МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Формування конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом» в сучасних умовах»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Ревуцький Г. І.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ревуцький Герман Ігорович

1. Тема роботи «Формування конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом» в сучасних умовах»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА
2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТАРТЕГІЇ ТзОВ «Ердом» 17

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
3 рисунив

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ Г. І. Ревуцький
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 47 с., 3 рис., 9 табл., 38 джерел.

Мета дослідження - обґрунтування моделі формування конкурентної стратегії в системі управління ТзОВ «Ердом» та визначенні системи факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах впливу зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом» в умовах сучасного ринку.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти розробки і впровадження конкурентної стратегії підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку і зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Методи дослідження: аналіз та синтез; системний підхід; порівняльний аналіз; статистичні методи.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань: дослідити теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринкового середовища; проаналізувати діяльність ТзОВ «ЕрДом», визначити особливості його організаційної структури, виробничих процесів та маркетингової діяльності; вивчити динаміку, структуру та основні тенденції розвитку швейних виробів в Україні з метою визначення зовнішніх умов функціонування підприємства; здійснити оцінку ефективності операцій ТзОВ «ЕрДом» та виявити ключові проблеми та перспективи у сфері зовнішньоекономічної діяльності; розробити модель формування конкурентної стратегії підприємства в умовах антикризового управління з використанням сучасних методичних підходів, зокрема методу аналізу ієрархій; обґрунтувати вибір оптимальної конкурентної стратегії для ТзОВ «ЕрДом», враховуючи його ресурси, можливості та особливості зовнішнього і внутрішнього ринків; сформувати рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом», спрямовані на підвищення рентабельності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в перспективі.

Інформаційну базу дослідження складають наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань теорії конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного та антикризового управління, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали наукових конференцій, а також інформація, отримана в результаті аналізу діяльності підприємств легкої промисловості України.

СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ЛЕГКА ПРОМИСЛОВІСТЬ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 47 p., 3 fig., 9 tables, 38 sources.

The purpose of the study is to substantiate the model of competitive strategy formation in the management system of LLC "Erdom" and to determine the system of factors influencing the choice of the competitive strategy of the enterprise in modern conditions of external environment influence.

Object of the study: the process of formation and implementation of the competitive strategy of LLC "ErDom" in the conditions of the modern market.

Subject of the study: theoretical and practical aspects of the development and implementation of the competitive strategy of the enterprise in order to ensure its sustainable development and strengthen its positions in the domestic and foreign markets.

Research methods: analysis and synthesis; systemic approach; comparative analysis; statistical methods.

To achieve the set goal, the following tasks are planned to be solved: to investigate the theoretical principles of the formation of the competitive strategy of the enterprise in the conditions of the modern market environment; to analyze the activities of LLC "ErDom", to determine the features of its organizational structure, production processes and marketing activities; to study the dynamics, structure and main trends of the development of sewing products in Ukraine in order to determine the external conditions of the enterprise's functioning; to assess the effectiveness of the operations of LLC "ErDom" and identify key problems and prospects in the field of foreign economic activity; to develop a model for forming the enterprise's competitive strategy in the context of anti-crisis management using modern methodological approaches, in particular the method of hierarchy analysis; to justify the choice of the optimal competitive strategy for LLC "ErDom", taking into account its resources, capabilities and features of external and internal markets; to formulate recommendations for improving the competitive strategy of LLC "ErDom", aimed at increasing profitability, strengthening market positions and ensuring sustainable development of the enterprise in the future.

The information base of the study consists of scientific publications of domestic and foreign authors on the theory of competition, competitiveness, strategic and anti-crisis management, statistical data, analytical reports, materials of scientific conferences, as well as information obtained as a result of the analysis of the activities of light industry enterprises in Ukraine.

STRATEGY, COMPETITIVE STRATEGY, LIGHT INDUSTRY, CRISIS MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 10
1.1 Сутність поняття конкурентна стратегія 10
1.2 Модель формування ефективної конкурентної стратегії підприємства 13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТАРТЕГІЇ ТЗОВ «ЕРДОМ» 17
2.1 Загальна характеристика ТзОВ «ЕрДом» 17
2.2 Дослідження ринкової кон'юнктури на ринку швейних виробів в Україні 21
2.3 Дослідження напрямків підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ЕрДом» 24
2.4 Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «ЕрДом» на ринку білизни Польщі як засіб забезпечення реалізації конкурентної стратегії компанії 35
ВИСНОВКИ 42
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 45

ВСТУП

У сучасному економічному ландшафті України, особливо в умовах розгортання кризових явищ, питання конкуренції набуває особливої значущості. Це зумовлено тим, що саме ефективна конкуренція здатна стати каталізатором модернізаційних процесів і створити надійний фундамент для підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Кризові явища неминуче призводять до дисбалансу та нерівноваги в діяльності підприємств, і саме тому керівництву необхідно володіти навичками та досвідом передбачення, розпізнавання кризи та нейтралізації її негативних наслідків.

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, зокрема і в легкої промисловості, безпосередньо залежить від формування адекватної конкурентної стратегії. Така стратегія забезпечує ринкові переваги та стає дієвим інструментом антикризового управління. На жаль, недостатня увага до розробки конкурентних стратегій в системі антикризового управління часто стає серйозною перешкодою для розширеного відтворення виробничо-технічного потенціалу та сталого економічного розвитку вітчизняних комерційних структур і національної економіки в цілому. Звідси випливає нагальна потреба у вдосконаленні існуючих підходів до формування конкурентних стратегій в рамках антикризового управління. Такі вдосконалені підходи мають бути спрямовані на створення стійких конкурентних переваг, завоювання міцних позицій на ринку та надання підприємствам можливості ефективно використовувати наявні ресурси і оперативно реагувати на негативні зміни в ринковому середовищі.

Легка промисловість України, що характеризується значною залежністю від зовнішніх ринків, інтенсивністю конкуренції та схильністю до циклічних коливань, особливо вразлива до кризових явищ. Здатність підприємств цієї галузі розробляти та реалізовувати ефективні конкурентні стратегії є критично важливою для їх виживання, забезпечення сталого розвитку та підвищення

конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. В умовах обмеженості ресурсів та необхідності адаптації до змін в ринковому середовищі, правильний вибір та реалізація конкурентної стратегії стає вирішальним фактором успіху.

Загальні питання теорії конкуренції, конкурентоспроможності та методології формування конкурентних стратегій активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У цьому контексті слід згадати праці таких відомих авторів, як Майкл Портер, Ігор Ансофф, Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко, А.Е. Воронкова, І.З. Должанський, М. Саєнко та інші. Їх роботи заклали міцний фундамент для подальших досліджень у цій галузі.

Однак, незважаючи на значні досягнення, постійна еволюція економіки та наслідки повномасштабного вторгнення вимагають безперервних досліджень, спрямованих на розробку нових, сучасних підходів до формування конкурентних стратегій підприємства в системі антикризового управління. Специфіка кожної галузі, зокрема і легкої промисловості, обумовлює необхідність адаптації загальних методологічних підходів до її особливостей.

Мета даного дослідження полягає в обґрунтуванні моделі формування конкурентної стратегії в системі управління ТзОВ «Ердом» та визначенні системи факторів, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах впливу зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

– дослідити теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринкового середовища;

– проаналізувати діяльність ТзОВ «ЕрДом», визначити особливості його організаційної структури, виробничих процесів та маркетингової діяльності;

– вивчити динаміку, структуру та основні тенденції розвитку швейних виробів в Україні з метою визначення зовнішніх умов функціонування підприємства;

– здійснити оцінку ефективності операцій ТзОВ «ЕрДом» та виявити ключові проблеми та перспективи у сфері зовнішньоекономічної діяльності;

– розробити модель формування конкурентної стратегії підприємства в умовах антикризового управління з використанням сучасних методичних підходів, зокрема методу аналізу ієрархій;

– обґрунтувати вибір оптимальної конкурентної стратегії для ТзОВ «ЕрДом», враховуючи його ресурси, можливості та особливості зовнішнього і внутрішнього ринків;

– сформувати рекомендації щодо вдосконалення конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом», спрямовані на підвищення рентабельності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку підприємства в перспективі.

Інформаційну базу дослідження складають наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань теорії конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного та антикризового управління, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали наукових конференцій, а також інформація, отримана в результаті аналізу діяльності підприємств легкої промисловості України.

У процесі дослідження будуть використані наступні методи: аналіз та синтез – для дослідження теоретичних засад конкурентних стратегій та розробки моделі їх формування; системний підхід – для розгляду конкурентної стратегії як елементу системи антикризового управління підприємством; порівняльний аналіз – для вивчення різних типів конкурентних стратегій та їх ефективності в умовах кризи; статистичні методи – для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств легкої промисловості.

Реалізація цих завдань дозволить розробити практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам легкої промисловості успішно протистояти кризовим викликам та забезпечити стійкий розвиток в умовах нестабільності.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентна стратегія

Розглядаючи формування конкурентної стратегії компанії в системі антикризового управління слід зазначити, що ключовим аспектом є здатність підприємства оперативно реагувати на кризові явища та зовнішні виклики. Перш за все, конкурентна стратегія є моделлю поведінки підприємства, яка забезпечує його стійкість на ринку, підвищення конкурентоспроможності й ефективне використання ресурсів. Саме відсутність належного акценту на розробці конкурентних стратегій перешкоджає повноцінному відновленню виробничо-технічного потенціалу компаній та стабілізації економічної ситуації загалом.

Початковим кроком у формуванні конкурентної стратегії має бути чітка ідентифікація напрямів стратегічного розвитку компанії. Це передбачає аналіз потреб та можливостей підприємства, а також наявних обмежень. Враховуючи цю інформацію, можна визначити оптимальні способи отримання конкурентних переваг. Після цього треба перейти до формування комплексу організаційно-управлінських і техніко-технологічних заходів, які мають на меті зниження витрат на виробництво продукції, підвищення ефективності управління та впровадження сучасних технологій. Вважаємо, що особливо важливими тут є досягнення ефекту масштабу і накопичення досвіду, що дасть компанії можливість утримувати стабільну конкурентну перевагу у тривалій перспективі.

