

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОНКУРЕНТА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

здобувача вищої освіти
освітнього ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Наталії ВОРОНЯК

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент

к.е.н., доц. Михайло ОРОБЧУК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту,

к. т. н., доцент

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів
2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання

Кафедра *менеджменту*

Освітній ступінь *бакалавр*

Галузь знань *07 «Управління та адміністрування»*

Спеціальність *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма *«Менеджмент та безпека бізнесу»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____

керівник роботи

Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.
(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 202__ р.

2. Вихідні дані для роботи: _____

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

3. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

Вороняк Н. Конкурентна стратегія в управлінні підприємством. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства: визначено сутність конкурентної стратегії, підходи до класифікації стратегій конкуренції, охарактеризовано види основних конкурентних стратегій, визначені основні принципи їхнього формування.

Другий розділ містить аналіз конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД». У ньому охарактеризовано господарську діяльність підприємства та його конкурентні переваги, проаналізовано конкурентне середовище та застосовувані конкурентні стратегії на ринку оптики.

На основі теоретичних узагальнень та виконаного аналізу обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Ключові слова: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна стратегія.

ANNOTATION

Voronyak N. Competitive strategy in enterprise management. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

The first chapter summarizes the theoretical foundations of the formation of the company's competitive strategy: the essence of the competitive strategy is defined, approaches to the classification of competition strategies are characterized, the types of the main competitive strategies are characterized, and the main principles of their formation are defined.

The second chapter contains an analysis of the competitive strategy of LINCON-LTD LLC. It describes the economic activity of the enterprise and its competitive advantages, analyzes the competitive environment and applied competitive strategies in the optics market.

On the basis of theoretical generalizations and the performed analysis, substantiated proposals are made for improving the implementation of the competitive strategy of LINCON-LTD LLC.

Keywords: competition, competitive advantage, competitiveness, enterprise competitiveness, competitive strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства	7
1.2. Види конкурентних стратегій підприємства	11
1.3. Формування стратегії конкурентної боротьби	16
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛІНКОН- ЛТД»	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та його конкурентні переваги	21
2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку оптики	26
2.3. Конкурентні стратегії підприємств на ринку оптики	32
2.4. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»	38
Висновки до другого розділу	43
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

За сучасних умов розвитку економіки конкуренція на товарних ринках загострюється. Причинами цього є: глобалізація, яка забезпечує доступність бізнес-структур з усього світу до ринків будь-яких країн світу; стрімкий розвиток цифрових технологій, що дає змогу через інтернет та соціальні мережі оперативно залучати велику кількість споживачів; поява нових технологій, і, відповідно, інноваційних товарів; зростання кількості підприємств у різних галузях, більша обізнаність споживачів та щодо асортименту та цін, свідоміший підхід до споживчого вибору, що зумовлює активну конкурентну боротьбу. Конкурентоспроможність підприємства є об'єктом сучасних досліджень українських вчених, зокрема Іванової Ю., Н. Тарнавської, М. Шарка. З огляду на вище викладене, тема кваліфікаційної роботи є *актуальною*.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад формування конкурентної стратегії підприємства, аналіз їх практичного застосування та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення стратегії конкурентної боротьби на прикладі конкретного підприємства.

Для досягнення сформульованої мети були поставлені такі завдання:

- з'ясувати сутність та роль конкурентної стратегії в управлінні підприємством;
- охарактеризувати різні види конкурентних стратегій підприємства;
- визначити концептуальні засади формування стратегії конкурентної боротьби;
- дати характеристику ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та визначити його конкурентні переваги;
- проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;
- дослідити конкурентні стратегії підприємств на ринку оптики;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення стратегії конкуренції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія в управлінні підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані такі методи наукового пізнання: загальнонаукові (аналіз, синтез, логічний, узагальнення, порівняння) для дослідження теоретичних засад застосування конкурентної стратегії в управлінні підприємством; специфічні (методи фінансового аналізу, зокрема, фінансових коефіцієнтів, метод аналізу п'яти сил конкуренції Портера) для аналізу конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та обґрунтування пропозицій щодо її вдосконалення.

Інформаційна база. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали такі джерела: наукова та навчально-методична література з проблематики стратегічного менеджменту, управління конкурентоспроможністю; дані консалтингових агентств що стосуються попиту та конкуренції на товари оптики; матеріали господарської практики, фінансова звітність ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»; інтернет-сторінки, профілі у соціальних мережах головних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» на ринку оптики.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь в науково-практичних конференціях, публікації). Головні результати, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи обговорювалися та були опубліковані у формі тез доповіді на круглому столі «*Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та поствоєнної відбудови держави*» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній міститься 13 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки. Список використаних джерел налічує 34 позиції.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність конкурентної стратегії підприємства

Невід'ємним атрибутом ринкової економіки є конкуренція. Для того, щоб досягти успіху на ринку, компанія повинна її враховувати та формувати таку стратегію конкурентної боротьби, яка дасть їй змогу перемогти конкурентів. Адже термін «конкуренція» (з лат. *concurrentia*) означає: змагання, суперництво [2, с. 8].

