

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**  
**Кафедра міжнародних економічних відносин**

**ЗЕЛЕНА Валентина Миколаївна**

**Стратегії посилення конкурентних позицій на міжнародному  
ринку / Strategies for strengthening of competitive positions in the  
international market**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи

МІММ-21

В.М. Зелена

---

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. М. Войтенко

---

(підпис)

Магістерську роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ – 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	6
1.1. Сутність та види стратегій посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку .....	6
1.2. Фактори, що визначають конкурентні позиції на міжнарод- ному ринку.....	18
1.3. Методи оцінки конкурентних позицій на міжнародному ринку	26
Висновки до Розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЙ ТОВ «БРІЙО» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	36
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «БРІЙО».....	36
2.2. Аналіз конкурентної ситуації на міжнародному ринку аутсорсингових послуг.....	52
2.3. Оцінка конкурентних позицій та діючої стратегії ТОВ «БРІЙО»....	64
Висновки до Розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «БРІЙО» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ .....	72
3.1. Розробка стратегії посилення конкурентних переваг ТОВ «БРІЙО» на міжнародному ринку .....	72
3.2. Організаційне забезпечення стратегії посилення конкурентних позицій ТОВ «БРІЙО» на міжнародному ринку .....	80
Висновки до Розділу 3.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97

## ВСТУП

Одна з найбільш важливих проблем роботи підприємств, що працюють у сьогоdnішніх умовах – це питання виживання та постійний стратегічний розвиток. Ефективне вирішення даної проблеми можливе за рахунок створення та реалізації конкурентних переваг. Важливим аспектом є використання даних переваг у формуванні ефективної та раціональної конкурентної стратегії підприємства. Стратегія надає можливість формувати відповідь на такі запитання: як підприємство може використовувати свої обмежені ресурси із максимальною користю, які ринки є найбільш відповідними для діяльності організації, на які конкурентні переваги варто наголошувати увагу з метою посилення конкурентних позицій на ринку.

Дане питання актуальне для підприємств, що змогли вийти на зовнішній ринок сьогодні, але ще не встигли закріпити свої позиції, тому для них життєво необхідно втримати наявних клієнтів та розширити споживацьку аудиторію, а також для фірм, що вже діють на новому для них ринку певний час, але все ще потребують постійного вдосконалення та зміцнення позицій у конкурентному середовищі. Це дає змогу не лише збільшити прибутки, а й привернути увагу можливих інвесторів.

Теоретичну основу вивчення та формування стратегій для посилення конкурентних позицій складають наукові праці наступних вітчизняних та іноземних вчених: Портер М., Губанов В.А., Голубков Е.П., Бланк І.А., Старостіна А.О., Лушкін В. А., Пономарьов В. Д., Ялдин І.В., Ачкасов А. Е., Носова С. С., Шеремет А. Д., Сайфулін Р. С. та інших. У працях науковців розглядаються питання конкурентноспроможності підприємств, її вдосконалення та оптимального використання.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії посилення конкурентних позицій на зовнішньому ринку.

Для досягнення окресленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- Визначити сутність стратегічного управління і роль стратегії в ЗЕД;
- Охарактеризувати типи конкурентних стратегій;
- Систематизувати методику формування стратегії посилення конкурентних позицій;
- Охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- Проаналізувати фінансово-господарську діяльність підприємства
- Дослідити ринкове середовище підприємства та конкурентів з метою оцінки конкурентного середовища;
- Сформувати стратегічні пріоритети діяльності підприємства;
- Обґрунтувати вибір конкурентної стратегії;
- Розробити рекомендації щодо формування стратегії зміцнення конкурентних позицій фірми на зовнішньому ринку.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління та планування ТОВ «БРІЙО».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегії зміцнення конкурентних позицій фірми на зовнішньому ринку.

Для досягнення визначеної мети використано загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили системно вирішити проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Теоретичні та практичні розробки ґрунтуються на використанні наступних методів: діалектичного пізнання, аргументації, індукції, дедукції, абстрактно-логічний метод, порівняння, групування, метод експертного опитування, графічний та табличний методи.

Теоретична основа дипломної роботи складається із наукових, теоретичних висновків та узагальнень вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, що містяться у монографічній, спеціальній та періодичній літературі з досліджуваних питань.

Інформаційну базу наукового дослідження формують звітні та аналітичні дані про виробничу, маркетингову та збутову діяльність ТОВ «БРІЙО» та інша внутрішня документація підприємства.

Наукова новизна полягає в узагальненні та систематизації теоретичних досліджень щодо розвитку конкурентноспроможності та імплементування їх для організацій з міжнародним спрямуванням задля посилення конкурентних позицій на зовнішньому ринку.

Отримані результати дослідження є практично значимими у можливості їх використання задля формування стратегії посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку та підвищення ефективності ТОВ «БРІЙО».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### 1.1. Сутність та види стратегій посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку

На протязі тисячоліть поняття «стратегія» трактувалося різними вченими по різному, хтось розглядав термін як принципи поведінки, хтось як комплексний план. Розглянемо найбільш поширені визначення даного явища у таблиці 1.1.

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії [5]:

- Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми.
- Визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею.
- Певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією.
- При розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив.
- При появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [28].

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується [] «...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства».

Таблиця 1.1.

## Визначення поняття «Стратегія»

Стратегія це:
- модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [37];
- принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки [17];
- детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [89];
- мистецтво керівництва суспільною боротьбою, загальний для очільника і деталізований в процесі управління план певної діяльності з ведення цієї боротьби, який є незмінним в своїй основі охоплює тривалий період, та направлений на досягнення головної, складної цілі [54];
- загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної мети [19];
- комплексне поєднання факторів і різноманітних заходів, а також комплексна орієнтація та концентрація, спрямовані на досягнення єдиної мети;
- модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розробка стратегії фірми полягає в розробленні планів досягнення цілей, в якому передбачені можливості фірми. Під час розробки стратегії фірми користуються певними показниками [65].

Різнманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

1) Визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

2) Аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

3) Розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та корегуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечувати отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал - ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.



Отже, стратегія - це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства [56].

Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію.

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура - це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

Серед найбільш поширених, перевірених на практиці та відомих конкурентних стратегій розвитку бізнесу можна прослідкувати три принципово різні підходи – це стратегії зростання, стабілізації, скорочення та стратегії побудовані на комбінаціях перерахованих стратегій, вони пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології [78].

Перша група – стратегії зростання, які використовують у галузях, що динамічно розвиваються, та в яких швидко змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання належать:

1) стратегії концентрованого зростання (пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку).

Серед стратегій концентрованого зростання можна виділити наступні типи стратегій:

- Проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання купівлі традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування);
- Розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі);
- Розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо);

2) стратегії диверсифікованого зростання, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі.

Основними з них є стратегії:

- Концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня);
- Чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);
- Конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних і нових ринках).

Стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання можна розглянути за допомогою матриці Ансоффа;

3) стратегії обмеженого зростання застосовують більшість підприємств у галузях зі стабільною технологією, що склалися. Цілі розвитку визначаються «від досягнутого» і коригуються за умовами, що змінюються. Це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Таблиця 1.2.

## Матриця Ансоффа

		Продукція	
		Наявна	Нова
Ринки	Наявні	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
	Нові	Розвиток ринку	Диверсифікація

Джерело: розробила автор на основі [5].

Друга група – стратегії стабілізації (обмеженого зростання) втілюються у дію коли підприємство має нестабільні прибутки, обмежений доступ на ринок або ж недоліки у ціноутворенні.

До цієї групи належать:

- Стратегія економії витрат;
- Стратегія збирання «врожаю»;
- Постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного і кадрового потенціалу.

Третя група – стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці.

До цієї групи належать:

- 1) стратегія останнього засобу, що передбачає визначення цілей нижчого рівня, ніж досягнутого в минулому, і використовується тоді, коли показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення;
- 2) стратегія ліквідації;
- 3) стратегія скорочення виробництва;
- 4) стратегія скорочення витрат.

Поєднання розглянутих стратегій формує комбіновану стратегію.

Конкурентні стратегії, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку, можуть бути представлені чотирма матрицями, що формують матрицю конкурентних стратегій М. Портера [102].

Стратегія «цінового лідерства» пов'язана з тим, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальну організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не має бути високорозвиненим. М. Портер підкреслює, що підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може ігнорувати принципи диференціації. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною або прийнятною з продукцією конкурентів, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що приведе до лідерства.

Таблиця 1.3.

Матриця М. Портера

		Конкурентні переваги	
		Зниження витрат	Диференціація продукції
Галузь конкуренції	Широка	«Цінове лідерство»	«Продуктове лідерство»
	Вузька	«Лідерство в ніші»	

Джерело: розробила автор на основі [102].

Стратегія «продуктового лідерства» передбачає, що підприємство повинно виробляти товари, які мають унікальні властивості, важливі для покупця, і відрізняються від товарів-конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, «після продажний» сервіс. Це приведе до того, що покупці віддадуть перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дасть підприємству можливість досягти високої рентабельності. Стратегія диференціації потребує

значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу з метою інформування ринку про заявлені відмінні особливості товару.

Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія «лідерства в ніші» дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Багато спеціалістів вважають, що теорії М. Портера є надто загальними для пояснення реальних життєвих ситуацій. Проте немає сумніву, що співвідношення між оцінкою якості товару споживачами і ціною товару є центральним питанням, яке відображене в концепції конкурентних стратегій М. Портера.

Наступна матриця конкурентних сил Табл.1.3. застосовується в умовах існування загроз ринку і запобігання їм. При цьому розроблення заходів у конкуренції відбувається адекватно загрозам, які очікуються від різних суб'єктів ринку:

1) за загрози появи нових конкурентів пропонуються створення для них перепон, бар'єрів, скорочення витрат зі зростанням обсягів, диференціації продукції, торгових марок;

2) за конкуренції серед діючих компаній враховуються традиційні дії конкурентів або більш інтенсивна їх поведінка;

3) за загрози появи нових товарів (товарів конкурентів або товарів-субститутів) застосовується пошук постійної «ринкової новизни», нових технологій;

4) за загрози з боку споживачів підвищуються вимоги до продукції, цін, торгового обслуговування; вивчається поведінка покупців; відбувається реагування на зменшення їх кількості та формування попиту;

5) за загрози з боку постачальників, що виявляється в підвищенні цін або зниженні якості, необхідно постійно слідкувати за їх діями, вести пошук нових партнерів, залучати нові технології та сировинні можливості.

Остання матриця, на яку необхідно звернути увагу, це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Таблиця 1.4.

Матриця конкурентних сил

	Загроза появи	
Загроза	Конкуренція	Загроза
	Загроза появи	

Джерело: розробила автор на основі [79].

Остання матриця, на яку необхідно звернути увагу, це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Таблиця 1.5.

Матриця конкурентних переваг

Позиція на ринку	Попереджуючі дії	Пасивні дії
Лідери ринку	Захоплення. Захист.	Перехоплення. Блокування
Переслідувачі лідерів ринку	Атака. Прорив за курсом	Проходження. Охоплення
Уникнення прямої конкуренції	Зосередження сил на дільниці	Збереження позицій. Обхід

Джерело: розробила автор на основі [88].

Остання матриця, на яку необхідно звернути увагу, це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Цілі конкурента пов'язані з його позицією на ринку і фінансовими результатами. Самооцінка конкурентом своєї позиції полягає в тому, що дії конкурента будуть залежати від того, ким він себе вважає.

Таблиця 1.6.

Матриця реакції конкурентів

Цілі конкурента		Поточна стратегія
	Характер	
Самооцінка зайнятості		Маркетингові можливості

Джерело: розробила автор на основі [15].

Поточна стратегія, пов'язана із загальними стратегічними намірами, залежить від змін в окремих маркетингових діях. Розуміння конкурентом своїх маркетингових можливостей, сильних і слабких сторін формує реакцію відповіді конкурента. Характер реакції конкурентів полягає в тому, що необхідно постійно прораховувати кроки конкурента, глибинні мотиви поведінки, мати варіанти попереджувальних дій.

Розглянуті стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно не вигідному стратегічному становищі [3].

Крім перелічених стратегій, слід зазначити стратегії, запропоновані Р. Майлзом та П. Стоуном:

- Стратегія підприємств-захисників - повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зменшення собівартості;

- Стратегія фірм-дослідників - новаторський стиль роботи, реакція на зовнішнє середовище;
- Стратегія фірм-аналітиків - збалансована дія попередніх на збереженні балансів ринків і продуктів, що забезпечує корисну віддачу для інших продуктів і ринків;
- Стратегія реагуючих фірм - реагування на окремі події в бізнесі, невизначена поведінка.

У матриці А. Делітла «зрілість сектора - становище щодо конкурента» враховуються дві зміни - зрілість сектору ринку та становище серед конкурентів; у матриці Дж. Вествуда передбачено розроблення стратегій за кожним з елементів маркетинг-міксу.

На практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій або дотримуватися певної послідовності в їх реалізації, тобто застосовувати комбіновану стратегію.

Стратегію визначають довгостроковість і впровадження нововведень (інновацій). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, - забезпечення впровадження інновацій та змін в організації через розподіл ресурсів, адаптацію до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Мистецтво стратегії полягає у втіленні результатів розумової роботи в конкретних діях, які на етапі реалізації задумів дали б змогу досягти високої ефективності.

Існує широка різноманітність підходів до визначення стратегій, можна виділити наступні:

- За можливістю використання виділяють стратегії - типові і оригінальні.
- Залежно від рівня управління розрізняють стратегії: корпоративну, ділову, функціональну та операційну.

Корпоративна стратегія - це загальна стратегія корпорації в цілому.



Ділова стратегія зорієнтована на встановлення та посилення довгострокової конкурентоспроможності організації на ринку.

Функціональна стратегія втілюється в масштабах підприємства за функціональними напрямками, які було попередньо відібрано: персоналу, фінансів, виробництва і т.д.

Операційна стратегія реалізується в масштабах окремих підрозділів підприємства: реклами, центрів виникнення витрат і т.д.

- Залежно від типу функціонування виділяють конкурентні стратегії комутантів, патієнтів, віолентів, експлерентів, літалентів, які відображають конкретний тип біологічного поведінки підприємства і мають відповідну аналогію з поведінкою біологічних систем.

Комутанти, або «Сірі миші», - маленькі, підприємства, що легко підлаштовуються до змін попиту ринку. Вони часто пропонують товари (послуги) – імітатори або ж підробки, що міцно не прив'язані до певної області діяльності та легко переходять з одного ринку на інший. Гнучкість і пристосовність складають основу цієї конкурентної стратегії.

Комутантів представляють середні або малі підприємства, які пережили пік своєї ефективності та більш орієнтовані на стабільний обмежений попит і послуги, ніж на інновації та індивідуалізований підхід до клієнтів.

Патієнти, або «Хитрі лисиці», - вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням (персонал, зв'язку, підрозділи), добре освоїли одну з ніш ринку. Не дуже великі підприємства, протягом багатьох років виробляють товари та послуги певного типу. Конкурентна стратегія заснована на вузькій спеціалізації, низьких витратах і високій якості товару (послуг).

Віоленти, або «Слони», «Леви», - підприємства-гіганти, які досягли максимально стійкого положення на ринку і здійснюють контроль над значною часткою ринку. Конкурентна стратегія - низькі витрати за рахунок великого масштабу діяльності і задоволення масового попиту покупців.

Експлеренти, або «Метелики», - початківці, підприємства, що лише формують свою діяльність, їх конкурентною перевагою є інновації, нові

технології і товари (послуги). Вони слабо пов'язані з ринком, не мають достатньо коштів для його освоєння шляхом широкої маркетингової діяльності.

Дані підприємства ефективно діють як венчурні підрозділи великих підприємств або їх дочірні підприємства. Основа діяльності - нові ідеї, зовнішня фінансова підтримка.

Літаленти, або «Вмираючі», - це підприємства з надмірно ускладненою, неефективною структурою, спадом фінансових показників. Для них необхідно швидке перепрофілювання на новий бізнес, нові технології, нові ринки, орієнтація на деструктуризацію і рефінансування.

- Виділяють стратегії, обумовлені позицією підприємства в конкурентній боротьбі: наступальна, оборонна [48].

Наступальна стратегія характерна для підприємств, що будують свою діяльність на принципах підприємництва. Проектується і реалізується принципово новий товар (послуга) або технологія, що приносить конкурентні переваги.

Оборонна стратегія спрямована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства на вже освоєних ринках збуту. Основна функція стратегії - активізувати співвідношення «витрати - результат» з власними вигодами і вигодами для покупців. Конкурентна боротьба при такій стратегії ведеться не за оригінальністю товару (послуги) або технології, а за їхньою ціною, обсягами пропозиції і якістю.

## **1.2. Фактори, що визначають конкурентні позиції на міжнародному ринку**

За сучасних умов прискорення світового інтеграційного процесу дедалі більшої актуальності набувають питання ефективного розвитку економіки України при її входженні до міжнародної економічної системи. Розвиток національної економіки ґрунтується на створенні її конкурентоспроможності, головною умовою забезпечення якої є конкурентоспроможність національних

підприємств. Саме тому побудова механізму створення та підвищення конкурентоспроможності підприємства визначає його функціонування і розвиток в умовах сучасного високо конкурентного ринку, і є основною передумовою розвитку національної економіки.

В сучасній економічній літературі існує багато визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства». Першим в науковий обіг це поняття ввів М.Портер, визначаючи його як «здатність підприємства утримувати конкурентну перевагу над конкурентами на ринку». Під конкурентною перевагою автор мав на увазі «продуктивність використання ресурсів», де критерієм виступає рентабельність виробництва. В подальших своїх роботах автор розширив визначення поняття конкурентоспроможність «це реальна і потенціальна можливість фірм за існуючих умов проектувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів».

В ринковій економіці кожне підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, тому при аналізі його конкурентоспроможності необхідно це враховувати. До складових конкурентного середовища можна віднести конкурентів, постачальників, покупців (споживачів), виробників товарів-замінників та потенційно нові (можливі) конкуренти. Аналіз робіт авторів М.Портера, А.А. Томпсона–А.Дж.Стрікленда, Смольянової Є.Л. та ін. показав, що залежно від наукових поглядів автори по-різному обґрунтовують комплекс факторів, що впливають на конкурентне середовище підприємства, а через нього і на конкурентоспроможність підприємства. Поняття фактор (від лат. factor – той, що обумовлює) у наукових дослідженнях використовується у двох взаємопов'язаних значеннях: умова, яка забезпечує здійснення операцій та потенційна сила, тобто причина зміни результатів діяльності. Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на

виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Розглянемо наступну класифікацію факторів, яка доповнить досвід економічної думки [70]:

- Залежно від місця виникнення (по відношенню до конкурентного середовища):

- внутрішні (виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо);

- зовнішні (виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища).