Наступним важливим етапом є визначення конкурентної позиції компанії на цільовому ринку. Тут необхідно оцінити комплекс факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, зокрема сили конкуренції, наявні переваги та економічний потенціал.

Таблиця 1.1 Систематизація наукових підходів щодо поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Зміст
Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко	«… глобальний план досягнення мети фірми, що передбачає певну її поведінку на ринку» [3]
Д. О. Барабась	«…. це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку» [4]
А. Е. Воронкова	«…. це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів» [5]
Р. А. Довбуш	«… полягає у тому, щоб відрізнятися від інших. Це означає свідомий вибір певного комплексу заходів по створенню унікальної цінності. Сутність стратегії складається з двох аспектів: рішенні виражати по-іншому традиційні атрибути присутності підприємства на ринку, чи рішенні застосовувати нові атрибути присутності на ринку» [6]
І. З. Должанський	«… це елемент загальної стратегії компанії (корпоративної стратегії), який дає змогу зрозуміти як компанія повинна використовувати свої обмежені ресурси для досягнення максимального результату у збільшенні продажів та прибутковості від продажів у довгостроковій перспективі» [7]
О. Нефедова	«…стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [9]
М. Портер	«… це основні напрямки зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Конкурентні стратегії підприємства узагальнюють модель поведінки, що забезпечує координацію та поєднання компліментарних цілей і ресурсів підприємства з метою отримання довгострокових конкурентних переваг» [11]
М. Саєнко	«…спосіб отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [12]
Е. А.Толстиков	«…стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесу у різних видах діяльності» [14]
П. Ф. Друкер	«…це сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку» [15]

Це дозволяє зробити вибір оптимальної загальної конкурентної стратегії. Залежно від ситуації, компанія може обрати такі варіанти як стратегія лідерства за витратами, стратегія фокусування, наступальна стратегія, оборонна стратегія або навіть стратегія відступу, якщо ситуація вимагає скорочення витрат чи виходу з певних ринків. Крім того, за необхідності може бути застосована і стратегія диверсифікації, яка передбачає вихід на нові ринки чи впровадження нових продуктів.

На наступному етапі пропонуємо використовувати матричну модель для

формування і вибору загальної конкурентної стратегії, яка дозволяє більш системно підійти до цього процесу. Після визначення загальної стратегії необхідно здійснити деталізацію і вибір локальної конкурентної стратегії. Для цього я б рекомендував використовувати метод аналізу ієрархій. Цей метод дає змогу комплексно оцінити як кількісні, так і якісні параметри, порівнюючи їх у попарному форматі. Він є особливо ефективним, коли необхідно оцінити багато факторів одночасно і визначити їхню значущість в умовах невизначеності. Саме таким чином можна обрати найбільш вигідну для підприємства конкурентну стратегію, яка відповідатиме реальним можливостям і забезпечуватиме максимальну ефективність.

Особливої уваги, заслуговує систематизація факторів, що впливають на формування конкурентної стратегії в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Ці фактори поділяють на три рівні. До макрорівня відносимо загальноекономічні умови, такі як податкову політику, інвестиційний клімат, рівень розвитку інфраструктури, інфляцію. Мезорівень включає фактори ринкового середовища – ступінь конкуренції на конкретному ринку, частку ринку, займану підприємством. На мікрорівні ключовими є внутрішні ресурси компанії, які складаються з фінансових та матеріальних ресурсів, логістичних можливостей, рівня технологічного оснащення та якості управлінських процесів.

Вважаємо, що саме врахування цих трьох груп факторів дозволяє компанії більш ефективно адаптуватися до кризових ситуацій, створюючи основу для прийняття ефективних стратегічних рішень. Успішність реалізації конкурентної стратегії, значною мірою залежить від того, наскільки ретельно проведено попередній аналіз зазначених факторів і наскільки ефективно інтегровано ці знання у подальші стратегічні плани та оперативні заходи.

У підсумку зазначимо, що ефективна конкурентна стратегія є ключовим інструментом антикризового управління компанії. Вона забезпечує не лише виживання компанії в умовах нестабільності, але й відкриває нові можливості для розвитку, дозволяючи підприємству зміцнювати свої позиції на ринку,

підвищувати рівень економічної безпеки та нарощувати фінансову стійкість. Водночас вбачаємо необхідність подальших досліджень у цій сфері, зокрема щодо розробки детального механізму формування стратегічних альтернатив і методичного інструментарію для оцінки ефективності конкурентних стратегій у системі антикризового управління. Це створить додаткові можливості для досягнення довгострокової конкурентної переваги, забезпечивши успішний розвиток підприємств навіть у найскладніших умовах господарювання.

1.2 Модель формування ефективної конкурентної стратегії підприємства

В процесі дослідження конкурентних стратегій підприємств в сучасних умовах було виявлено різноманіття підходів до їх формування. Це дозволило узагальнити існуючі точки зору та розробити власну модель формування конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентна стратегія виступає інструментом досягнення цілей підприємства на цільових ринках і є основою для формування бізнес-стратегій, які, у свою чергу, визначають особливості корпоративної стратегії. В умовах мінливого зовнішнього середовища конкуренція стає головною рушійною силою розвитку взаємовідносин суб'єктів господарювання. Найуспішнішими є ті підприємства, які здатні витримувати конкурентну боротьбу на вітчизняному та зовнішньому ринках, незважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів.

Запропоноване визначення конкурентної стратегії підприємства в системі управління сучасним підприємством включає модель її формування, яка охоплює цільову установку стратегії, визначення конкурентної позиції на ринку, розробку матричної моделі формування та вибору загальної конкурентної стратегії, деталізацію та вибір локальної стратегії за допомогою методу аналізу ієрархій, а також розробку заходів щодо реалізації стратегії. Серед перспективних напрямків подальших досліджень виділяється розробка механізму формування стратегічних альтернатив та методичного інструментарію для оцінки ефективності реалізації конкурентних стратегій в

системі антикризового управління.

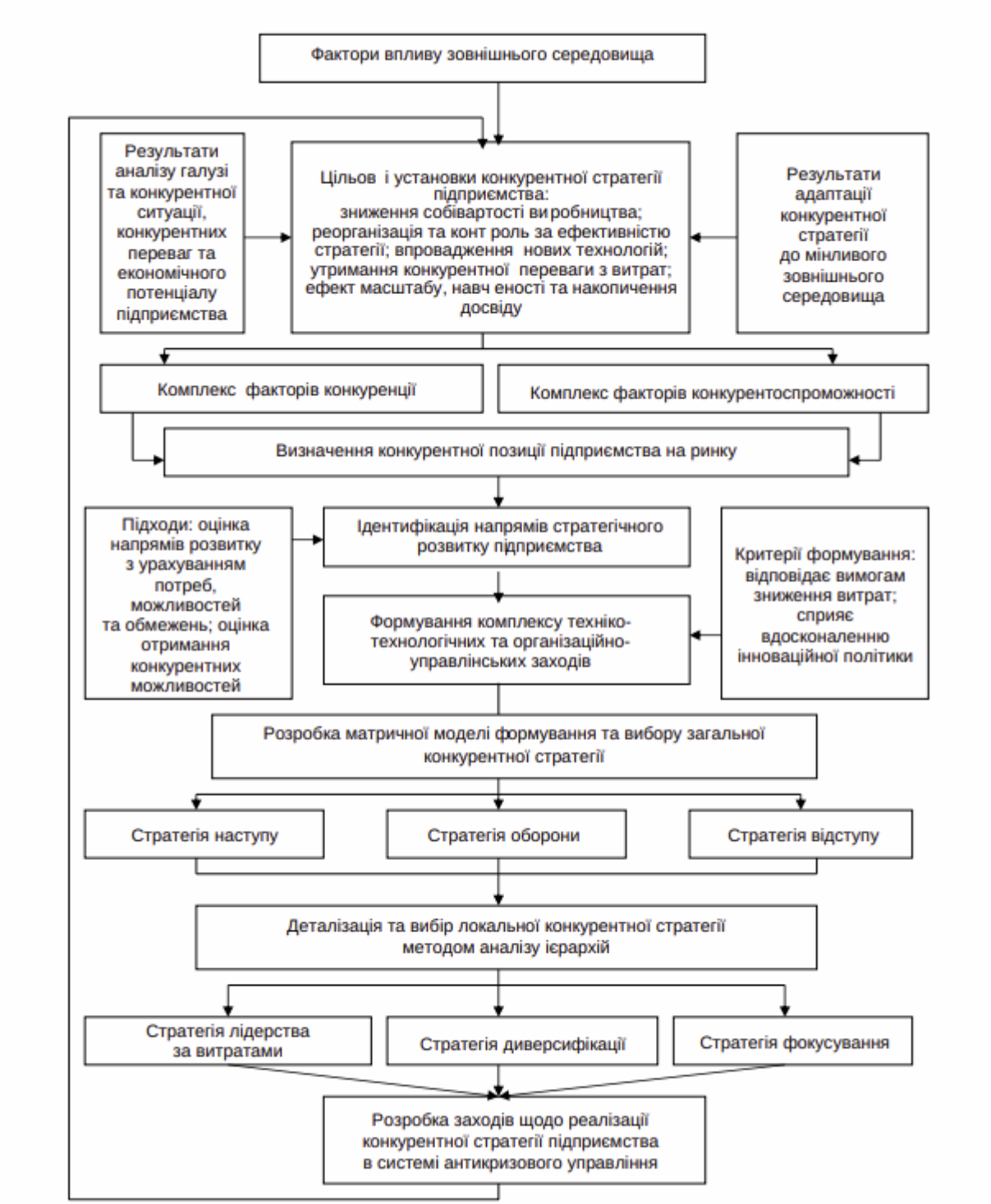


Рис. 1.1 Модель формування конкурентної стратегії підприємства

Формування конкурентної стратегії підприємства має починатися з аналізу зовнішнього середовища, конкурентних позицій на цільових ринках, а також аналізу конкурентних сил у галузі, стратегічних намірів і поведінки

конкурентів. Доцільно також здійснювати аналіз стратегічних цілей підприємства на цільових ринках і оцінювати конкурентний та економічний потенціал, що відображає можливості підприємства у створенні конкурентних переваг та веденні конкурентної боротьби в контексті антикризового управління.