Одним з перших вчених економістів, які досліджували конкуренцію був А. Сміт. Ще у XVII ст. він обґрунтовував її позитивні наслідки: оптимізацію розподілу капіталу та праці через норми прибутку. Він вважав, що вона проявом координаційної дії «невидимої руки» ринку, яка забезпечує його учасникам найкращі умови взаємодії з найменшими витратами [27].

Однією з найвідоміших теорій конкуренції є теорія конкурентних сил М. Портера, який у 80-их рр. XX ст. досліджував чинники конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках та обґрунтував їхню залежність від конкурентоспроможності країни в цілому [27].

В цілому у розвитку теорій конкуренції та конкурентної боротьби можна виділити такі ключові етапи:

- початок дослідження конкуренції (до середини XVIII ст.) – в основному, представниками класичної школи в економіці розглядалася цінова конкуренція;
- еволюція концепцій конкуренції (на початку 50-х рр. XX ст.) – вирішальним у конкурентній стратегії є вміння використати сильні сторони організації та зовнішні можливості або унікальні ресурси фірми;
- нова концепція конкурентної боротьби (80-ті рр. XX ст.) на базі досліджень М. Портера, що опирається на аналіз рівня конкуренції в галузі.

З поняттям конкуренції тісно пов'язані поняття конкурентоспроможності, конкурентних переваг, конкурентної стратегії. Адже досягти успіху на ринку в умовах конкуренції можна лише посилюючи свої конкурентні переваги (та, відповідно, конкурентоспроможність) та вибравши таку конкурентну стратегію, яка дасть змогу в повній мірі їх проявити.

Існують різні визначення поняття конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Визначення поняття «конкурентоспроможність»	Автор
1	2
Положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників	М. Портер
Відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.	М. Мескон
Відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високій заробітній платні.	Б. Шлюсарчик
Характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку.	О. Савчук
Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.	В.Оберемчук
Рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність.	З.Шершньова, С. Оборська

Продовження табл.1.1.

1	2
Система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання переваги.	Ю. Іванов
Оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів.	О. Тридід
Динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг.	Г.Бондаренко, В.Шинкаренко
Спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.	А. Тищенко, О. Головко
Визначає конкурентну стійкість підприємства та визначається внутрішніми факторами.	В. Дикань

Джерело: [2, с. 220-221]

Підсумовуючи погляди вчених на конкурентоспроможність, вважаємо, що її можна визначити як здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку завдяки досягненню відповідної до стратегічних цілей розвитку конкурентної позиції, сформованої внаслідок виробництва конкурентоспроможної продукції, вміння реалізовувати конкурентні переваги та розробленої конкурентної стратегії.

У сучасних умовах виділяють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, а саме: перший рівень: зусилля спрямовані лише на випуск продукції, потреби споживача не враховуються; другий рівень: прагнення до відповідності продукції підприємства стандартам, які були встановлені конкурентами; третій рівень: ігнорування стандартів конкурентів та поступове отримання переваг у галузі; четвертий рівень: виграш у конкурентній боротьбі завдяки управлінню, підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку [1, с.425-426].

Досягнутий рівень конкурентоспроможності підприємства є визначальним чинником вибору конкурентної стратегії.

Існуючі визначення поняття «конкурентна стратегія» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «конкурентна стратегія»

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія організації»
Г. Азоєв	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку».
І. Ансофф	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)».
Ю. Іванов	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».
М. Портер	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі».
М. Саєнко	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти».
А.Томпсон, А.Стрікланд	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі».
Н. Трен'єв	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності».
А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку».
З. Шершньова	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага».

Джерело: [4; 27]

Отже, під конкурентною стратегією підприємства розуміють план заходів для досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку, яка дозволяє йому протистояти конкурентній боротьбі в галузі, бути конкурентоспроможним, реалізовувати свої конкурентні переваги для отримання прибутку на довгостроковій основі.

При цьому під конкурентною перевагою підприємства слід розуміти унікальну споживчу цінність, яка формується поєднанням його сильних сторін та зовнішніх можливостей та важко відтворюється конкурентами.

1.2. Види конкурентних стратегій підприємства

У довгостроковому періоді, успіх підприємства на ринку залежить від правильного вибору конкурентної стратегії з можливих альтернативних варіантів.

