МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марії ПРИСТАЦЬКОЇ

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____»_____2024 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів 2024

АНОТАЦІЯ

ПРИСТАЦЬКА М. Конкурентна стратегія в управлінні підприємством. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади конкурентної стратегії в управлінні підприємством. Другий розділ містить аналіз та пропозиції щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, конкурентна перевага, конкурентне позиціонування.

ABSTRACT

PRYSTATSKA M. Competitive strategy in enterprise management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first chapter of the qualification work, the theoretical foundations of competitive strategy in enterprise management are explored. The second section contains an analysis and proposals for improving the competitive strategy of MAZORINI LLC.

Key words: competition, competitiveness, competitive strategy, competitive advantage, competitive positioning.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ 8

1.1 Поняття конкурентної стратегії підприємства 8

1.2 Характеристика базових конкурентних стратегій 12

1.3 Процес розроблення конкурентної стратегії підприємства 16

Висновки до першого розділу 19

РОЗДІЛ 2 КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МАЗОРІНІ» 20

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» 20

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» 26

2.3 Оцінка конкурентного позиціонування та конкурентних переваг ТОВ «МАЗОРІНІ» 32

2.4 Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» 37

Висновки до другого розділу 42

ВИСНОВКИ 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми. Підприємства функціонують в умовах постійної конкуренції, що вимагає підвищеної уваги до їх конкурентоспроможності. Окрім ресурсного забезпечення, конкурентоспроможність підприємства визначається станом його інвестиційного, маркетингового, логістичного, інноваційного та соціального розвитку, а також підкреслює необхідність постійного моделювання його стратегічних засад. Таким чином, потенціал конкурентоспроможності підприємства залежить від методів і технологій формування та забезпечення конкурентних переваг, конкурентної стратегії. У зв'язку з постійними змінами тенденцій ринків, появу нових технологій, зміну споживчих уподобань та входження нових гравців, підприємства повинні розробляти та реалізовувати нові стратегії конкурентної боротьби. На сучасному етапі розвитку світового господарства суб'єкти господарювання мають адаптуватися до ринкових змін і вести зважену політику, впроваджуючи підходи до розробки та реалізації конкурентної стратегії відповідно до ринкових тенденцій, рівня розвитку технологій та інновацій, масштабів використання сучасних автоматизованих систем виробництва та управління, а також інших факторів, що впливають на формування та розвиток конкурентних переваг підприємства. Отже, тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Конкурентоспроможність, конкурентні переваги та конкурентну стратегію підприємства досліджувало чимало іноземних та вітчизняних науковців. Зокрема, об'єктом наукових пошуків О. Кузьміна [17], Н. Тарнавської [28], М. Шарко [31] була конкурентоспроможність підприємства. Конкурентні переваги вивчали Ю. Іванов, П. Орлов, О. Іванова [8], безпосередньо конкуренту стратегію − Н. Євтушенко, Т. Пільник У. Щурко [41] та інші.

Ними зроблено суттєвий вклад у узагальнення теоретичних засад розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Завдання дослідження:

- з'ясувати зміст поняття «конкурентна стратегія підприємства»;
- охарактеризувати базові конкурентні стратегії;
- висвітлити процес розроблення конкурентної стратегії підприємства;
- дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- оцінити конкурентне позиціонування та визначити конкурентні переваги ТОВ «МАЗОРІНІ»;
- розробити та обґрунтувати пропозиції і рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ».

Об'єктом дослідження є: конкурентна стратегія підприємства.

Предметом дослідження є: процес та методи розроблення і реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Перелік методів дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, для теоретичних узагальнень та розроблення практичних рекомендацій використані такі методи як системний підхід, аналіз і синтез, логіки і абстрактного мислення, узагальнення, порівняння. Аналіз господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» виконувався із застосуванням фінансового аналізу, а конкурентного середовища – за методикою п'яти конкурентних сил Портера.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати та висновки автора кваліфікаційної роботи обговорювалися учасниками круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛЬвДУВС, 10 травня 2024 р.). та отримали позитивні відгуки.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел**.** Основний текст роботи викладено на 40 сторінках. Робота містить 10 рисунків, 10 таблиць. У списку використаної літератури – 42 джерела.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття конкурентної стратегії підприємства

Термін «конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», яке утворене від «concurrere». Це слово складається з двох частин: «con-» (разом) і «currere» (бігти, змагатися). У буквальному перекладі «concurrere» означає «бігти разом», що в сучасному розумінні означає «змагатися разом» або «змагатися один з одним». В економічному контексті конкуренція означає суперництво між учасниками ринку за обмежені ресурси, клієнтів або ринкові частки.

Невипадково для перемоги у конкурентній боротьбі застосовують конкурентну стратегію, адже слово «стратегія» увійшло у термінологію бізнесу з військової сфери, де воно означало мистецтво ведення війни або бо планування та керування військовими операціями. А війни, які відомо, ведуть заради перемоги.

Вчені по-різному підходять до визначення поняття «конкурентна стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «конкурентна стратегія» науковцями та практиками

Автор	Визначення поняття
1	2
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов’язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).

Продовження табл. 1.1.

1	2
Ю. Грановська	Стратегія конкуренції становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами.
Ф. Котлер	Процес створення і практичної реалізації програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільової позиції на ринку.
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Н. Куденко	Різновид стратегії організації, що дає відповідь на одне з найважливіших питань: як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?
М. Портер	Спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.
М. Саєнко	Шлях досягнення вибраного напряму корпоративної стратегії в кожній стратегічній одиниці бізнесу, що являє собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг).
І. Ступак	Орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі для задоволення потреб споживачів та власного зростання.
А.Томпсон, А.Стрікленд	Розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.
З. Шершньова	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.

Джерело: узагальнено автором за [12; 17; 21;28]

Проаналізувавши наведені у табл. 1.1. визначення, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія пов’язується з:

- досягненням (формуванням, завоюванням) конкурентних переваг;
- реалізацією конкурентних переваг;

− займанням вигідної (бажаної) конкурентної (ринкової) позиції;

− витримуванням конкурентного тиску та методами перемоги у конкурентній боротьбі.

Вважаємо, що усе вище наведене не суперечить одлине одному. Проте, найчастіше все ж конкурентну стратегію пов'язують з конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага − це унікальні характеристики або можливості компанії, які дозволяють їй перевершувати своїх конкурентів на ринку. Це можуть бути особливості продукту, послуги, процесів або стратегій, які роблять пропозицію компанії привабливішою для споживачів порівняно з конкурентами.

Однією з перших моделей конкурентних переваг є модель М.Портера (рис. 1.1.).

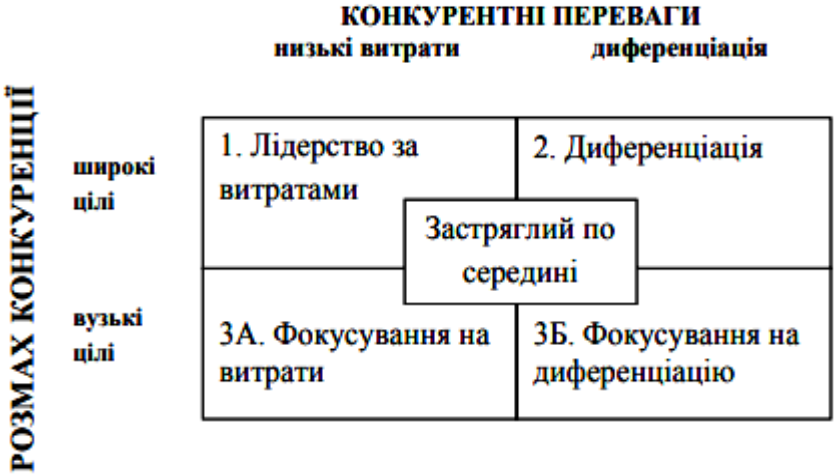


Рис. 1.1. Модель конкурентних переваг М. Портера

Джерело: [27, с. 155]

Виходячи з цієї моделі, підприємством будує свою стратегію боротьби на ринку залежно від таких конкурентних переваг:

− низьких витрат (стратегія лідерства за витратами);

− унікальність продукції з цінними для споживачів характеристиками);

− краща якість або інші, ніж у конкурентів показники у певному ринковому сегменті (стратегія фокусування).