Розробка стратегічних альтернатив базується на обґрунтуванні критеріїв їх вибору та контролі за їх реалізацією. Для декомпозиції базової конкурентної стратегії на простіші складові та подальшої обробки суджень щодо альтернативних детальних стратегій пропонується використовувати метод аналізу ієрархій (MAI). Цей метод включає процедури синтезу множинних суджень, визначення пріоритетності факторів і знаходження альтернативних конкурентних стратегій. Перевагою MAI є можливість оцінювати як якісні, так і кількісні характеристики за допомогою переходу до безрозмірних показників.



Рис. 1.2 Фактори, що впливають на формування конкурентної стратегії підприємства

Застосування MAI дозволяє здійснювати пошук оптимальної

конкурентної стратегії в будь-якій ринковій ситуації, оскільки він дає змогу порівнювати всі чинники одночасно, визначаючи їх значущість шляхом попарного порівняння. В результаті визначається відносний ступінь взаємодії елементів в ієрархії. Інші методи, як правило, дозволяють одночасно порівнювати лише по два фактори.

Отже, теоретичний аналіз та систематизація критеріїв конкурентоспроможності підприємства дозволили узагальнено визначити сукупність факторів, що впливають на формування конкурентних стратегій підприємства в умовах негативного впливу зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТАРТЕГІЇ ТЗОВ «ЕРДОМ»

2.1 Загальна характеристика ТзОВ «ЕрДом»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕрДом» є одним з відомих виробників жіночого та чоловічого одягу в Україні. Більш ніж п’ятдесятирічний досвід роботи, стабільні економічні показники безумовно дозволяють зарахувати "ЕрДом" до складу провідних підприємств легкої промисловості Запорізького регіону. ТзОВ " ЕрДом " має один рахунок у національній валюті та два рахунки в іноземній валюті у Приватбанку.

Очолює підприємство генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковані:

- комерційний директор;
- директор з адміністративних питань;
- директор з зовнішньоекономічної діяльності;
- директор з економіки;
- головний інженер;
- начальник відділу капітального будівництва;
- начальник відділу кадрів;
- головний механік;
- головний енергетик.

Комерційному директору підпорядкований відділ маркетингу підприємства ТОВ «ЕрДом». Директор з економіки координує діяльність центральної бухгалтерії, розрахункового відділу, відділу з обліку та реалізації готової продукції, складу готової продукції та сировини. Головному інженеру підпорядковані: технічний відділ, підготовчий цех, закрійний цех та швейний цех. Таким чином, головний інженер фактично виконує обов’язки керівника виробничого відділення фірми. За своїм типом структура є лінійно-

функціональною, що забезпечує високий рівень координації діяльності підрозділів. Експортно-імпортні операції, що їх здійснює підприємство, координуються директором з зовнішньоекономічних зв'язків та здійснюються очолюваним ним відділом.

Головний напрямок діяльності фірми - виробництво та реалізація трикотажної продукції. Так, у 2024 році виробництво та реалізація сорочок склала 16,1% від загального обсягу реалізації в натуральному виразі. Слід відзначити, інші основні товарні групи підприємства: товари для дітей, чоловічі брюки, халати, спідниці, блузи. Номенклатура підприємства загалом налічує близько 260 найменувань.

Щорічний випуск складає близько мільйон семисот тисяч одиниць продукції.

Вдале поєднання сучасного дизайну, провідних європейських технологій, нового обладнання від всесвітньовідомих виробників дозволяють продукції ТОВ "ЕрДом" успішно конкурувати як на ринках України, так і за її межами. Якість виробів підтверджено авторитетними вітчизняними та закордонними сертифікатами.

Основним напрямком реалізації продукції підприємства за кордон є Польща. Так, обсяги постачань у Лодзь склали 15,37%, від загального обсягу реалізації продукції підприємства, у Варшаву – близько 4,3%. Решта продукції підприємства була реалізована в Україні. [21]

У 2022 році фірма нагороджена національним дипломом "Вища проба". За підсумками національного рейтингу ТОВ "ЕрДом" визнано дипломантом в номінації "Одяг 2022".

Продукція підприємства гідно представляла Україну на багатьох міжнародних виставках. Висока якість, надійність, гнучкі ціни - все це дозволило фірмі отримати довіру іноземних партнерів.

На протязі кількох років фірма "ЕрДом" виконує прямі експортні відправлення до провідних країн Європи. Бізнес - стосунки охоплюють провідні фірми Франції, Англії, Німеччини, Австрії, Швейцарії, Італії.

Підприємство працює в дві зміни, устаткування при цьому завантажено на 98%. У перспективі керівництво фабрики планує збільшити обсяг виробництва до 140 тис. одиниць на місяць (1820 тис. у рік).

Окрім здійснення експортно-імпортних операцій по придбанню сировини та реалізації за кордон продукції підприємства, в даний час ТОВ "ЕрДом" виготовляє також продукцію з давальницької сировини на замовлення закордонних компаній.

Починаючи з 1997 року ТОВ "ЕрДом" стала проводити поступове переоснащення устаткування: закуплені швейні машини західноєвропейських і японських фірм Juki. Velt, Pfaff, Durkopp, Mayer, Bullmer, розкрійно-підготовчий комплекс Sistemas. А ще на фабриці була встановлена комп'ютерна мережа, що складається з більш ніж 40 машин. Торік ТОВ закупило та установило новий прес для волого-теплової обробки фірми Brisay (Німеччина).

На початку нинішнього року на фабриці з'явився новий комплекс САПР (система автоматичного проектування) фірми Invcstronica Sistemas. Найближчим часом на "Надії" буде зроблена заміна розкрійного комплексу, що відробив свої ресурси, тієї ж Invcstronica Sistemas на сучасний комплекс Topaz цієї ж фірми. У 2023 році фабрика самостійно змогла придбати австрійські прасувальні столи фірми Вафт і угорський парогенератор Hummapress.

У зв'язку зі складністю збуту готової продукції на внутрішньому ринку, що мали місце починаючи з 1991 року, ТОВ "ЕрДом" була змушена надавати іноземним компаніям послуги по виготовленню швейних виробів з давальницької сировини. У 2021 році підприємство уклало контракти з французькою фірмою "Ленер Картье СА", італійської "Аджис", німецької "Клаус", англійської «QRI». Станом на 2022 рік узагальному обсязі виробництва давальницька продукція займала 76%. Частка заробітної плати у всій сумі, одержуваної за переробку давальницької сировини - 32%. З 2022 року частка давальницької сировини стала зменшуватися. У 2024 році загальний обсяг виробництва продукції за давальницькими схемами склав всього близько 1,5% загального обсягу реалізації продукції. Решта продукції виготовляється з

розрахунком на реалізацію на внутрішньому ринку, або для експорту за кордон. Сировину для виробів, реалізованих в Україні, "ЕрДом" закуповує найчастіше закордоном: вовняні тканини зі змістом кашеміру - в Італії, спеціальні і прогумовані тканини - у Кореї. До 10% використовуваних матеріалів вітчизняного виробництва - це вовняні і напівшерстяні тканини фірми "Чексил" (м. Чернігів) і підкладка Черкаського шовкового комбінату. За 2024 рік частка сировини в собівартості продукції склала 11,2%, заробітної плати - 6,6%, електроенергії - 10%.[22]

Продукція фірми реалізується в 20 великих універмагах України, а так само через власні магазини фірми. Власну роздрібну торгівлю "ЕрДом" стала розвивати з 1997 р., починали з торгової точки площею 20 кв. м. На наступний рік при фабриці відкрили магазин площею 75 кв. м. , а потім був відкритий другий фірмовий салон-магазин.

Обсяг виробництва в 2024 р. у грошовому виразі склав 8819584,86 грн.

ТОВ «ЕрДом» це велике механізоване підприємство по пошиттю широкого асортименту одягу, на якому трудяться близько 90 осіб. Проектна потужність підприємства складає 1670 тис. виробів в рік. Обсяг виробництва склав: 2023 р. - 1572,4 тис. од.; 2024 р. - 1670 тис. од. Підприємство працює в 2 зміни. На фабриці є швейний цех, закрійний цех, цех підготовки сировини, експериментальний цех, склад фурнітури, склад готової продукції, їдальня, медпункт і бібліотека.

Швейне виробництво укомплектоване високопродуктивним модернізованим устаткуванням всесвітньо відомих фірм «Пфафф», «Брайзер», «Джуки», «Макпі», «Дюркоп», «Штробель» і ін. У 2024 році фабрика закупила САПР (систему автоматичного проектування), за яку заплатила 300 тис. грн, в 2023 р. було придбано інше устаткування на суму близько 800 тис. грн.

Рентабельність виробництва 2023 р. – 12 %, 2024 р. – 22%

Загалом, обсяг виробництва займає:

- продукція на експорт в 2024 р. -19 %, в 2023 р. - 15 %.
- продукція на внутрішній ринок в 2024 р. - 81 %, в 2023 р. - 85 %.[23]

ТОВ «ЕрДом» спеціалізується на випуску продукції для війська, трикотажу, сорочок, блуз, нижньої білизни, робочого одягу та інших предметів одягу. У асортименті є також одяг для молодших школярів, немовлят. Модельєрами фабрики розробляються моделі, як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку. Щорічно фабрика запускає у виробництво близько 200 нових моделей стильного одягу.

Таким чином, слід відзначити, що ТОВ «ЕрДом» є одним з не багатьох підприємств вітчизняної легкої промисловості, що на даний момент майже повністю відійшло від давальницької схеми переробки сировини. Орієнтація на внутрішній ринок, що супроводжувалася відповідними змінами у асортименті (збільшення у структурі асортименту підприємства продукції, що за співвідношенням ціна / якість повністю відповідає вимогам українського ринку – сорочки, труси інші предмети білизни) дозволила підприємству збільшити свою рентабельність виробничої та збутової діяльності за останні 2 роки на 12%. Крім того, керівництво підприємства орієнтоване і на зовнішній ринок. Як було відзначено вище, основний ринок, на який експортується продукція підприємства, - це Польща. Фірма ТОВ «ЕрДом» у 2026 – 2028 рр. планує також вихід на ринки країн ЄС та Молдови. Широкі зовнішньоекономічні зв’язки підприємства, орієнтація на виробництво конкурентоспроможної на внутрішньому ринку та на ринку країн СНД продукції забезпечує прибуткову діяльність ТОВ «ЕрДом», що дає змогу, в свою чергу, активно розвивати виробничу базу підприємства.