- Залежно від сфери походження:

- наукові;
- техніко-технологічні;
- управлінські;
- економічні;
- соціально-демографічні;
- географічні;
- екологічні;
- політичні.

- За характером спеціалізації:

- загальні (здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку),

- специфічні (здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі, або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку),

- індивідуальні (зміни лише окремої складової конкурентного середовища)

- За тривалістю дії:
  - постійні;
  - тимчасові.
- Залежно від ступеню корисності:
  - стимулюючі (фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства),
  - дестимулюючі (фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності)
- Залежно від рівня взаємообумовленості:
  - природні (первинні) фактори- це природні ресурси, географічне положення,
  - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічна середовища та ін
- За ступенем можливого контролюючого впливу з боку держави і підприємства:
  - неконтрольовані державою;
  - контрольовані державою, неконтрольовані підприємством;
  - контрольовані підприємством .

Важливою частиною аналізу середовища підприємства є аналіз конкурентів. Конкурентний аналіз спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами, що ведуть боротьбу на певному ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін. Одним з найбільш поширених методів аналізу є модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил

конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [69]:

1. Суперництво між продавцями всередині галузі.
2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови. і
5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 1.1.) дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. «Які б не були в сукупності сили, - мета ... знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них.».

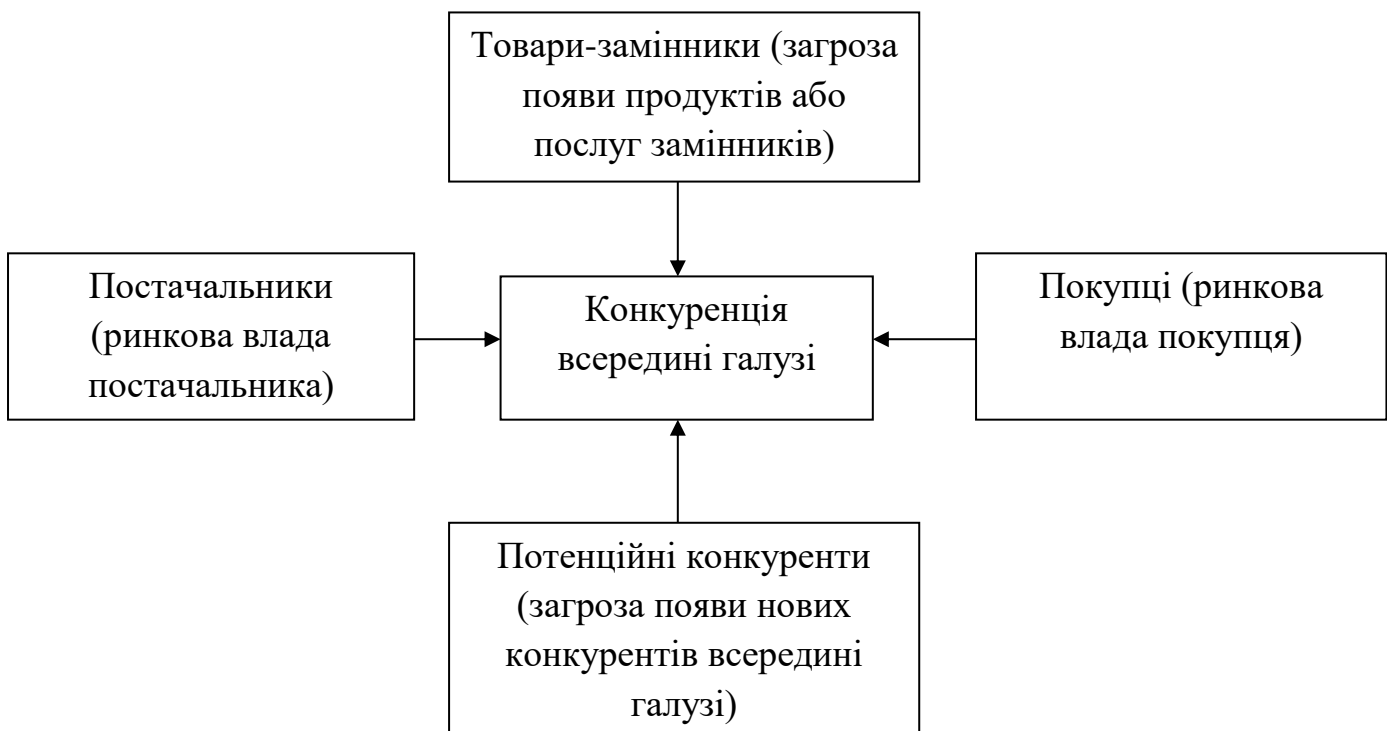


Рис. 1.1. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера

Джерело: розробила автор на основі [69].

Суперництво між існуючими фірмами. Конкуренція між фірмами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з

тим, що в одній чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність. До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного періоду; спеціальні способи просування товару на ринок; випуск нових товарів; використання слабких сторін конкурентів.

Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожної фірми необхідно розробляти ефективну стратегію, що забезпечить перевагу над конкурентами. При формуванні стратегії фірма повинна знати і враховувати ряд факторів, що у будь-якій галузі істотно впливають на інтенсивність конкуренції:

- Конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості фірм, що суперничають, у міру того як вирівнюються їхні розміри й обсяги виробництва.
- Конкуренція сильна, коли попит на продукцію зростає повільно.
- Конкуренція підсилюється, коли умови господарювання в галузі спонукають фірми на зниження цін.
- Конкуренція підсилюється, коли витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на споживання іншої не великі.
- Конкуренція підсилюється, коли одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку і намагаються її збільшити за рахунок частки конкурентів.
- Конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень.
- Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок вищі, ніж на те, щоб залишитися на ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі.
- Хід конкуренції тим менше передбачуваний, чим більше розрізняються пріоритети фірм, стратегії, ресурси, особисті якості їхніх керівників і країни, де вони зареєстровані.
- Конкуренція підсилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, здобувають яку-небудь фірму, що розоряється, у даній галузі і

приступають до здійснення рішучих і добре фінансованих заходів щодо перетворення купленої ними фірми в лідера ринку.

Потенційні конкуренти, що приходять з інших галузей, звичайно мають значні ресурси, добре підготовлені виробничі потужності і бажання закріпитися на даному ринку.

Проникненню на ринок нових фірм можуть перешкоджати такі чинники:

1. Економія на масштабах виробництва. Нова фірма повинна буде виробляти відразу великий обсяг продукції, що дорого і найчастіше ризиковано. Такі дії можуть призвести до надвиробництва в галузі і явити собою загрозу для інших фірм. Останні будуть змушені, захищаючи свої позиції, знижувати ціни, збільшувати витрати на рекламу і використовувати інші засоби реакції на нового суперника.

2. Неможливість доступу до технології і ноу-хау. Кожна галузь характеризується певним технічним рівнем виробів, що випускаються, який не завжди доступний новій фірмі через відсутність ліцензії на ключові технології, кваліфікованих кадрів і відповідного устаткування.

3. Прихильність споживачів до певних марок. Споживачі часто не схильні купувати продукцію нової (невідомої) фірми. Тому новачок має витратити великі суми на рекламу, просування своїх товарів, запропонувати товари кращої якості, значні знижки і більш високий рівень обслуговування, щоб перебороти споживчі упередження і створити свою клієнтуру. Подібні дії призводять до зменшення прибутку і підвищення рівня ризику для фірм-початківців.

4. Необхідний розмір капіталовкладень. Для початку будь-якого бізнесу потрібні кошти. Чим більше коштів необхідно вкласти, щоб ефективно функціонувати на ринку, тим, відповідно, буде вужче коло фірм, що мають такі можливості.

5. Нерівність у витратах, що не залежать від розмірів підприємства. Нова фірма не завжди може мати такий же низький рівень витрат, як у фірм, тривалий час діючих на ринку. Перевага останніх досягається за рахунок більш дешевої



сировини, володіння патентами, вигод від ефекту кривої досвіду, зручного розташування та ін.

6. Доступ до каналів збуту. Фірмам-новачкам, що випускають споживчу продукцію, треба або створювати свою роздрібну мережу, або переконувати існуючих роздрібних продавців брати на реалізацію нову продукцію, або «купувати» доступ до збутових каналів. У будь-якому випадку, подібні дії необхідні і будуть пов'язані з певними витратами.

Крім описаних бар'єрів, фірма-новачок повинна враховувати також реакцію компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника. А ця реакція може мати широкий спектр, від пасивного до лютого захисту своїх позицій за допомогою зниження цін, збільшення витрат на рекламу, модернізації продукції та інших засобів.

Вплив на конкуренцію в галузі товарів-замінників буває високий, якщо: ціна замінника приваблива; витрати споживачів на переключення на новий товар низькі; споживачі думають, що замінники за своєю якістю рівноцінні чи перевершують вихідний товар.

Конкурентна сила постачальників. Постачальники можуть становити вагому конкурентну силу, оскільки вони можуть підвищити ціну на продукцію, що поставляється, здійснити постачання неякісної продукції, несвоєчасно чи некомплектно, або взагалі відмовити фірмі-виробнику в постачанні відповідної сировини, матеріалів, комплектуючих та ін. В остаточному підсумку постачальники можуть «серйозно» впливати на втрату конкурентних позицій фірма-ми-споживачами.

Конкурентна сила покупців зростає з підвищенням їх можливості впливати на ціни і якість товарів, на рівень обслуговування та ін.

Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру цих сил, оцінити кожен силу і приступити до формування конкурентної стратегії.

### 1.3. Методи оцінки конкурентних позицій на міжнародному ринку

Кожна фірма прагне знати чи є вона конкурентоспроможною на ринку аналогічних послуг чи товарів, для цього існує безліч методів оцінювання конкурентоспроможності.

Можемо спостерігати, що сучасні підприємства функціонують в умовах агресивного конкурентного зовнішнього середовища, тому основою управління їх інноваційним розвитком є орієнтація на формування і збереження конкурентних переваг. У зв'язку з цим визначення рівня конкурентоспроможності підприємства має стати основою для планування його господарської діяльності та розробки довгострокових стратегій розвитку.

Слід зазначити, що у вітчизняній економічній науці пропонується вельми різноманітний методичний інструментарій щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства, який здебільшого має єдине підґрунтя, що полягає у визначенні й оцінці чинників формування конкурентних переваг підприємства. Подальші дослідження проблеми оцінки конкурентоспроможності мають проводитися з урахуванням її інтегрованості до системи стратегічного управління підприємством та галузевої специфіки конкурентних переваг підприємств.

Успішне функціонування підприємства на ринку, особливо на зовнішньому, передбачає необхідність регулярного моніторингу його конкурентоспроможності, що дозволяє визначити сильні та слабкі фактори підприємства, виявити його потенційні можливості й наявні ринкові загрози та, відповідно до цього, максимально удосконалити стратегію.

Достовірні результати оцінки конкурентоспроможності підприємства забезпечуються дотриманням таких основних принципів, як комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність тощо [10]. Залежно від ступеня охоплення окремих аспектів господарської діяльності підприємства методи оцінки його конкурентоспроможності поділяються на спеціальні (дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за низкою аспектів, серед яких виробничий, інноваційний, маркетинговий, фінансовий тощо)

та комплексні (базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства) [57]. За формою вираження результату оцінки конкурентоспроможності існують такі методи, як матричні, графічні та індексні [7].

В умовах економічної нестабільності та жорсткої глобальної конкуренції запорукою успіху в конкурентній боротьбі є орієнтація на стратегічну парадигму управління підприємством. Тому показник конкурентоспроможності підприємства пропонується розглядати в стратегічному аспекті як індикатор, за прогнозувати тенденції динаміки конкурентоспроможності. Такий індикатор має задовольняти певні вимоги, серед яких передусім відображення стратегічних позицій розвитку підприємства, простота розрахунку, релевантність оцінки, інформаційна доступність та прозорість для працівників підприємства [91].

Таблиця 1.7.

#### Перелік основних факторів конкурентоспроможності підприємств

№	Фактори конкурентоспроможності
1.	Асортимент продукції
2.	Упізнаваність бренду підприємства
3.	Імідж підприємства
4.	Цінова політика
5.	Збутова політика
6.	Якість товарів (послуг)
7.	Рекламна діяльність
8.	Робота з клієнтами
9.	Гарантії на продукцію (послуги)
10.	Частка ринку
11.	Кваліфікація персоналу
12.	Фінансові ресурси
13.	Інноваційна діяльність

Для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства розглянемо наступний перелік з тринадцяти основних факторів з найбільш істотним впливом,

що в сукупності формують уявлення керівного персоналу про конкурентоспроможність власних підприємств (табл. 1.7). Даний перелік допомагає сконцентрувати увагу на найбільш суттєвих аспектах діяльності організації при аналізі її роботи.

Конкурентоспроможність визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого, – цінами, що визначаються продавцями товарів крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному обслуговуванні, рекламі, імідж виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

До особливостей діяльності, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу. Позитивний ефект масштабу полягає в тому, що в міру зростання обсягів виробництва та реалізації продукції ціла низка чинників починає діяти в напрямку зниження середніх витрат виробництва. До цих чинників передусім належать: спеціалізація праці та зростання продуктивності праці, спеціалізація управлінського персоналу та ефективність управлінського рішення, ефективне використання капіталу.

2. Диверсифікація. Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції. Ширший асортимент продукції дозволяє компанії пропонувати набір продуктів різноманітніше, ніж у конкурентів.

3. Якість продукції (послуг) – допомагає компанії привертати і утримувати покупців. Більшість підприємств розглядають якість як високоефективний засіб обійти конкурентів за допомогою постійної пропозиції на ринок товарів та послуг, що за допомогою вищих якісних характеристик краще задовольняють потреби споживачів, ніж аналогічна продукція конкурентів.

4. Унікальні особливості товару – привертають тих покупців, хто потребує продуктів, що володіють унікальними властивостями. Також до цього рівня управління асортиментом належить планування оновлення асортименту, обсягів експорту продукції, структури асортименту за типом поведінки товару з метою встановлення акцентів на продукти, які можуть бути сприйняті як товарний бренд.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами в порівнянні з витратами конкурентів. Економічний ефект є абсолютним показником, що характеризує результат діяльності у грошовій оцінці. В свою чергу, економічна ефективність є відносним показником, що дає змогу порівняти одержаний ефект з витратами, які необхідно здійснити для одержання запланованого ефекту [10].

Під ефективністю розуміють:

- оцінювання певного результату;
- відповідність одержаного результату (процесу) запланованому;
- числова характеристика задовільності функціонування;
- імовірність виконання певних цілей.

Конкурентна перевага, як і будь-яка інша перевага, має вагу тільки в порівнянні, тобто воно оцінюється відносним, порівняльним становищем підприємства по відношенню до своїх конкурентів, які займають високі позиції на ринку чи ринковому сегменті. Існує зовнішня та внутрішня конкурентна перевага. Зовнішня конкурентна перевага підприємства збільшує його силу в ринкових позиціях. Внутрішня конкурентна перевага базується на переважанні відносно витрат виробництва, які створюють цінність для виробника і дозволяють досягти меншого, ніж у конкурента, рівня собівартості. Ця перевага може створюватися в результаті впровадження заходів, спрямованих на домінування підприємства над конкурентами (мінімізації витрат) і побудованих на впровадженні організаційних і виробничих нововведень.

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями

(наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ці фактори не є постійними, вони змінюються залежно від: особливостей галузей; сегментів ринку, що обслуговуються, а також часу та етапу «життєвого циклу» галузі та підприємства.

Ключові фактори успіху базуються на: науково-технічному рівні виробництва та продукту; рівні маркетингу; рівні менеджменту; організаційно-технічному рівні виробничих процесів; фінансово-економічному рівні підприємства; рівні персоналу тощо.

Для кожної галузі є свої специфічні вимоги до комбінації наведених ключових факторів успіху, але для процвітаючого підприємства будь-якої галузі кожний із них може стати інструментом перемоги в конкурентній боротьбі [3].

Ключові фактори успіху формують конкурентоспроможність об'єкта досліджень: товару, виробництва, підприємства, галузі, держави тощо.

В стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах:

1) конкурентоспроможність товару (продукції) тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

2) конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність продукції. Виразом конкурентоспроможності підприємства є продукція, яку воно виготовляє. Більшість моделей, що використовуються для аналізу «портфелю підприємства», базується на визначенні

конкурентоспроможності продукції. Кожний з етапів життєвого циклу товару має специфічні характеристики конкурентоспроможності. Так, на перших етапах — зародження та вихід на ринок — ними можуть бути швидкість проектних робіт і час виходу на ринок. Далі на перший план виходять показники рентабельності, продуктивності тощо.

Кожний продукт або послуга цінні настільки, наскільки вони можуть задовольняти потреби споживача, тому в усіх показниках, що характеризують той чи інший продукт або послугу, будуть використовуватися об'єктивні та суб'єктивні, кількісні та якісні параметри й показники, які більшою чи меншою мірою відбивають рівень задоволення потреб. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможний продукт випускає підприємство.

Систематична оцінка конкурентної позиції фірми порівняно з основними конкурентами - важливий етап в аналізі стану фірми. Міцність конкурентної позиції фірми оцінюється не тільки за витратами, але і за такими важливими, з погляду конкуренції, показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості та інші, стосовно основних конкурентів.

У практичному плані конкурентна позиція фірми оцінюється порівняно з позиціями основних конкурентів в розрізі кожного істотного показника конкурентної сили. Ключові фактори успіху і конкурентні критерії визначаються в процесі аналізу галузі і конкуренції в ній.

Порівняльна оцінка фірми та основних конкурентів дозволяє визначити переваги, можливості і слабкі сторони фірм-суперників. Методика проведення оцінки складається з таких етапів:

1. Складається список ключових факторів успіху в даній галузі і найважливіших показників їх конкурентних переваг чи недоліків.
2. Проводиться оцінка фірми та її основних конкурентів за кожним показником.
3. Підсумовуються оцінки сильних сторін кожного із суперників і розраховуються підсумкові показники їхньої конкурентної сили.

4. Робляться висновки про масштаби і ступінь конкурентної переваги чи недоліку, і визначаються ті сфери, де позиції фірми сильніші чи слабші.

Таблиця 1.8.