Із розвитком суспільства, зміною середовища господарювання, змінюються конкуренті переваги підприємства. Раніше, основними конкурентними перевагами були: нижча ціна, вища якість продукції, кращий клієнтський сервіс, доступ до ресурсів, вигідне (зручне) географічне розташування.

Сучасними конкурентні перевагами підприємства, які сприяють його довгостроковому успіху є:

− застосування інноваційних технологій та виробництво інноваційних продуктів, які задовольняють нові потреби споживачів;

− цифрова трансформація: впровадження цифрових інструментів та платформ для оптимізації бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів, використання великих даних (Big Data) для аналітики та прийняття стратегічних рішень;

− розвинена соціальна відповідальність, у тім числі, екологічна;

− гнучкість та адаптивність системи менеджменту;

− персоналізація та орієнтація на клієнта: індивідуальний підхід до кожного клієнта, персоналізовані пропозиції та послуги;

− швидкість та ефективність логістики: оптимальна логістичні процеси, що забезпечують своєчасну доставку товарів та низькі витрати на ланцюги постачання;

− бренд та репутація: сильний бренд, що викликає довіру та лояльність у клієнтів;

− культурна різноманітність та інклюзивність: підтримка різноманітності та інклюзивності у робочому середовищі;

− стратегічні партнерства та альянси: співпраця з іншими компаніями та організаціями для спільного створення цінності, використання мережевих ефектів для розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності.

1.2. Характеристика базових конкурентних стратегій

Система конкурентних стратегій підприємства – це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.2) [21, с. 95].



Рис. 1.2. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [21, с. 96]

Існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій, залежно від того, яка класифікаційна ознака береться до уваги (рис. 1.3).

Базовими (внаслідок універсальності застосування) серед конкурентних стратегій вважаються стратегії М. Портера: лідерство за витратами, диференціація, фокусування.



Рис. 1.3. Класифікація конкурентних стратегій підприємства

Джерело: [4]

Стратегія лідерства за витратами – це концентрація підприємства на зменшенні виробничих та збутових витрат. Низька собівартість продукції дає змогу встановлювати ціни нижчі, ніж у конкурентів та попри це забезпечувати планову прибутковість. Ця стратегія включає оптимізацію використання виробничих потужностей, досягнення ефекту масштабу через

масове виробництво, скорочення витрат на сировину, матеріали та енергоносії, підвищення продуктивності праці тощо. Тобто, вона спрямована на забезпечення високого рівня ефективності виробництва та реалізації продукції. Девіз лідерів за витратами: «Дешево, але гідно (достатньо якісно)».

Така конкурентна стратегія може бути ефективною, якщо:

− ціна є основним чинником споживчого вибору;

− продукція, яку виготовляє підприємство є стандартизованою, її легко виготовити, але важко диференціювати;

− ринок характеризується високим рівнем влади споживачів.

Ризиками такої конкурентної стратегії є стрімкі зміни у технологіях, які можуть різко здешевити процесі виробництва і підприємство втратить конкурентну перевагу. Також підприємство ризикує вчасно не оновити продукцію через надмірну увагу до її собівартості, тоді як конкуренти моуть легко її скопіювати.

Стратегія диференціації − це такий підхід до конкурентної боротьби, за якого підприємство виділитися на ринку, пропонуючи унікальні продукти або послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Основною метою цієї стратегії є створення унікальної цінності для споживачів, що дозволяє встановлювати вищі ціни і збільшувати лояльність клієнтів.

Стратегія диференціації є ефективною за умови:

− складної структури ринку і відмінностей між споживчими потребами;

− наявності можливостей диференціації продукції;

− нееластичного за ціною попиту (ціна не є основним чинником споживчого вибору);

− володіння ноу-хау у сфері виробництва чи маркетингу.

Разом з тим, застосування цієї стратегії також має певні ризики. Насамперед, диференціація може спричиняти таку велику цінову різницю з конкурентами (особливо, які лідирують за витратами), що спричинить втрату

прихильності споживачів до бренду. Значення диференціації може нівелюватися під впливом недобросовісної конкуренції: імітації та підробок та знижуватися з часом, коли диференційований продукт (послуга) стає буденністю.

Стратегія фокусування – це конкурентна стратегія, спрямована на обслуговування вузького сегменту ринку, який може бути певною групою споживачів, географічним регіоном або специфічним продуктом. Основна мета цієї стратегії полягає у задоволенні потреб вибраного сегменту ринку краще, ніж це можуть зробити конкуренти, які орієнтуються на ширший ринок.

Стратегія фокусування можлива за рахунок: вузької спеціалізації, індивідуального підходу, особливого обслуговування.

Конкурентна стратегія фокусування ефективна тоді, коли:

− ринок сформований з багатьох сегментів, які суттєво відрізняються за місткістю, темпом росту, рівнем конкуренції та іншими чинниками;

− для більшості конкурентів певний ринковий сегмент недоступний через фінансові (брак інвестиційних джерел) чи інші причини;

− підприємство має обмежені ресурси, щоб «виходити» на масштабні ринки;

− є окремі групи потенційних споживачів з особливими (нестандартними) потребами, які не задоволені в повній мірі.

Ризиками стратегії фокусування є:

− збільшення цінової різниці між цінами на продукцію підприємства та цінами на неспеціалізовану продукцію конкурентів;

− можливість захоплення конкурентами ще вужчих сегментів ринку;

− скорочення відмінностей між потребами вузьких сегментів ринку.

Отже, кожна базових конкурентних стратегій має свої переваги та недоліки. Вибір найкращої стратегії залежить від конкретних обставин, ринкових умов та цілей компанії.

1.3. Процес розроблення конкурентної стратегії підприємства

За даними дослідження консалтингової компанії McKinsey, є висока ймовірність взаємозв'яку між підходами до формування стратегії та її успішністю у подальшій реалізації [40, с. 409-410].

Процес розроблення конкурентної стратегії підприємства є системним і повинен відповідати певним принципам, найважливішими з яких, на наш погляд є принципи: системності, комплексності, ефективності, узгодженості, ринкової орієнтації, гнучкості, соціальної орієнтованості, збалансованості, інноваційності, обґрунтованості [6; 21].

Послідовність етапів процесу розроблення стратегії зображені на рис. 1. 4.

