметри для аналізу цих сегментів включають розмір аудиторії – найбільшу частину складають мешканці будинків навпроти, що одночасно можуть бути і власниками собак. Щодо покупних звичок, одні з найбільших чеків роблять батьки з дітьми. Частота відвідування – приблизно 70% клієнтів, є постійними гостями.

Діяльність кав'ярні регулюється наступними нормативними документами: Закон України "Про підприємництво" (встановлює загальні принципи підприємницької діяльності), закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців" (визначає порядок реєстрації підприємств), закон України "Про захист прав споживачів" (встановлює права та обов'язки підприємств щодо забезпечення якості продукції та послуг), закон України "Про пожежну безпеку" (встановлює вимоги щодо забезпечення пожежної безпеки у приміщеннях), закон України "Про охорону праці" (встановлює вимоги щодо забезпечення безпеки та здоров'я працівників), закон України "Про продовольчу безпеку та захист споживачів", закон України "Про охорону навколишнього природного середовища", закон України "Про оподаткування прибутку підприємств", закон України "Про захист персональних даних", закон України "Про рекламу", закон України "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення", закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність", закон України "Про торговельні об'єкти, громадські заклади та організації", закон України "Про відшкодування збитків, заподіяних державними органами, їх посадовими особами та посадовими особами місцевого самоврядування", закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності", закон України "Про державну санітарно-епідеміологічну службу".

Щоб організувати роботу підприємства під час воєнного стану в Україні, бізнес стикається з унікальними викликами та можливостями. Незважаючи на складні обставини, заклад показав стійкість і адаптивність. З початком повномасштабної війни, кав'ярня стикнулася з певними випробовуванням. Серед них, пошук нових співробітників, адже частина колективу були вимушені змінити своє місце проживання. Також під час блекаутів, була організована оперативна

роботи з генератором. Важливим кроком було управління ланцюгом постачання, а саме підтримка стабільного постачання інгредієнтів і продуктів, незважаючи на можливі збої.

Для забезпечення безпеки співробітників та клієнтів, дотримуються рекомендації. Поруч будівлі знаходиться бомбосховище, в яке під час повітряної тривоги можуть спуститися працівники та гості. Також з урахуванням обставин, були зміни в графіку роботи кав'ярні, скоротивши години або навіть тимчасово припинивши роботу, якщо це було необхідно для забезпечення безпеки.

## **2.2 Аналіз конкурентних переваг та розробка заходів з удосконалення управління конкурентними перевагами ФОП Іщенко**

Для того, щоб виявити конкурентні переваги, проблемні аспекти, потенційні шляхи розвитку та можливі загрози зовнішнього середовища бренду «Opera coffee» було проведено SWOT-аналіз кав'ярні, результати якого представлені в таблиці 2.3. SWOT-аналіз є важливим для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, що допомагає у плануванні стратегій та удосконалення бізнесу.

Аналіз кав'ярні «Opera coffee» вказує на наявність суттєвих сильних сторін, таких як ціни на напої є середніми по Києву, зручне розташування, якісне, швидке обслуговування та використання якісного зерна. Проте, існують слабкі сторони, такі як конкуренція, низька активність в соціальних мережах та проблеми з плинністю кадрів.

Можливості для кав'ярні включають відкриття нових закладів, розширення асортименту, розширення території через літню терасу, просування в соціальних мережах та створення власного сайту. Дані дії, допомагають підняти власну конкурентоспроможність. Однак, існують загрози у вигляді зростання цін у постачальників, нестабільної економічної ситуації та додаткових витрат під час відключень електроенергії.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз кав'ярні «Opera coffee»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Середні ціни на ринку;</li> <li>- Зручне розташування кав'ярні, прохідна вулиця;</li> <li>- Привітний гостинний персонал, висока якість роботи, швидка віддача замовлення;</li> <li>- Якісне зерно, що впливає на смак;</li> <li>- Добре налагоджені процеси доставки товару та комунікації між колективом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Велика конкуренція;</li> <li>- Низька активність в соціальних мережах;</li> <li>- Плинність кадрів, проблеми з набором персоналу;</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відкриття ще однієї кав'ярні;</li> <li>- Розширення асортименту десертів та напоїв (введення додаткових продажів);</li> <li>- Розширення території, через літню терасу;</li> <li>- Просування в соціальних мережах;</li> <li>- Створення власного сайту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відкриття нового закладу конкурентами поблизу;</li> <li>- Зростання цін у постачальників;</li> <li>- Нестабільна економічна ситуація;</li> <li>- Загроза повітряних тривог;</li> <li>- Більші витрати, через використання пального для генератора під час відключень електроенергії;</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором*

Тому важливо за допомогою своїх сильних сторін використовувати можливості, щоб побороти можливі загрози. Прикладом може бути зростання витрат через пальне, актуально буде розширити літню терасу та почати ведення соціальних мереж, щоб збільшити пізнаваність бренду. Наголосити на тому, що заклад працює під час відсутності світла. Дані дії дадуть змогу мінімізувати простій кав'ярні під час роботи генератора, приймати більшу кількість гостей, що збільшує одержаний прибуток.