2.2 Дослідження ринкової кон’юнктури на ринку швейних виробів в Україні

У Україні працює близько двохсот великих швейних фабрик, які в 2024 році запропонували 43 млн. виробів, причому більше 70% виробленої продукції виготовлено за давальницькими схемами. Відповідно і товар йшов туди, звідки поступала сировина, як правило, за кордон.

За оцінками фахівців з Держкомітету промислової політики на частку контрабандних товарів доводиться дві третини об'єму продажів швейних виробів в Україні. Останніми роками з'явилася тенденція до збільшення частки контрафактної продукції, яка почала тіснити нелегальний імпорт. У 2024 році в Україні було офіційно вироблено і реалізовано швейних виробів більш ніж на 100 млн. доларів США. [25]

В той же час, по толлінговим схемах було експортовано продукції на суму 230 млн. доларів США.

Таблиця 2.1 Обсяг виробництва в Україні деяких видів швейних виробів, тис. шт. [26]

Найменування	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Пальто і півпальто	1076,01	2776,15	2221,83
Плащі і накидки	315,77	296,79	274,3
Костюми	1809,86	1614,08	1600,17
Плаття, халати, сарафани	2496	2529,28	2347,67
Брюки (зокрема жіночі)	8200,4	9078,42	9662,25
Спідниці	3045,9	3976,31	3926
Сорочки	4354,09	6150,3	4186,39
Білизна	27587,34	28664,57	30159,81

Як свідчить таблиця 2.1, найбільші темпи зростання серед швейних виробів мали місце для такого виду номенклатури швейної промисловості як пальто та напівпальто (близько 91%), спостерігалося також зростання обсягів випуску брюк та спідниць, а також білизни. Спадання обсягів виробництва спостерігалося для костюмів.

Таблиця 2.2 Експорт одягу з України, тис. доларів[27]

Продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чоловічий верхній одяг	26729,61	31238,58	30179,11
Жіночий верхній одяг	85336,57	97351,81	71683,98

Чоловічі костюми, піджаки, брюки	63898,69	70641,66	77472,98
Жіночі костюми, жакети, плаття	143557,3	172205,1	147559,6
Чоловічі сорочки	18981,58	27216,39	16754,92
Жіночі блузи	32948,89	39730,7	38305,68
Білизна	587,34	664,57	1159,81

Дані щодо структури експорту одягу з України наведені у таблиці 2.2. загальний обсяг експорту основними асортиментними позиціями за офіційними даними у 2024 році 381956,3 тис. дол. США.

До України офіційно увезли за цей час одяг на суму 35,42 млн. доларів. Проте, на думку фахівців, потенційна місткість ринку одягу складає близько 1,5 млрд. доларів США, тобто в тіні залишається більше 85% даного ринку. Дані щодо імпорту одягу до України наведено у таблиці 2.3. Слід відзначити, що ці дані характеризують офіційний імпорт одягу.

Таблиця 2.3 Імпорт одягу до України, тис. доларів[28]

Продукція	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чоловічий верхній одяг	2790,97	3503,929	5977,556
Жіночий верхній одяг	2052,336	2086,214	1776,697
Чоловічі костюми, піджаки, брюки	4173,481	7374,9	7895,394
Жіночі костюми, жакети, плаття	4144,517	2907,593	3006,419
Чоловічі сорочки	3006,263	3537,118	2636,101
Жіночі блузи	550,953	896,35	443,508

При виробництві швейних виробів використовуються різні види тканин, велика частина яких завозиться з-за кордону. Більше 70% одягу виробленої в Україні виготовлено з імпортної давальницької сировини. Вироби, зшиті для внутрішнього ринку, на 50-70% виконані також з привізного матеріалу.

Завозять швейні підприємства тканини з різних країн світу: Китаю, Індії, Італії, Чехії, Німеччини, Франції, США, Канади, країн Балтії. Згідно прогнозу в 2025 – 2026 роках збільшиться кількість зарубіжних замовлень на виготовлення швейних замовлень в Україні. Це пов'язаний із зростанням вартості робочої сили у західних сусідів України, що робить виробництво масової продукції нерентабельним. Тому замовлення на пошиття недорогих виробів крупними партіями стали переадресовувати українським швейникам.[29]

Як свідчить проведений нижче розрахунок порівняльної ефективності операції за давальницькою схемою та експорту товару виробленого на вітчизняній швейній фабриці, перспективним для вітчизняних підприємств є орієнтація на відмову від толінгових операцій. Але це можливо лише за умови наявності достатніх оборотних коштів, ринку збуту підприємства, раціонально спланованої маркетингової стратегії, в тому числі, використання сучасних технологій управління трендом, а також добре налагоджених каналів збуту. Як показує досвід ТОВ «ЕрДом», така ринкова стратегія забезпечує міцні конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3 Дослідження напрямків підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ЕрДом»

Підвищення конкурентної активності вітчизняних швейних підприємств і відверта експансія на український ринок іноземних компаній на фоні певної стабілізації української економіки та помірного зростання доходів населення в останні 2-3 роки ставить швейні фабрики перед необхідністю ґрунтовного опрацювання конкурентних стратегій. Така ж необхідність виникає при виході українського швейного підприємства на зовнішні ринки. Для ТОВ «ЕрДом» цю задачу необхідно вирішити в зв‘язку з просуванням продукції підприємства на польський ринок та необхідністю підвищення ефективності її експортної діяльності. Розглянемо можливості вибору такої стратегії для ТОВ «ЕрДом».

З трьох запропонованих відомим дослідником Майклом Портером

базісних стратегій конкуренції - диференціація, контроль над витратами та фокусування — найбільше поширення в діяльності сучасних фірм має остання, оскільки саме нею послуговується переважна більшість малих і значна частина середніх підприємств. Зміст стратегії фокусування полягає у формуванні конкурентних переваг на досить вузькому сегменті ринку. Вибір такої стратегії залежить від спроможності фірми обслужити такого роду ринковий сегмент з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж це можуть зробити конкуренти, що зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Для конкретного підприємства стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких працюватиме фірма, та способу позиціонування товару (послуг) компанії в кожному з цільових сегментів.

Узагальнено процес розробки стратегії фокусування складається з п'яти етапів: визначення доцільності застосування фірмою стратегії фокусування; сегментування ринку; вибір цільових сегментів; позиціонування товару; конкретизація стратегії фокусування шляхом розробки комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту.

На відміну від стратегій диференціації і лідерства по витратах сфокусовані стратегії орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент чи ніша можуть бути визначені, виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару чи особливих характеристик товару, що привабливі тільки для даного сегмента. Ціль полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

Сфокусована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару.

Прикладами фірм, що виконують різні версії стратегії фокусування, можуть бути: Tandem Computer, що спеціалізується на виробництві постійно працюючих комп'ютерів, орієнтованих на користувачів, яким необхідні безвідмовні системи і швидкий доступ до інформації; Rolls Royce (найпрестижніші автомобілі); Canondale (гірські велосипеди); Fort Howard Paper

(виробництво паперовоїпродукціїтільки для підприємств); пасажирські авіалінії типу Horizon і Atlantic Southeast (спеціалізація на ненасичених, коротких дистанційних перельотах, що зв'язують головні аеропорти з невеликими містами, розташованими на віддаленні 50-250 миль); Bandag (спеціалізується на відновленні покришок, фірма агресивно пропонує свої послуги на більш ніж 1000 стоянках вантажівок).

Сфокусовані стратегії стають привабливими, коли виконується більшість наступних умов:

- сегмент занадто великий, щоб бути прибутковим;

- сегмент має гарний потенціал для росту;

- сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів;

- компанія, що використовує стратегію фокусування, має досить навичок і ресурсів для успішної роботи на сегменті;

- компанія може захищати себе від фірм, що кидають виклик завдяки доброзичливості клієнтів до своїх неабияких здібностей в обслуговуванні покупців сегмента.

Фокусування дає гарні результати, коли:

1) досить дорого і складно фірмам, що працюють на різних сегментах, відповідати вимогам покупців спеціалізованої ніші;

2) ніхто з фірм-конкурентів не починає спроби спеціалізуватися на даному сегменті;

3) фірма не має досить ресурсів, щоб обслуговувати більш широку частку ринку;

4) у галузі є багато різних сегментів, що дозволяють компанії вибрати свою нішу, яка відповідає її силам і здібностям.

Фокусування піддається деяким ризикам. По-перше, завжди є імовірність того, що конкуренти знайдуть шляхи наблизитися до дій компанії на вузькому цільовому сегменті. По-друге, ще одна небезпека полягає в тому, що вимоги і переваги споживачів цільового сегмента поступово поширяться на весь ринок. Руйнування розходжень між купівельними сегментами, зниження впливу

вхідних бар'єрів у цільову нішу відкриває шляхи конкурентам для завоювання споживчих переваг. По-третє, сегмент може бути настільки привабливим, що викликає увагу безлічі конкурентів, які, почавши працювати на ньому, значно знизять його прибутковість.

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії можуть захистити, зберегти конкурентну перевагу, але дуже рідко допомагають створити її.