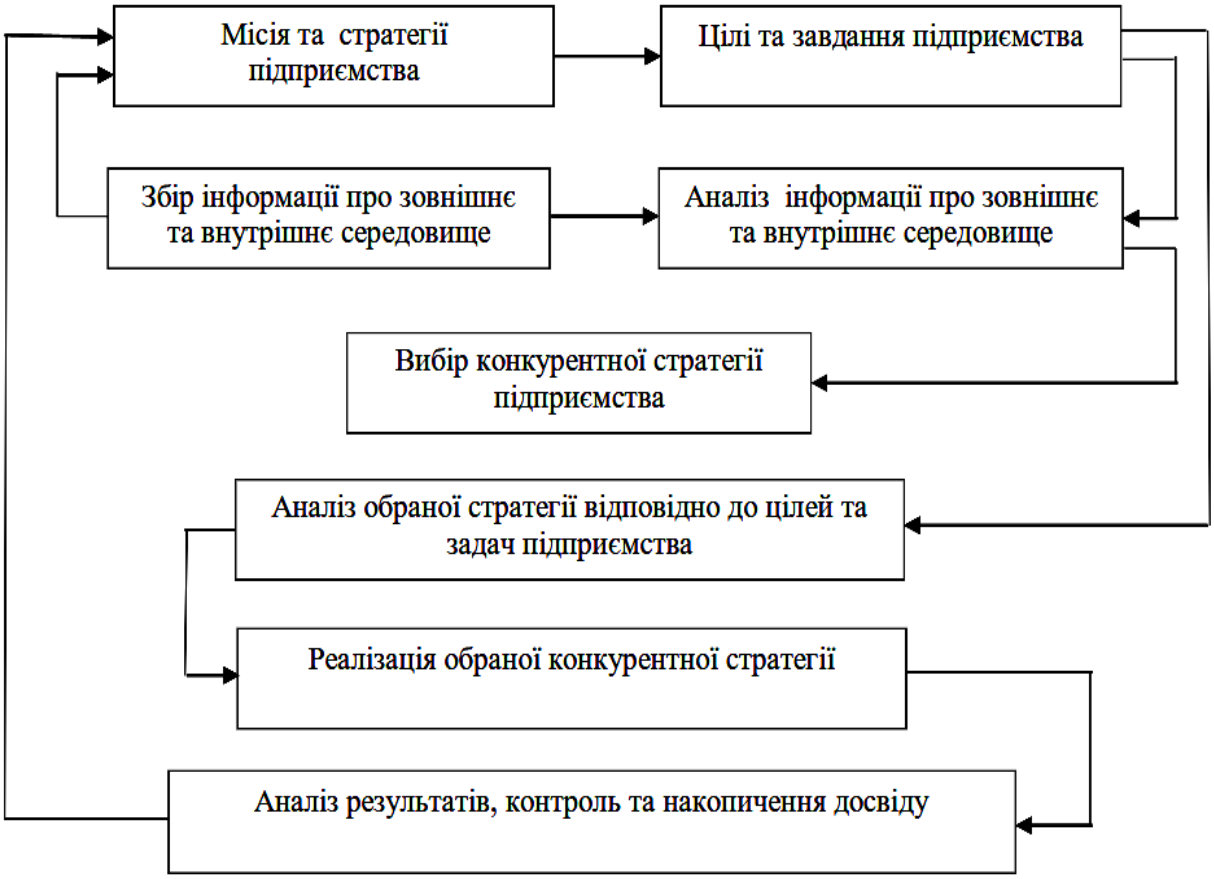


Рис. 1.4. Етапи процесу розроблення стратегії

Джерело: [6].

Вихідним етапом процесу розробки стратегії є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.

З метою розроблення конкурентної стратегії підприємства використовується широкий інструментарій, який дає змогу проаналізувати та оцінити його зовнішнє а внутрішнє середовище (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Інструментарій, який використовується для розроблення конкурентної стратегії [21, с. 101]

Популярними методами розробки конкурентних стратегій є матриці, оскільки вони допомагають візуалізувати та аналізувати різні аспекти діяльності підприємства та його ринкове середовище.

Найвідомішими матрицями, які використовуються для розроблення стратегії є

– матриця Бостонської консалтингової групи (BCG): яка поділяє стратегічні бізнес-одиниці або продукти підприємства на «зірки» (мають

велику частку ринку та високий темп росту ринку), «дійні корови» (характеризуються низьким ринковим ростом та високою часткою ринку, генерують стабільний прибуток), «знаки питання» (їм притаманна низька частка на ринку з високим темпом росту, потребують прийняття рішення про інвестування або вихід з ринку), «собаки» (займають малу частку на ринку з низьким темпом росту);

− матриця General Electric/McKinsey (GE/McKinsey), яка передбачає аналіз привабливості ринку та конкурентної позиції бізнес-одиниці, використовується для визначення стратегічних пріоритетів та розподілу ресурсів, містить дев'ять квадратів, які відображають різні рівні привабливості та конкурентної позиції, і дозволяє визначити, де інвестувати, утримувати позиції або скорочувати діяльність;

− SWOT-аналіз, який допомагає використати сприятливі можливості з боку зовнішнього середовища та нейтралізувати зовнішні загрози за рахунок сильних сторін;

− матриця SPACE (Strategic Position and Action Evaluation): оцінює стратегічну позицію підприємства за чотирма критеріями: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища та сила галузі, допомагає визначити, чи повинна компанія агресивно розширюватися, захищати свої позиції, скорочуватися або зменшувати ризики;

− матриця Ansoff (Product-Market Growth Matrix): використовується для визначення стратегій зростання за чотирма напрямками: ринкова проникливість, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікація; допомагає вирішити, чи варто компанії фокусуватися на існуючих продуктах та ринках або ж розглядати нові можливості.

Використання цих матричних методів дозволяє підприємствам глибше зрозуміти свої позиції на ринку та розробити ефективні конкурентні стратегії, що враховують як внутрішні ресурси та можливості, так і зовнішні ринкові умови.

Висновки до першого розділу

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль в управлінні підприємством, оскільки дозволяє йому вирізнитися з-поміж конкурентів, перевершити їх на певних ринкових сегментах або в цілому на ринку за окремими показникам, якнайкраще продемонструвати свої конкурентні переваги.

Основна мета конкурентної стратегії − досягнення цілей підприємства, забезпечення прибутковості та рентабельності через вигідну ринкову позицію. Її ефективність залежить від спроможності керівництва підприємства правильно визначити та максимально використати свої конкурентні переваги.

Під конкурентною перевагою слід розуміти унікальні характеристики ринкової пропозиції підприємства, або ті, за якими воно випереджає конкурентів. Із розвитком суспільства та зміною умов господарювання змінюється і підхід до основних конкурентних переваг підприємства.

Існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Найпоширенішим є підхід з точки зору використовуваних конкурентних переваг або ступенем охоплення сегментів ринку.

Вибір конкурентної стратегії має відповідати конкретним ринковим умовам.

Розроблення конкурентної стратегії є складним процесом і передбачає аналіз внутрішніх можливостей підприємства, конкурентного середовища, а також потреби та очікувань клієнтів.

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в процесі розробки його конкурентної стратегії застосовується широкий спектр методів, серед яких найпопулярнішими є матричні методи, які допомагають візуалізувати конкурентну позицію підприємства.

РОЗДІЛ 2
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МАЗОРІНІ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ»

Компанію ТОВ «МАЗОРІНІ» (назва англійською LIMITED LIABILITY COMPANY MAZORINI (LLC MAZORINI), код ЄДРПОУ 43325741, було зареєстровано 01.11.2019. Розмір статутного капіталу підприємства складає 480 000,00 грн. Керівником товариства є Годунок Альона Володимирівна.

Основним видом діяльності товариства (КВЕД) є – 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання.

Іншими видами діяльності підприємства є:

− 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

− 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;

− 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

− 52.24 Транспортне оброблення вантажів;

− 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами;

− 10.82 Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

− 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання [42].

Основною продукціє підприємства є борошняні кондитерські вироби, основною сировиною для яких є борошно (вищого, 1-го, 2-го сортів, соєве,

вівсяне), цукор, жири, молоко і яйцепродукти. Додатковими інгредієнтами таких продуктів є фруктові начинки, ізюм, цукати, горіхи, пряності, ароматизатори (есенції, вина, коньяки), молочні продукти, барвні, смакові речовини, драглеутворювачі, розрихлювачі для тіста.

Залежно від технологічного процесу виготовлення і рецептури борошняні кондитерські вироби поділяють на групи: печиво, пряники, крекери, кекси, рулети, вафлі, торти, тістечка.

Для виробництва всіх видів борошняних кондитерських виробів характерні наступні технологічні операції:

- приготування тіста;
- формування виробів з тіста;
- випікання;
- охолодження;
- оздоблення (для окремих видів виробів).

Організаційна структура управління ТОВ «МАЗОРІНІ» зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МАЗОРІНІ»

Як видно рис. 2.1. організаційна структура ТОВ «МАЗОРІНІ» є досить простою, оскільки саме підприємство невелике за розміром (кількістю працюючих та розміром виручки від реалізації).

Фактично, усі функції стратегічного та тактичного управління товариством виконує його директор.

Слоганом ТОВ «МАЗОРІНІ» є: «МАЗОРІНІ» створить свято. Ми докладаємо максимум зусиль, щоб наші торти, десерти та випічка підкорили серця найвибагливіших гурманів» [41].

У додатку Google, товариство позиціонує себе як «молоду кондитерську Mazorini – кондитерську з виробництвом повного циклу, де використовуються ексклюзивні рецептури для виготовлення неперевершених десертів на основі французької кондитерської школи».

Цінності ТОВ «МАЗОРІНІ» подані на рис. 2.2.