Для того, щоб виявити ключові фактори зовнішнього середовища, які можуть вплинути на бренд «Opera coffee» було проведено PEST-аналіз, результати якого представлені в таблиці 2.4. Такий аналіз дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз показав, що одним із ключових драйверів зростання стало безмитне ввезення зеленого зерна. Україна не вирощує кавові зерна, але завдяки нульовому миту на зелене зерно компанії стали обсмажувати каву всередині країни. Така бізнес-модель виправдовує себе, оскільки вартість смаженого зерна вдвічі

перевищує ціну зеленого. В 2022 році найбільший вплив на ситуацію на ринку, вочевидь, мали повномасштабна війна та її наслідки.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз кав'ярні «Opera coffee»

Чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>P (політичні)</i>			
Безмитне ввезення зеленого кавового зерна	0.3	4	1.2
Переміщених осіб	0.1	3	0.3
З 1 квітня 2024 року зріст розміру податків ПДФО, військовий збір і ЄСВ.	0.2	3	0.6
Програма компенсації роботодавцю витрат на оплату праці за кожну працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб	0.1	1	0.1
Военно-політична не стабільність	0.3	4	1.2
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>3.4</b>
<i>E (економічні)</i>			
Зростання цін на робусту	0.3	3	0.9
Інфляція та зниження купівельної здатності споживачів	0.3	4	1.2
Зростанням цін на логістику	0.1	3	0.3
Створено портал Дія. Бізнес-Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу, що спрощує пошук доступних кредитних пропозицій	0.1	2	0.2
Зростання цін на оренду приміщень, комунальні послуги та паливо	0.2	3	0.6
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>
<i>S (соціальні)</i>			
Зростання культури споживання кави в Україні. Підвищення обізнаності та вимогливості споживачів до якості кави та кавових напоїв. Тренди на нові формати (кав'ярні третьої хвили)	0.3	2	0.6
Міграція населення	0.4	4	1.6
Тренд на здорове харчування та зростання попиту на альтернативні напої та на екологічний спосіб життя	0.3	3	0.9
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>3.1</b>
<i>T (технологічні)</i>			
Поява нового обладнання та методів для кавових закладів	0.3	2	0.6
Перебої з енергопостачанням, використання генераторів.	0.3	3	0.9
Автоматизація процесів у кав'ярнях	0.2	2	0.4
Розвиток онлайн-замовлень та доставки кави	0.2	1	0.2
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>2.1</b>

Джерело: створено автором.

За останній рік відбулися дві хвилі подорожчання кави, які були викликані одразу декількома причинами – зростанням світових цін на робусту, інфляцією в

Україні, зростанням цін на логістику. Компанії, які надають послуги по обсмажуванню кави вже анонсують ще одне зростання цін на каву. Оскільки вартість сировини є основною складовою собівартості напоїв, то власники опиняються перед рішенням – підвищувати ціни, аби не втрачати прибуток.

Проаналізувавши вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на кавову індустрію в Україні у 2024 році, можна зробити наступні висновки:

Політичні фактори, такі як безмитне ввезення зеленого кавового зерна та програми підтримки працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, сприяють розвитку галузі, отримали найбільшу зважену оцінку 3.4. Проте, воєнно-політична нестабільність (1.2) та зростання податків (0.6) можуть стримувати бізнес.

Економічні виклики, зокрема інфляція, зростання цін на оренду, логістику та енергоносії, негативно впливають на рентабельність кав'ярень. Водночас, створення порталу фінансових можливостей для бізнесу та лізингові програми підтримки допомагають залучати інвестиції. В сумі економічні чинники отримали зважену оцінку 3.2, найбільший вплив на неї має показник інфляції та зниження купівельної спроможності.

Соціальні тренди, як-от зростання культури споживання кави, популярність нових форматів кав'ярень та здорового способу життя, формують попит на якісні кавові напої. Проте, міграція населення може ускладнити пошук персоналу, що має найвищий вплив в цій категорії зі зваженою оцінкою 1.6.

Технологічні інновації, такі як нове обладнання, автоматизація процесів та розвиток онлайн-замовлень, дозволяють кав'ярням підвищувати ефективність та адаптуватися до викликів, зокрема перебоїв з енергопостачанням.

Таким чином, бренд «Opera coffee» 2024 році стикається з комплексом різних факторів, що вимагає гнучкості, інованційності та стратегічного мислення для забезпечення стійкого розвитку бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища бренду «Opera coffee» було проведено за методом «5 конкурентних сил Портера». Результати аналізу представлені в таблиці 2.6).

Таблиця 2.5 – Аналіз бренду «Opera coffee» за методом 5 конкурентних сил М. Портера

Чинники, що визначають вплив конкурентних сил	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
<i>Чинники, що визначають владу споживачів</i>			
Атмосфера і дизайн	0.2	4	0.8
Соціальна відповідальність	0.2	3	0.6
Цінова політика	0.3	3	0.9
Вплив якості і асортименту	0.3	4	1.2
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>3.5</b>
<i>Чинники, що визначають владу постачальників</i>			
Кількість постачальників кавових зерен	0.3	4	1.2
Кількість постачальників десертів та розхідних матеріалів	0.3	4	1.2
Важливість кав'ярні як клієнта для постачальника	0.1	3	0.3
Наявність альтернативних продуктів	0.3	3	0.9
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>3.6</b>
<i>Чинники нових конкурентів</i>			
Початкові інвестиції та бар'єри входу на ринок	0.3	4	1.2
Доступ до каналів розподілу та постачальників	0.2	2	0.4
Ефект масштабу та досвід існуючих гравців	0.3	3	0.9
Регуляторні бар'єри та ліцензування:	0.2	2	0.4
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>2.9</b>
<i>Чинники, що визначають загрозу появи товарів заміників</i>			
Ціни заміників	0.3	2	0.6
Ставлення споживача до заміників	0.3	2	0.6
Доступність заміників	0.2	4	0.8
Швидкість переходу на заміники	0.2	2	0.4
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>
<i>Чинники, що визначають загрозу конкурентів</i>			
Концентрація	0.3	3	0.6
Темпи зростання	0.2	2	0.4
Фіксовані витрати	0.2	3	0.6
Репутація конкурентів	0.3	3	0.9
<b>РАЗОМ</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