## Приклад незваженої оцінки конкурентної сили

Оцінка конкурентної сили	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість товару (послуг)	8	5	6	9
2. Репутація організації	2	7	8	6
3. Асортимент послуг	8	10	10	9
4. Досвід на ринку	9	5	6	8
5. Корпоративна культура	5	10	5	7
6. Наявність стратегій розвитку	5	4	7	8
Незважена загальна оцінка	37	41	42	47

При незваженій оцінці передбачається, що кожен ключовий фактор успіху/конкурентна сила однаково важливі, але звичайно вони неоднаково значущі. Тому вважається, що система зважених оцінок конкурентної сили фірми більш досконала.

Для визначення конкурентоспроможності фірми формується група експертів, що виставляють фірмі та її основним конкурентам оцінки з кожного ключового фактора. Використовується незважена і зважена оцінка конкурентної



сили. Приклад незваженої оцінки наведено у табл. 1.6. При оцінці використовують різні шкали.

У прикладі (табл. 1.6.) застосована така шкала оцінок: 1 - найбільш слабка позиція; 10 - найбільш сильна позиція. Оцінки сумуються по стовпцях. Найбільша кількість балів указує на лідера, тобто на міцність конкурентного становища якої-небудь фірми-суперника. Якщо розбіжності між лідером і фірмою складають більш ніж 20%, то це свідчить про важке становище фірми, що найчастіше потребує перегляду стратегії фірми.

## Висновки до Розділу 1

У теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Крім того, існують десятки визначень поняття «стратегія».

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів:

4) Визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

5) Аналіз стратегічного потенціалу підприємства; аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання; визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

6) Розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

На сьогоднішній день розроблена значна кількість перевірених на практиці та відомих конкурентних стратегій розвитку бізнесу, розглянувши кожну з них, можна прослідкувати три принципово різні підходи – це стратегії зростання, стабілізації, скорочення та стратегії побудовані на комбінаціях перерахованих стратегій, вони пов'язані зі зміною стану одного або кількох елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології.

Кожна зі стратегій прийнятна для організацій на конкретному етапі розвитку, у визначених фінансових умовах, за конкретних умов зовнішнього середовища та стану ринку.

Під факторами конкурентоспроможності підприємства розуміють явища або процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-

економічного життя суспільства, які викликають зміни абсолютної та відносної величини витрат на виробництво і реалізацію продукції, а в результаті - зміну рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Можемо підсумувати, що задля об'єктивної оцінки конкурентних позицій підприємства важливо провести детальний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації, оцінити рівень їх взаємодії та відповідність роботи підприємства розвитку галузі.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЮЧОЇ СТРАТЕГІЙ ТОВ «БРІЙО» ТА ЇЇ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### 2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ТОВ «БРІЙО»

Для початку ознайомимося з підприємством, його діяльністю, цілями та вищою ланкою управління – Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІЙО», створене на підставі Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, Закону України «Про господарські товариства» 7-го квітня 2017-го року.

Засновниками Товариства є фізичні особи - громадяни Держави Ізраїль: Дорон Харел, Єхіль Портал, Тамір Алмекіс.

Товариство є юридичною особою за законодавством України.

Місцезнаходження Товариства – 21000, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Миколи Оводова, будинок 51, 1 корпус, офіс 206.

Товариство представляє собою аутсорсингову компанію, зорієнтовану на ринок Сполучених Штатів та Близького Сходу.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Розробка, адаптація, впровадження, супровід програмних продуктів;
2. Надання послуг із створення комп'ютерних програм або їх частин;
3. Видання комп'ютерних програм;
4. Надання консультацій з питань інформатизації, маркетингу, управління;
5. Надання послуг з обслуговування комп'ютерних систем та мереж;
6. Створення електронних баз даних та надання інформації з них;
7. Надання послуг колл-центрів;
8. Надання рекламних та інформаційних послуг;
9. Надання інжинірингових послуг;

10. Проведення маркетингових досліджень;
11. Діяльність у сфері дизайну [81].

Вищим керівним органом Товариства є Загальні збори Учасників, які складаються із засновників Товариства або призначених ними представників. Учасники володіють кількістю голосів, пропорційною розміру їх часток у Статутному капіталі. Що стосується прийняття рішень, то загальні збори Учасників мають право вирішувати будь-які питання, пов'язані з діяльністю Товариства. Загальні збори Учасників також можуть делегувати вирішення окремих питань, що належать до їхньої компетенції, Директору Товариства, крім питань, які не можуть бути делеговані виконавчому органу відповідно до законодавства [81]. Управління поточною діяльністю Товариства здійснює виконавчий орган – директор Товариства. Директор підзвітний Загальним зборам Учасників та організовує виконання їх рішень. Учасники не мають права втручатися у поточну діяльність Товариства, а директор у свою чергу не має права приймати рішення, обов'язкові для Загальних зборів Учасників.

Директор призначається і звільняється з посади Загальними зборами Учасників Товариства. Також директор має право вирішувати всі питання діяльності Товариства (крім тих, що відносяться до виключної компетенції Загальних зборів Учасників) [81].

ТОВ «БРІЙО» - аутсорсингова компанія, його організаційна структура спрямована підтримувати діяльність клієнтів і замовників найбільш ефективно. На сьогоднішній день підприємство активно співпрацює з 3-ма замовниками та починає роботу з четвертим, у його складі працює 30 робітників.

Для більш детального ознайомлення з ТОВ «БРІЙО» проведемо внутрішній аналіз підприємства.

Внутрішнє середовище організації - це поєднання чинників, які створюються і контролюються фірмою. Складові внутрішнього середовища підприємства безпосередньо впливають на його ефективність: стратегії, цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура.

Внутрішнє середовище організації формується з наступних елементів: людей, техніки, технологій, інформації, організації виробництва і управління тощо. Також внутрішнє середовище компанії складається з ряду підсистем, серед яких можна виділити наступні: соціальна, технологічна, економічна, організаційна, інформаційна, фінансова, маркетингова, науково-інноваційна. Але основним складником будь-якої організації є її працівники, рівень їх знань, здібностей, культури, дисциплінованості, старанності, у кінцевому результаті саме від ставлення до праці колективу залежить якість товарів та послуг, репутація організації [66]. Отже ключовим фактором успіху компанії є її корпоративна культура. Усі ці підсистеми взаємопов'язані та утворюють єдиний комплекс.

Внутрішнє середовище організації можна аналізувати за трьома основними напрямками:

- 1) Персонал – команда «БРІЙО» розділена на чотири основних відділи відповідно до роботи із замовниками, у кожного підрозділу свій офіс, графік та правила роботи. Але Товариство працює над створенням організаційної культури, що об'єднувала б усі відділи. У кожному підрозділі назначений супервайзер, так само як і на кожній зміні, кожен з них відповідає за присутність команди на роботі, наявність необхідного обладнання, робочу дисципліну і т.п. Прийняття на роботу нових фахівців відбувається у декілька етапів: у першу чергу узгоджується нова вакансія із замовником та директором Товариства, ініціатива може іти як від замовника у зв'язку з появою нових задач та розширення відповідальності, так і від керівника команди у зв'язку зі збільшенням навантаження; наступним кроком є підбір кандидатів, для остаточного прийняття на роботу кандидат повинний успішно пройти ряд співбесід починаючи від менеджера з підбору персоналу та закінчуючи менеджером команди, у якій він чи вона працюватиме. Навчання новачків проводить менеджер команди, знайомлячи працівника з колегами та принципом роботи, також певну частину навчального етапу за необхідності може проводити представник замовника.

Розглянемо роботу у відділах детальніше. Кожний замовник Товариства є унікальним та вимагає особливого підходу.

Замовник №1 – компанія «Back To The Future», являє собою розвинену мережу магазинів. Продукція компанії продається у мережі торгових точок у Сполучених Штатах Америки, зокрема – Каліфорнія, а також у десятках онлайн магазинів та наступних торгових платформах:

- Amazon;
- Walmart;
- eBay;
- Shopify;
- Groupon;
- ETSY та інші.

Продукція компанії представлена широким асортиментом товарів:

- Одяг;
- Взуття;
- Дитячі іграшки;
- Біжутерія;
- Товари для дому;
- Засоби догляду за тілом;
- Електронні прилади.

Від замовника №1 ТОВ «БРІЙО» отримало запит на 6-ох менеджерів з продажу, графічного та веб дизайнера і маркетолога, робота яких має бути зорієнтована на посилення онлайн магазинів, збільшення продаж та просування бренду ВТТФ («Back To The Future»). Робота Товариства полягає у підборі фахівців на посади, до кожної з яких були надіслані чіткі вимоги. Першочерговою вимогою для кожного кандидата є високий рівень володіння англійською мовою, оскільки замовник і його команда не володіє українською чи російською мовами. Прийняття на роботу фахівців проходить у кілька етапів, першим із них є співбесіда з працівником агенства по підборі персоналу, наступна співбесіда проходить з одним із власників Товариства і

директором. Якщо кандидат успішно проходить цю стадію, то наступним кроком для нього є розмова безпосередньо із замовником, який приймає кінцеве рішення. Також до зобов'язань Товариства належить надати працівникам обладнання і програмне забезпечення необхідне для роботи та комфортним офісом.

Кожний замовник самостійно визначає хто має проводити навчання для працівників. Керівництво компанії «Back To The Future» прийняло рішення самостійно навчати своїх працівників, вони курують роботу своєї команди віддалено за допомогою менеджерів, що знаходяться у головному офісі компанії в Каліфорнії.

Замовник №2 – Приватне акціонерне Товариство «Lock Smart Service» (LSS). Товариство є однією з провідних слюсарських компаній у Нью-Йорку та має широкий спектр послуг.

Аварійне відкриття замків майстрами служби «Lock Smart Service» проходить швидко і якісно. Будь-хто може оформити виклик в будь-яку точку міста лише зателефонувавши, і в найкоротші терміни проблему буде усунено. Кваліфіковані майстри працюють з:

- Квартирами;
- Дачами;
- Приватними будинками;
- Гаражами;
- Сейфами;
- Автомобілями.

Не важливо, з якими саме дверима є проблема: металевими, сталевими або дерев'яними. Багатий досвід майстрів дозволяє впоратися як із звичайними дверима з дерева, так і з сучасними потовщеними металевими дверима. Розтин дверних замків проробляється способом, що має найменші негативні наслідки для дверей.

Майстер виїжджає на виклик зі спеціальним комплектом інструментів і пристосувань, завдяки яким аварійне відкриття замків, дверей відбувається без



ключа і без злому. Після виконаної процедури замок залишається повністю працездатним, цілим, без пошкоджень. Тобто двері та замок є придатними для подальшої експлуатації.

У співпраці із замовником «Lock Smart Service» працівники ТОВ «БРІЙО» були уповноважені підібрати команду працівників, що слугувала б бек-офісом для «LSS». Команда мала складатися з 10 чоловік, які працювали б позмінно для забезпечення підтримки офісу цілодобово. Головною вимогою для працівників є високий рівень володіння англійською мовою (у першу чергу розмовної), адже спілкування з клієнтами проходить лише англійською. Також бажаним є досвід спілкування з носіями мови, що полегшує порозуміння працівника з клієнтом. Наступною задачею після пошуку персоналу для «БРІЙО» став пошук приміщення, яке б дозволяло працівникам безперешкодно мати доступ до офісу у будь-який час доби.

На сьогоднішній день працівники ТОВ «БРІЙО» та агенції з підбору персоналу «Адьютор» підбрали 10 людей, що працюють за наступним графіком:

1-ша зміна – 00:00 – 08:00;

2-га зміна – 8:00 – 16:00;

3-тя зміна – 16:00 – 00:00.

На даний момент робота організована наступним чином: команда з 5-ох робітників працює 2 дні, після чого має 2 вихідних дні (на першу та третю зміну виходить двоє працівників оскільки вони є більш навантаженими). Кожних 2 дні людина заступає на іншу зміну задля рівномірного розподілення навантаження. Офіс оснащений сигналізацією, а також системою контролю та управління доступом, що дозволяє контролювати час праці та робить приміщення безпечним для роботи навіть у нічний час.

Менеджери Товариства безперервно працюють над удосконаленням графіку та забезпечення комфортної праці у найбільш насичені години роботи, оскільки робота в нічний час є важчою.

Останній місяць особливо гостро постало питання якості роботи фахівців, дехто не надає клієнтам повної інформації про роботу сервісу. Частково причиною цього є ще неповне розуміння ними поставленої роботи, а також відсутність мотивації.

Злагоджена робота команд в Україні та США забезпечує безперебійне функціонування «Lock Smart Service». Агенти в офісі «БРІЙО» приймають дзвінки, з'ясовують з якою конкретно проблемою зіштовхнувся клієнт, що потрібно зробити та в який термін, збирають інформацію для слюсарської бригади, таку як: місцезнаходження клієнта, його номер телефону, марку автомобіля, вид замка, модель сейфу. Також агент може приблизно зорієнтувати клієнта скільки буде коштувати допомога майстра. Далі агенти надсилають зібрану інформацію до слюсарської бригади, де майстри зв'язуються з клієнтом, уточняють наскільки швидко вони можуть прибути на місце та скільки це коштуватиме. Агенти несуть відповідальність за виконання роботи, вони відслідковують чи прибув майстер на замовлення і чи вся робота була виконана, агент підтримує зв'язок з клієнтом і уточняє чи все було зроблено належним чином і вчасно.

Замовник №3 – високотехнологічна ізраїльська компанія під назвою «SCR». З моменту свого створення в 1976 році «SCR» відіграла значну роль у розробці інноваційних технологічних рішень для світової молочної промисловості. Протягом перших 20-річних операцій компанія зосередилася на розробці електромеханічних пристроїв для молочних ферм [58].

Протягом останніх 10 років «SCR» міцно заснувала своє місце серед молочних фермерів, провівши галузь із застосуванням сучасних рішень з моніторингу корів, заснованих на роботі та датчиках осіменіння.

Місія компанії – бути світовим лідером в у розвитку новітніх технологій молочної промисловості. SCR допомагає фермерам отримати статистику та аналітику, необхідну для оптимізації продуктивності кожної корови. А також сприяє зростанню, стимулює ефективність та забезпечує спокій. [58]

«SCR» прагне забезпечити майбутнє молочного фермерства шляхом моніторингу кожної корови, що дозволить розумніше виробництво, більш стабільну практику та більш успішних фермерів.

Співпраця з такою потужною та розвиненою компанією є значним кроком вперед для ТОВ «БРІЙО». У даному випадку замовлення було важчим, ніж попередній досвід Товариства, оскільки потрібно було знайти фахівців у сфері високих технологій з нестандартними навиками, такими як вміння працювати з технологіями WPF та C#, і досвідом не менше 3-ох років. Але Товариство справилося з такою важкою задачею та підбрало шістьох професіоналів для роботи над новим проектом. Команда була сформована наступним чином:

- Супервайзер – 10-річний досвід роботи над проектами у WPF, Xamarin, .Net.
- 2 помічники супервайзера – 3 роки досвіду роботи з технологіями WPF та C#.
- 3 молодших спеціалісти – досвід розробки програмного забезпечення близько одного року.

Новий проект «SCR» полягає в розробці програмного забезпечення, що дасть можливість власнику стада бачити в режимі реального часу стан кожної корови. Це включатиме всі показники самопочуття тварини, які зможуть дати розуміння про рівень голоду, спраги, стан здоров'я, приблизний об'єм молока та інші дані. Відповідно до складеного проекту, програма буде аналізувати інформацію з датчиків, які будуть поміщені на груди тварини для зчитування показників.

Замовник №4 – ізраїльська компанія «Triple». Основна діяльність підприємства – роздрібний та оптовий продаж товарів на Близькому Сході та країнах Європи. Компанія є потужним продавцем з десятирічним досвідом у сфері продаж. Мета замовника – розширити ринки збуту, додавши до них увесь світ шляхом продажу товарів на міжнародних торгових платформах, таких як: Amazon, Walmart, eBay та Shopify.

Продукція компанії представлена широким асортиментом товарів, таких як:

- Одяг;
- Взуття;
- Аксесуари;
- Електронні прилади.

Оскільки Товариство має значний досвід роботи з онлайн магазинами, воно підтримує «Triple» та допомагає зробити перші кроки на міжнародних торгових платформах. На сьогоднішній день ТОВ «БРІЙО» підбрало а

Коли аналіз товарів буде завершений, будуть по чергово відкриті акаунти на найбільш відомих торгових платформах.

Персонал Товариства складається у більшості з молоді, середній вік працівників становить 25 років, досвід фахівців варіює від 2-ох до 10-ти років у сфері спеціалізації. Розглянемо досвід працівників у розрізі відділів:

- «ВТТФ» - відділ складається з 6-ти менеджерів з продажу, досвід роботи яких складає не більше 2-ох років, також з графічного і веб дизайнерів, які працюють у сфері спеціалізації 4 роки, та з маркетолога, що має 5 років досвіду.

- «LSS» - десять агентів мають досвід не більше 3-ох років, оскільки робота не вимагає високої кваліфікації, 40% працюючих у відділі не мають комерційного досвіду взагалі.

- «SCR» - досвід працівників відділу становить від 1-го до 10-ти років відповідно до потреб замовника.

- «Triple» - робота у даному відділі не вимагає кваліфікації чи особливих знань, окрім володіння англійською мовою, що є необхідним для роботи в будь-якому відділі компанії

Що стосується оцінки результатів праці та стимулювання, то тут система є подібною до схеми підбору кадрів – особливу старанність та успішність працівників можуть відмітити як їх безпосередні менеджери, так і представники замовників, усе, що менеджерам необхідно зробити – це узгодити суму премії

або подарунку. Система заохочення працівників до роботи не налагоджена остаточно, у певних відділах це питання постає особливо гостро.