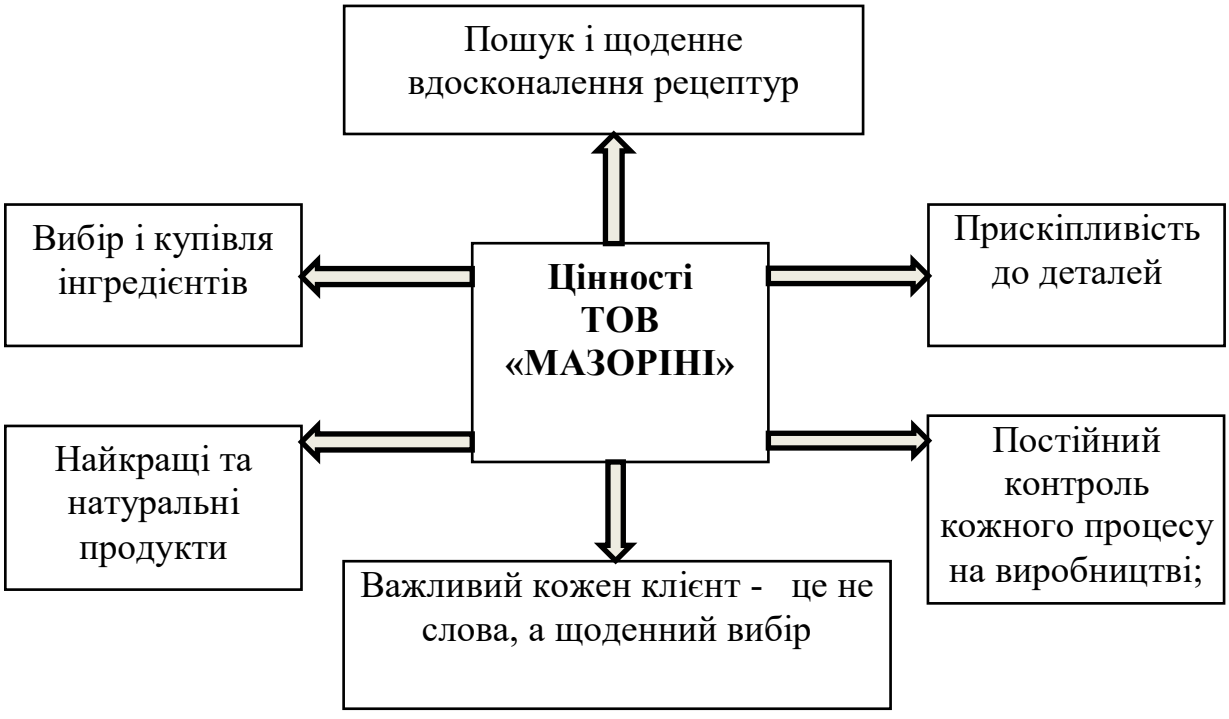


Рис. 2.2. Цінності ТОВ «МАЗОРІНІ»

Джерело: складено автором за [41]

Специфіка господарської діяльності та управління підприємством в тому, що борошняні кондитерські вироби мають обмежений термін

придатності та швидко псуються. Отже, якщо вони не виготовляються на замовлення, то потрібні розрахунки та прогнози обсягів продажу за кожним видом продукції в асортименті, щоб не зазнати фінансових втрат внаслідок нереалізації.

Асортимент продукції ТОВ «МАЗОРІНІ» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2 1.

Асортимент продукції ТОВ «МАЗОРІНІ»

№	Вид продукції	Асортимент
1.	Бенто-тортики	Полуничний, снікерс, кокс-мигдаль
2.	Еклери	Малина, шоколад, ваніль, фісташка, лимон манго-полуниця
3.	Бісквітні торти	Мазоріні, ягідний, шоколад-апельсин, орео, кокос-полуниця, чізкейк-вишня, шоколад-вишшня, спартак, медовик
4.	Мусові торти	Малина-фісташка, абрикос-маракуйя, бейліс-фундук, полуничний, колібрі, груша-ваніль, тірамісу
5.	Тістечка	Бейліс-фундук, малина-маракуйя, екзотична карамель, абрикос-ваніль, тарт снікерс, малина-фісташка, тарт лимонний, андрути
6.	Львівські пляцки	Спартак, наполеон, медовик з карамеллю, пані Валевська, сирник львівський, сирник з персиком
7.	Пироги та штруделі	Кіш з куркою, кіш з лососем, пиріг шпинатний, пиріг грушевий, пиріг морквяний, струдель з вишнею та журавлиною, струдель з яблуком
8.	Випічка	Рогалики, гріссіні спеції, гріссіні пармезан, круасан класичний, круасан малина-маскарпоне, круасан фісташка-полуниця, круасан шоколад-карамель, круасан з мигдалевим франжипаном, даніш з сезонними ягодами, равлик з кремом та родзинками, равлик з маком та грецьким горіхом, батон на заквасці, цибулевий хліб на заквасці, зерновий хліб на заквасці, печиво «Шоколадні тріщинки», печиво «Біскотті», печиво вівсяне, печиво кокосове, печиво пісочне, крекер зерновий
9.	Чізкейки	Баскський, баноффі, Нью-Йорк
10.	Макарунси	Фісташка-вишня, ваніль, роза-малина, полуниця-чізкейк, лайм, кава-карамель, шоколад, мак-чорниця, дорблю

Джерело: складено автором за [41]

Таким чином, як бачимо, номенклатура кондитерської продукції ТОВ «МАЗОРІНІ» є досить великою і налічує 10 видів продукції. Найглибшим асортиментом характеризується випічка (20 позицій), найменшим – бенто-тортики та чіз-кейки (по 3 позиці).

В асортименті підприємства є як традиційні кондитерські вироби (штруделі, спартак, наполеон), так і незвичайні смаки (дорблю) та поєднання смаків (мак-чорниця).

Товариство має зареєстровану торгову марку, складовою частиною якої є логотип (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Логотип ТОВ «МАЗОРІНІ»

Джерело: [41]

Збут продукції ТОВ «МАЗОРНІІ» організовано через канали нульового рівня: фірмову кондитерську за адресою вул. Володимира Великого, 123 Б) та торговий острівок у ТРЦ Victoria Garden у м. Львові. Також продукцію можна придбати та замовити онлайн (на сайті та у соціальних мережах).

З метою просування продукції підприємство застосовує інтернет-маркетинг, зокрема, здійснює маркетингові комунікації через профілі у соціальних мережах Instagram та Facebook.

Основні фінансово-економічні результати ТОВ «МАЗОРІНІ» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Основні фінансово-економічні результати ТОВ «МАЗОРІНІ» у 2020-2023 рр.

Показники, грн.	2020	2022	2023	Δ2023-2020	Δ2023/2020
Активи	768100	460800	433000	-335100	0,56
Зобов'язання	791400	7900	167300	-624100	0,21
Виручка від реалізації	1474200	254600	96600	-1377600	0,07
Чистий прибуток	3100	0	-187200	-190300	-60,39
Рентабельність активів %	0,40	-	-	-	-
Рентабельність продажу, %	0,21	-	-	-	-

Джерело: складено та розраховано за: [29]

Як бачимо з табл. 2.2. практично усі абсолютні та відносні показники фінансово-економічних результатів ТОВ «МАЗОРІНІ» за 2020-2023 рр. погіршилися.

Удвічі скоротилися активи підприємства, у 15 разів знизилися виручка від реалізації продукції. Якщо у 2020 р. підприємство було прибутковим, у 2022 р. – беззбитковим, то у 2023 р. воно отримало збиток на суму 190 тис. грн.

Єдина позитивна динаміка – це зменшення обсягу зобов'язань підприємства.

Така динаміка фінансово-економічних показників, може бути зумовлена наслідками карантину та спадом економіки, викликаним війною рф проти України або помилками в управлінні діяльністю підприємства.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «МАЗОРІНІ»

Аналіз конкурентного середовища розпочнемо, насамперед, з загальної оцінки кількості потенційних конкурентів на ринку.

За даними сервісу YouControl, за основним видом діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» (10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання) в Україні зареєстровано понад 6 тис. компаній (6674), які є функціонуючими, причому майже 5 тис. компаній (а точніше 4869) є ФОП [1].