*Джерело: розроблено автором*

Як бачимо з таблиці 2.5 найбільший вплив для бренду «Opera coffee» мають чинники, що визначають владу постачальників. А саме кількість постачальників кави, десертів та розхідних матеріалів. Адже чим їх більше, тим менший вплив вони несуть. Наступними йдуть чинники, що визначають владу споживачів. Найменший показник у товарів заміників. Адже на даний момент, кав'ярні користуються шаленим попитом серед населення. Кава є одним з найпопулярніших товарів у світі.

Як товари замітники, можуть бути представлені кавові апарати самообслуговування. Аргументом низької оцінки впливу, буде відсутність атмосфери, індивідуального підходу та соціальної взаємодії, за якою гості обирають «Opera coffee».

Для аналізу конкурентних переваг даного підприємства, визначимо основних конкурентів, для розглянутої кав'ярні це є Покоління та Клуб Любителів Кави, через близьке розташування. Основні ключові фактори успіху за якими будемо проводити аналіз зображені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристики основних конкурентів кав'ярні «Opera coffee»

Ключові фактори успіху	Opera coffee	Кав'ярня «Покоління»	Клуб Любителів Кави
Управління соціальними мережами та активність в інтернет-просторі.	Профіль не веде активну діяльність, публікації виходять дуже рідко. Наявність історій забезпечують гості, що відмічають заклад, їх також не багато. Плюсом є посилання на відео в ютубі, що знайомить читачів з організацією.	Профіль веде активну діяльність, публікуючи різноманітний контент - від фотографій страв до відеороликів з майстер-класами. Використовуються хештеги, геолокації, відмітки партнерів. Сторіз оновлюються регулярно, демонструючи життя закладу. Загалом, профіль виглядає живим та цікавим для аудиторії.	Профіль ведеться активно, з регулярними публікаціями (близько 1000 постів). Використовуються хештеги, геолокації, відмітки інших акаунтів. Є сторіз, хайлайти. Загалом, профіль виглядає живим та оновлюваним
Різноманітність та оригінальність меню	Меню кав'ярні є доволі різноманітним. Присутні як десерти так і солоні страви. Великий вибір кавових напоїв, альтернативного молока та кави без кофеїну. Присутні авторські напої.	Меню кав'ярні представлено широким асортиментом кавових напоїв, чаїв, коктейлів та десертів. Є фірмові позиції, наприклад, "Матча Латте" та "Кавовий крем-брюле". Меню виглядає оригінальним та сучасним, враховуючи тренди ринку	В меню представлені різноманітні кавові напої. Широкий асортимент десертів. Також відсутні авторські позиції.
Рівень обслуговування та гостинність	З відгуків клієнтів видно, що персонал "Opera Coffee" відзначається високим рівнем обслуговування та гостинності. Клієнти відзначають привітність та уважність персоналу.	Відвідувачі відзначають привітність та увагу до кожного гостя	Судячи з відгуків клієнтів, персонал кав'ярні привітний та професійний.

## Продовження таблиці 2.6

Ключові фактори успіху	Opera coffee	Кав'ярня «Покоління»	Клуб Любителів Кави
Атмосфера та дизайн закладу	Світлий, затишний дизайн кав'ярні, підкріплюється великою літньою терасою. Із мінусів не багато місця в середині. Адже сама кав'ярня не велика за розміром. Відсутність туалету.	Стильний та лаконічний дизайн, але маленька за розміром, не багато місця в середині, та на вулиці. Є туалет. Загальна атмосфера виглядає затишною та комфортною для відвідувачів	Кав'ярня представлена зі стильним, сучасним дизайном в світлих тонах. Є зона з барною стійкою, зручні столики. Доволі велика літня тераса. Загальна атмосфера виглядає затишною та комфортною. Туалет відсутній.
Цінова політика та доступність	Середній діапазон цін з трьох порівнюваних кав'ярень.	Ціни є найвищими з трьох порівнюваних кав'ярень.	Ціни є найнижчими з трьох порівнюваних кав'ярень.
Відгуки клієнтів та рейтинги на платформах відгуків.	На сторінці інстаграму є багато позитивних відгуків клієнтів. Загальний рейтинг кав'ярні на сторонніх платформах відгуків становить 4.6-5 балів з 5, що свідчить про високий рівень задоволеності відвідувачів. Але мала кількість нових відгуків.	На сторінці інстаграму є багато позитивних відгуків клієнтів. Загальний рейтинг кав'ярні на сторонніх платформах відгуків становить 4-4,5 балів з 5, що свідчить про нормальний рівень задоволеності відвідувачів. Так як кав'ярня найновіша, багато свіжих відгуків.	На сторінці інстаграму є кілька позитивних відгуків клієнтів. Загальний рейтинг кав'ярні на сторонніх платформах відгуків становить 4-5 балів з 5, що свідчить про хороший рівень задоволеності відвідувачів
Розташування та зручність для гостей	Кав'ярня розташована біля дороги, що робить її зручною для людей, що їдуть по справам або додому, адже можна зупинитись та відпочити або налаштуватись на день. Також поруч знаходиться дитячий садок, що робить це місце привабливим для матусь з дітьми. Також місцезнаходження кав'ярні на прохідній вуличці між будинків, що привертає увагу людей, що гуляють з собаками та просто відпочивають.	Кав'ярня розташована в будинку, що робить її привабливою для мешканців поруч. Також для тих хто не любить ходити далеко, а віддає перевагу відпочинку біля дому.	Кав'ярня розташована на перехресті, біля зупинки, та супермаркету що робить її доступною для багатьох клієнтів.