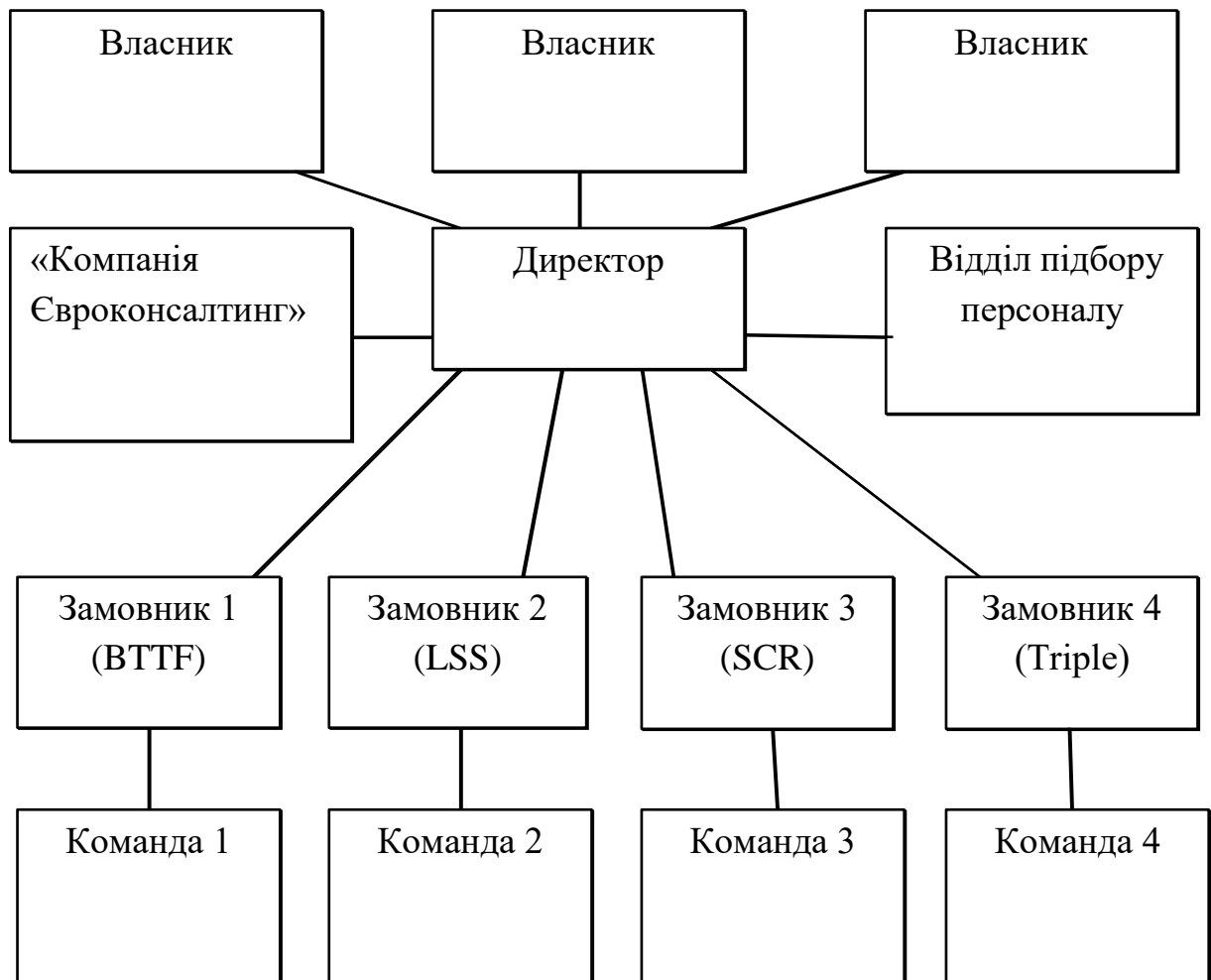


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «БРІЙО»

1) Фінанси – ТОВ «БРІЙО» – молода компанія, що лише починає будувати будь-які фінансові зв'язки. Потік грошових коштів контролюється у першу чергу засновниками Товариства, оскільки вони вклали власні кошти в його роботу, а також директором, котрий моніторить роботу підприємства в цілому. На сьогодні співпраця із замовниками уже приносить певний прибуток, що розглянемо у наступному пункті згідно прогнозів у 2018 році можна чекати прибутку в роботі з усіма замовниками.

2) Маркетинг – у штаті Товариства немає маркетолога, що займався б просуванням бренду компанії (маркетолог у команді «Back To The Future» займається рекламою товарів та брендів лише замовника). Відповідно, рекламою ТОВ «БРІЙО» займаються засновники, використовуючи власні

канали зв'язку. Засновники Товариства поширюють інформацію про аутсорсингову компанію у бізнес-середовищі Ізраїлю та Сполучені Штати Америки. Україна вже набула репутації країни з дешевою робочою силою та кваліфікованими кадрами, тому багато компаній зацікавлені у співпраці, далеко не всі з них задовольняють вимоги Товариства та відповідають репутації, яку хоче створити організація.

3) Як уже можна простежити ринки збуту – США та Ізраїль, дана ситуація спричинена локацією засновників, можливо є сенс розширити ринки збуту, що дало б можливість розглядати різноманітні компанії та потенційно збільшити прибутки на більш вигідних для Товариства умовах.

4) Виробництво – результатом роботи Товариства є послуги, що надають його працівники. Спектр послуг є порівняно диверсифікованим, фахівці Товариства виконують широкий спектр роботи, що може бути виконана віддалено. Із тридцяти працівників одинадцять людей мають досвід більше трьох років у конкретній сфері, тобто кваліфікація фахівців є досить високою. Що стосується розташування, то Вінниця – велике місто, на сьогодні являється одним із міст-осередків аутсорсингових компаній в Україні.

5) Організація управління – ухвалення рішень здійснюються на верхньому рівні ієрархії директором або менеджерами. Якщо працівники або менеджери на місцях хочуть запропонувати нововведення, вони звертаються до директора і він у свою чергу узгоджує це з власниками. Ієрархію підпорядкування легко прослідкувати за допомогою схеми організаційної структури, зображеної на рисунку 2.1.

Розглянемо детальніше обліково-фінансову діяльність Товариства.

Основна облікова діяльність, що проводиться на підприємстві відбувається з використанням системи обліку розрахунків за виплатами працівникам під назвою «Соната». Фінансовою звітністю Товариства займається агентство з надання бухгалтерських та юридичних послуг «Євроконсалтинг».

Оскільки ТОВ «БРІЙО» - молода організація, йому надзвичайно важливо вести чіткий облік витрат для того, щоб бачити коли Товариство досягне точки беззбитковості і почне приносити прибуток. Оскільки робота з кожним новим партнером є окремим проектом, то розглянемо фінансові витрати Товариства на виконання замовлення компанії «Back To The Future» на протязі 7-ми місяців.

Отже за 7 місяців роботи було витрачено 897335 гривень, що становить 33608 доларів США (за курсом 26,7 грн.). Якщо враховувати факт, що згідно контракту між «БРІЙО» та «ВТТФ», Товариство отримує від компанії «Back To The Future» 6000 доларів США щомісячно, отже на сьогодні Товариство змогло досягти точки беззбитковості за цим проектом та отримати прибуток у розмірі 8390 долари США або 224013 гривень (за курсом 26,7 грн.).[Договір про співпрацю]

Таблиця 2. 1.

Витрати ТОВ «БРІЙО» на замовлення компанії «ВТТФ» за 7 місяців  
роботи

№	Назва	Сума
1	Заробітна плата	456570
2	Обладнання для роботи (комп'ютери, програмне забезпечення)	308220
3	Столи, стільці	13955
4	Оренда офісного приміщення	106904
5	Послуги агенції з підбору персоналу	44340
6	Послуги агентства з надання бухгалтерських та юридичних послуг	74250
7	Обладнання для офісу (холодильник, мікрохвильова піч, чайник, принтер) та інші витрати	897335
Сума		897335

Джерело: розробила автор на основі [87].

Робота з кожним замовником, супроводжується договором, що, крім всього іншого, обумовлює оплату послуг Товариства, вартість залежить від кількості працівників, що потрібно підібрати, віх їх кваліфікації, від обладнання, потрібного для роботи. Відповідно до вже узгоджених договорів, можемо розглянути надходження до ТОВ «БРІЙ» за сім місяців роботи, зображеного га рисунку 2.2.

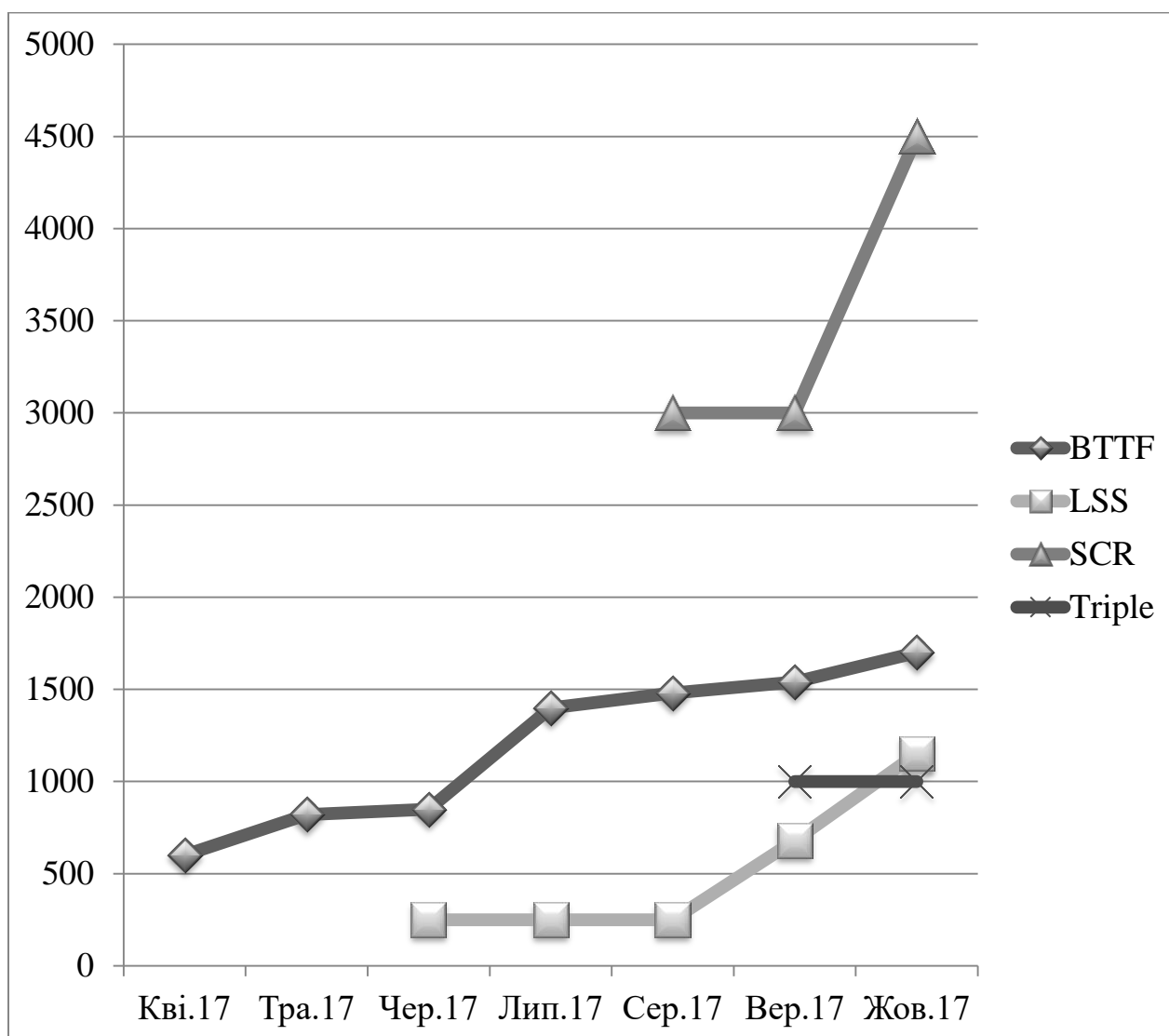


Рис. 2.2. Надходження коштів до ТОВ «БРІЙО» за квітень-жовтень 2017 року. (долари США).

Джерело: розробила автор на основі [87].



Робота з іншими замовниками тільки розпочата, тому точки беззбитковості ще не досягнуто у решті проектів, проте можна розглянути рівень грошових надходжень до компанії. З рисунку бачимо, що найбільший щомісячний дохід Товариство отримує від компанії «SCR», це пояснюється тим, що оплата праці фахівців з інформаційних технологій є значно вищою у порівнянні з заробітною платою працівників колл центру та навіть графічного і веб дизайнерів. Тому, ураховуючи витрати на оплату праці, можна підсумувати, що відділ роботи із замовником «ВТТГ» приносить організації найбільше прибутку, а згідно таблиці 2.1. також і чистий дохід.

Для глибшого ознайомлення з підприємством розглянемо основні показники його фінансово-господарської діяльності, наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2.

## Основні показники діяльності ТОВ «БРІЙО» за 2017 рік.

№	Показники	Сума (грн.)
1	Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	141310,0
2	Собівартість наданих послуг, тис.грн.	(124118,0)
5	Вартість майна, тис.грн.	182578,4
6	Вартість основних фондів, тис.грн.	196168,2
7	Вартість необоротних активів, тис.грн.	165379,0
8	Вартість оборотних коштів, тис.грн.	142560,0
9	Чисельність робітників, чол..	30
13	Фондомісткість	1,39
15	Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	0,62
16	Коефіцієнт ліквідності	1,5

При аналізі основних показників, можна побачити, що чистий дохід Товариства у 2017 році склав 141310 грн, порівняно високою є собівартість наданих послуг.

Коефіцієнт фінансової стійкості становить 62%, що свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу. Проте, аналіз за такий короткий проміжок часу важко вважати об'єктивним.

Коефіцієнт ліквідності становить 1,5, що відповідає нормі, даний результат свідчить, що поточні активи є майже рівними поточним пасивам.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів []. Оцінка ефективності кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються. Використаємо дану методику для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «БРІЙО» за 2017 рік. Результати аналізу відображено у таблиці 2.3.

З таблиці бачимо, що продуктивність праці є високою, не зважаючи на досить високу собівартість послуг, отже, навіть на початковому етапі, коли не всі відділи компанії приносять прибуток, уже можна спостерігати значну продуктивність роботи підприємства.

Фондовіддача становить 0,72, що свідчить про високу ефективність використання засобів праці.

Рентабельність компанії становить 23,37 %, що є досить невисоким показником, це пояснюється тим, що Товариство лише почало свій розвиток.

Якщо звернутися до визначення, то рентабельність — це відносний показник економічної ефективності. Рентабельність підприємства це показник, який ілюструє ступінь ефективності використання підприємством у своїй діяльності майнових активів (оборотних і власних коштів).

Таблиця 2.3.

Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП) в середньому за 2009-2011рр.

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Рівень показника в ТОВ «БРІЙО»
Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при виробництві продукції	$V = \text{валові витрати} / \text{обсяг виробництва продукції}$	0,73
Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{обсяг випуску продукції} / \text{вартість основних виробничих фондів}$	7,02
Відносний показник рентабельності продукції (Рп)	Характеризує ступінь прибутковості продукції	$R_p = \text{прибуток від реалізації} * 100 / \text{повна собівартість продукції}$	23,37
Відносний показник продуктивності праці (Пп)	продуктивності праці (Пп) Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$P_p = \text{обсяг виробництва продукції} / \text{середньорічну кількість працівників}$	471,3

За ступенем взаємодії організації з зовнішнім оточенням виокремлюють організації, що мають механістичний та органічний типи управління.

Механістичний тип управління організацією характеризується набором таких характеристик: негнучка структура; чітко визначені, стандартизовані та стійкі завдання; опір змінам; ієрархічна система контролю; командний тип комунікацій, що здійснюється за принципом зверху вниз.

Для органічного типу управління підприємством характерні: гнучка структура; динамічні, не жорстко визначені завдання; готовність до змін; самоконтроль та контроль колег; різновекторність комунікацій.

Кожному з цих типів може надаватися перевага залежно від характеру оточення та рівня невизначеності.

Судячи по динамічному розвитку та гнучкій структурі ТОВ «БРІЙО» характерний органічний тип управління.

## **2.2. Аналіз конкурентної ситуації на міжнародному ринку аутсорсингових послуг**

Аутсорсинг не можна назвати абсолютно новим явищем у світовій та вітчизняній бізнес-практиці. Більшість дослідників сходяться на думці, що аутсорсинг є однією з розвинених форм промислової кооперації, який набув поширення і стрімко розвивався у другій половині 20-го століття [52].

За різними підрахунками, у США послугами професійних підрядників користуються близько 60% підприємств, у Європі – близько 45%. За результатами дослідження «Yankelovich Partners», проведеного в 14 країнах світу, 63% опитаних підтвердили, що вони передали в управління підрядникам одну або кілька непрофільних функцій. З тих, хто здійснив аутсорсинг, 84% були налаштовані позитивно і стверджували, що задоволені роботою аутсорсингових компаній [99].

За даним щорічного дослідження журналу «Industry Week - IW Census on Manufacturing» 44,7% американських виробничих компаній активно користуються послугами сторонніх спеціалізованих компаній для здійснення

перевезень. Також біля половини компаній частково використовують аутсорсинг утримування устаткування, самого процесу виробництва [51].

«Україна займає близько 1% світового ринку аутсорсингу. У Центральній та Східній Європі це одна з найзначніших країн - постачальників аутсорсингових послуг», - вважає Чіраг Рават, заступник директора індійської консалтингової компанії Avasant.[51] «Одна з» - тут нас випереджають Польща і Румунія, але все ж по обсягу експорту аутсорсингових послуг ми обходимо Болгарію та Угорщину. Чігар Рават одночасно підкреслює високі досягнення України на математичних олімпіадах і найвищу серед суміжних країн частку технічних та математичних спеціальностей. За розрахунками Avasant, в Україні значно швидше, ніж у середньому в світі, ростуть ринки аутсорсингу та електронної торгівлі. Електронна комерція виросла в 4,7 рази з 2009 року на фоні зростання світової індустрії - втричі, а аутсорсинг виріс в 4,8 разів, при тому що в світі - в 1,7 разів [98].

Проаналізуємо зовнішнє середовище Товариства, яке складається з:

1. Розвиток галузі.
2. Політико-географічне розташування.
3. Конкурентне середовище.

Загальне зовнішнє оточення організації відображає стан суспільства, його економіки, природного середовища і не пов'язане безпосередньо з конкретною організацією. Воно формується під впливом політичних, правових, соціально-культурних, економічних та інших процесів.

Безпосереднє ділове оточення формується такими суб'єктами середовища, які безпосередньо пов'язані або безпосередньо впливають на діяльність конкретної організації. Це оточення створюють покупці, постачальники, конкуренти.

Розглянемо для початку розвиток галузі – аутсорсинг набуває все більших масштабів по всьому світі. Використання ІТ-аутсорсингу дозволяє передавати частину робіт або процесів на виконання зовнішнім організаціям, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, і це стає повсякденною бізнес-

практикою для багатьох вітчизняних компаній. У світі, за даними аналітичних агентств, до послуг ІТ-аутсорсингу вдаються понад 2/3 компаній [98].

Згідно статистики, частка аутсорсингових послуг активно зростає у XXI столітті, підтвердження чого можна спостерігати на рисунку 2.3.