За кількістю таких підприємств Львівська область займає друге місце по Україні (табл. 2.3). Отже, загалом, рівень конкуренції на Львівщині можна оцінити як високий, у порівнянні з іншими регіонами країни.

Таблиця 2.3.

Кількість потенційних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ»
за основним видом його діяльності

Регіон	Кількість компаній (КВЕД-10.71)	Частка до загального обсягу, %
Всього	6674	100
м. Київ	682	10,2
Львівська обл.	452	6,8
Закарпатська обл.	421	6,3
Одеська обл.	417	6,2
Харківська обл.	357	5,3
Київська обл.	338	5,1
Дніпропетровська обл.	321	4,8
Полтавська обл.	320	4,8
Донецька обл.	296	4,4
Івано-Франківська обл.	287	4,3
Вінницька обл.	281	4,2
Хмельницька обл.	224	3,3

Джерело: [1]

Таким чином, ТОВ «МАЗОРІНІ» має багато потенційних конкурентів.

Оцінимо загрози конкурентній позиції ТОВ «МАЗОРІНІ» за методикою п’яти конкурентних сил Портера.

Таблиця 2.4.

Оцінка появи загрози нових конкурентів за методикою Портера на ринку борошняних кондитерських виробів за методикою

№	Параметр ринку	Оцінка рівня загрози	Бальна оцінка
1	Економія на масштабі виробництва	Висока - можлива у крупних гравців ринку	4
2	Потужні торгові марки	Середній – декілька гравців контролюють більшу частку ринку)	3
3	Ступінь диференціації продукту	Високий − достатньо диференційована продукція за асортиментом, смаком та дизайном	4
4	Обсяг інвестицій для входження в галузь	Низька – термін окупності більше року	2
5	Доступ до каналів розподілу	Високий – доступ повністю відкритий	5
6	Державне регулювання ринку	Середній - держава помірно втручається у галузь, контролюючи безпеку харчових продуктів	3
7	Готовність існуючих гравцівзнижувати ціни	Низький – популярні та елітні кондитерські-пекарні не знижуватимуть рівень цін при появі дешевшої продукції	2
8	Ставлення конкурентів	Високий – можливе сприйняття	5
9	Темп зростання ринку	Високий – високий і є тенденція до зростання	4
10	Ймовірність розробки нових товарів та інновацій	Середній – середня ймовірність розробки нових технологій та продуктів	3
	Сума балів		35

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Бальна оцінка кожного параметру розраховувалася як середня експертна оцінка (експертну оцінку давали директор товариства, шеф-кондитер, а також ми враховували власну думку). Максимальна бальна оцінка – 6 балів, мінімальна - 1 бал.

Підсумовуючи бали, поставлені експертами, загальна оцінка загрози появи нових конкурентів для ТОВ «МАЗОРІНІ» - 35 балів (максимально − 60, мінімально 10), що відповідає середньому рівню.

Оцінимо загрозу появи товарів-замінників на ринку кондитерської борошняної продукції (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Оцінка загрози появи товарів-замінників за методикою Портера на ринку борошняних кондитерських виробів

№	Параметр оцінки	Оцінка рівня загрози	Бальна оцінка
1	Практично нові товари-замінники	Низький – не існують на ринку	1
2	Товари замінники, що можуть забезпечити нижчу якість за нижчими цінами	Високий – існують і займають високу частку ринку (фабрична продукція)	5
3	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якістьза нижчими цінами	Середній – можуть бути запропоновані пекарнями-кондитерськими, які тільки виходять на ринок	3
4	Товари-замінники, здатні забезпечити вищу якість за нижчими цінами	Низький – існують, але їх небагато	2
5	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якістьале за вищими цінами	Низький – 1 бал (не існують на ринку)	1
	Сума балів		12

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Отже, результат експертної оцінки загрози появи товарів-замінників на ринку борошняних кондитерських виробів у 12 балів (максимально 30, мінімально – 5) свідчить про рівень такої загрози як нижче середнього.

Бальна експертна оцінка ринкової влади постачальників на ринку борошняних кондитерських виробів наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Оцінка ринкової влади постачальників за методикою Портера на ринку борошняних кондитерських виробів

№	Параметр оцінки	Оцінка рівня загрози	Бальна оцінка
1	Кількість нових постачальників	Середній рівень – незначна кількість	3
2	Унікальність продукції постачальників	Середній рівень – окрема продукція виготовляється обмеженою кількістю виробників	3
3	Обсяг постачання продукції	Середній рівень – обсяг постачання достатній для поточної ситуації	3
4	Витрати при заміні постачальників	Низький рівень – можуть бути певні витрати у випаду заміни постачальників	2
5	Пріоритетність бізнесу фірми для постачальників	Високий рівень – низька пріоритетність бізнесу для постачальників	4
	Сума балів		15

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Як бачимо з даних табл. 2.6., експерти оцінили ринкову владу постачальників у 15 балів (максимально – 30, мінімально – 5). Отже, ринкова влада постачальників є середньою.

Бальна експертна оцінка ринкової влади споживачів представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка ринкової влади споживачів за методикою Портера на ринку борошняних кондитерських виробів

№	Параметр оцінки	Оцінка рівня загрози	Бальна оцінка
1	Частка споживачів з великим обсягом купівлі	Низький рівень – практично рівномірний середній обсяг продажу	2
2	Впізнаваність торгової марки	Високий рівень – немає явних відмінностей продукції від основних конкурентів	4
3	Схильність до переходу на товари інших подавців	Високий рівень – є виробники, які виготовляють та реалізовують подібну подукцію	4
4	Чутливість споживачів до ціни	Високий – значна частка споживачів буде переключатися на продукцію інших виробників за умови значної різниці в ціні	4
5	Задоволеність споживача якістю товару	Низький рівень – високий рівень задоволеності продукцією	2
	Сума балів		15

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Отже, за експертних оцінюванням частка ринкової влади на ринку борошняних кондитерських виробів отримала 15 балів (максимально 30, мінімально – 5), а отже є середньою.

Місткість ринку кондитерських борошняних виробів, на наш погляд, залежить від:

1) кількості населення та його демографічних показників (певні вікові категорії більш схильні вживати солодкі вироби);

2) рівня доходів та платоспроможності потенційних споживачів;

3) культури та національних традицій харчування.

Якщо оцінювати вплив кількості населення у Західному регіоні на місткість кондитерських борошняних виробів, то враховуючи внутрішню

міграцію українців з східних областей у західні, які є більш безпечними, вважаємо цей чинник позитивним.

На жаль, війна викликала падіння рівня доходів населення, і відповідно зниження платоспроможності потенційних, покупців.

Щодо впливу культури харчування, то популярність здорового способу життя та харчування знижує місткість ринку борошняних кондитерських виробів.

Експертна оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на ринку контактних лінз за методикою п’яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Оцінка рівня загрози	Бальна оцінка
1	Кількість основних гравців	Високий рівень - у Львівській області багато підприємств даного виду діяльності	5
2	Стан ринку	Середній рівень − потенціал до зростання ринку	3
3	Ступінь диференціації продукції в конкурентів	Високий рівень – виробники диференціюють продукцію, але вона подібна	4
4	Можливість змінювати ціни	Середній рівень – можливість обмежена	3
	Сума балів		15

Джерело: складено автором на основі експертного оцінювання

Отже, як бачимо з даних табл. 2.8, внутрішньогалузеву конкуренцію на ринку борошняних кондитерських виробків можна оцінити як вище середнього (максимальна сума 20 балів, мінімальна – 5).

Отже, серед п’яти конкурентних сил Портера найбільший вплив на діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» має внутрішньогалузева конкуренція.

2.3. Оцінка конкурентного позиціонування та конкурентних переваг ТОВ «МАЗОРІНІ»

Проаналізувавши ринок борошняних кондитерських виробів у м. Львові, вважаємо, що основними прямими конкурентами ТОВ «МАЗОРІНІ» є мережа кондитерських магазинів «БІЛКА» та кондитерська-пекарня «SHOco». Непрямими конкурентами кондитерської є кондитери, які випікають кондитерські вироби в домашніх умовах, часто будучи не зареєстрованими як підприємці, тобто перебуваючи у тіньовому секторі.