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи дані табл.2.6 можемо зробити висновок, що найменш розвинутою характеристикою Orega coffee є управління соціальними мережами та активність в інтернет-просторі. А в сучасному світі для бізнесу, в тому числі для кав'ярні, просування в соціальних мережах (SMM) є ключовим інструментом для залучення нових клієнтів та взаємодії з існуючою аудиторією. Саме тому, в своїй роботі пропоную розвивати соціальні мережі кав'ярні. Адже медіа простір є складовою конкурентних переваг організації.

Згідно з дослідженнями, у 2024 році очікується подальше зростання популярності соціальних мереж середніх користувачів, що робить даний напрямок більш актуальним для кав'ярень. Здебільшого маркетологи вважають, що Сполучені Штати лідирують у світовому ринку реклами в соціальних мережах, витративши у 2023 році 72,3 мільярда доларів США. Китай і Великобританія відстають з витратами в 71 мільярд і 9 мільярдів доларів США відповідно.

Станом на січень 2023 року Facebook був популярнішою платформою серед маркетологів: 89% світових маркетологів заявили, що користуються Facebook. Інші популярні платформи включають Instagram і LinkedIn, але лише чверть маркетологів використовували TikTok для реклами. Більшість фахівців у галузі вважають, що основними перевагами використання соціальних мереж як маркетингового інструменту є збільшення охоплення (86%) та збільшення трафіку (76%) [27].

Основними причинними, чому SMM просування необхідне для кав'ярні є:

1. Охоплення цільової аудиторії, адже соціальні мережі допомагають ефективно таргетувати рекламу на потенційних клієнтів, які цікавляться кавою та відвідують кав'ярні. Наприклад, у січні 2024 року в Україні було 24,30 мільйона користувачів соціальних мереж, що дорівнювало 64,9 відсотка загального населення.

2. Побудова бренду та лояльності, так як регулярна публікація якісного контенту про кав'ярню, її продукти та атмосферу сприяє створенню впізнаваного бренду та лояльності клієнтів.

Дані, опубліковані в інструментах планування Meta, показують, що потенційне охоплення реклами Instagram в Україні зросло на 1,4 мільйона (+12,7 відсотка) з січня 2023 року по січень 2024 року. На квартальній основі дані компанії також показують, що розмір рекламної аудиторії Instagram в Україні зріс на 100 тисяч (+0,8 відсотка) з жовтня 2023 року по січень 2024 року. Для контексту цифри ByteDance показують, що на початок 2024 року реклама TikTok охопила 53,9% усіх дорослих в Україні віком від 18 років. Водночас охоплення реклами TikTok в Україні на початку року дорівнювало 55,5% місцевої бази користувачів Інтернету незалежно від віку. У січні 2024 року охоплення реклами Facebook в Україні було еквівалентно 46,7% місцевої бази користувачів Інтернету (незалежно від віку). На початку 2024 року 59,2% рекламної аудиторії Facebook в Україні склали жінки, а 40,8% – чоловіки [28].

Загалом, фахівці у всьому світі погоджуються, що використання соціальних медіа для маркетингових цілей приносить вигоди, зокрема, у збільшенні охоплення та трафіку. Нові потенційні клієнти та покращення продажів також вважаються ключовими перевагами маркетингу в соціальних мережах. Саме тому за даними Statista, частка цифрової реклами у глобальних витратах на рекламу збільшилася приблизно на 27,7% з 2019 року — з 57,4% у 2019 році до 73,3% у 2022 році [29]/

3. Взаємодія з аудиторією, так як SMM дає можливість налагоджувати пряму комунікацію з клієнтами, відповідати на їхні запитання та відгуки, що покращує клієнтський сервіс та лояльність.

4. Просування акцій та спеціальних пропозицій. Причиною того, є те що соціальні мережі ідеально підходять для анонсування та просування різноманітних акцій, знижок та новинок кав'ярні.

5. Аналітика та зворотний зв'язок. На сьогодні інструменти аналітики в соціальних мережах можуть відстежувати ефективність SMM-стратегії та підтримувати цінні зворотні зв'язки від клієнтів.

Таким чином, грамотне просування кав'ярні в соціальних мережах стане невід'ємною частиною маркетингової стратегії кав'ярні у 2024 році, що сприятиме залученню нових клієнтів, підвищуйте впізнаваність бренду та лояльність

аудиторії. Кав'ярні, які ігнорують SMM-просування, ризикують втратити значний успіх на ринку конкурентів, які активно використовують цей інструмент.