У свою чергу девальвація гривні, порівняно низький рівень оплати праці та висока кваліфікація фахівців робить Україну все привабливішою для аутсорсингу та експортного фрілансу.

З точки зору економіки України, ІТ-компанії, знаходяться у виграшному становищі, оскільки мають стабільний валютний дохід, можуть дозволити певні інвестиції та зростання. Але якщо оглянутись на глобальний ринок, то ситуація виглядає дещо інакше. Конкуренція там жорстка, а розвиток рухається дуже швидко.

За останньою статистикою, опублікованою в «IT Outsourcing News», у 2017 році майже 130 тис. українських програмістів задіяні на світовому ринку. 2017 року з України було експортовано програмне забезпечення на суму 3,5 мільярди доларів США. [100] Це лише частина потенціалу країни, кажуть у дослідженні, зважаючи на велику кількість кваліфікованих фахівців та їх зацікавленість у включенні до сектору НДДКР. Понад 100 високотехнологічних транснаціональних компаній активно залучають програмістів з України. Cisco, Oracle, Rakuten, Samsung шукають виконавців, а локальні компанії аутсорсингу допомагають сформувати команду висококваліфікованих фрілансерів та розвивають сектор НДДКР [36] Станіслав Шелякін, старший консультант компанії «PwC Україна», стверджує, що промисловість перерахувала в 2017 році до бюджету податки на суму 13,2 млрд грн, а це - 3,2% ВВП країни. Тут працює понад 100 000 спеціалістів. Рівень доходу ІТ-галузі за 2017 рік виріс на 10% по порівнянні з 2016-м. [99].



Рис. 2.3. Частка аутсорсингових послуг на міжнародному ринку ( млрд. дол. США)

Джерело: розробила автор на основі [99].

Тобто можна підсумувати, що галузь експорту послуг є добре розвиненою на сьогодні як в Україні загалом, так і в Вінниці зокрема. Детальну оцінку конкурентів у даній галузі проведемо у пункті 3 даного розділу.

Розглянемо політико-географічне розташування міста Вінниці. Події 2014 року насторожили та налякали як українських громадян, так і потенційних інвесторів. Вінниця знаходиться на достатній відстані від бойових дій, що забезпечує відносний спокій іноземних роботодавців.

Також перевагою є факт, що місто знаходиться в центрі України, має зручне транспортне сполучення, що полегшує приваблення спеціалістів з рідкісними навиками. До переваг можна віднести і факт, що за версією журналу «Фокус» Вінниця було визнано найкращим містом для життя в Україні [72].

Як уже було зазначено вище, Україна є однією з найбільш привабливих для аутсорсингу країн Європи, Вінниця ж входить до п'ятірки міст-лідерів у даній галузі.

Як відомо, конкурентна боротьба посилюється, коли попит на продукт (послуги) зростає повільно, у даному ж випадку попит є досить високим і стрімко зростає. Як бачимо на прикладі «БРІЙО», з вірно підбраною маркетинговою стратегією навіть молода компанія може знайти клієнтів за порівняно короткий проміжок часу. Отже, за даним критерієм можна сказати, що конкуренція перед клієнтами є невисокою. З іншого боку варто розглянути конкуренцію організацій перед працівниками – підбір кваліфікованих кадрів є проблематичним, оскільки їх кількість обмежена, а попит зростає у геометричній прогресії. З чого витікає висока конкуренція серед компаній у створенні максимально комфортних умов праці та надання високої оплати праці задля приваблення робочої сили.

З вищевикладеного стає зрозуміло, що конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень.

Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Отже, можна підсумувати, що дослідження конкурентів дає підприємству наступні переваги:



- Повніше оцінити перспективи ринкового успіху, знаючи про діяльність конкурентів;
- Легше визначити пріоритети;
- Швидше реагувати на дії конкурента;
- Розробляти стратегію максимально можливої нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- Підвищувати конкурентоспроможність та ефективність підприємства в цілому;
- Забезпечувати інформацією про конкурентів партнерів підприємства і таким чином мотивувати їхні дії;
- Удосконалювати систему навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- Краще захищати та розширювати позиції компанії на ринку.

У першу чергу розглянемо ринок конкуренції у Вінниці. Отже, серед найбільших аутсорсингових компаній міста можна виділити наступні: Ciklum, Delphi, EPAM Sysytems, Infopulse, ІнноВінн, Miratech, Playtik, Spilna Sprava, Win Interactive, SysIQ. Розглянемо їх частки ринку у таблиці 2.4.

За результатами таблиці можемо порахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана, що становить 1160. Даний показник означає, що ринок аутсорсингу у Вінниці є помірно концентрованим, тобто вихід на ринок є досить складним для нового учасника.

Розглянемо детальніше конкурентів, провівши порівняльний аналіз найбільш значимих конкурентів, оцінивши найважливіші показники за десятибальною шкалою.

Оскільки Товариство конкурує з компаніями всередині галузі не лише перед замовниками (клієнтами), а й перед працівниками, то має сенс провести порівняння за обома напрямками.

Таблиця 2.4.

## Частки ринку основних підприємств-конкурентів

Підприємство	Частка ринку (%)
Ciklum	11
Delphi	4
EPAM Sysytems	14
Infopulse	6
ІнноВінн	5
Miratech	21
Playtik	10
Spilna Sprava	8
Win Interactive	8
SysIQ	9
БРІЙО	4

Джерело: розробила автор на основі [98].

Як бачимо за результатами аналізу найбільш привабливим підприємством є компанія Miratech

Miratech – Шведська аутсорсингова компанія (відділення у Вінниці нараховує 50 співробітників та близько 700 по Україні), яка надає аутсорсингові та інші ІТ послуги корпоративним клієнтам у всьому світі. Компанія заснована в 1989 році. Європейська штаб-квартира знаходиться в Стокгольмі, американська - у Вашингтоні. НДДКР-центри розташовані в Польщі,

Словаччині та Україні. Сервісна мережа компанії охоплює 560 міст і населених пунктів. Компанія Miratech є однією з лідерів галузі у Європі [95].

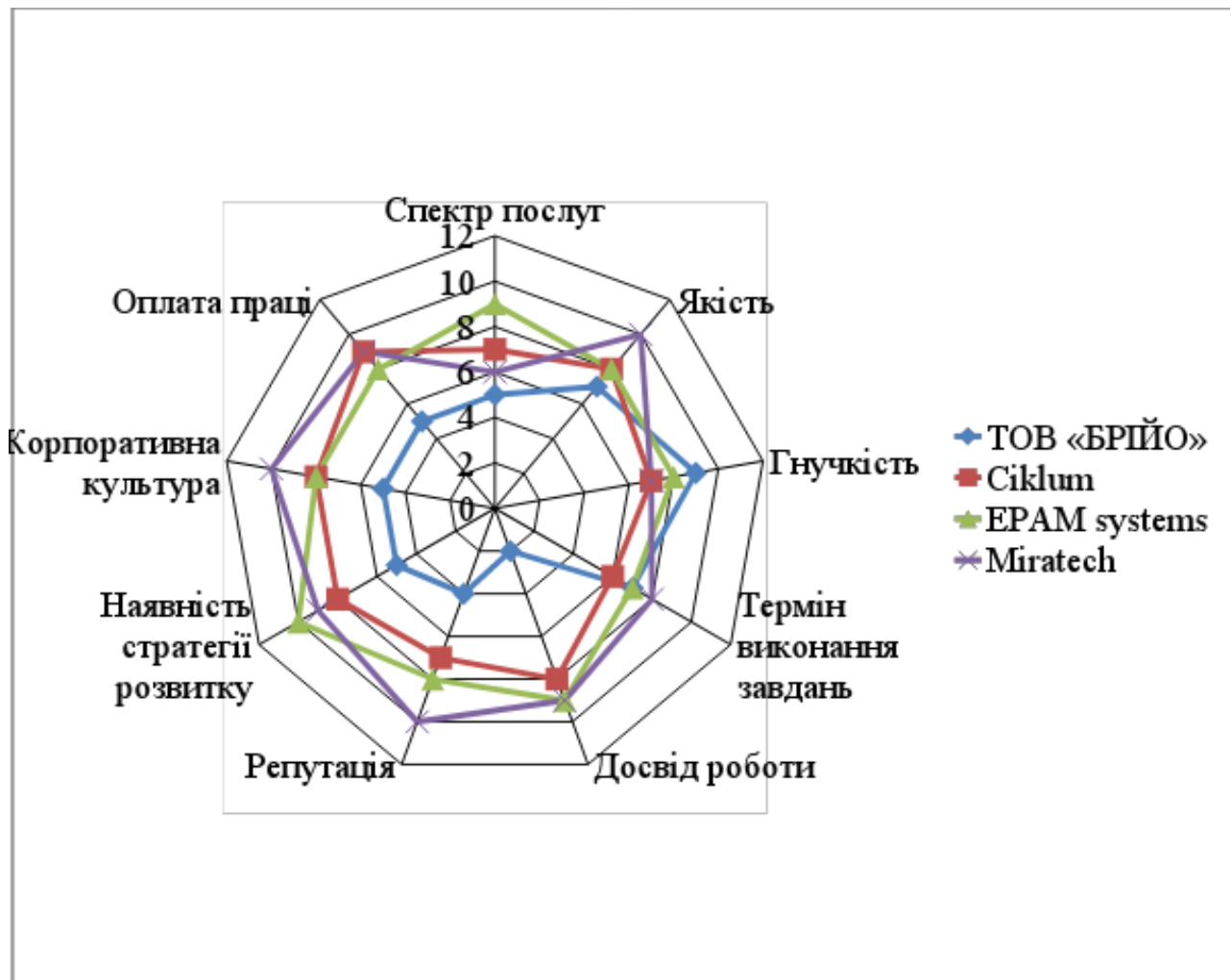


Рис. 2.4. Порівняльна оцінка показників привабливості ТОВ «БРІЙО» та основних конкурентів для працівників та клієнтів

Місією компанії є надання послуг виняткової якості в області високих технологій організаціям по всьому світу.

Для виконання своєї місії організація залучає до співпраці, наймає і підтримує найталановитіших інженерів, бізнес-професіоналів, фахівців з продажу, маркетингу та підтримки клієнтів за допомогою створення чудової професійної атмосфери.

Організація виділяється не лише надвисокими стандартами якості роботи, а й високим рівнем корпоративної культури, одним з ключових аспектів її стратегії є зосередженість на людях як на найбільшій цінності компанії.

Компанія також вирізняється серед конкурентів високим рівнем заробітної плати.

Друге місце посідає EPAM Systems – американська аутсорсингова компанія, що займається створенням програмного забезпечення, страхуванням, роздрібною торгівлею, розвитком біотехнологій та іншою діяльністю. (компанія нараховує понад 3000 працівників в Україні, 100 з яких працюють у Вінниці). Підприємство діє на ринку вже понад 20 років і виступає лідером у галузі, його стратегія є поєднанням декількох стратегій задля підтримки конкурентних позицій та розвитку продукту. EPAM використовує стратегію концентрованого зростання, а саме – розвитку продукту, та стратегію інновацій – тобто інноваційна діяльність організації спрямована на створення та виробництво нової продукції, технології, надання нових послуг, що у свою чергу дозволяє американській компанії залишатись лідером у галузі та бути на крок попереду конкурентів [97].

Можна спостерігати, що організаціям, що вже мають сформовану структуру роботи, важче залишатись гнучкими та швидко підлаштовуватись під усі вимоги замовників, що послаблює їх конкурентоспроможність.

Завершує список Ciklum – датська аутсорсингова та аутстафінгова компанія, яка створює програмне забезпечення та надає послуги та рішення в різних сферах бізнесу і технологій (організація нараховує близько 1300 співробітників в Україні, головне відділення у Вінниці - біля 200). Компанія діє на ринку вже понад 14 років та зайняла помітне місце у сфері інформаційних технологій та відзначила себе як організація, що віддає перевагу переносити роботу за кордон задля економії коштів.

За підсумком міжнародної асоціації IAOP всі три підприємства входять до 100 кращих аутсорсерів світу [59].

Отже, за результатом аналізу, можна сказати, що ТОВ «БРІЙО» надає недостатньо широкий спектр послуг, у порівнянні з наведеними потужними конкурентами, основною причиною чого є незначний досвід роботи. Підприємство має порівняно низьку привабливість для інвесторів у зв'язку з

відсутністю репутації, чітко сформованої стратегії розвитку та недостатньо розвиненою корпоративною культурою, проте, Товариство може привабити своє гнучкістю та якістю роботи. Оскільки робота ще не налагоджена повністю, організації значно легше адаптуватись до вимог замовників, що є значною перевагою перед конкурентами. Можна підсумувати, що хоч організація лише починає розвиток, вона уже має певні переваги, що можуть забезпечити успіх при вірному їх використанні.

Для того, щоб глибше ознайомитися зі спеціалізацією конкурентів розглянемо таблицю 2.5.

Таблиця.2.5.

Спеціалізація основних конкурентів ТОВ «БРІЙО»

Характеристика	БРІЙО	Ciklum	EPAM systems	Miratech
e-Commerce	✓		✓	✓
Embedded	✓		✓	✓
Mobile Applications	✓		✓	✓
Natural Language Technologies		✓		✓
Business Intelligence		✓		✓
Digital Publishing		✓		✓
Analytics			✓	✓
C++	✓	✓	✓	
Xamarin	✓	✓		
.NET		✓	✓	✓
Java			✓	✓
HTML5	✓		✓	
PHP		✓		✓
PL\SQL		✓		✓
Android	✓	✓	✓	✓
iOS	✓	✓	✓	✓
Windows		✓		✓

Джерело: розробила автор на основі [98].

З таблиці бачимо, що спеціалізація Товариства є значно вузкою, ніж у найбільш потужних конкурентів, проте мови написання програм є складними, що свідчить про високу кваліфікацію працівників ТОВ «БРІЙО».

Для того, щоб заявити про себе, аутсорсингові компанії окрім власних сайтів поширюють інформацію про організацію на найбільш популярних сайтах як для підбору працівників, так і для пошуку партнерів. Найбільш ефективним ресурсом підбору фахівців у даній сфері на сьогодні є сайт [Linked.in](#), даний ресурс дозволяє поширити інформацію про роботу організації та на пряму спілкуватися з потенційним працівниками. Також Товариство представлене на наступних ресурсах: [Work.ua](#), [Rabota.ua](#), [Facebook.com](#), [Djinni.com](#), [Freelancehunt.com](#). Більшість компаній-конкурентів також мають представництва на [Upwork.com](#), даний сайт поєднує фрілансерів та роботодавців з усього світу, структура сайту побудована на системі рейтингів, шляхом взаємної оцінки замовників та виконавців, чим гарантує безпечну роботу обом сторонам.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий - це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [102], проведемо аналіз Товариства за наступними критеріями:

1. Суперництво між продавцями всередині галузі - як уже було досліджено, конкуренція всередині галузі є досить високою, показник індексу Херфіндал-Хіршмана свідчить про концентрованість ринку. Конкуренти ведуть боротьбу всередині галузі за асортимент послуг, що надаються. Адже, чим ширший спектр мов програмування компанія використовує, тим ширший асортимент послуг організація може надати, а, отже, привабити більше інвесторів.

2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути) - оскільки суть роботи є подібною для більшості аутсорсингових компаній, відмінність полягає більше у підході до виконання завдань, то значний об'єм послуг, що надаються організаціями є взаємозамінними, так само взаємозамінними є і підприємства. З таблиці 2.4. можна побачити, що більшість мов програмування та технологій використовуються значною частиною конкурентів.

3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі є достатньо високою, оскільки бар'єри виходу на ринок є порівняно незначними. Задля створення аутсорсингово підприємства інвестору достатньо зібрати невелику команду працівників, для початкового проекту, їх кваліфікація не обов'язково має бути високою, вже ж при налаштуванні роботи, компанія може розширювати спектр діяльності, підвищувати кваліфікацію працівників та покращувати якість сервісу, що надається.

4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови - постачальниками у даній сфері виступають висококваліфіковані фахівці, які диктують свої умови шляхом підвищення вимог до оплати праці та рівня корпоративної культури організації. Значний досвід та розвиток конкурентів є суттєвою перешкодою для Товариства з точки зору приваблення працівників, адже, досвічений фахівець віддасть перевагу працювати в компанії, що має багаторічний досвід, яка дає перспективи кар'єрного росту, можливість подорожувати за кордон за рахунок компанії та інші заохочення.

5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови - замовники виступають споживачами кінцевого продукту, вони можуть диктувати умови роботи організаціям, оскільки є головними інвесторами та повністю контролюють роботу підприємств.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

Проведений аналіз показує, що організація не має конкретно сформованої стратегії розвитку, відсутність розвинених конкурентних переваг не дає можливості виділятися на ринку.

### **2.3. Оцінка конкурентних позицій та діючої стратегії ТОВ «БРІЙО»**

Всі підприємства функціонують в умовах одночасного взаємопов'язаного впливу різних і багатоаспектних чинників. Ці чинники знаходяться як всередині самої організації, так і поза нею. У свою чергу на деякі зовнішні фактори підприємство (об'єктивно) може також впливати, але більшість з них знаходиться поза зоною впливу організації. Однак, це зовсім не означає, що ті фактори, які прямо не впливають на діяльність підприємства не повинні враховуватися в процесі управління. Більш того, деякі фактори (наприклад демографічні, перехід до інтегрованої глобальної економіки, зміна у складі уряду, екологічні порушення і технологічні інновації) так чи інакше впливають на еволюцію галузей і на стратегію організації. Тому сучасна підготовка до подібних розривів у макросередовищі повинна стояти у менеджерів на першому місці. Проте стратегічний аналіз, якщо він і проводиться в організаціях, приділяє лише поверхневу увагу прогнозуванню та оцінюванню змін у макросередовищі. І тільки в найбільш великих і стратегічно передових організаціях поступово впроваджують практику стратегічного реагування на можливу появу розривів у середовищі.

Основною умовою ефективного і надійного збуту продукції і послуг підприємства в перспективі є формування і підтримка його конкурентоспроможності, випуск продукції і послуг, що володіють конкурентними перевагами.

Конкурентне становище організації залежить від багатьох чинників, для початку розглянемо наступні економічні критерії впливу:



1) Якість – один з найважливіших чинників, що впливає на репутацію підприємства, «БРІЙО» лише розбудовує власні стандарти якості, проте клопітливість підбору кожного працівника, продуманість усіх проектів, що запускаються підприємством відображаються і у ставленні працівників до роботи. Початок роботи з кожним новим замовником обов'язково курується одним із власників та директором, до того моменту поки обраний менеджер зможе управляти проектом самостійно. Проте, не зважаючи на усі зусилля керівної ланки Товариства, не всі працівники виконують роботу належним чином, що дуже швидко відображається на результатах роботи та відгуках замовників, тому покращення якості має бути одним із пунктів стратегічного плану Товариства.