Виділяють шість основних типів наступальної стратегії:

- дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента чи перевершити їх;

- дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента;

Таблиця 2.4 Профілі сегментів ринку білизни

№	Сегмент покупців, цінова група виробів	Вимоги споживачів	"Портрет" споживача
1	Жінки / 16-25 років/; дешеві вироби	- сучасність дизайну; наявність модних елементів; дешевизна	Дівчата і молоді жінки з малозабезпечених сімей. Більшість доходів йде на оплату житла, харчування та дешевий одяг.
2	Жінки / 16-25 років/; вироби за середніми цінами	- відповідність моді; прийнятність ці-ціни; сучасність дизайну; якість виробу	Дівчата і молоді жінки - представниці середнього класу. Піклуються про свій зовнішній вигляд. Одяг як засіб підкреслити власний стиль.
3	Жінки / 16-25 років/; дорогі вироби	- відповідність моді; сучасність дизайну; престижність бренду; якість матеріалу; ексклюзивність; комфортність пронесу покупки	Забезпечені дівчата і молоді жінки. Зовнішньому вигляду надають дуже важливе значення. Одяг — як атрибут статусу.
4	Чоловіки /40-60 років/; дорогі вироби	- престижність бренду; консервативність стилю; висока якість матеріалу; добротність	Високозабезпечені чоловіки зі стійкими цінностями; багато працюють та ведуть активний спосіб життя. Одяг має відповідати їх статусу в

			суспільстві.

- одночасний наступ на декількох фронтах;

- захоплення незайнятих просторів;

- партизанська війна;

- удари, що випереджають.

Дослідження конкурентних стратегій швейних фабрик, що працюють на ринку в сегменті білизни, засвідчило доцільність для ТОВ «ЕрДом», яке займає помірну частку в зазначеному сегменті, поглиблення саме стратегії фокусування. Розглянемо окремі складові процесу розробки цієї стратегії та його аналітичного забезпечення.

Послуговуючись результатами досліджень відділу збуту ТОВ «ЕрДом», а також аналізом опублікованих даних опитувань, можна дійти висновку, що базовими перемінними сегментування ринку верхнього демісезонного одягу для дорослих мають бути:

- стать (одяг для чоловіків та жінок має значні відмінності);

- вік (існує тісний зв'язок між віком споживачів та вимогами до характеристик одягу, які з віком змінюються);

- ціна виробів, що купуються (вона досить тісно пов'язана з доходом споживача, оскільки люди з певним достатком зазвичай можуть собі дозволити одяг певного діапазону цін).

Для подальшого аналізу за віковим статусом відокремимо три групи споживачів: 16-25 років, 25-40 років, 40-60 років. За ціною — це три групи білизни: дешеві (3 — 30 грн) вироби, за середніми цінами (30 -100 грн), дорогі вироби (понад 100 грн.). Межі цінових груп наведено за станом на кінець 2024 року.

Наступним кроком розробки стратегії фокусування є опрацювання профілів отриманих сегментів (табл. 3.1).

Оскільки в 2024 році ціни на більшість виробів ТОВ «ЕрДом» знаходились у межах 3 — 30 грн., що відповідає сегменту дешевих виробів, при

подальшому аналізі скористаємося іншою змінною сегментування — видом тканин, які використовуються при пошитті білизни з натуральних та синтетичних тканин. Використання зазначеної змінної сегментування зумовлене відмінностями в динаміці попиту на відповідних сегментах ринку білизни.

Таблиця 2.5 Зміна важливості сегментів ринку білизни для ТОВ «ЕрДом» у 2000-2024 рр.

Характеристика сегмента		Позначення	Ранги важливості сегментів за рівнем прибутковості				
Споживачі	Білизна з тканин		2000	2021	2022	2023	2024
Жінки /16-25років/	натуральних	С1	4	7	3	4	1
Жінки /16-25років/	Синтетичних	С2	5	3	2	3	3
Жінки /25-40років/	Натуральних	С3	3	2	1	2	4
Жінки /25-40років/	Синтетичних	С4	10	5	7	7	7
Жінки /40-60років/	Натуральних	С5	1	6	6	6	9
Жінки /40-60років/	Натуральних	С6	7	12	10	11	8
Чоловіки /16-25років/	Натуральних	С7	9	10	11	10	11
Чоловіки /16-25років/	Синтетичних	С8	8	8	8	9	6
Чоловіки /25-40років/	Натуральних	С9	2	1	4	1	2
Чоловіки /25-40років/	Синтетичних	С10	6	4	5	5	5
Чоловіки /40-60років/	Натуральних	С11	11	11	9	8	10
Чоловіки /40-60Років/	Синтетичних	С12	12	9	12	12	12

Для оцінки ступеня привабливості сегментів, на яких працює компанія, доцільно дослідити зміну їх важливості протягом останніх років (табл. 3.2).

Причини основних змін та прогнози:

1 . Знизилася прибутковість у сегменті С5, що пов'язано з падінням попиту та зниженням цін на вироби з вовни для жінок віком 40-60 років. У наступні роки зниження прибутковості триватиме.

2. Несуттєво зросла прибутковість у сегментах С6, С8.

3. Прогнозується зростання прибутковості у сегментах С2, С4 через підвищення попиту на практичні речі для будь-якої погоди.

4. Попит в сегменті С9 та його прибутковість залишатимуться високими.

Таблиця 2.6 Розрахунок показників для АВС - аналізу сегментів білизни, на яких працювало ТОВ «ЕрДом» у 2024 році.

№ сегм.	Характеристика сегмента		Прибуток, грн	Обсяг реалізації, грн	Питома вага прибутку, %	Питома вага реалізації, %
	Споживачі	Білизна з тканини				
С1	Жінки /16-25 рр./	натуральних	29350	83858	30,6	38,5
С2	/16-25 рр./	Синтетичних	8272	15041	8,6	6,9
С3	/25-40 рр./	натуральних	7797	12376	8,1	5,7
С4	/25-40 рр./	Синтетичних	3651	1177	3,8	5,4
С5	/40-60 рр./	натуральних	1837	5403	1,9	2,5
С6	/40-60 рр./	Синтетичних	3157	5957	3,3	2,7
С7	Чоловіки /16-25 рр./	Натуральних	605	960	0,1	0,0
С8	/16-25 рр./	Синтетичних	5760	16459	6,0	7,6
С9	/25-40 рр./	Натуральних	28764	46394	29,9	21,3
С10	/25-40 рр./	синтетичних	7259	20163	7,6	9,3
С11	/40-60 рр./	натуральних	150	230	0,2	0,1
С12	/40-60 рр./	Синтетичних	0	0	0,0	0,0
Разом:			96061	217761	100,0%	100,0%

Аналіз важливості сегментів має відповісти на питання, як співвідноситься маркетингова активність у сегменті (а отже і збутові витрати) з прибутковістю (ступенем важливості) сегмента.

З метою систематичної фінансової оцінки сегментів (дослідження їх фінансової цінності для підприємства) пропонується запровадити на українських швейних виробництвах щорічний аналіз сегментів „обсяг збуту — покриття витрат" (відомий під назвою маркетинговий АВС-аналіз). Враховуючи при цьому вітчизняну специфіку, замість показника "покриття витрат" доцільно використати дані щодо прибутку, отриманому фірмою в сегментах, та обрахувати всі показники у відносних величинах. Результати АВС-аналізу, проведеного на матеріалах ТОВ «ЕрДом» за 2024 рік, наведено в табл. 3.3 та на рис. 2.1.

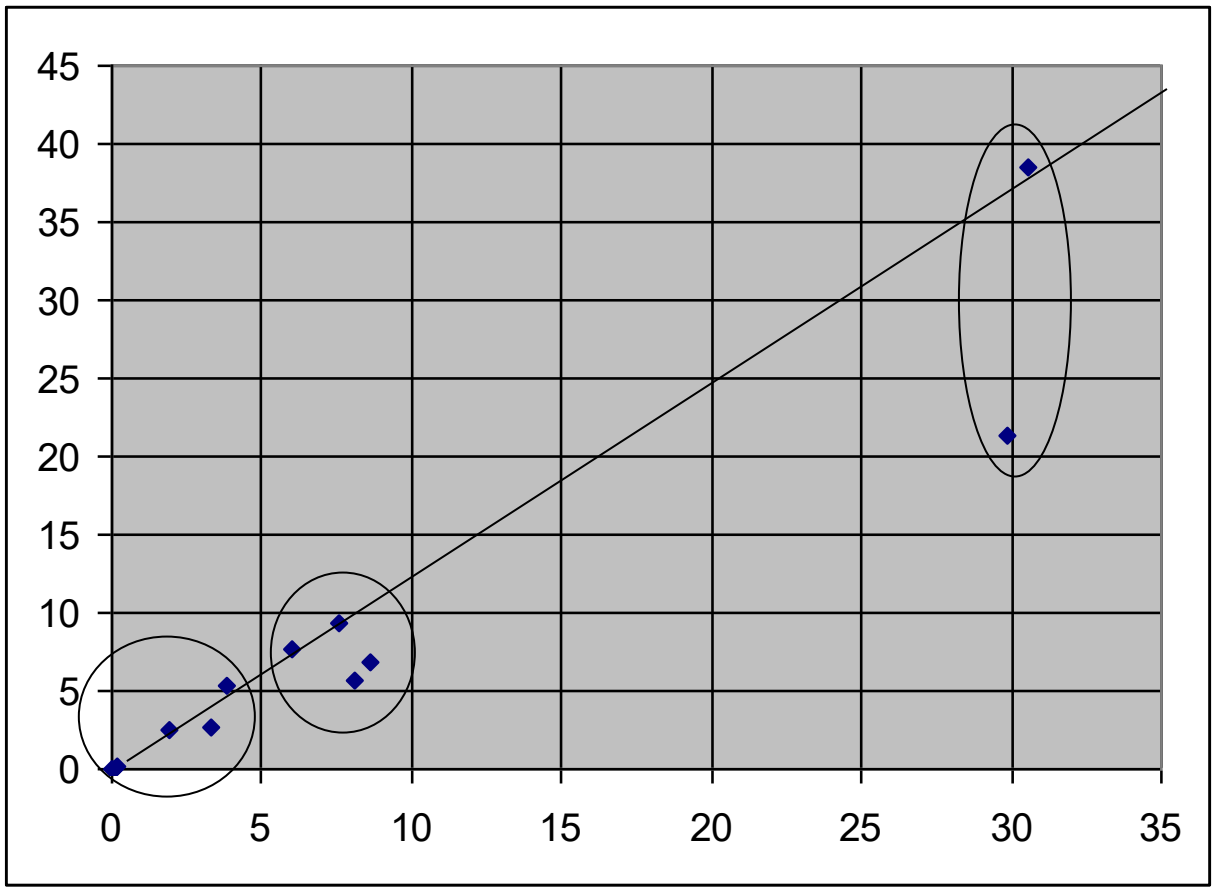


Рисунок 2.1 Графік АВС- аналізу сегментів білизни ТОВ «ЕрДом»

На рисунку 2.1 Точками позначено сегменти ринку білизни. Координата на горизонтальній осі відповідає питомій вазі прибутку з сегменту в загальному обсязі прибутку, вертикальна вісь – відповідає питомій вазі реалізації, які було визначено у таблиці 2.6. Діагональна лінія на графіку (рис. 2.1) — це бісектриса, що ділить прямий кут навпіл. При цьому всі сегменти, які лежать вище бісектриси, мають меншу за середню прибутковість, а ті, що нижче, - вищу прибутковість.