Оптимальний контент набуває все більшого значення сьогодні — будь-яка кав'ярня мусить мати активну присутність у соціальних мережах, щоб зблизитися зі своєю аудиторією. Сторінка повинна бути захопливою та естетично оформленою, щоб залучити до себе потенційних клієнтів, тому моєю пропозицією, щодо покращення конкурентних переваг Opera coffee буде запровадження просування та активного ведення соціальних мереж ( TikTok, Instagram та Facebook).

Для цього потрібно найняти на роботу SMM-спеціаліста, розписати його обов'язки (посадову інструкцію) та розрахувати витрати на його роботу та поставити вимірюванні цілі до яких прийде компанія через чіткий проміжок часу. Пропоную визначити цілі та встановити конкретні показники успіху введення ініціативи. До цих маркерів віднесемо:

- За 3 місяця активного ведення сторінки в Instagram, збільшити кількість з 970 до 2000 активних підписників.
- Завети TikTok та набрати сумарно 7000 уподобань на відео.
- Завети Facebook акаунт та набрати 700 підписників цільової аудиторії.

Дані показники сприяють збільшенню охопленнь на історії, відмітки, що дорівнює зростанню зацікавленості людей кав'ярнею. Слідкуючи за збільшенням кількості клієнтів, які зазначають, що побачили кав'ярню через соціальні мережі, визначимо успішність просування за три місяці.

Задачею SMM-спеціаліста є прописати контент-план на кожен місяць та створення стратегії для ведення соціальних мереж. А саме, фото та відео зйомка, обробка, написання текстів, звуковий контент.

Аналіз вбудованих аналітичних інструментів Instagram та TikTok, Facebook для вимірювання показників ефективності, таких як залучення, взаємодія та конверсія. Також кількість лайків, коментарів та репостів під публікаціями. Активна взаємодія з аудиторією, звіт по результатам успішності контенту та залучення уваги.

Витрати на просування кав'ярні в соціальних мережах Instagram та TikTok, Facebook з розрахунком на три місяці зображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок витрат на просування кав'ярні «Opera coffee» в соціальних мережах

Статті витрат	Ресурси	Загальні витрати, грн
1 місяць		
Зарплата SMM-спеціаліста	15 000	19 196,3
Витрати на створення контенту	396,3 (програма) 3 000 ( напої, їжа)	
Витрати на обладнання	800	
2 місяць		
Зарплата SMM-спеціаліста	15 000	22 396,3
Витрати на створення контенту	396,3 (програма) 3 000 ( напої, їжа)	
Витрати на обладнання	0	
Лояльність до гостей	4 000	
3 місяць		
Зарплата SMM-спеціаліста	15 000	32 396,6
Витрати на створення контенту	396,3 (програма) 3 000 ( напої, їжа)	
Витрати на таргетовану рекламу в Instagram та Facebook	10 000	
Витрати на обладнання	0	
Лояльність до гостей	4000	
Разом		

*Джерело: розраховано автором*

На початку співпраці, зарплата буде SMM-спеціаліста стабільною зі ставкою в 15 000 грн, після трьох місяців, відштовхуючись від результатів та порівняння фактичних показників з плановими, буде переглядатись сума ставки та введення відсотку. В свою чергу за переконання плану нараховується премія.

До витрат на створення контенту слід віднести напої, їжу, що будуть слугувати інвентарем для фото та відео: 2 дні \* 3 тижні \* 500 грн чек= 3000 грн. Витрати на програми для обробки фотографій та відео, які дозволять покращити якість та вигляд контенту.

Вартість підписки на Adobe Creative Cloud Photography Plan на 3 місяці складе \$29,97, що дозволяє обробити фото та відеоконтент для ефективного SMM-просування кав'ярні. За поточним курсом 1189 грн.

Витрати на обладнання на даному етапі будуть дорівнювати 800 грн, адже зйомка буде відбуватись на телефон. Сучасні камери мобільних телефонів дозволяють робити кадри не гіршої якості за професійне обладнання.

Потрібним інвентарем буде кільцева led лампа 26 см 10 Вт / штатив 1.67 м / мікрофон, середня ціна за набір варіюється у розмірі 800 грн в інтернет магазині Rozetka.

Таргетована реклама в соціальних мережах один з найефективніших методів просування. Плюс таргетингу в тому, що його можна налаштувати на різні цільові аудиторії з різними інтересами і зацікавити відразу декілька груп гостей. Таргетована реклама займала найбільшу частку українського ринку маркетингу в соціальних мережах (SMM) – понад 31 % доходу, отриманого в 2022 році. Розробка контенту була другим провідним сегментом з часткою приблизно 26 % [30].

Витрати на таргетовану рекламу в Instagram та Facebook будуть становити 10 000 грн 60% (6000 на Instagram) та 40% (4000 на Facebook) на третій місяць. Для її налаштування потрібно визначити цільову аудиторію (мешканці Троєщини віком від 16 до 60 років, які відвідують кав'ярні) та створити рекламні компанії вибравши відповідні формати оголошень.

Постійно відстежувати ефективність рекламних клієнтів, аналізувати показники, такі як кількість переглядів, кліків, конверсія. Оптимізувати кампанію для досягнення кращих результатів.