Проаналізуємо господарську діяльність основних прямих конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ».

Кондитерська «БІЛКА» заснована 8 років тому та зараз – це вже мережа із 4 магазинів та 3 корнерів у торгово-розважальних центрах у м. Львові. Логотип кондитерської «БІЛКА» досить простий: на ньому зображена білочка, яка тримає капкейк (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Логотип кондитерської «БІЛКА»

Джерело: [3]

Колір логотипу гірчично-зелений, на наш погляд, не зовсім асоціюється з кондитерською-пекарнею.

Цінністю компанії є натуральні інгредієнти у виробництві солодощів. .

Кондитерська «БІЛКА» позиціонує себе як «…не просто місце, де можна придбати смачні десерти та подарунки, а місце, де можна знайти ідеї та натхнення для створення святкової атмосфери, де можна зробити незабутні подарунки для близьких людей та дарувати їм радість та задоволення» [3].

Слоганом кондитерської «БІЛКА» є: «Білка − це солодке свято для вас та ваших рідних! Легко, швидко, без турбот!», а також «Подаруй солодке свято!». Місія кондитерської сформулювала так: «Наша місія − зробити будь-яке святкування солодким та незабутнім!» [3].

Отже, особливістю кондитерської є поєднання кількох напрямів бізнесу: у кондитерські можна також замовити подарунки, квіти та гелієві кульки. Тобто підприємство дотримується стратегії диверсифікації

Асортимент кондитерської продукції «БІЛКА» є достатньо великим та включає: торти, бенто-тортики, тарти, чізкейки, макарони, кейки без цукру, торти без глютену та лактози, міні десерти, безлактозне печиво, сирники, кіші, макарозиво.

Як бачимо, «БІЛКА» виготовляє «здорові» борошняні кондитерські вироби: без лактози та глютену, а отже, прагне захопити вузький сегмент ринку споживачів, які зорієнтовані на правильне харчування або мають проблеми з травленням.

Також, у асортименті продукції «БІЛКИ» є продукт-новинка на ринку: макарозиво: десер, який поєднує натуральне морозиво і макарони.

Найбільшою глибиною асортименту характеризуються торти та бенто-тортики.

Кондитерська «БІЛКА» має профілі у багатьох соціальних мережах: Facebook, Viber, Youtube, Tiktok, Instagram, Telegram-plane. Отже, вона активно використовує маркетинг у соціальних мережах. Зокрема, на сторінці кондитерської «БІЛКА» є 1461 допис і вона має 24,3 тисячі підписників.

Вагомим чинником конкурентоспроможності підприємства є також швидка доставка продукції: кондитерська декларує, що доставка можлива за годину.

Також, забезпечена зручність для клієнта щодо здійснення замовлення продукції (можна замовити на сайті та у соціальних мережа), доставки (як в межах, так і за межами міста, можливість само вивозу та доставки Новою Поштою) та оплати. Вичерпна інформація щодо оплати та доставки міститься на сайті.

Проаналізуємо діяльність та конкурентні переваги ще одного конкурентна ТОВ «МАЗОРІНІ» - кондитерської SHOco.

SHOco. позиціонує себе як сучасна кондитерська-пекарня Львова. Філософія кондитерської-пекарні − просто, сучасно і дуже смачно. Слоганом кондитерської є: «SHOco. − мистецтво десерту!». Ще одним слоганом, який стосується продукції на замовлення є: «Перекладаємо Ваші почуття на мову солодкого».

Логотип кондитерської SHOco. дуже простий, виконаний коричневим шрифтом на голубому фоні (рис. 2.5). Коричневий шрифт, вочевидь обраний для асоціації з шоколадом.



Рис. 2.5. Логотип кондитерської

Джерело: [43]

Підприємство також дотримується стратегії диференціації, оскільки окрім десертів пропонує клієнтам корисні сніданки: сирнички, мелти, яйця пашот з соусом hollandaise та багато інших сніданків із сезонних продуктів [43].

Асортимент борошняних кондитерських виробів SHoco включає: круасани, равлики, крафіни, тарти, хліб, макарони, еклери, тістечка, тортики, печиво, горішки від бабусі, кенді бар, подарункові бокси.

В асортименті продукції кондитерської SHoco є також заморожена продукція: круасани та сирнички.

SHoco має мережу кондитерських в 5 локаціях міста Львова, кожна з яких має відмінну від інших концепцію. Зокрема по вул. Кульпарківська, 200а SHOco. має формат wine&robata bar ZWIN: поєдання кондитерської з винним баром. Локація на вул. Угорська, 12 є переможцем ресторанної премії «Сіль 2021» у номінації найкраща кондитерська, вона має куточок для дітей. А локація на вул. Стрийська, 45 має власну парковку та є просторою і світлою.

Кондитерська також забезпечує доставку продукції.

Кондитерська SHoco здійснює маркетингові комунікації у таких соціальних мережах як Facebook, Tiktok та Instagram. І, як і «БІЛКА» відзначається високою маркетинговою активністю: її сторіна у Instagram має 28,6 тисяч підписників, а на сторінці розміщено 2132 дописи.

Для порівняння цінової політики основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ» оберемо торт полуничний: ціна такого торту у SHoco – 990 грн за кг, у «БІЛЦІ» - 955,9 грн за кг, у ТОВ «МАЗОРОІНІ» торт кокос-полуниця – 650 грн за кг.

Ванільний еклер ТОВ «МАЗОРІНІ» - 80 грн, SHoco – 95 грн, бакський чізкейк «БІЛКА» – 740 грн, «БІЛКА» - 650 грн.

Таким чином, бачимо, що цінова політика ТОВ «МАЗОРІНІ» є «приємнішою» для споживача.

Конкурентне позиціонування та конкурентні переваги основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ» наведено у табл. 2.9

Таблиця 2.9

Конкурентне позиціонування та конкуренті переваги основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ»

№	Конкурент	Конкурентне позиціонування	Конкурентні переваги
1	«БІЛКА»	Кондитерська, яка створює свято. Місце, де можна знайти натхнення для створення святкової атмосфери. Акцент на ірраціональних цінностях, емоційних вигодах для споживача.	1.Присутність у більшості популярних соціальних мереж. 2. Активна маркетингова діяльність. 3. Екслюзивна продукція (макарозиво). 4. Великий асортимент. 5. Оригінальні смаки. 6. Наявність «здорових солодощів» в асортименті. 7. Можливість замовити подарунок (кульки, квіти). 8. Швидка доставка.
2.	SHOco.	Сучасна кондитерська, «мистецтво десерту», «перекладаємо Ваші почуття на мову солодкого». Позиціонування як кондитерської яка дарує емоції. Акцент на ірраціональних цінностях, емоційних вигодах для споживача	1. Локації у різних куточках міста з різною концепцією. 2. Активна маркетингова діяльність. 3. Наявність замороженої продукції, яку можна приготувати вдома.

Джерело: складено автором за [3; 43]

Таким чином, як бачимо, конкурентних переваг у основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ» є доволі багато. Вважаємо, що вони займають лідерську позицію на ринку. ТОВ «МАЗОРІНІ» може «вигравати» за рівнем цін та наявністю традиційної для галичан випічки в асортименті.

2.4. Пропозиції та рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ»

Як показав виконаний аналіз, ТОВ «МАЗОРІНІ» реалізовує конкурентні стратегії наслідування лідерів та стратегію нижчих цін.

На наш погляд, цільова аудиторія кондитерської-пекарні – це споживачі з середнім і вище середнього рівня достатку. Споживачі з нижчим рівнем достатку купують фабричну продукцію, товари з ринків або випікають кондитерські вироби вдома.

Крім того, сучасні споживачі кондитерських виробів, як свідчать фахівці, прагнуть отримати більше, ніж просто продукт, вони хочуть, щоб це відображало їхній стиль життя. Отже, для низ все менше пріоритетною є ціна, а більше – бренд.

За висновками експертів, третина (31 %) споживачів кондитерських виробів обирають десерти, насамперед, за смаком. Але, якщо два вироби будуть мати приблизно однаковий смак, то перевага буде надана тому бренду, якій більше співпадає з цінностями та іміджем споживача.