За результатами АВС - аналізу можна виділити чотири групи сегментів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Групування сегментів, на яких працювало ТОВ «ЕрДом» у 2024 році.

Назва групи	Характеристики групи	Сегменти, що входять до групи
«А»	Високі обсяги продажу - високий прибуток	С9, С1
«$В_1$»	Помірні обсяги продажу — відносно високий прибуток	С2, С3
«$В_2$»	Помірні обсяги продажу — відносно невисокий прибуток	С10, С8
«С»	Низькі обсяги продажу - невисокий прибуток	С4, С6, С5, С11, С7, С12

Як видно з таблиці 2.7, групу „В" поділено на дві групи сегментів, які різняться відносним рівнем прибутковості.

Найбільшу цінність для підприємства мають сегменти групи «А» (одяг з натуральних тканин для чоловіків у віці 25-40 років та одяг з натуральних тканин для жінок у віці від 16 до 25 років), які забезпечують значну масу прибутку та обсяг реалізації. Так, сегменти С9 та С1 дали 60,5% загального прибутку, який підприємство отримало у 2024 році від реалізації одягу для дорослих, і 59,8% виручки від реалізації продукції. Тому конкурентна стратегія у цих сегментах має бути спрямована на захист і посилення ринкових позицій.

Сегменти групи „B_1" (одяг з синтетичних тканин для молодих жінок у віці 16-25 років та одяг з натуральних тканин для жінок у віці 25-40 років) також є важливими для підприємства, бо будь-які зміни обсягів збуту в них (як і в групі "А") тягнутимуть за собою відповідні, більш масштабні зміни маси прибутку фірми. Саме через це маркетингові заходи (ретельне дослідження потреб споживачів, ефективне ціноутворення та просування) мають спрямовуватись на інтенсифікацію збуту продукції, яка розробляється для даних сегментів.

Сегменти групи „B_2" (С10, С8) стануть більш привабливими для підприємства, якщо спрямувати зусилля на збільшення їх прибутковості (дослідити можливості підвищення цін та скорочення собівартості, зокрема — „спростити" моделі одягу: застосувати дешевші тканини, зменшити складність виготовлення і затрати праці тощо).

Сегменти групи „С" (С4, С6, С5, С11, С7, С12), на думку керівництва компанії є для неї найменш привабливими. Вони перетягують на себе маркетингові ресурси (витрати на маркетингові дослідження, розробку моделей, просування, розподіл), не даючи адекватного прибутку. Так, у 2024 році питома вага прибутку, який припав на ці сегменти, склала 9.3% при частці збуту в 10,5%. Тому вони потребують прискіпливого дослідження та прийняття рішення про зменшення маркетингових ресурсів, які на них витрачалися, та відхід від їх обслуговування. Але перед прийняттям остаточного рішення варто взяти до уваги прогнози майбутньої динаміки попиту на сегментах класу „С". очікувані зміни характеристик споживачів та їх поведінки тощо.

Таким чином, проведений аналіз сегментів засвідчує необхідність поглибленого фокусування діяльності ТОВ «ЕрДом» на сегментах С9, С1, С2, С3 і С10. Сегмент С8 залишаємо поза увагою через доволі низьку прибутковість.

Подальше опрацювання конкурентної стратегії фокусування потребує визначення напрямів позиціонування фірмового одягу в кожному із зазначених цільових сегментів, а відтак і розробки відповідного комплексу маркетингу

(табл. 3.5).

Як свідчить таблиця 2.8, до основних проблем, які потрібно вирішити керівництву ТОВ «ЕрДом» для успішної реалізації стратегії фокусування на ринку білизни, за його сегментами, відносяться:

- на сегменті С1 – посилення бренду, збільшення прибутковості;
- на сегменті С2 – посилення бренду, покращення дизайнерської бази;
- на сегменті С3 – посилення бренду;
- на сегменті С9 – вивчення потреб споживачів, поліпшення іміджу бренду;
- на сегменті С10 – вивчення потреб споживачів, покращення дизайнерської бази.

Таблиця 2.8 Базова конфігурація стратегії конкуренції для ТОВ «ЕрДом» на ринку білизни

Сегмент	С9	С1	С2	С3	С10
Головна причина обрання даного сегмента	висока прибутковість та оборот	високий оборот	Висока прибутковість	висока прибутковість	перспективний ринок
Цінності покупців сегмента	добротність; якість матеріалу; зручність; гарний дизайн	модний дизайн; якість матеріалу	ультрамодний дизайн; доступна ціна; придатність для будь-якої погоди	гарний дизайн; доброякісний матеріал; відповідність моді	зручність; приємний вигляд; універсальність; доступна ціна
Основна ринкова можливість	слабкість конкурентів	зростання довіри до марки	зміна моди на тканини	зростання довіри до марки	зміна смаків споживачів
Головна ціль маркетингу	збільшення прихильників марки на 50% до 2027 року	збільшення прибутковості сегмента на 10% до 2027р.	захоплення 7% ринку до 2026 року	завоювання 5% ринку до 2027 року	збільшення прибутковості сегмента на 10% до 2027р.
Позиціонування марки	добротність і висока якість матеріалу за високу ціну	модний дизайн і висока якість матеріалу за середню ціну	ультрамодний дизайн і середня якість матеріалу за середню ціну	гарний дизайн і висока якість матеріалу за високу ціну	універсальність і висока якість матеріалу за високу ціну
Основні проблеми, які потрібно вирішити	вивчення потреб споживачів; поліпшення іміджу бренду	"розкручування" бренду; збільшення прибутковості	"розкручування" бренду; покрашення дизайнерської бази	"розкручування" бренду	вивчення потреб споживачів; збільшення прибутковості; покращення дизайнерської

					бази.

Отже, на основі різнобічної аналітичної інформації можна визначити головні напрями дій у кожному з обраних цільових сегментів. Головними стратегічними заходами, спрямованими на покращення конкурентної позиції в сегментах, виступатимуть: посилення маркетингової функції на підприємстві (у тому числі опрацювання адекватної політики щодо торгових марок фірми), розвиток мережі фірмових магазинів тощо.

Результати наведені в таблиці 3.5, свідчать про те, що посилення бренду є елементом реалізації маркетингової стратегії відносно більшості виділених сегментів ринку білизни. Вирішити цю задачу можна, ефективно спланувавши комплекс маркетингових комунікацій, який забезпечив би не тільки стимулювання продаж, але й одночасне виявлення специфічних потреб даної цільової аудиторії споживачів, та створення зворотного зв'язку між компанією ТОВ «ЕрДом» та її споживачами. Алгоритм планування такого комплексу маркетингових комунікацій розглянемо у наступному розділі.

2.4 Алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій ТОВ «ЕрДом» на ринку білизни Польщі як засіб забезпечення реалізації конкурентної стратегії компанії

Маркетингові плани (так само, як і маркетингові цілі) є складовою частиною загальної системи планування діяльності фірми. Рекламні плани — один з елементів системи маркетингового планування. Даний підхід дозволяє вести рекламну діяльність фірми на якісно вищому рівні. Наявність маркетингового плану дає змогу одержати цілу низку важливих переваг. Ось основні з них:

1. Здійснюється система заходів щодо комплексного аналізу, оцінки та контролю всієї роботи фірми, у т.ч. її рекламної діяльності.

2. Чітко визначається місце реклами в комплексі маркетингу у тісній

узгодженості з товарною, збутовою та ціновою стратегією.

3. Ресурси реклами концентруються на найважливіших напрямках їх використання.

4. Визначаються перспективи реклами на довгостроковому рівні.

5. Створюються передумови більш чіткого та різнобічного контролю рекламної діяльності і більш ефективного витрачання рекламного бюджету.

Розглянемо складові елементи комунікаційної моделі головним чином з точки зору ланцюжка планування (рухаючись по ньому в зворотному напрямку — від цільової аудиторії до комунікатора). Комунікатор сфери маркетингу повинен:

1) виявити свою цільову аудиторію;
2) визначити бажану реакцію у відповідь;
3) вибрати звернення;
4) вибрати засоби поширення інформації;
5) вибрати властивості, які характеризують джерело звернення;
6) зібрати інформацію, яка надходить каналами зворотного зв'язку.

Комунікатор сфери маркетингу повинен стати до роботи, маючи цілком чітке уявлення про свою цільову аудиторію, її можуть становити потенційні покупці товарів фірми, нинішні користувачі її товарів, особи, які приймають рішення або впливають на їх прийняття. Аудиторія може складатися з окремих осіб, груп осіб, конкретних контактних аудиторій або широкої публіки. Цільова аудиторія чинить визначальний вплив на рішення про те, що сказати, як сказати, коли сказати, де сказати і від чийого імені сказати.

Виявивши цільову аудиторію, комунікатор сфери маркетингу повинен визначити, яку саме реакцію у відповідь він бажає одержати. Максимально сприятлива реакція виражається, природно, у здійсненні покупки. Однак покупка - результат тривалого процесу прийняття рішень про неї. Комунікатору сфери маркетингу треба знати, в якому стані перебуває в даний момент його цільова аудиторія і в який стан її необхідно перевести.

Цільова аудиторія може бути в будь-якому з шести станів купівельної

готовності: обізнаність, знання, приязність, перевага, переконаність, здійснення купівлі. Нижче дається опис цих станів.