2) Новизна товару або послуги – послуги аутсорсингу не є новинкою сьогодні, даний тренд знаходиться на етапі свого розквіту. Ураховуючи кількість досліджень, проведених у цій сфері її новаторами важко знайти новий підхід до цього питання, але з розвитком технологій з'являються і нові потреби, що вимагають нестандартних рішень. На даний момент підприємство досить гнучко підходить до роботи із замовниками, у чому є його значна перевага. Оскільки робота лише налагоджується, відсутній досвід роботи та репутація є досить слабкою, Товариство іде на поступки багатьом вимогам підприємств, чого не бажають робити конкуренти, воліючи залишати незмінною власну структуру роботи.

3) Собівартість виробництва товару (послуги) є порівняно низькою як для ринку Європи, так і США, мінус полягає у тому, що чим більше галузь розвивається в Україні, тим більше з'являється вакансій, отже, зростає потреба у кваліфікованих кадрах, що у свою чергу призводить до підвищення оплати праці, а, значить і до підвищення собівартості послуг, що надаються.

4) Імідж виробника, наявність бренду, торгової марки – «БРІЙО» не має репутації як такої, для того, щоб сформувати її потрібні роки, проте що стосується торгових марок, то у результаті співпраці з компанією «Back To The Future» підприємство придбало дві торгові марки «family-smile» та

«TransformaniaToys», під цими марками продаються товари як Товариства, так і замовника.

5) Інформованість споживача про товар (послугу) є досить низькою, що є результатом слабкої маркетингової політики. ТОВ втілює свою рекламну політику в життя у кількох напрямках: соціальні мережі; зустрічі з відомими компаніями, яким може бути цікава співпраця з «БРІЙО»; онлайн маркетинг.

Стратегію проникнення на ринок можна поділити на стратегії новаторів та послідовників, Товариство можна віднести до послідовників, адже воно розпочало діяльність в уже існуючій галузі та з уже існуючим продуктом (послугою).

Можливими перевагами використання даного підходу може бути можливість використовувати в своїх інтересах помилки позиціонування новатора. Якщо новатор помиляється відносно переваг і критеріїв, якими керуються споживачі сегменту масового ринку або намагається одночасно задовольнити потреби двох чи більшої кількості сегментів, він стає вразливим перед впровадженням послідовником більш цільових продуктів. Також однією з переваг може стати можливість використовувати в своїх інтересах помилки новатора, що стосуються маркетингу. Якщо новатор робить які-небудь маркетингові помилки при виведенні на ринок нового продукту, він відкриває можливості для фірм, пізніше проникаючих на даний ринок. Послідовник може помітити помилки новатора та створити маркетингову програму з метою їх подолання і успішно конкурувати з новатором

Товариство може використовувати стратегію розвитку ринку лише частково, оскільки не виходить на нові сегменти, проте планує виходити на нові територіальні ринки та використовує нові збутові мережі. Керівництво підприємства запланувало розширення ринку збуту шляхом співпраці з новими замовниками з Європи та США.

Так само частково використовується і стратегія розвитку продукту – компанія не впроваджує інноваційні товари (послуги), але в той же час

Товариство працює над вдосконаленням параметрів послуг, розвиває емоційні характеристики щодо них, модифікує асортимент послуг, що надаються.

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що організація не має чітко сформованої стратегії. Спостерігаючи за роботою Товариства можна сказати, що його діяльність схиляється до наслідування стратегій «цінового лідерства» та «лідерства в ніші».

Підприємство може досягти «цінового лідерства» за рахунок низької собівартості послуг, внаслідок чого може за рахунок більш низьких цін на аналогічні послуги завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальну організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною або прийнятною з продукцією конкурентів, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, що приведе до лідерства.

Маркетинг за такої стратегії має бути високорозвиненим, що не відповідає ситуації, що склалася на підприємстві. Отже, якщо Товариство вирішить працювати за даною стратегією, робота з нею потребуватиме значних вдосконалень.

Стратегія «лідерство в ніші» зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегменту або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета підприємства, що працює за даною стратегією полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегменту.

Як бачимо, «БРІЙО» схиляється брати за основу для даної стратегії саме лідерство у витратах. Стратегія «лідерства в ніші» дала б змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, що завжди призводить до малої частки ринку в цілому, що задовольняє потреби Товариства.

Таблиця. 2.6.

## SWOT-аналіз ТОВ «БРІЙО»

<b>Сильні сторони компанії</b>	<b>Слабкі сторони компанії</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Висока якість сервісу;</li> <li>-Індивідуальний підхід до кожного клієнта;</li> <li>-Порівняно низький рівень оплати праці в Україні;</li> <li>-Постійне розширення асортименту послуг та розвиток;</li> <li>-Наявність кваліфікованого персоналу;</li> <li>-Наявність стратегії подальшого розвитку;</li> <li>-Наявність висококваліфікованих спеціалістів;</li> <li>-Доступність сервісу з будь-якого куточку планети;</li> <li>-Доступність сервісу цілодобово;</li> <li>-Досвід роботи на міжнародних торгових платформах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Складність контролю над роботою усіх відділів;</li> <li>-Складність підбору кваліфікованих кадрів;</li> <li>-Недостаток досвіду.</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Збільшення попиту;</li> <li>-Збільшення кількості партнерів;</li> <li>-Збільшення частки займаних ринків збуту;</li> <li>-Освоєння нових ринків збуту;</li> <li>-Можливість розробки власного програмного забезпечення та розвиток власного бренду.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Насиченість ринку</li> <li>-Велика кількість компаній-конкурентів;</li> <li>-Вихід на ринок нових конкурентів і посилення позицій старих.</li> </ul>

Щоб розглянути детальніше можливий розвиток стратегій, звернемо увагу на SWAT-аналіз Товариства у Таблиці 2.6.

У Товаристві розробкою стратегій займаються власники «БРІЙО» та директор. Супервайзери вже втілюють цілі у життя на місцях. Товариство розвивається динамічно, що є результатом швидкого розвитку високих технологій та інтернет-комерції, що складає основну діяльність підприємства.

## Висновки до Розділу 2

Отже, Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІЙО» було засноване 7-го квітня 2017-го року. Засновниками Товариства є фізичні особи - громадяни держави Ізраїль: Дорон Харел, Єхіль Портал, Тамір Алмекіс.

На сьогоднішній день підприємство співпрацює з чотирма компаніями:

- 1) «Back To The Future» - представляє собою мережу фізичних та онлайн магазинів. Основний замовник, завдяки якому Товариство було засноване;
- 2) приватне акціонерне Товариство «Lock Smart Service» (LSS) - Товариство є однією з провідних слюсарських компаній у Нью-Йорку та має широкий спектр послуг;
- 3) високотехнологічна ізраїльська компанія під назвою «SCR»;
- 4) ізраїльська торгова компанія «Triple».

Робота з основним замовником «BTTF» уже досягла точки беззбитковості та приносить прибуток. Співпраця з рештою замовників лише розпочата, прибуток у співпраці з ними очікується у 2018 році. Рентабельність компанії становить 23,37 %, що є досить невисоким показником, це пояснюється тим, що Товариство лише почало свій розвиток.

За аналізом конкурентної ситуації на ринку бачимо, що аутсорсинг не можна назвати абсолютно новим явищем у світовій та вітчизняній бізнес-практиці. Аутсорсинг є однією з розвинених форм промислової кооперації, який набув поширення і стрімко розвивався у другій половині 20-го століття. Дана галузь набула популярності в Україні останні декілька років як результат низького рівня оплати праці, а також розвитку міжнародної співпраці та мережі інтернет.

Що стосується конкурентів, то серед найбільших аутсорсингових компаній міста Вінниці можна виділити наступні: Ciklum, Delphi, EPAM Sysytems, Infopulse, ІнноВінн, Miratech, Playtik, Spilna Sprava, Win Interactive, SysIQ. Серед них можна виділити шведську аутсорсингову Miratech, яка надає

аутсорсингові та інші ІТ послуги корпоративним клієнтам у всьому світі. Місією компанії є надання послуг виняткової якості в області високих технологій організаціям по всьому світу.

Проведений аналіз показує, що організація не має конкретно сформованої стратегії розвитку, відсутність розвинених конкурентних переваг не дає можливості виділятися на ринку.

## РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «БРІЙО» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

### 3.1. Розробка стратегії посилення конкурентних переваг ТОВ «БРІЙО» на міжнародному ринку

На сьогоднішній день чітка, продумана та ефективна стратегія є рідкістю на більшості вітчизняних підприємств. Така ситуація призводить до того, що організації концентрують значні зусилля на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруючи всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки як факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Можна підсумувати, що суттю конкурентної стратегії є взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ організації.

У результаті проведеного дослідження бачимо, що ТОВ «БРІЙО» не є виключенням – підприємство не має конкретно сформованої стратегії розвитку, що негативно впливає на його потенціал на привабливість в очах як інвесторів, так і працівників. Наявність чітко поставлених цілей та сформованої місії сприяє більш раціональному розподіленню ресурсів організації та концентрації потужностей.

М. Портер вважає, що формулювання стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналізу структури та рушійних сил галузі; виявлення та оцінки альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналізу типів конкурентних стратегій; вибору оптимальних альтернатив та формування системи конкурентних стратегій. При формуванні конкурентної стратегії вчений виділяє три основні етапи:

- 1) чим займається фірма сьогодні?
- 2) що відбувається в зовнішньому середовищі?
- 3) як слід діяти фірмі? [68]

Досліджуючи сучасні публікації вітчизняних та зарубіжних науковців-економістів, можна сформулювати більш розширений процес розробки та



реалізації стратегії конкуренції, основні етапи якого можна прослідкувати на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Основні етапи розробки та реалізації стратегії конкуренції  
Джерело: розробила автор на основі [11].

Проте запропонований перелік етапів та процедур не можна вважати універсальним, оскільки в кожній окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з точки зору розробки та реалізації конкурентних стратегій, процедур та методик.

Стосовно роботи Товариства, то ми провели аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, дослідили історію розвитку організації, отже, наступним етапом є визначення стратегічної мети та вибір стратегії.

Однією з обов'язкових умов розробки та реалізації стратегій конкуренції є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання [31]. Такий вибір є надзвичайно складним, оскільки вимагає детального аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками. При аналізі стратегічної зони господарювання слід застосовувати такі критерії та групи показників:

- Наявність та забезпеченість виробничими ресурсами, наявність та забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- Забезпечення кадрами;
- Ефективність виробничої діяльності;
- Конкурентоспроможність продукції, її позиція на ринку.

Також, важливим моментом при розробці стратегії конкуренції є врахування безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на конкурентну стратегію підприємства. Такі чинники можна розділити на дві групи:

- Галузі, що характеризують стан та умови конкуренції в ній;
- Конкурентні можливості підприємства, що характеризують його ринкову позицію та потенціал.

При формуванні конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаб діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку) [91].

Зважаючи на проведені дослідження галузі аутсорсингу, можна стверджувати, що галузь знаходиться на етапі зростання. Дана стадія життєвого циклу характеризується швидким зростанням обсягів реалізації і прибутку, яка може сягати максимуму. Цим привертається увага конкурентів, їх кількість і рівень конкуренції починає швидко зростати, що ми спостерігаємо на ринку аутсорсингу на сьогоднішній день. На ринку з'являються товари

аналоги. Витрати на маркетинг з метою протидії конкурентам зростають, але вони припадають на більший обсяг продажу і питомі витрати зменшуються. Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «БРІЙО» показав, що ринок аутсорсингу є динамічним, його обсяги збільшуються з кожним роком, так само і росте конкуренція. Молодому підприємству дуже важко виділитися у такому середовищі.

Головної уваги на цьому етапі приділяють пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності товару, підвищення його споживацьких властивостей, розробці і впровадженню більш дієвих засобів стимулювання споживання і збуту товару, розширенню збутової мережі, пошуку нових ринків чи сегментів на існуючого ринку. Проте, варто зауважити, що при значних темпах приросту місткості ринку галузь як система не є стійкою, тобто знаходиться в не рівноважному стані. Незначні зовнішні і внутрішні обурення можуть викликати значні зміни параметрів системи.

Незалежно від позиції на ринку підприємство повинно: уважно стежити за своїми конкурентами, вибрати найбільш ефективну конкурентну стратегію та постійно коригувати її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами та шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

У процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії варто відзначити один з найважливіших кроків – це оцінка успішності обраної стратегії. На даному етапі передбачається аналіз показників рентабельності стратегії, як внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондвіддача, собівартість продукції) так і зовнішньої (обсяги реалізації, темпи змін ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажів, витрати на придбання ресурсів) [30]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її корегування або продовження реалізації. Отже, для правильності формування стратегії конкуренції необхідно вибрати ланцюг відповідних дій.

Так, проаналізувавши погляди різних вчених на дану проблему, найбільш логічною вважаємо наступну послідовність формування та реалізації конкурентної стратегії:

- 1) визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг;
- 2) розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг;
- 3) використання різних типів стратегій конкурентоспроможної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапах стратегій формування конкурентних переваг і стратегій забезпечення конкурентоздатності підприємства;
- 4) реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватися систематичною оцінкою та аналізом результатів, визначення відхилень від цільових орієнтирів та швидкої реакції на не прогнозовані зовнішні та внутрішні зміни.

Можна сказати, що сутність конкурентної стратегії полягає в створенні майбутньої конкурентоспроможності швидше, ніж конкуренти досягають того, що підприємство має сьогодні. Створення стратегії конкуренції представляє складний технологічний процес, який розкриває контури стратегії ринкової діяльності підприємств. Він проявляється у взаємовідносинах цілей, завдань та визначенні ресурсів з метою зміни структури ціни, якості та кількості виготовленої продукції.

Отже, мета конкурентної стратегії в умовах глобалізації - забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія, що є базою для обґрунтування можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного набору, а всі інші складові набори є їх засобами. Дана стратегія визначає конкурентну позицію підприємства на міжнародних ринках та, відповідно, лінії поведінки, яка знаходить вираження в орієнтації діяльності підприємства і потребує

детального аналізу та планування. Таким чином, розробка ефективної конкурентної стратегії в умовах глобалізації для всіх підприємств є важливою необхідністю та має безперечну практичну цінність.

Стратегія підприємства має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства.

У диверсифікованому підприємстві застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять:

- Корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною.
- Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії.
- Функціональні стратегії.
- Операційні стратегії.

У вузькопрофільному підприємстві застосовують трьохрівневу стратегію, до якої входять:

- Корпоративна стратегія, що одночасно є конкурентною (діловою, бізнесовою).
- Функціональні стратегії.
- Операційні стратегії [47].

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: стратегію зростання, стабілізації або скорочення.

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія,

стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії - це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо. Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні.

Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь [8].

Ієрархія стратегій підприємства складається з чотирьох рівнів:

1) Корпоративна стратегія, вона включає наступні явища:

- Розвиток підприємства в цілому.
- Стратегічні напрямки розвитку кожної складової.
- Розподіл ресурсів між підрозділами підприємства.
- Довгострокові цілі підприємства і підрозділів.
- Зміна структури підприємства (можлива).
- Злиття, розподіл або входження в об'єднання.
- Докорінна реорганізація: зміна номенклатури, ринків, технології,

імовірно місії підприємства.

2) Конкурентна стратегія, їй характерні такі явища:

- Конкурентні переваги підрозділів на ринку відповідних товарів.
- Цінова політика продукції, що випускається.
- Рекламна політика.
- Цілі діяльності цехів, бригад, дільниць та ін..
- Принципові положення бізнес-планів.
- Способи конкуренції підрозділів на ринку.
- Конкретні форми кооперації праці та інші заходи.

3) Функціональні стратегії, зазвичай включають наступні явища:

- Розподіл ресурсів служби за напрямками діяльності та підрозділами підприємства.

- Місце функціональної служби в загальній стратегії організації.

- Стратегія поведінки у своїй сфері діяльності.

4) Операційний рівень.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить наступні етапи [88]:

1) Аналіз і оцінка макро-, мікро- та внутрішнього середовища організації, на даному етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

2) Визначення цілей і місії підприємства, на протязі даного етапу або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

3) Стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку.

4) Моделювання сценаріїв імовірних подій, на даному етапі відбувається моделювання варіативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

5) Вибір стратегії.

6) Кінцевий варіант стратегічного плану.

7) Середньострокове планування (тактичне).

8) Короткострокове планування (оперативне).

9) Реалізація стратегії – розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується.

10) Контроль за реалізацією стратегії та її результатами.

За десятим етапом слідує зворотній зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

### **3.2. Організаційне забезпечення стратегії посилення конкурентних позицій ТОВ «БРІЙО» на міжнародному ринку**

Як уже було відмічено вище, у залежності від типу функціонування, Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІЙО» можна віднести до пацієнтів або «хитрих лисиць», - це вузькоспеціалізовані підприємства з кількісним зростанням, що добре освоїли одну з ніш ринку. До пацієнтів найчастіше належать не дуже великі підприємства, що протягом багатьох років виробляють товари та послуги певного типу. Конкурентна стратегія таких підприємств заснована на вузькій спеціалізації, низьких витратах і високій якості товару (послуг), що відповідає напрямку роботи підприємства.

На даний момент Товариство не досягло бажаного рівня якості послуг та ще не сформувало свою спеціалізацію остаточно. Отже, перед організацією стоїть задача налагодити роботу задля досягнення максимально продуктивної діяльності та якості.

Спостерігаючи за роботою Товариства можна також сказати, що його діяльність схиляється до наслідування стратегій «цінового лідерства» та «лідерство в ніші».



Маркетинг за такої стратегії має бути високорозвиненим, що не відповідає ситуації, що склалася на підприємстві. Отже, якщо Товариство вирішить працювати за даною стратегією, робота з нею потребуватиме значних вдосконалень.

Як результат проведеної оцінки підприємства, можна запропонувати ТОВ «БРІЙО» ввести в дію стратегію концентрованого зростання, а саме: стратегію проникнення і посилення позицій на ринку та стратегію розвитку продукту. Стратегія проникнення і посилення позицій на ринку передбачає стимулювання купівлі товарів (послуг) традиційними покупцями, збільшення частки ринку підприємства, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування. Стратегія розвитку продукту розуміє під собою впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікацію асортименту, вдосконалення параметрів продукції тощо. Обидві стратегії відповідають потенціалу Товариства, тенденціям, що почали свій розвиток на підприємстві. Тому, саме поєднання цих двох стратегій може допомогти організації збільшити частку ринку, розширити споживчу аудиторію, запровадити інноваційну діяльність, зосередити увагу на розширенні асортименту послуг, що надаються.