Як показав аналіз позиціонування на ринку ТОВ «МАЗОРІНІ», кондитерських «БІЛКА», SHocо – усі три бренди позиціонують себе як кондитерські, які дарують свято. У цьому випадку відбувається «змішування» бренду «МАЗОРІНІ» з іншими брендами в уявленні споживачів. Тому, на наш погляд, підприємству слід зробити репозиціонування бренду, щоб вирізнитися поміж конкурентами.

Щоб визначити ефективні методи позиціонування бренду, потрібно ретельно вивчити цільову аудиторію. На жаль, більшість виробників кондитерських виробів в Україні випускають продукцію, не замислюючись про те, чому споживачі обирають саме їхні товари.

З цієї точки зору необхідні маркетингові дослідження. На основі їхніх результатів, компанія повинна дати відповідь на такі запитання:

− для чого споживач купує продукт (наприклад, круасани, здебільшого

купують для себе, а бенто-тортики – на подарунок);

− в яких умовах споживач вживає продукт: за кавою, на сніданок, пригощає гостей, на роботі як перекус (наприклад, тортом ми частіше пригощаємо гостей, а от печивом смакуємо за кавою-брейк на роботі);

− які очікування споживча: втамування голоду, отримання задоволення, естетичне задоволення, задоволення власного его (здивування дизайном торта близьких людей);

− в якій життєвій ситуації споживач купує продукт: роблячи тижневі закупи, поспішаючи на роботу, з нагоди особливих випадків, на прохання дитини, зробити приємне рідним.

Відповівши на ці запитання, можна буде зрозуміти які характеристики, переваги продукції слід використати для ефективного брендингу, яка рекламна кампанія буде успішнішою, яким чином якнайкраще виділитися на тлі конкурентів.

За оцінками фахівців, для споживачів борошняних кондитерських виробів, важливі такі цінності:

− якість продукції: вона залишається одним з ключових критеріїв при виборі кондитерських виробів, внаслідок вільного доступу до інформації про бренди через інтернет, споживачі можуть ретельно вивчити склад кожного виробу, що дозволяє їм контролювати якість продукції та обирати найкращу для себе;

− зручність: сучасні споживачі очікують від кондитерських виробів не лише високої якості, але й зручності у користуванні, наприклад, один з брендів міні-круасанів спочатку позиціонувалися як зручний перекус на ходу, але рекламна кампанія не була успішною, оскільки споживачі не хотіли брати круасани брудними руками і частіше купували їх додому або на роботу;

− широкий асортимент: якщо бренд виробляє цукерки з апельсиновою начинкою, споживачі можуть здивуватися, чому немає полуничної начинки;

− турбота про здоров’я: здоровий спосіб життя, дотримання дієт та

уважне ставлення до складу продуктів − новий тренд серед споживачів, які надають перевагу корисним і натуральним продуктам, які містять природні барвники та екстракти, а не синтетичні замінники;

− персональний імідж: наприклад, купуючи «Бабусині горішки», споживачі відчувають себе більш турботливими та уважними, десерт «Симфонія кохання» - більш романтичними, і якщо споживач захоче відповідати бажаному образу в очах рідних або друзів, він вибере бренд, який доповнить його імідж «турботливого» або «романтичного»;

− правда: сучасні споживачі поколінь Y і Z не дивляться телевізор і не вірять рекламі в ЗМІ, тому брендам стає все складніше завоювати їхню довіру через звичайні маркетингові канали, їхня головна вимога – це правда у рекламних повідомленнях, якщо виявиться, що тісто не відповідає опису (наприклад, не «ніжне»), то більше вони не придбають продукцію цього бренду.

− оригінальний фірмовий стиль: для формування образу бренду у свідомості споживачів важливо все: від назви, яку споживач чує в рекламі, до оформлення полиць з продукцією.

Для того, що позиціонування бренду було унікальним, потрібно проаналізувати основні існуючі підходи до позиціонування. Зокрема, трендами у позиціонуванні на ринку кондитерських виробів є:

− «100% натуральний продукт»: позиціонування продукції як такої, що містить тільки натуральні інгредієнти (без штучних барвників і ароматизаторів, зі справжніми шматочками фруктів, «Без ГМО»), це ефективна стратегія для цільової аудиторії, для якої важлива якість продукції;

− незвична комбінація смаків чи оригінальні інгредієнти, які виділяють продукцію серед конкурентів;

− «На подарунок» − останнім часом популярним подарунком стали бокси з кондитерськими виробами (еклерами, макаронами, донатами, капкейками);

− сезонні новинки: розширення асортименту за рахунок сезонних пропозицій;

− «Limited edition»: обмежені пропозиції користуються великою популярністю, оскільки споживач відчуває себе особливим;

− «NEW»: новинки особливо тепло сприймаються споживачами бренду і допомагають розширити цільову аудиторію, наприклад, якщо особа любить зефір і полуничний смак, вона буде рада появі зефіру з полуничною начинкою від улюбленого бренду.

Отже, для того, щоб вирізнитися серед конкурентів, акцент у позиціонуванні бренду «МАЗОРІНІ» слід робити на поєднанні традицій та сучасної рецептури. Оскільки, конкурентною перевагою підприємства є наявність в асортименті традиційних львівських «пляцків».

Слоганами бренду можуть бути такі: «МАЗОРІНІ» - бережемо галицькі та знайомимо з світовими традиціями випічки найвибагливіших солодкоїжок», «МАЗОРІНІ» − галицька душа та французька вишуканість», або «МАЗОРІНІ» − поєднання традицій та сучасної рецептури у світі випічки».

Для вдосконалення конкурентної стратегії та покращення конкурентної позиції рекомендуємо ТОВ «МАЗОРІНІ» посилити впізнаваність та силу бренду.

Створення сильного бренду в сегменті кондитерських виробів стало пріоритетом для українських виробників. Проблема брендингу кондитерських виробів набуває актуальності, оскільки сучасні споживачі бачать у маленькому круасані не лише джерело енергії, а й якісний продукт, новий досвід і яскраві враження від упаковки чи назви.

Посилення впізнаваності бренду для кондитерської потребує комплексного підходу, що включає різні маркетингові інструменти та стратегії, зокрема:

− збільшення онлайн-присутність: створення профілів підприємства у більшій кількості соціальних мереж, активізація комунікацій з цільовою

аудиторією у соціальних мережах;

− вдосконалення контент-маркетингу: створенням відео контенту, запис процесі випічки, інтерв'ю з шеф-кондитерами;

− використання таргетованої реклами в соціальних мережах та пошукових системах для підвищення видимості бренду;

− співпраця з впливовими особами (інфлюенсерами);

− проведення дегустацій;

− івент-маркетинг: організація дегустацій в торгово-розважальних центрах, на ринках, під час фестивалів та ярмарок; проведення майстер-класів та навчальних сесій, де клієнти можуть дізнатися більше про продукти бренду та самі спробувати їх приготувати;

− впровадження програм лояльності з бонусами, знижками або подарунками для постійних клієнтів;

− використання електронних розсилок для інформування клієнтів про нові продукти, спеціальні пропозиції та акції;

− додавання до упакування персоналізованих елементів, таких як листівки з подякою або рецепти;

− соціальна відповідальність та сталий розвиток: підтримання екологічних і соціальних ініціатив, відображення цих зусиль у маркетингових комунікаціях;

− позитивні відгуки та рекомендації: заохочення задоволених клієнтів залишати позитивні відгуки на вебсайті, в соціальних мережах та на спеціалізованих платформах, використання рекомендацій клієнтів у своїх рекламних матеріалах.

Комбінація вище наведених інструментів допоможе ТОВ «МАЗОРІНІ» підвищити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів та зміцнити лояльність наявних. Однак, найвагомішими і найдоступнішими з них є контент-маркетинг та розвиток соціальної відповідальності.