Насамперед необхідно встановити ступінь обізнаності цільової аудиторії про товар або організацію. Аудиторія може бути повністю необізнаною, знати одну назву або знати щось, окрім назви. Якщо більша частина цільової аудиторії виявляється необізнаною, завдання комунікатора — створити необхідну обізнаність, хоча б упізнавання назви. Цього можна домогтися за допомогою простих звернень, у яких постійно повторюється дана назва. Але навіть у цьому разі формування обізнаності вимагає часу.

Цільова аудиторія може бути обізнана про фірму або її товар, але не мати ніяких інших знань.

Якщо цільова аудиторія знає товар, то що вона відчуває до цього товару? Можна скласти оцінну шкалу з такими розрядами: дуже негативне ставлення, досить негативне ставлення, байдуже ставлення, досить позитивне ставлення, дуже позитивне ставлення. Уміла діяльність щодо організації громадської думки вимагає, щоб «добрі слова йшли за добрими справами».

Цільова аудиторія може відчувати приязність до товару, але не надавати йому переваги перед іншими. У цьому разі комунікатор намагатиметься сформувати споживчу перевагу. Він хвалитиме якість товару, його ціннісну значимість, робочі характеристики та інші властивості. Про успіх своєї компанії комунікатор може судити після її закінчення за результатами повторного заміру споживчих переваг.

Цільова аудиторія може відчувати перевагу до конкретного товару, але не мати переконаності в необхідності його купівлі. Завдання комунікатора — сформувати переконаність утому, що, наприклад, вступ до коледжу - найправильніший курс дій.

Деякі члени цільової аудиторії можуть мати необхідну переконаність, але так і не наважитися здійснити купівлю. Можливо, вони чекають одержання додаткової інформації, планують здійснити купівлю пізніше і т. ін. Комунікатор повинен підвести цих споживачів до здійснення потрібного від них заключного

кроку. Серед прийомів, які штовхають на здійснення купівлі, виділяють пропонування товару за низькою ціною, пропонування винагороди за купівлю (премії), пропонування випробувати товар протягом обмеженого відрізку часу або натяк на те, що товар цей незабаром стане недоступним.

Перераховані вище шість станів зводять звичайно до трьох етапів: пізнання (обізнаність, знання), емоцій (приязність, перевага, переконаність) та поведінкових виявів (здійснення купівлі). Покупці, як правило, проходять через усі ці три етапи. Завдання комунікатора - виявити, на якому етапі перебуває основна маса споживачів, і розробити комунікаційну компанію, яка підштовхне їх до наступного кроку.

Визначивши бажану реакцію аудиторії у відповідь, комунікатор розпочинає розробку ефективного звернення. В ідеалі звернення повинне привернути увагу, утримати інтерес, збудити бажання і спонукати до здійснення дії. На практиці лише окремі оголошення примушують споживача пройти весь цей шлях, але модель підказує, які бажані якості повинна мати реклама.

Створення звернення передбачає розв'язання трьох проблем: що сказати (зміст звернення), як це сказати логічно (структура звернення) і як висловити зміст у вигляді символів (форма звернення).

Комунікатору необхідно продумати притягальний мотив або тему, які викличуть бажану реакцію у відповідь. Існує три типи мотивів.

Раціональні мотиви співвідносяться з особистою вигодою аудиторії. За допомогою подібних мотивів показують, що товар забезпечить обіцяні вигоди. Прикладом можуть бути звернення, які демонструють якість товару, його економічність, цінність або експлуатаційні параметри.

Емоційні мотиви прагнуть пробудити якесь негативне або позитивне почуття, яке послужить об ґрунтуванням для здійснення купівлі.

Моральні мотиви звертаються до почуття справедливості і порядності аудиторії. Моральними мотивами часто користуються, щоб спонукати людей підтримати громадські рухи, такі, як оздоровлення довкілля, поліпшення

міжрасових відносин, забезпечення рівноправності жінок або подання допомоги знедоленим. Щодо буденних товарів моральною аргументацією користуються рідше.

Ефективність звернення залежить і від його структури. Комунікатору необхідно прийняти три рішення. По-перше, зробити у зверненні чіткий висновок чи дати зробити це аудиторії. Сформульований висновок, як правило, виявляється більш ефективним. По-друге, викласти тільки аргументацію «за» чи надати доводи обох сторін. Звичайно однобічна аргументація виявляється більш ефективною при проведенні торговельних презентацій. По-третє, коли наводити найдійовіші аргументи - на початку чи в кінці звернення. Виклад 'їх на початку одразу заволодіє увагою, але на кінець звернення увага може значно послабитись.

Комунікатор повинен вибрати для свого звернення дійову форму. В оголошеннях друкованої реклами необхідно прийняти рішення щодо тексту заголовка, ілюстрації, кольорового оформлення. Для привернення уваги рекламодавці вдаються до таких прийомів, як обігрування новізни і контрасту, використання захоплюючих ілюстрацій та заголовків, незвичайних конфігурацій, розмірів і розміщення звернень, використання кольору, форми та руху.

При підготовці конкретних маркетингових комунікацій комунікатору необхідно уміти розбиратися в дев'яти складових будь-якого комунікаційного процесу, якими є: відправник, одержувач, кодування, розшифрування, звернення, засоби поширення інформації, реакції у відповідь, зворотний зв'язок і перешкоди. Найперше завдання комунікатора полягає у виявленні цільової аудиторії та її характеристик. Потім йому належить визначити бажану реакцію у відповідь, хай то буде обізнаність, знання, приязність, перевага, переконаність або здійснення купівлі. Після цього необхідно розробити звернення з ефективним змістом, ефективною структурою та ефективною формою. Далі треба вибрати засоби поширення інформації для проведення як особистої, так і неособистої комунікації. Звернення повинне бути доведене до одержувача

особою, яка заслуговує на довіру, а саме кимось, кому властиві професіоналізм, сумлінність та привабливість. І зрештою, комунікатор повинен постійно слідкувати за зростанням числа тих, хто випробував товар, і кількості тих, хто залишився задоволеним товаром у процесі випробування.

Даний алгоритм дозволяє ефективно спланувати комплекс маркетингових комунікацій, застосування якого дозволить ТОВ «ЕрДом» посилити імідж торгівельної марки компанії в очах споживача. Враховуючи конкурентноздатність білизни, що пропонує підприємство на польському ринку за ціновими та якісними параметрами, створення потужного бренду дозволить суттєво поліпшити ефективність експортної діяльності підприємства на ринку Польщі.

Отже, на основі аналізу можна сформулювати наступні висновки.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕрДом» займає стабільну позицію серед підприємств легкої промисловості України. Завдяки впровадженню сучасних технологій, постійному оновленню обладнання та налагодженим зовнішньоекономічним зв'язкам, підприємство успішно конкурує як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, зокрема Польщі. Основна продукція підприємства — трикотажні вироби, які характеризуються високою якістю та конкурентною ціною, що підтверджується сертифікатами та відзнаками національного рівня.

Дослідження експорту та імпорту швейних виробів в Україні засвідчило значну залежність вітчизняної легкої промисловості від давальницьких схем та імпортної сировини. При цьому, незважаючи на високі показники виробництва та експорту за толінговими схемами, значна частина ринку одягу України перебуває у тіні через високий рівень контрабанди та контрафакту. Офіційні дані свідчать про зростання експорту швейних виробів в останні роки, особливо за такими категоріями, як чоловічий та жіночий одяг.

Аналіз діяльності ТОВ «ЕрДом» показав, що підприємство активно відмовляється від давальницьких схем на користь самостійного виробництва продукції для внутрішнього та зовнішнього ринків. Завдяки стратегічній

переорієнтації на власне виробництво, компанії вдалося суттєво зменшити залежність від замовників із закордону та підвищити рентабельність виробничої та збутової діяльності.

В умовах сучасної ринкової кон'юнктури, конкурентна стратегія підприємства має бути орієнтована на поглиблення стратегії фокусування. Визначено, що для ТОВ «ЕрДом» найефективнішою є стратегія, що передбачає роботу на конкретних сегментах ринку, зокрема орієнтація на певні вікові та соціальні категорії споживачів. Використання стратегії фокусування дозволяє компанії краще задовольняти специфічні потреби цільових сегментів, знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

Проведений аналіз ефективності експортно-імпортних операцій підприємства показав перспективність розширення експорту продукції, виготовленої з власної сировини. Особливо перспективним для підприємства є ринок Польщі, а також потенційні ринки країн ЄС і Молдови. Висока якість продукції та гнучкі умови співпраці дозволяють підприємству розширювати зовнішньоекономічну діяльність, зменшуючи ризики, пов'язані з коливаннями внутрішнього ринку.

Таким чином, дослідження дозволило визначити основні переваги, недоліки та перспективні напрямки розвитку конкурентної стратегії ТОВ «ЕрДом». Запропоновані стратегічні заходи можуть забезпечити підприємству подальше стабільне зростання, посилити конкурентоспроможність та підвищити ефективність його господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, які розкривають основні результати та рекомендації для формування конкурентної стратегії ТзОВ «ЕрДом» у сучасних ринкових умовах.

Дослідження свідчить, що у сучасному конкурентному середовищі легка промисловість України перебуває під значним впливом зовнішніх чинників, таких як високий рівень конкуренції, залежність від імпортної сировини, контрабандних потоків та тіньового імпорту. В умовах обмежених ресурсів та нестабільного ринку формування ефективної конкурентної стратегії стає ключовим фактором, що визначає не лише виживання підприємств, а й можливість їх подальшого сталого розвитку.

Одним з суб'єктів вітчизняного ринку швейних виробів, що діє і на зовнішніх ринках є ТОВ «ЕрДом». Основу асортименту підприємства складає жіноча та чоловіча білизна (близько 30 % загального обсягу виробництва підприємства) в той же час слід відзначити широкий асортимент підприємства, що налічує близько 200 найменувань.