Лояльність до гостей, в дану графу витрат можна віднести знижки (наприклад 10% за відмітку в історіях), пригощання відвідувачів, які часто діляться своїми враженнями про кав'ярню в соціальних мережах та інші ідеї.

Сумарні витрати за три місяці становлять 73 988,9 грн. Після третього місяці в план витрат, будуть задіяні зміни, відштовхуючись від поточної ситуації та аналізу ефективності інструментів, що використовувались.

Розроблена посадова інструкція для SMM-спеціаліста кав'ярні «Opera coffee» зображена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Посадова інструкція для SMM-спеціаліста кав'ярні «Opera coffee»

<p><i>1. Загальні положення</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMM -спеціаліст належить до професійної групи "Маркетингові спеціалісти".</li> <li>2. Призначення на дану посаду та звільнення з неї здійснюється наказом власника кав'ярні з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.</li> <li>3. SMM -спеціаліст підпорядковується безпосередньо власнику кав'ярні.</li> <li>4. Менеджер з реклами повинен знати :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- основи маркетингу та соціальних медіа;</li> <li>- основи ділового адміністрування, маркетингу;</li> <li>- форми і методи ведення реклами;</li> <li>- сучасні засоби і збори та оброблення інформації ;</li> <li>- засоби обчислювальної техніки , комунікацій та зв'язку ;</li> <li>- форми і методи роботи з персоналом;</li> <li>- передовий вітчизняний і зарубіжний досвід ведення рекламної справи.</li> </ul> </li> <li>5. Кваліфікаційні вимоги:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- повна вища освіта (магістр, спеціаліст)</li> <li>- без вимог до стажу роботи</li> <li>- післядипломна освіта за напрямом "Маркетинг".</li> </ul> </li> </ol>
<p><i>2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMM -спеціаліст організовує роботу з соціальними медіа, що ведуться, та послуги, що надаються , з нарахуванням їх просування на ринку збуту, знайомлячи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів, що рекламуються.</li> <li>2. SMM -спеціаліст розробляє плани рекламних заходів з виду одного або групи товарів і відзначає затрати на їх проведення.</li> <li>3. Він також бере участь у формуванні рекламної стратегії, що базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності.</li> <li>4. SMM -спеціаліст відзначає конкретні платформи для реклами) та їх оптимальне з'єднання. Він вивчає ринок збуту та попит покупців з призначення визначення найкращого часу і платформи розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на які слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи.</li> <li>5. SMM -спеціаліст організовує розробку рекламних роликів, постів, текстів до них, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами, дотримання норм громадської моралі, не допускаючи порушення правил конкурентної боротьби</li> </ol>
<p><i>3. Права</i></p> <p>SMM -спеціаліст має право:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівника підприємства, що стосуються його діяльності.</li> <li>2. Брати участь в обговоренні питань, які стосуються виконання його обов'язків.</li> <li>3. Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язковими , що передбачені цією інструкцією.</li> <li>4. В межах своєї компетенції повідомляти керівництву підприємства про всі недоліки, виявленні в процесі його діяльності, та вносити пропозиції щодо їх усунення.</li> <li>5. Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків .</li> </ol>

## Продовження табл. 2.8

**4. Відповідальність**

SMM -спеціаліст несе відповідальність:

1. SMM-спеціаліст несе відповідальність за невиконання або неповне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків.
2. SMM-спеціаліст несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.
3. SMM-спеціаліст несе відповідальність за розголошення інформації про організацію, що входить до комерційної таємниці.
4. SMM-спеціаліст несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог нормативних документів організації та законних розпоряджень керівництва.
5. SMM-спеціаліст несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством
6. SMM-спеціаліст несе відповідальність за завдання матеріального збитку організації в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

*Джерело: розроблено автором*

Розроблений план заходів щодо просування кав'ярні «Opera coffee» в соціальних мережах, який представлений в таблиці 2.9. Очікується, що дані дії призведуть до збільшення пізнаваності бренду, що може призведе до збільшення кількості клієнтів та доходу. Збільшення лояльності клієнтів до кав'ярні та спонукання їх до повторних візитів до Opera coffee. Соціальні мережі дозволяють відслідковувати відгуки клієнтів та реагувати на них, що може допомогти покращити якість обслуговування та продукцію.

Отже, підхід до управління конкурентними перевагами в кав'ярні Opera coffee має бути комплексним, оскільки він охоплює ряд завдань, які взаємодіють між собою. Залучення SMM-спеціаліста може допомогти кав'ярні Opera coffee ефективніше використовувати соціальні мережі для просування бізнесу, оскільки такий спеціаліст має досвід та навички у створенні контенту, плануванні стратегії та аналізі результатів.