Задля цього необхідно детально дослідити роботу кожного відділу зокрема, а також організації в цілому, визначити слабкі місця у роботі та знайти оптимальне рішення для них.

Розпочнемо з дослідження відділу замовника «ВТТФ»:

- У відділі працює 9 людей, 5 менеджерів зі збуту, графічний і веб дизайнери, менеджер з маркетингової діяльності та супервайзер команди.
- Супервайзер повністю контролює роботу відділу, розподіляє роботу між підлеглими та відповідає за виконання завдань перед представником замовника.
- Представник замовника регулярно контактує з командою, за допомогою онлайн чатів та відеодзвінків він передає команді завдання та зміни до них.

- Найбільшою проблемою у роботі відділу є різниця між українським часовим поясом (UTC+02:00) та поясом, у якому знаходиться Каліфорнія (UTC- 05:00), різниця у часі становить 7 годин. Тобто для спілкування представник замовника та команда «БРІЙО» мають лише дві години (з 16:00 до 18:00), яких не завжди достатньо для обговорення усіх деталей роботи.

- Наступною проблемою є значне збільшення об'ємів роботи, працівники не встигають виконувати завдання вчасно.

Отже, для вирішення вищеперечислених проблем керівництво може вжити наступних заходів:

- 1) задля зменшення різниці у часі між графіком роботи офісів у Каліфорнії та Україні, варто змінити графік роботи команди «БРІЙО», для початку можна змістити початок та закінчення роботи на годину, тобто працівники команди починатимуть робочий день о 10:00, а закінчуватимуть о 19:00. Дані зміни не є кардинальними, тому при вірному поясненні їх керівництвом, працівники мали б поставитись до перемін лояльно. Якщо дана зміна не допоможе і команди надалі матимуть брак часу для обговорення роботи, тоді потрібно буде зміщувати роботу ще на 1-2 години. При таких змінах потрібно розглянути ідею підвищення заробітної платні на 5-15 %, оскільки графік значно відрізнятиметься від стандартного;

- 2) з метою вирішення проблеми перенавантаження, варто розглянути альтернативу прийняття на роботу нового працівника, що допоміг би знизити навантаження у команді та прискорити терміни виконання завдань.

Розглянемо роботу відділу замовника «LSS».

- Команда відділу нараховує 10 працівників, що працюють у три зміни (1-ша зміна – 00:00 – 08:00, 2-га зміна – 8:00 – 16:00, 3-тя зміна – 16:00 – 00:00) за графіком: 2 робочих - 2 вихідних дні. Тобто 5 працівників працюють 2

дні, два оператори у 1-шу зміну, один у 2-гу та два у 3-тю, відповідно до об'єму роботи на зміні. Наступні 2 дні команда відпочиває, а її заміняє інша команда 5 операторів.

- Кожна команда має свого супервайзера, що контролює роботу працівників, відповідає за виконання завдань перед представником замовника.
- Спілкування з замовником відбувається через супервайзерів команд.
- Негативним аспектом є розміщення відділу в окремому офісі, оскільки їх робота вимагає доступу до офісу цілодобово, а будівля, де знаходиться головний офіс Товариства не дозволяє цього.
- При перевірці роботи було виявлено, що певні працівники систематично не надають клієнтам повної інформації про роботу сервісу. Частково причиною цього є ще неповне розуміння ними поставленої задачі, а також відсутність мотивації.

Як бачимо, головною проблемою відділу є неналежна робота персоналу, і основними причинами цього є невірна постановка задачі та низька мотивація. Для вирішення даного недоліку варто вжити наступних заходів:

- 1) провести розмову з супервайзерами команд для більш детального та чіткого пояснення задач, що стоять перед ними та їх підлеглими;
- 2) також доцільною є ідея провести ряд тренінгів для працівників з метою покращення роботи;
- 3) має сенс додати до обов'язків супервайзерів систематичну перевірку їх працівників;
- 4) задля підвищення мотивації можна розглянути ідею створення системи бонусів, за кожне успішне замовлення оператор може отримувати 2-5% суми замовлення (у залежності від його вартості);
- 5) Питання розташування офісу можна вирішити пошуком нового приміщення, де зможуть працювати усі команди та буде вільне місце для нових проектів.

Далі розглянемо роботу відділу «SCR»:

- Команда складається з шести працівників – супервайзера, двох його помічників та трьох молодших спеціалістів.
- Спілкування із замовником відбувається через супервайзера, що систематично звітує представнику замовника про статус проекту та контактує з ним за будь-яких робочих питань.
- Основною проблемою, що виникла у роботі є несподівана зміна терміну здачі проекту, над яким працює команда, частини працівників має недостатньо кваліфікації та досвіду, щоб працювати швидко. А, скільки проект є терміновим, супервайзер не має можливості приділити достатньо часу на їх навчання.
- Також замовник часто вносить незаплановані зміни до проекту, що значно сповільнює прогрес та заплутує фахівців.

Отже, у роботі з компанією «SCR» замовник значно ускладнює роботу та порушує умови договору, для того, щоб закінчити цей проект вчасно та без збитків жодної зі сторін Товариство може вдатися до наступних дій:

1) проблему недостачі кваліфікації можна вирішити за рахунок прийняття на роботу одного або двох фахівців, які володіють навиками, достатніми для того, щоб закінчити проект вчасно. Звичайно ж замовник повинний компенсувати ці затрати Товариству, оскільки зміна терміну здачі проекту була ініційована ними;

2) що стосується несподіваних змін до проекту, то варто переглянути договір між компаніями та обмежити кількість змін, що може вносити компанія-замовник або обумовити відстрочку проекту на певний час та додаткові витрати після внесення серйозних змін.

Найновішим відділом Товариства є команда «Triple»:

- Відділ складається з трьох менеджерів, які проводять поглиблений аналіз продукції компанії та відбирають товари, що мають найбільший потенціал для продажу в інтернеті.
- Відділ лише починає свою роботу, не має чіткої структури та супервайзера.

- Один з менеджерів відділу «ВТТФ» допомагає фахівцям налагодити роботу на початковому етапі, що у свою чергу негативно впливає на роботу команди «ВТТФ».

Розглянувши недоліки у роботі даного відділу можна запропонувати наступні варіанти їх усунення:

- 1) структурувати роботу відділу;
- 2) призначити супервайзера;
- 3) виділити фіксовану частину робочого дня, коли менеджер відділу «ВТТФ» може допомагати команді.

Отже, можна підсумувати, що у роботі кожного відділу є аспекти, що вимагають уваги, частину з них супервайзери можуть вирішити самостійно, решта потребує уваги директора і засновників організації.

Однією з важливих умов ефективної роботи компанії є правильна організація системи управління. А вона, в свою чергу, залежить від особливостей структури підприємства та специфіки роботи всіх його структурних підрозділів. Основним способом усунення існуючих недоліків структури компанії є її оптимізація.

Тож наступним кроком налагодження роботи ТОВ «БРІЙО» буде підсумок усіх проведених досліджень:

- Товариство нараховує 30 працівників, включаючи директора, менеджера по роботі з персоналом та чотири команди.

- Як уже було відмічено, Товариство конкурує з підприємствами всередині галузі у двох напрямках:

- У боротьбі за клієнтів;
- У боротьбі за працівників.

У результаті проведених спостережень та досліджень можна підсумувати, що Товариство потребує чіткої стратегії розвитку, що дала б можливість розвивати сильні сторони організації та оптимізувати недоліки роботи.

Можна рекомендувати Товариству наступні дії для формування стратегії посилення конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку:

- Налагодження роботи в усіх чотирьох відділах, адже Товариство лише починає роботу, тому саме зараз варто турбуватися про створення позитивного іміджу. Ідеально налаштована робота усіх відділів сприятиме розвитку репутації компанії як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників.

- Посилення маркетингової політики, та розробка конкретної маркетингової стратегії. Задля цього необхідно прийняти у штат маркетолога, людину з досвідом роботи як на міжнародному ринку, так і в галузі. Можна поширювати інформацію про Товариство через уже існуючих замовників, дана реклама не коштуватиме багато, але буде ефективною, адже рекомендація партнера часто є гарантією якості для організацій. Більша кількість пропозицій співпраці дасть компанії змогу відбирати клієнтів, що відповідатимуть спеціалізації «БРІЙО» та будуть найбільш прибутковими.

Важливим недоліком є неякісне оформлення сайту «БРІЙО», він містить мінімум інформації, що у результаті, підриває довіру до підприємства, дана деталь негативно впливає на імідж компанії, жодні з потенційних клієнтів або працівників не вважатимуть компанію вартою уваги. Також варто ввести систему аналізу відвідуваності сайту задля оцінки ефективності реклами та вивчення споживчої аудиторії. Система Google Analytics та Google Ads допомогли б вдосконалити маркетингову політику та впізнаваність бренду.

- Вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу. На даний момент Товариство витратило десятки тисяч гривень на оплату послуг агенцій з підбору персоналу, логічним рішенням даної проблеми є набір власної команди рекрутерів, що займалися б пошуком фахівців для організації.

- Розвиток корпоративної культури. Важливим аспектом є підвищення привабливості організації в очах потенційних працівників, для цього варто запровадити наступні дії, що роблять роботу на «БРІЙО» цікавішою:

- Корпоративні та/або командні поїздки на відпочинок;

- Поїздки до офісів замовників задля підвищення компетенції та покращення співпраці;
- Загальноофісні святкування (річниці заснування компанії, новий рік і т.д.);
- Подарунки від компанії на дні народження;
- Премії за старанну роботу або креативні ідеї з удосконалення роботи офісу;
- Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації;
- Заняття англійською мовою для бажаючих.

Даний стратегічний крок коштуватиме дорого, але допоможе Товариству вийти на новий рівень як роботодавцеві.

- Відкриття відділу планування. На даний момент планування роботи Товариства займаються власники та директор. Відсутність розробленої чіткої стратегії розвитку організації суттєво впливає на її конкурентноспроможність та загальну продуктивність. Задля того, щоб підвищити конкурентноспроможність, Товариству потрібно визначити ціль та місію свого існування. Власний відділ планування дав би змогу підприємству зосередити увагу на розробленні чіткої стратегії, яка враховувала б потенціал Товариства та його відповідність конкурентному середовищу. Аналіз напрямку розвитку галузі допоміг би відрегулювати роботу внутрішнього середовища відповідно до вимог галузі.

Товариству також варто ввести в роботу CRM-систему, що допомагала б аналізувати ефективність роботи та спрощувала аналіз показників.

На даному етапі розвитку організація повинна визначити частку ринку, яку планує зайняти, окреслити план дій, до яких необхідно вдатися задля досягнення цілі. На даний момент Товариство з обмеженою відповідальністю «БРІЙО» займає 4% ринку аутсорсингу Вінничини, беручи до уваги проведений порівняльний конкурентний аналіз можна поставити ціль досягнення 8% до 2019 року. Даний показник є реальним з огляду на поточний

стан галузі. Звичайно, важко передбачити вектор розвитку конкурентів, тому запорукою успіху є постійний контроль тенденцій, що з'являються на ринку.

- Відкриття власного відділу НДДКР. Галузь аутсорсингу є високорозвиненою на сьогодні, і для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність, підприємству необхідно проводити власні дослідження, шукати новий підхід до механізмів роботи, це давало б йому перевагу над конкурентами та можливість зацікавити ширше коло замовників.

- Релокація. Переїзд у велике офісне приміщення з можливістю доступу цілодобово дозволив би помістити усі відділи Товариства в одному місці. Це покращило б спілкування між командами, що позитивно впливає на розвиток внутрішньої культури, та, імовірно, зменшило б витрати на оренду.

Підбір кваліфікованих кадрів є настільки проблематичним не лише тому, що усі фахівці вже працевлаштовані конкурентами «БРІЙО», а й тому, що більша частина фахівців сконцентрована в столиці країни. Тому Товариству варто розглянути ідею відкриття філії в Києві для втілення в життя проектів, що потребують дефіцитних для Вінниці фахівців.

Вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу може зекономити підприємству значну суму коштів, за результатами проведеного дослідження бачимо, що Товариство потребує 5 працівників: один у відділ «VTTF», два – у «SCR» та ще два у відділ «Triple».

Проведемо розрахунки чи вигідно підприємству набирати команду з підбору персоналу чи краще продовжувати роботу з агенціями, що займаються рекрутингом. Оскільки закриття вакансії займає в середньому 4-6 тижнів, можемо провести дослід у розрахунку на витрати, що Товариству потрібно буде здійснити протягом 2-ох місяців.

Попередній бюджет на оплату праці 5-ти потрібних фахівців становить 72000 грн./місяць, оплата послуг агенцій з підбору персоналу становить 12-17% річного фонду оплати праці кандидатів, для розрахунків візьмемо середнє арифметичне - 14,5%. Отже річний фонд оплати праці для 5-ти працівників становитиме 864 000 грн., а 14,5 % від цієї суми становить 125 280 грн.. Якщо ж



Товариство за допомогою менеджера з підбору персоналу знайде ще 3 рекрутери, оплата праці яких становитиме 30 000 грн./місяць.

Отже, не беручи до розрахунку заробітну плату потрібних фахівців, утримання власної команди з підбору персоналу коштуватиме Товариству 60 000 грн. протягом двох місяців. Якщо ж «БРІЙО» вирішить продовжити користуватися послугами агенцій, що займаються рекрутингом, це коштувати їм 125 280грн..

Отже, бачимо, що відкриття власного відділу з підбору персоналу дозволить Товариству зекономити 65 280грн..

Щоправда, співпраця з рекрутинговими агенціями є простішою з точки зору завершення пошуку кандидатів, команду рекрутерів не можна звільняти щоразу як пошук вакансій призупиняється. А утримувати такий відділ теж досить дорого. Але, зважаючи на характер діяльності Товариства, воно потребуватиме допомоги відділу на протязі всього свого існування, адже, що більше замовників захочуть працювати з підприємством, то більше фахівців потрібно буде підібрати.

Серед наведених рекомендацій можна виділити ті, які потребують уваги терміново, а які навпаки, краще відкласти до моменту коли Товариство матиме більше часу та ресурсів на їх реалізацію. На даному етапі особливо важливо правильно визначити, які дії є суттєвими для успішної роботи компанії, а які будуть даремною тратою ресурсів.

До найбільш термінових варто віднести:

1) оптимізацію роботи у всіх відділах підприємства, оскільки якісні послуги – це запорука успіху компанії, не забезпечивши відповідні стандарти зараз, компанії буде важко змінити це в майбутньому;

2) вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу, а саме: набір власної команди рекрутерів, адже, без здатності швидко підбирати необхідних кандидатів, організація не зможе існувати. Дані зміни забезпечать значну економію коштів;

3) посилення маркетингової політики, та розробка маркетингової стратегії, оскільки це дасть додатковий дохід, а отже, і можливість розвиватися. Дана стратегія обов'язково має включати вдосконалення оформлення сайту, адже в онлайн мережі сайт компанії є її обличчям.

Решта рекомендацій є не менш важливими, але менш терміновими.

### Висновки до Розділу 3

Провівши аналіз роботи ТОВ «БРІЙО», дослідивши його внутрішнє та зовнішнє середовище можемо спостерігати, що організація потребує введення значних змін задля покращення конкурентного становища. Для розробки вірного підходу до створення стратегії розвитку підприємства було розглянуто розширений процес розробки та реалізації стратегії конкуренції, основні етапи якого включають: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічної мети та постановки задачі, аналіз стратегічних альтернатив та вибору стратегії, планування реалізації стратегії, реалізація стратегічних рішень

Можемо спостерігати, що на даний момент Товариство не досягло бажаного рівня якості послуг та ще не сформувало свою спеціалізацію остаточно.

Як результат проведеної оцінки підприємства, можна запропонувати ТОВ «БРІЙО» ввести в дію стратегію концентрованого зростання, а саме: стратегію проникнення і посилення позицій на ринку та стратегію розвитку продукту. Оскільки, саме поєднання цих двох стратегій може допомогти організації вдосконалити свою діяльність, збільшити частку ринку, розширити споживчу аудиторію, запровадити інноваційну діяльність, зосередити увагу на розширенні асортименту послуг, що надаються.

Серед найбільш термінових рекомендацій можна виділити наступні:

- Налагодження роботи в усіх чотирьох відділах, адже Товариство лише починає роботу, тому саме зараз варто турбуватися про створення позитивного іміджу. Ідеально налаштована робота усіх відділів сприятиме розвитку репутації компанії як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників.
- Посилення маркетингової політики, та розробка конкретної маркетингової стратегії. Задля цього необхідно прийняти у штат маркетолога, людину з досвідом роботи як на міжнародному ринку, так і в галузі.

- Вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу. На даний момент Товариство витратило десятки тисяч гривень на оплату послуг агенцій з підбору персоналу, логічним рішенням даної проблеми є набір власної команди рекрутерів, що займалися б пошуком фахівців для організації. За результатом проведених розрахунків бачимо, що розширення команди рекрутерів дозволить Товариству зекономити 65 280грн..

- Відкриття власного відділу НДДКР. Галузь аутсорсингу є високорозвиненою на сьогодні, і для того, щоб підтримувати конкурентоспроможність, підприємству необхідно проводити власні дослідження, шукати новий підхід до механізмів роботи, це давало б йому перевагу над конкурентами та можливість зацікавити ширше коло замовників.

- Релокація. Переїзд у велике офісне приміщення з можливістю доступу цілодобово дозволив би помістити усі відділи Товариства в одному місці. Це покращило б спілкування між командами, що позитивно впливає на розвиток внутрішньої культури, та, імовірно, зменшило б витрати на оренду.

- Розвиток корпоративної культури. Важливим аспектом є підвищення привабливості організації в очах потенційних працівників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Одна з найбільш важливих проблем роботи підприємств, що працюють у сьогоdnішніх умовах – це питання виживання та постійний стратегічний розвиток. Ефективне вирішення даної проблеми можливе за рахунок створення та реалізації конкурентних переваг. Важливим аспектом є використання даних переваг у формуванні ефективної та раціональної конкурентної стратегії підприємства. Обираючи конкурентну стратегію, слід врахувати вплив зовнішнього середовища та оцінити внутрішні ресурси, якими володіє підприємство. Від того, наскільки внутрішнє середовище відповідатиме конкурентній стратегії, залежать можливості розвитку підприємства. Підбір вірної конкурентної стратегії є так само важливим як її втілення у життя.