Висновки до другого розділу

ТОВ «МАЗОРІНІ» − «молода» кондитерська-пекарня, яка успішно вийшла на ринок борошняних кондитерських виробів у 2019 р. Завдяки якості та оригінальній рецептурі, підприємство швидко завоювало «свій» сегмент споживачів та у 2020 р. «вийшло» на прибутковий рівень. Проте, карантинні обмеження та війна в Україні негативно вплинули на діяльність підприємства, і якщо у 2021 р. підприємство ще було беззбитковим, то у 2022-2023 рр. воно отримувало збиток. Загалом, у 2023 р. виручка від реалізації продукції скоротилася порівняно з 2020 р. у 15 разів.

Отже, підприємству слід коригувати конкурентну стратегію для втримання частки ринку та відновлення зростання.

Аналіз рівня конкуренції у сфері діяльності ТОВ «МАЗОРІНІ» за кількістю конкурентів показав, що він є доволі високим: Львівська область є другою в Україні за кількістю виробників борошняних кондитерських виробів. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» за методикою п’яти конкурентних сил Портера засвідчив, що найбільший вплив на діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» має внутрішньогалузева конкуренція.

Аналіз діяльності та позиціонування основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ», кондитерських «БІЛКА» та «SHoco» показав, що вони мають доволі багато переваг. Конкурентними перевагами ТОВ «МАЗОРІНІ» у порівнянні може бути лише цінова політика та наявність у асортименті традиційної випічки.

У зв’язку з тим, «МАЗОРІНІ» та його конкуренти позиціонують себе, як кондитерські, які створюють свято, рекомендуємо здійснити репозиціонування бренду «МАЗОРІНІ» і зробити акцент на поєднання як традиційних національних рецептів, так і сучасних тенденцій кондитерства.

З метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» рекомендуємо також посилити впізнаваність бренду, насамперед, за допомогою контент-маркетингу та соціальної відповідальності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні засади та практичні аспекти розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

1. Проаналізовано визначення поняття «конкурентна стратегія» у науковій літературі, та зроблено висновок, що конкурентна стратегія пов'язується з: досягненням (формуванням, завоюванням) та реалізацією конкурентних переваг; займанням вигідної (бажаної) конкурентної (ринкової) позиції; витримуванням конкурентного тиску та методами перемоги у конкурентній боротьбі. Під конкурентною перевагою слід розуміти унікальні характеристики ринкової пропозиції підприємства, або ті, за якими воно випереджає конкурентів.

2. З'ясовано, що із розвитком суспільства та зміною умов господарювання змінюються і основні конкурентні переваги підприємства. Визначено, що сучасними конкурентними перевагами підприємства є: інноваційні технології та інноваційні продукти; цифрова трансформація; розвинена соціальна відповідальність; гнучкість та адаптивність системи менеджменту; персоналізація та орієнтація на клієнта; швидкість та ефективність логістики; сильний бренд та репутація; культурна різноманітність та інклюзивність; стратегічні партнерства та альянси.

3. Висвітлено наукові підходи до класифікації конкурентних стратегій та охарактеризовано базові конкурентні стратегії підприємства: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Зроблено висновок, що кожна з них має свої умови та ризики застосування, а вибір конкурентної стратегії має відповідати конкретним ринковим умовам.

4. Визначено етапи процесу розроблення конкурентної стратегії (визначення місії та цілей підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблення конкурентної стратегії, реалізація стратегії, контроль і аналіз результатів) та узагальнено інструментарій (методи) її розроблення, серед яких найпопулярнішими є матричні методи, які допомагають візуалізувати конкурентну позицію підприємства.

5. Охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ», кондитерської-пекарні, яка успішно ввійшла на ринок борошняних кондитерських виробів м. Львова у 2019 р. Проаналізовано елементи маркетингової діяльності підприємства та основні фінансово-економічні результати за 2020-2023 рр. Зроблено висновок, що карантинні обмеження та війна в Україні негативно вплинули на діяльність підприємства: підприємство стало збитковим, а його виручка від реалізації продукції у 2023 р. скоротилася порівняно з 2020 р. у 15 разів.

6. Виконаний аналіз конкурентного середовища ТОВ «МАЗОРІНІ» та зроблено висновок, що рівень конкуренції на ринку борошняних кондитерських виробів міста Львова є доволі високим, а з п'яти конкурентних сил за методикою Портера, найбільший вплив на діяльність ТОВ «МАЗОРІНІ» має внутрішньогалузева конкуренція.

7. Проаналізовано позиціонування та визначені конкурентні переваги основних конкурентів ТОВ «МАЗОРІНІ»: кондитерської «БІЛКА» та «SHoco». Зроблено висновок, що вони займають лідерську позицію на ринку, мають доволі багато сильних сторін та конкурентних переваг. Конкурентними перевагами ТОВ «МАЗОРІНІ» у порівнянні з основними конкурентами може бути лише цінова політика та наявність у асортименті традиційної випічки. Позиціонування основних гравців ринку борошняної кондитерської продукції – практично однакове, вони позиціонують свій бренд як такий, який дарує свято (як і ТОВ «МАЗОРІНІ»).

8. З метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» рекомендовано здійснити репозиціонування бренду, щоб вирізнитися з-поміж конкурентів. Рекомендуємо зробити акцент у позиціонуванні бренду на поєднанні як традиційних національних рецептів, так і сучасних тенденцій кондитерства.

9. З метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «МАЗОРІНІ» рекомендуємо також посилити впізнаваність бренду, насамперед, за допомогою контент-маркетингу та соціальної відповідальності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10.71 Виробництво хлібобулочних виробів URL: https://catalog.youcontrol.market/kharchova-promyslovist/10.71 (дата звернення: 03.02.2024)
2. Балабанова Л. В., Кривенко А. В Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
3. Білка. *Веб-сайт.* URL:https://bilka.ua/ (дата звернення: 02.03.2024)
4. Бондаренко С.М., Свірінюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Bondarenko2015060407.pdf (дата звернення: 02.04.2024)
5. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2017. № 5. С. 23-29.
6. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес».* № 3-4(40), 2022
7. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. 2022. № 22. С. 52-59. .
8. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.
9. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 1. С. 111–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2017_1_15
10. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю. Київ: Зовнішня торгівля. 2003. 302 с.

11. Кондитерські бренди: як побудувати шоколадний замок. *KOLORO* URL:https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/conditerskie-brandy.html (дата звернення: 02.04.2024)
12. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
13. Коновал В. В. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації.* 2011. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_2_23
14. Котелевець Д. О. Удосконалення механізму конкурентоспроможністю переробних підприємств: дис.... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2018. 219 с.
15. Крупіна С., Яблонська Н. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2016. № 4. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_4_13
16. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. С. 131.
17. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
18. Кухно С. А. Формування конкурентоспроможності гірничо-металургійного комплексу України в умовах глобаліації: дис. … канд. екон. наук: 08.00.03. Маріуполь, 2018. 275 с.
19. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011. № 3. Т.3. С. 200-204.

20. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation.* 2013. № 4. С. 155-163.
21. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
22. Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2006. 272 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/79159894.pdf
23. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки.* 2014. № 2. С. 168–176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2014_2_21
24. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І. О. Піддубного. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. С. 58.
25. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*. 2006. № 8. С. 58.
26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ, 1998. 896 с.
27. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
28. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
29. ТОВ «МАЗОРІНІ». *Opendata* URL: https://opendatabot.ua/c/43325741 (дата звернення: 01.14.2024)

30. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf
31. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
32. Фундаментальний маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 362 с.
33. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с. URL:http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf
34. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство.* 2017. № 10. с. 427–432.
35. Шарко В. В., Гавенко М. С. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства роздрібної торгівлі. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 788-793.
36. Шарко В. В.Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С.237-243.
37. Шацька З. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах на засадах системно-ситуаційного підходу. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки.* 2015. № 6. С. 88-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_6_15.
38. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405−410.

39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. К.: Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.
40. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412
41. Mazorini. *Веб-сайт.* URL:https://mazorini.com/ (дата звернення: 20.11.2023)
42. МАЗОРІНІ LIMITED LIABILITY COMPANY MAZORINI (LLC MAZORINI) URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43325741/ (дата звернення: 01.04.2024)
43. SHOco. *Веб-сайт*. https://shoco.ua/ (дата звернення: 03.04.2024)