Таблиця 2.9 – Заходи для просування кав'ярні «Орега coffee» в соціальних мережах

Заходи	Терміни виконання	Критерії успішності
Створення та обробка фото та відеоконтенту для публікацій	створення контенту два рази на тиждень (вівторок та четвер)	Якісний привабливий візуал Використання сторітелінгу Хороша якість відео та фото
Написання текстів для постів та описів.	терміни дотичні з часом публікації (дивитись нижче)	Стиль та тон комунікації: Дружній, позитивний, близький до цільової аудиторії. Використання сленгу, емодзі, живої мови. Персоналізація контенту, згадування підписників.
Аналіз аналітичних інструментів Instagram, TikTok, Facebook для вимірювання ефективності.	звіт за кожен місяць, подається на початку наступного	Регулярний аналіз аналітики соціальної мережі. Відстеження ефективності контенту за показниками взаємодії. Оптимізація контент-плану та часу публікації. Підготовка звіту.
Взаємодія з аудиторією	з понеділка по суботу з 11 до 18 годин	Відповіді на коментарі та повідомлення в день публікації. Проведення опитувань. Репости вподобань клієнтів, згадування в сторіз.
Налаштування та оптимізація таргетованої реклами в Instagram та Facebook.	на третій місяць	Демографічні характеристики: Вік: 18-45 років Стать: жінки та чоловіки Місце проживання: Київ та Київська область Інтереси: Інтерес до кави, кав'ярень, кулінарії Відвідування кав'ярень, ресторанів, кафе Геолокація: Таргетування на Троєщину, де розташована кав'ярня Радіус 1-5 км навколо локації кав'ярні Поведінка в слціальних мережах: Підписки на сторінки кав'ярень, кулінарні блоги, інфлюенсерів Взаємодія з контентом про каву, кав'ярні, їжу
Ведення сторінок (публікації)	Instagram: 3-5 постів на тиждень, 1-2 години на день TikTok: 2-3 відео на тиждень Facebook: 2-3 пости на тиждень	Типи контенту: Фото та відео контент з кав'ярні, продукції, атмосфери. Інформаційні пости про каву, рецепти, цікаві факти. Розважальний контент (меми, опитування, конкурси). Сторіз з життя кав'ярні, знайомство з командою. Відео-контент у форматі TikTok (короткі відео, челенджі).

Джерело: розроблено автором

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було зроблено висновки та отримано наступні результати. Дослідження характеристик конкурентних переваг полягає в тому, що вони є відносними і порівнюваними. Друга важлива особливість конкурентних переваг полягає у їх залежності від конкретних умов і причин. Ще однією важливою характеристикою конкурентних переваг є їх вразливість перед неоднозначним впливом різноманітних чинників. Наступна характеристика – це їх динамічність, тобто зміна в часі, яка описується концепцією життєвого циклу. Згідно з цією концепцією, розвиток і подальший занепад конкурентних переваг поділяється на кілька етапів, а саме – становлення, здобуття вигоди і зникнення.

Конкурентна стратегія компанії визначає, як саме вона конкурує на своєму цільовому ринку, яким чином вона витримує тиск конкуренції та досягає перемоги в боротьбі за позиції. Вибір конкретної стратегії повинен бути обдуманим і підтримуватися детальним аналізом ситуації на ринку та внутрішніми можливостями підприємства.

Щодо стратегій формування конкурентних переваг, було проаналізовано, що вони включають в себе комплекс дій та підходів, спрямованих на створення унікальних позицій на ринку, які дозволяють бізнес-організаціям виділитися серед конкурентів. Основні стратегії формування конкурентних переваг це: надання продуктів або послуг за найнижчими цінами на ринку, зберігаючи при цьому високу якість; створення унікальних продуктів або послуг, які відрізняються від конкурентів за якістю, дизайном, інноваціями тощо; концентрації на певному сегменті ринку або географічній області, де бізнес може досягти конкурентних переваг; концентрація на постійне впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяє підприємству бути лідером у своїй галузі; створення сильного бренду та ефективні маркетингові кампанії для привертання та утримання клієнтів. Розглянуті в дослідженні стратегії допомагають підприємствам створювати

унікальні позиції на ринку, забезпечуючи їм конкурентні переваги, які дозволяють зберігати лідерство та успішно конкурувати в сучасному бізнес-середовищі.

Дослідження проводилося на матеріалах компанії ФОП Іщенко. У аналітичній частині дипломної роботи було докладно розглянуто та проаналізовано характеристику про досліджуване підприємство за допомогою SWOT-аналізу, PEST-аналізу. Проведено аналіз бренду «Opera coffee» за рахунок методу «5 конкурентних сил Портера». Також оцінено конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів за показниками управління соціальними мережами та активність в інтернет-просторі; різноманітність та оригінальність меню; рівень обслуговування та гостинність; атмосфера та дизайн закладу; цінова політика та доступність; відгуки клієнтів та рейтинги на платформах відгуків; розташування та зручність для гостей. В результаті цього аналізу були виявлені, зокрема, проблеми з управлінням соціальними мережами та просуванням в інтернет-просторі. Наслідком, було розроблено та обґрунтовано план заходів з удосконалення конкурентних переваг кав'ярні «Opera coffee» ФОП Іщенко Сергій.