У результаті ознайомлення з роботою ТОВ «БРІЙО» можна зробити наступні висновки:

1) Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «БРІЙО» показало, що галузь досить насичена. Аутсорсинг набуває все більших масштабів по всьому світі. Використання ІТ-аутсорсингу дозволяє передавати частину робіт або процесів на виконання зовнішнім організаціям, що спеціалізуються на інформаційних технологіях, і це стає повсякденною бізнес-практикою для багатьох компаній. У світі, за даними аналітичних агентств, до послуг ІТ-аутсорсингу вдаються понад 2/3 компаній. Девальвація гривні, порівняно низький рівень оплати праці та висока кваліфікація фахівців робить Україну з кожним роком все привабливішою для аутсорсингу та експортного фрілансу.

2) Аналіз фінансового стану показав, що робота з основним партнером уже досягла точки беззбитковості та почала приносити Товариству прибуток. Загальна продуктивність праці є досить високою. Робота з іншими замовниками тільки розпочата, тому точки беззбитковості ще не досягнуто у решті проектів, прибуток у співпраці з ними підприємство очікує отримати у 2018 році.

3) Дослідження показало, що організація не має чітко сформованої стратегії. Спостерігаючи за роботою Товариства можна сказати, що його

діяльність схиляється до наслідування стратегій «цінового лідерства» та «лідерства в ніші». Маркетинг за таких стратегій має бути високорозвиненим, що не відповідає ситуації, яка склалася на підприємстві. Отже, якщо Товариство вирішить працювати за даною стратегією, робота з нею потребуватиме значних вдосконалень.

Провівши аналіз роботи ТОВ «БРІЙО», дослідивши його внутрішнє та зовнішнє середовище можемо спостерігати, що організація потребує введення значних змін задля покращення конкурентного становища. Товариство лише почало свою роботу. На даний момент Товариство не досягло бажаного рівня якості послуг та ще не сформувало свою спеціалізацію остаточно. Отже, перед організацією стоїть задача налагодити роботу задля досягнення максимально продуктивної діяльності та якості.

Як результат проведеної оцінки підприємства, можна запропонувати ТОВ «БРІЙО» ввести в дію стратегію концентрованого зростання, а саме: стратегію проникнення і посилення позицій на ринку та стратегію розвитку продукту. Оскільки, саме поєднання цих двох стратегій може допомогти організації вдосконалити свою діяльність, збільшити частку ринку, розширити споживчу аудиторію, запровадити інноваційну діяльність, зосередити увагу на розширенні асортименту послуг, що надаються.

На основі сформованих висновків запропонуємо ряд пропозицій:

- Налагодження роботи в усіх чотирьох відділах, адже, Товариство лише починає роботу, тому саме зараз варто турбуватися про створення позитивного іміджу. Ідеально налаштована робота усіх відділів сприятиме розвитку репутації компанії як серед клієнтів, так і серед потенційних працівників.

- Посилення маркетингової політики, та розробка конкретної маркетингової стратегії. Задля цього необхідно прийняти у штат маркетолога, людину з досвідом роботи як на міжнародному ринку, так і в галузі. Можна поширювати інформацію про Товариство через уже існуючих замовників, дана реклама не коштуватиме багато, але буде ефективною, адже рекомендація

партнера часто є гарантією якості для організацій. Більша кількість пропозицій співпраці дасть компанії змогу відбирати клієнтів, що відповідатимуть спеціалізації «БРІЙО» та будуть найбільш прибутковими.

Важливим недоліком є неякісне оформлення сайту «БРІЙО», він містить мінімум інформації та не виглядає серйозно, дана на перший погляд деталь негативно впливає на імідж компанії, жодні з потенційних клієнтів або працівників не вважатимуть компанію вартою уваги.

- Вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу. На даний момент Товариство витратило десятки тисяч гривень на оплату послуг агенцій з підбору персоналу, логічним рішенням даної проблеми є набір власної команди рекрутерів, що займалися б пошуком фахівців для організації. За результатом проведених розрахунків бачимо, що розширення команди рекрутерів дозволить Товариству зекономити 65 280грн..

- Розвиток корпоративної культури. Важливим аспектом є підвищення привабливості організації в очах потенційних працівників, оскільки персонал - це основний актив підприємства.

- Відкриття відділу планування. На даний момент плануванням роботи Товариства займаються власники та директор. Відсутність розробленої чіткої стратегії розвитку організації суттєво впливає на її конкурентноспроможність та загальну продуктивність. Задля того, щоб підвищити конкурентноспроможність, Товариству потрібно визначити ціль та місію свого існування. Власний відділ планування дав би змогу підприємству зосередити увагу на розробленні чіткої стратегії, яка враховувала б потенціал Товариства та його відповідність конкурентному середовищу.

- Відкриття власного відділу НДДКР. Галузь аутсорсингу є високорозвиненою на сьогодні, і для того, щоб підтримувати конкурентноспроможність, підприємству необхідно проводити власні дослідження, шукати новий підхід до механізмів роботи, це давало б йому перевагу над конкурентами та можливість зацікавити ширше коло замовників.

- Релокація. Переїзд у велике офісне приміщення з можливістю доступу цілодобово дозволив би помістити усі відділи Товариства в одному місці. Це покращило б спілкування між командами, що позитивно вплинуло на розвиток внутрішньої культури, та, імовірно, зменшило б витрати на оренду.

Було б доцільно мати невелике приміщення про запас або ж можливість розширення, адже, пошук нових партнерів не зупиняється, тому перед Товариством у найближчому майбутньому може знову постати питання пошуку нового приміщення.

Серед наведених рекомендацій можна виділити ті, що потребують уваги терміново, та ті, що, краще відкласти до моменту коли Товариство матиме більше часу та ресурсів на їх реалізацію. На даному етапі особливо важливо правильно визначити, які дії є суттєвими для успішної роботи компанії, а які будуть даремною тратою ресурсів.

До найбільш термінових варто віднести:

- 1) оптимізацію роботи у всіх відділах підприємства, оскільки якісні послуги – це запорука успіху компанії, не заклавши відповідні стандарти зараз, компанії буде важко змінити ставлення до роботи в майбутньому;

- 2) вдосконалення роботи відділу з підбору персоналу, а саме: набір власної команди рекрутерів, що забезпечить значну економію коштів;

- 3) посилення маркетингової політики, та розробка маркетингової стратегії, оскільки це дасть додатковий дохід, а отже, і можливість розвиватися. Дана стратегія обов'язково має включати вдосконалення оформлення сайту, адже в онлайн мережі сайт компанії є її обличчям.

Решта рекомендацій є не менш важливими, але менш терміновими.



### Список використаних джерел

1. Агеева Н. В. Стратегическая матрица компании // Экономические стратегии. – 2013. - №8. – 211 с.
2. Азов Г.П., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. - М: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2015. - 256 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга. 2012. - 208 с.
4. Алешина Н.В. Анализ подходов к обеспечению конкурентоспособности предприятия // Наукові праці Донецького державного технічного університету. – Донецьк. – 2002.- №53. – 210 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2013. – 519 с.
6. Арзамасцев Н.В.. Повышение конкурентоспособности отечественного промышленного производства - основная задача государственной инновационной политики // Инновации, 2012 .-№ 7. - 342 с.
7. Аристов О.В. Конкурентность і конкурентоспроможність. – М.: Теїс, 2011. – 203 с.
8. Багрова І.З., Нефедова О.Р. Складові та фактори конкурентоспроможності // Вісник економічних наук України. - 2007. - №1. - 36 с.
9. Балабанова Л. В., Холод В. В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2015. — 294с.
10. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. – 2010. -№ 11.- 198 с.
11. Барзенов С.В. Створення та розвиток конкурентних переваг в компанії в сучасних умовах // Держава і регіони. – Запоріжжя. – 2014. - №4. – 528 с.

12. Барсукова А.В. Формування конкурентної стратегії фірми: можливості контрактного підходу. – М.: Знання, 2009. – 608 с.
13. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/No2/6-13.pdf>.
14. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А., Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності, Стаття номеру 6 УДК 65.011.4, Економіка:реалії часу, №2(12), 2016р.
15. Боліла М.М. Методичний підхід до вибору конкурентної стратегії компанії // Актуальні проблеми міжнародних відносин; Збірник наукових праць. – Вип. 41, ч. 1. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Інститут міжнародних відносин, 2013. – 411 с.
16. Буділовська Л.Т. Аналіз поняття «конкуренція» // Держава та регіони. – Запоріжжя. – 2011.- №4. – 516 с..
17. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління для підприємства. – М.: Центр економіки та маркетингу, 2012. – 188 с.
18. Войцеховская А. Антикризисное управление финансами предприятия // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – 2014. - № 1. – 341 с.
19. Гаврилюк С. Ф. Стратегія підприємства. - К.: КНЕУ, 2011. - 324 с.
20. Гайдук В.А. Розвиток теорії конкурентних переваг // Інвестиції: практика та досвіт. – К. – 2015. - №2. – 168 с.
21. Гарбар В.А. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: матеріали конференції [Електронний ресурс] – Режим доступу: [//intkonf.org/ken-garbar-va-voloshanyuk-va-formuvannya-konkurentnoyi-strategiyi-pidприємства/](http://intkonf.org/ken-garbar-va-voloshanyuk-va-formuvannya-konkurentnoyi-strategiyi-pidприємства/). htm
22. Геєць В. В. Характер перехідних процесів до економіки знань // Економіка України. - 2014. - №5. - 178 с.
23. Гелловей Л.А. Операційний менеджмент. – М.:Аспект-Пресс, 2004. – 413 с.

24. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа. – 2015. – 336 с.
25. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Гіл Ч. ; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011. – 856 с.
26. Градов О.Н. Економічна стратегія фірми. – М.: Наука, 2008. – 154 с.
27. Данько Т. П. Управление маркетингом: Учеб. Т. П. Данько.– М. :ИНФРА–М, 2001.– 334 с
28. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
29. Договір про співпрацю між ТОВ «БРІЙО» та ПрАТ «Back To The Future».
30. Должанський І. З. [навч. посібник]. Конкурентоспроможність підприємства : І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.
31. Доц Д.Ю., Ліпінський В.М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць – Львів: НЛТУУ. – 2011, вип. 17.5. – 218 с.
32. Економічна енциклопедія : у 3 томах / [голов. редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002 – Т.3. – 2012. – 952 с.
33. Забродська Г. І. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції [Електронний ресурс] / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська // «Young Scientist» № 4.4 (44.4). – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/13.pdf>.
34. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник / КНЕУ - К., 2015.- 200 с.
35. Звіт про зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «БРІЙО».
36. Зозульов О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Зозульов О., Микало О. // Економіка України. – 2009. - № 8 (573). – 184 с.

- 37.Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
- 38.Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2012-4\\_0-pages-121\\_128.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf).
- 39.Іванова Ю.Б., Тищенко О.М. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.
- 40.Кігніт А.Г., Волощак Р.П. Управління конкурентноздатністю. — М:Економіка, 2014. - 263 с.
- 41.Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. – Навч. посібник. – Львів: Кінапрі ЛТД. – 2010. - 376 с.
- 42.Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды // Економіка: проблеми теорії та практики / Е. Н. Клименко. – 2010.– № 8.– 315 с.
- 43.Ковальська Ю.Г. Конкуренті стратегії підприємства / Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління: Матеріали 4-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (3-9 листопада 2003 р., м. Харків). – Х., 2014. – 281 с.
- 44.Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 5(31). – 332 с.
- 45.Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., Швид В.В. Економічна діагностика: Навчальний посібник/За заг. ред. Т.Ф. Косянчук – Львів: Новий Світ – 2000, 2016.- 452 с.
- 46.Кузьмін О.Є., Горбаль НІ. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. -Львів: Компакт-ЛВ, 2015. - 391 с.

- 47.Литвиненко Я. В. Конкурентна політика / Литвиненко Я. В. – К. : Знання, 2009. – 294 с.
- 48.Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин // Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн.Праць – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – 288 с.
- 49.Лученко В. Аутсорсинг на промислови підприємствах: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://luchenko.com>.
- 50.Майер Дж., Олесевич А. Міжнародне середовище бізнесу: Конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Пер. з англ.. - К.: Либідь, 2012.- 703с.
- 51.Микало О. І. Аналіз та класифікація форм аутсорсингу: [Електронний ресурс] //Економічний простір № 37. 2010// УДК 339.138. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_37/Statti/25.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_37/Statti/25.pdf).
- 52.Максим'юк Д.А. Управління конкурентоспроможністю: Підручник. – Х: Основа, 2014. - 246 с.
- 53.Молодоженя, М.С. Економічне управління інноваційною діяльністю підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2480>.
- 54.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
- 55.Небава М.І., Ратушняк О.Г., Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat\\_1/index\\_4.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index_4.htm).
- 56.Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. К: МАУП, 2000. – 128 с.
- 57.Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : [курс лекцій] / Олехнович Г. И. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2009. – 256 с.
- 58.Офіційний сайт компанії «SCR». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.scrdairy.com>.

- 59.Офіційний сайт міжнародного інституту аутсорсингу: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.outsourcing.com>.
- 60.Офіційний сайт підприємства ТОВ «БРІЙО» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.brियो-up.com>.
- 61.Охріменко, І.В. Планово-економічна робота на підприємстві. [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2015\\_05\\_7\\_8/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/planovo\\_ekonomichna\\_robota\\_na\\_pidpiemstvi/24-1-0-436/](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2015_05_7_8/sekcija_5_ekonomichni_nauki/planovo_ekonomichna_robota_na_pidpiemstvi/24-1-0-436/).
- 62.Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2002. – 302 с.
- 63.Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О.П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 3(69). – 261 с.
- 64.Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посібник. -Х: ІНЖЕК, 2014. - 532 с.
- 65.Поделинская І.А.,Бянкин М. В. Стратегічне планування. – Улан-Уде: ВСГТУ, 2005. – 255 с.
- 66.Позняк С.В. Актуальні проблеми економіки // Конкурентні переваги і конкурентоспроможність. - К. - 2002. - №1 – 214 с.
- 67.Положення про управління зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності ТОВ «БРІЙО».
- 68.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 234 с.
- 69.Портер М. Конкуренция: Уч. пос. — Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. - 460 с.
- 70.Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / А. Олійник (пер. з англ.). – К.: Основи, 2008. – 390 с.

71. Посадова інструкція менеджера зі збуту, затверджено Директором ТОВ «БРІЙО» 15 квітня 2017 року.
72. Практика и сценарии развития производственного аутсорсинга: [Електронний ресурс] / Сироткин Д. // Журнал «Управление производством», №1 2009. – Режим доступа: [http://www.altrc.ru/?p=libr\\_card&item\\_id=858&group\\_id=6](http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=858&group_id=6).
73. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту. Навчальний посібник – К.: Скарби, 2010. – 238 с.
74. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. – Т.: «ТАЙП». – 2003.- 215с.
75. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Збірник вправ. – Т.: «ТАЙП». – 2003. – 103с.
76. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємства: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2012. – 460 с.
77. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. – 2010. Вип.30.Т.2. – 222 с..
78. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – 326 с.
79. Смолін Ігор Валентинович. Конкурентоспроможність підприємств: Навч. посіб. / Київський національний торговельно-економічний ун-т. — К., 2014. — 204 с.
80. Сохацька О.М. Біржова справа: Підручник. – 2-ге вид. змін. й доп. – Тернопіль:Карт-бланш, К.: Кондор, 2008. – 632 с.
81. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «БРІЙО».
82. Сухорська-Кравець У.Р. Маркетингові стратегії підприємства: Автореф.дис.канд.екон.наук: 08.06.01 /НУ Львівська політехніка. — Львів, 2012. - 362 с.
83. Тамбовцев В.Л. Контрактна модель стратегії фірми. – М.:Кнорус, 2009. – 252 с.

84. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Мотивация личности и человеческих ресурсов. - К.: Изд-во Европ. Ун-та, 2012. - 576 с.
85. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: Практик. пособие. -3-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2011. - 465 с.
86. Уласевич, В.Ю. Аналіз проблем мотивації працівників на підприємствах. [Електронний ресурс]. Режим доступу:[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%BF%D0%.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%.pdf).
87. Фінансова звітність ТОВ «БРІЙО» за квітень-жовтень 2017 р.
88. Цимбаліст О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства / О.В. Цимбаліст // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 108-110. [Електронний ресурс] – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_13\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_13_47).
89. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2014. — 700 с.
90. Шило В.П., Верховлядова Н.І. та ін. Аналіз фінансового стану виробничої та комерційної діяльності підприємства: Навчальний посібник – К.: Кондор, 2005 р. - 240 с.
91. Юданов А. Ю. Конкуренція. Теорія і практика / Юданов А. Ю. – М., 2001. – 304 с.
92. Arnett, K. P. and Jones, M. C., «Firms that Choose Outsourcing: A Profile, Information & Management», Vol.26, No.4, 2013, 269 p.
93. Beckhard R. Organization Development: Strategies and Models / R.Beckhard. – Addison-Wesley, Reading, MA., 2014. – 117 p.
94. Beer M. High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage / M. Beer, N. Foote. – United States: John Wiley & Sons, Inc., 2011. – 392 p.
95. Davis, E. W., «Global Outsourcing: Have U.S Managers Thrown the Baby out with the Bath Water?» IEEE Transactions on Engineering Management Review, Vol.20, No.2, 2011, 316 p.



96. Elam, J. J., Establishing Cooperative External Relationships, in Transforming the IS Organizations, Elam, J., Ginzberg, M., Keen, P. and Zmud, R. (eds), ICIT Press, Washington, DC, 2015. - 212 p.
97. Fitzgerald, G. and Willcocks, L., «Contract and Partnerships in the Outsourcing of IT,» Proceeding of the fifteenth International Conference on Information Systems, Vancouver, British Columbia, Canada, December 2014, 174 p.
98. Global market size of outsourced services from 2000 to 2017 (in billion U.S. dollars): [Electronic source]. – Access mode: <https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/>
99. International outsourcing community.: [Electronic source]. – Access mode: <http://www.irma-international.org/article/outsourcing-community-source/46955/>.
100. McGraw-Hill Construction. 2008. Key Trends in the European and Construction Marketplace. SmartMarket Report. New York City: McGraw-Hill Construction.
101. Nadler D. A. Competing by Design / D. A. Nadler, M. L. Tushman, M. B. Nadler. – Oxford: University Press, 2009. – 256 p.
102. Porter, M.E. (1990). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Companies, New York: Free Press.
103. Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6). 360 p.