ТОВ «ЕрДом» є одним з не багатьох підприємств вітчизняної легкої промисловості, що на даний момент майже повністю відійшло від давальницької схеми переробки сировини. Орієнтація на внутрішній ринок, що супроводжувалася відповідними змінами у асортименті (збільшення у структурі асортименту підприємства продукції, що за співвідношенням ціна / якість повністю відповідає вимогам українського ринку – сорочки, труси інші предмети білизни) дозволила підприємству збільшити свою рентабельність виробничої та збутової діяльності за останні 2 роки на 12%. Крім того, керівництво підприємства орієнтоване і на зовнішній ринок. Основний ринок, на який експортується продукція підприємства, - це Польща. Фірма ТОВ «ЕрДом» у 2026 – 2028 рр. планує також вихід на ринки Польщі, Литви та Молдови. Широкі зовнішньоекономічні зв'язки підприємства, орієнтація на виробництво конкурентоспроможної на внутрішньому ринку та на ринку країн

СНД продукції забезпечує прибуткову діяльність ТОВ «ЕрДом», що дає змогу, в свою чергу, активно розвивати виробничу базу підприємства.

У роботі здійснено дослідження ефективності зовнішньоекономічних операцій ТОВ «ЕрДом». Було розраховано рентабельність здійснення операцій за давальницькою схемою, потім порівняно економічний ефект з випадком імпорту сировини з-за кордону, вироблення готової продукції та її експорту.

Як показали розрахунки, здійснені у розділі 2, найбільша економічна ефективність (рентабельність) має місце у випадку експорту на ринок Польщі. Проте, слід відзначити, що розрахунки здійснювалися для товарів, що займають різні позиції у асортименті ТО «ЕрДом». З точки зору перспективи подальшого розвитку підприємства, у тому числі розвитку його зовнішньоекономічної діяльності з врахуванням зростання обсягів експорту продукції у Польщу, доцільним видається продовжити зменшення частки толінгових операцій у виробничо-збутовій діяльності ТОВ «ЕрДом». Підприємству доцільно зосередити свою увагу на розширенні обсягів постачань за провідною позицією свого асортиментного ряду – білизною у Польщу. Враховуючи специфіку підприємств легкої промисловості, орієнтованих на масового споживача, підвищення ефективності експорту можливе, лише за умови здійснення ефективної маркетингової діяльності на вибраному сегменті зовнішнього ринку.

У роботі було досліджено можливості забезпечення ефективності конкурентної стратегії підприємства за рахунок вдосконалення його функціональної маркетингової стратегії на ринку швейних виробів Польщі.

Як показало дослідження, виконане у роботі, для підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємств швейної промисловості України їм доцільно з метою розширення збуту на зовнішньому ринку визначити ефективну маркетингову стратегію. На основі аналізу сегментів ринку білизни, яка є основою асортименту підприємства, у роботі визначено, що найбільш перспективними для компанії ТОВ «ЕрДом» є сегменти групи «А» (одяг з натуральних тканин для чоловіків у віці 25-40 років та одяг з

натуральних тканин для жінок у віці від 16 до 25 років), які забезпечують значну масу прибутку та обсяг реалізації. Так, сегменти С9 та С1 дали 60,5% загального прибутку, який підприємство отримало у 2024 році від реалізації одягу для дорослих, і 59,8% виручки від реалізації продукції. Тому конкурентна стратегія у цих сегментах має бути спрямована на захист і посилення ринкових позицій. Для перспективних сегментів ринку у Польщі, як оптимальну, визначено стратегію фокусування, що для даного ринку максимально дозволить забезпечити підвищення обсягів збуту та зростання його рентабельності.

Головними стратегічними заходами, спрямованими на покращення конкурентної позиції підприємства ТОВ «ЕрДом» в перспективних сегментах ринку, виступатимуть: посилення маркетингової функції на підприємстві (у тому числі опрацювання адекватної політики щодо торгових марок фірми), розвиток мережі фірмових магазинів тощо.

Результати аналізу свідчать про те, що посилення бренду є елементом реалізації маркетингової стратегії відносно більшості виділених сегментів ринку білизни. Вирішити цю задачу можна, ефективно спланувавши комплекс маркетингових комунікацій, який забезпечив би не тільки стимулювання продаж, але й одночасне виявлення специфічних потреб даної цільової аудиторії споживачів, та створення зворотного зв'язку між компанією ТОВ «ЕрДом» та її споживачами. Алгоритм планування такого комплексу маркетингових комунікацій наведено у розділі 2.

Застосування комплексу маркетингу, у тому числі сучасних методик брендінгу, дозволить підприємству ТОВ «ЕрДом» зайняти гідне місце на висококонкурентному ринку швейної продукції у Польщі. Таким чином, поліпшення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку може бути досягнуте не за рахунок використання толінгових схем, а шляхом комплексного використання всіх складових комплексу маркетингу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Ареф’єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2020. С. 398–404. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404.

2. Ареф’єва О. В., Ареф’єв С. О. Методологічні підходи реалізації інноваційного управління розвитком підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2017. Випуск 3 (6). URL: http://am.eor.by/index.php/gallery/125-vipusk-3-6-2017.

3. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга. Донецк : Донец. гос. ун-т экономики и торговли, 2013. 147 с.

4. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ : КНЕУ, 2023. 18 с.

5. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2013. 315 с.

6. Довбуш Р. А., Зозуля А. Л.. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : Основа, 2023. 250 с.

7. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. Механізм регулювання економіки. 2024. № 4. Т. 2. С. 70–78.

8. Кузнецова І. О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій : монографія. за ред. І. О. Кузнецової. Одеса : ОНЕУ, 2016. С. 24–34.

9. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства.

Вісник економічної науки України. 2023. № 2(14). С. 117–120.

10. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.

11. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2016. 390 с.

13. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108–117. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_6_0_108_117.

14. Толстиков Е. А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Молодой ученый. 2017. № 24. С. 304–307.

15. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.

16. Довбня С.Б. Стратегія підприємства. Частина 2: навчальн. посібник/ Довбня С.Б., Найдовська А.О. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

17. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навчальн. посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.

18. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: підручник. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.

19. Стратегічний менеджмент: навчальн. посібник / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

20. Швиданенко, Г. О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія / Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко.– К. : КНЕУ, 2015. 231 с.

21. Шевченко, Л. С. Стратегії підприємства: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». – Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 148 с.

22. Lefimova G., Rongyue L. Prerequisites for the study stimulating China's foreign trade in the post-pandemic period. Економіст. 2021. № 12. С. 19– 20.

23. Maistrenko O., Komarnytska O. Benefits and risks of outsourcing in international business. Економіст. 2021. № 12. С. 31–32.

24. Marushchak S., Tsareko-Fishkova E. Trends of trade and economic relations between Ukraine and Australia. Економіст. 2021. № 12. С. 36– 37.

25. Аверіхіна Т. В., Абдул Н. А., Матковський А. К. Управління експортною діяльністю виробничого підприємства. Економіка, фінанси, право. 2022. № 6. С. 5–7.

26. Алавердян Л. М., Романенко О. В. Сучасні реалії та перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з іншими країнами світу. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/55.pdf.

27. Артьомова А. Ю. Сучасні тенденції в структурі міжнародної торгівлі з огляду на базові теорії міжнародної торгівлі. Бізнес-навігатор. 2021. № 4. С. 12–16. URL: http://business-avigator.ks.ua/journals/2021/65_2021/4.pdf.

28. Архієреєв С. Економіко-теоретичні основи посттрансформаційної реорієнтації міжнародного бізнесу. Економічна теорія. 2022. № 1. С. 45–70.

29. Бакаєв Л. О., Бакаєва І. Г. Аналіз постійних ринкових часток товарного експорту України. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/10.pdf.

30. Бакаєв Л. О., Бакаєва І. Г. Товарний експорт України до країн Східної Європи: аналіз постійних ринкових часток. Проблеми економіки. 2020. № 2. С. 7–16.

URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-2_0- pages-7_16.pdf.

31.Батракова Т. І., Гайдай І. О. Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 15–20. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/5.pdf.

32. Бутко М. П., Бутко М. Ю., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Попело О. В., Самійленко Г. М., Шевченко О. М. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 411 с.

33. Вірченко О. О., Романчук К. В., Шиманська К. В. У пошуках ключа успіху України на світових ринках. Економіка, управління та адміністрування. 2021. № 4(98). С. 54–63. URL: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/249650.

34. Гордіца К. А., Сливка Т. О. Структурні перетворення в Україні в контексті розвитку міжнародних економічних відносин: історичний вимір. Економіка України. 2020. № 2. С. 80–96.

35. Гужва І. Подолати трикратну діру в торговельному балансі. Місія можлива?. Дзеркало тижня. 2018. 2 черв. С. 6.

36. Данько Т. В. Еволюція наукових засад міжнародного бізнесу. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 109–115. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_3_0_109_1 15.

37. Дунська А. Р., Бондар В. Ю. Експортоорієнтований розвиток підприємств як драйвер економічного зростання країни. Підприємництво та інновації. 2019. № 8. С. 40–45. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/182/169.

38. Євтушенко В. А., Рахман М. С., Сіладі К. Б. Особливості механізмів активізування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 48. С. 26–31. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/7.pdf.

Додаток А

Аналіз структури товарної продукції, реалізованої за II півріччя 2024 року

	вироблено, тис. од.	реалізовано, тис. од.	Питома вага.,%
Бандан	1086,5	3037	0,25
Білизна	8,5	102	0,01
Бере	118,5	139	0,01
Штани	2261,5	1708,5	0,14
Рукавиці	22,5	0	0,00
Джемпер	32020	30421	2,49
Жакет	1361	1089	0,09
Комплект	1620	1115,5	0,09
Костюм	9984	8460,5	0,69
Костюм подітий.	2194	3951,5	0,32
Кофта яс.	299	631	0,05
Майка	25823,5	25667,5	2,10
Панталони	57942	49396,5	4,04
Рукавички	834,5	749	0,06
Піжама	99405	106664,5	8,72
Сукня	2,5	5,5	0,00
Повзунки	2144	3506,5	0,29
Сарафан	11058	9488	0,78
Сорочка	195857,5	196943	16,10
Боягузи	149718,5	153476	12,55
Фартух	76,5	76,5	0,01
Фуфайка	276,5	361,5	0,03
Халат	9005	8821	0,72
Чепчик	2635,5	2941	0,24
Шапочка	2989,5	2027,5	0,17
Шорти	54	189,5	0,02
Спідниця	235,5	480,5	0,04
Разом	609041,5	611449	50,00