Рішенням цієї проблеми було запропоновано – найм SMM-спеціаліста, що буде займатись написанням контент-плану на кожен місяць та створенням стратегії для ведення соціальних мереж. А саме, фото та відео зйомка, обробка, написання текстів, звуковий контент. Аналізом вбудованих аналітичних інструментів Instagram та TikTok, Facebook для вимірювання показників ефективності, таких як залучення, взаємодія та конверсія. Активною взаємодією з аудиторією. В кінці місяця звітувати по результатах успішності контенту та залучення уваги. Запропоновано та описано посадову інструкцію SMM-спеціаліста «Opera coffee» та розраховано витрати, що становлять 73988,9 грн на три місяці.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів на три місяці дозволить: збільшити кількості активних підписників в Instagram до 2000, набрати 7000 уподобань на відео в TikTok, збільшити кількості підписників цільової аудиторії на Facebook до 700, збільшення відвідуваності кав'ярні через соціальні мережі та підвищення зацікавленості аудиторії. Після реалізації запропонованого заходу очікується збільшення пізнаваності бренду, що, в свою чергу, може

призвести до зростання кількості клієнтів і доходу. Це також сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та стимулюватиме їх до повторних відвідувань. Імідж кав'ярні покращиться, демонструючи її як сучасну та динамічну компанію.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жовновач Р. І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: [www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2010\\_18\\_1/stat.../50.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2010_18_1/stat.../50.pdf). (дата звернення 28.03.2024)
2. Роль інновацій в трансформації сучасної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. ГО Інститут Інноваційної освіти, Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. У 2-х частинах. : Київ, 29–30 грудня 2017. Ч.1., 196 с.
3. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. За ред. Ларіної Я.С. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. – 364 с
4. Основи маркетингу. Котлер Ф., Армстронг Г. Вільямс. Пер. з англ. 9 вид. К. 2003, 1200 с.
5. Перспективні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті: Зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. 15 травня, 2020 р., Одеса: 2020. 294 с.
6. Крайник О.П., Барвінська Є.С. Економіка підприємства: підручник. Львів: Інтелектуальний захід. 2003, 208 с.
7. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю портера. Modeling the development of the economic systems, (2), (2022).145–153. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/69/56> (дата звернення 08.04.2024)
8. Ламбен Ж. Характеристика та види конкурентних переваг підприємства в їхньому прогнозуванні. URL: <http://journal.puet.edu.ua/files/journals/1/articles/279/submission/editor/279-1045-2-ED.pdf>. (дата звернення 15.04.2021)
9. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50-53.

- 10.Смоленюк П. С. Інноваційна економіка, Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників, 2012. № 2. С. 91–97.
- 11.Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. 2011. № 714.
- 12.Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. 2012. № 4. Т. 1. с. 51-54
- 13.Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високих результатів та забезпечити їх стійкість. 2005. 715 с.
- 14.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245с.
- 15.Бурик З. М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності. Public-management. 2022, С.10-16.
- 16.Портер М.Е. Стратегія конкуренції, 1998. 390 с.
- 17.Гуля В.С.. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна, 1994. 319 с.
- 18.Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ УВПК, 2002. 360 с.
- 19.Бутка М.П., Бутко М.П., Дітковська М.Ю., Задорожна С.М. Стратегічний менеджмент, 2016. 376 с.
- 20.Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій. Збірник наукових праць. 2014. С. 56–62.
- 21.Андрєєва Г.І. Економічний аналіз. Навчально-методичний посібник: Знання, 2008. 263 с.
- 22.Борисенко З. М. Основи конкурентної політики: підручник. К: Таксон, 2004. 704 с.
23. Циганюк О. Система конкурентних стратегій підприємства та перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах України. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-konkurentnih-strategiy-pidpriemstva-ta-perspektivi-vprovadzhennya-strategichnoyi-kulturi-na-pidpriemstvah-ukrayini> (дата звернення: 05.04.2024).

- 24.Гудзь О. Фінансові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. ФР 2013, С. 97-103.
- 25.Боровський Н. Маркетинг. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку 2005. С. 37-48.
- 26.ФОП Іщенко Сергій Андрійович. URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/40317660/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/40317660/) (дата звернення 10.05.2024)
- 27.Соціальні медіа - статистика та факти. URL:  
<https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#topicOverview>. (дата звернення 10.05.2024)
- 28.Digital 2024: Україна. URL:<https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine>  
(дата звернення 10.05.2024)
- 29.Розподіл доходів від маркетингу в соціальних мережах (SMM) в Україні у 2022 році за сегментами.  
URL:<https://www.statista.com/statistics/1413945/smm-market-share-by-segment-ukraine/>(дата звернення 12.05.2024)
- 30.Станом на травень 2023 року люди, які впливають на формування кухні, стежать за найбільшою кількістю користувачів в Instagram  
URL:<https://www.statista.com/statistics/799817/instagram-most-followed-food-influencers-in-italy/> (дата звернення 12.05.2024)

Ім'я користувача:  
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:  
1016281455

Дата перевірки:  
25.05.2024 06:23:59 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
25.05.2024 06:24:48 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Загранична.docx

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 11732 Кількість символів: 92778 Розмір файлу: 259.23 KB ID файлу: 1016074183

## 11.2% Схожість

Найбільша схожість: 3.1% з Інтернет-джерелом (<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/20892/klymenko.pdf?isAl>).

9.13% Джерела з Інтернету 229 ..... Сторінка 57

8.45% Джерела з Бібліотеки 429 ..... Сторінка 60

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Загранична Марина Василівна

**Назва роботи:** Управління конкурентними перевагами бізнес-організації

**Науковий керівник:** к.е.н., доц. Ліщинська Вікторія Валеріївна

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності:** 11,2%

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

**Обґрунтування:**

Виявлені в роботі запозичення мають відповідні посилання на джерела використаної інформації, є сумлінними, ознак плагіату не мають.

25.05.2024



В.В. Ліщинська