Існують різні підходи до виокремлення видів конкурентних стратегій, які постійно доповнюються новими критеріями класифікації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Види конкурентних стратегій підприємства

Автор	Ознака класифікації	Вид конкурентної стратегії
А. Літл	Конкурентна позиція та можливість її покращення	Лідуюча конкурентна позиція
		Сильна конкурентна позиція
		Сприятлива конкурентна позиція
		Задовільна конкурентна позиція
		Незадовільна конкурентна позиція
М. Портер	Конкурентна перевага	Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства)
		Стратегія диференціації
		Стратегія спеціалізації (концентрації, фокусування)
Ф. Котлер	Конкурентна позиція та маркетингова діяльність	Стратегія ринкового лідера
		Стратегія челенджера
		Стратегія послідовника
		Стратегія нішера
Л. Раменский	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна (силова) стратегія
		Патієнтна (нішова) стратегія
		Комутантна стратегія (приспосовання)
		Експлерентна (піонерська) стратегія

Узагальнено за: [7; 26; 27; 29]

Розглянемо основні види стратегій конкуренції.

Американський маркетолог Артур Літл виділяє п'ять конкурентних позицій фірми на ринку: лідуюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція [7; 29].

Лідируча позиція передбачає домінування фірми на ринку, можливість впливу на конкурентів та загальноринкові показники збуту, можливість обирати бажану для себе стратегічну альтернативу.

Маючи сильну ринкову позицію, компанія може самостійно та незалежно будувати свою маркетингову стратегію, але з врахуванням конкурентної стратегії лідера галузі.

Сприятлива позиція передбачає наявність конкурентних переваг фірми (найчастіше у певній ринковій ніші) і можливості для їх реалізації, що дають перспективи для поліпшення ринкової позиції в майбутньому.

Задовільна позиція означає наявність сприятливих можливостей для діяльності на певному сегменті ринку, але вони хиткі та можуть бути зруйнованими лідерами галузі.

Незадовільна позиція – вразливість та хиткий стан фірми на ринку, відсутність можливостей покращити конкурентне становище [7].

М. Портер виділяє конкурентні стратегії фірми на основі конкурентних переваг: стратегія цінового лідерства або лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія концентрації [26; 27]. Це базові стратегії конкуренції.

Стратегія лідерства за витратами або цінового лідерства має конкурентну перевагу, яка полягає у низьких витратах виробництва, що є основною найнижчою ціною. Фірма, яка використовує таку стратегію, як правило, не сегментує ринок та диференціює продукцію. Її перевагою є ціновий бар'єр для входження нових конкурентів в галузь, а недоліком – небезпека знаходження шляхів для зниження витрат конкурентами.

Конкурентною перевагою стратегії диференціації є унікальність продукції (товарів), що забезпечується за допомогою тих їхніх характеристик, які мають цінність для споживачів. Перевагою такої стратегії є можливість встановлення преміальної ціни, бар'єр для входу у галузь у вигляді необхідності ведення та впровадження наукових розробок. Недоліком – небезпека імітації та копіювання продукції (товарів), втрат позицій через зміну смаків та уподобань споживачів.

Конкурентною перевагою фірми, які дотримуються стратегії фокусування (спеціалізації, концентрації) є можливість якнайкраще задовольнити потреби споживача конкретного сегмента ринку. Її перевагою є тісний взаємозв'язок з споживачами, а недоліком – ймовірність зникнення тієї ніші, на якій фокусується (концентрується) фірма.

Проаналізуємо ґрунтовніше конкурентні стратегії, які виділяє Філіп Котлер.

Стратегія лідерства передбачає, що компанія володіє найбільшою ринковою часткою. Внаслідок цього, вона є «законодавцем моди» у маркетинговому комплексі. Для утримання завойовану ринкову позицію, підприємство може обрати одну з альтернатив: розширювати місткість ринку шляхом через залучення нових споживачів, задоволення нових потреб, збільшенням обсягів продажу завдяки активній маркетинговій політиці просування; підвищувати ринкову частку за існуючої місткості ринку за допомогою збільшення асортименту, розробки товарів-новинок, покращення якості продукції; захищати ринкову частку шляхом лідерства за усією товарною номенклатурою шляхом інновацій.

Стратегії челенджера дотримуються ті підприємства, які займають другі-треті позиції в галузі, знаходяться на стадії росту, прагнуть ринкової першості та атакують конкурентів (лідера ринку, аналогічні чи менш успішні фірми) загалом, чи зосереджуючись на їхніх слабких сторонах за допомогою комплексу маркетингу та використовуючи конкурентні переваги.

Стратегію послідовника (або прямування за лідером) обирають успішні фірми, які не прагнуть завоювати лідерство в галузі, а втримати завойовану ринкову частку шляхом наслідування дій лідера. Вона забезпечується несуттєвою конкурентною перевагою на цільовому сегменті ринку та не передбачає агресивної конкуренції. Перевагою цієї стратегії є відсутність ризику, адже послідовник копіює вдалий досвід лідера щодо асортименту, збуту та інших складових маркетингової політики лідера. Стратегія послідовника має різновиди: стратегія копії (повне наслідування

лідера), імітації (наслідування окремих елементів комплексу маркетингу лідера), адаптації (вдосконалення окремих елементів маркетинг-міксу або адаптація їх під свої особливості).

Стратегія нішера полягає у зосередженні підприємства на тій ніші, сегментах ринку, які залишилися поза увагою основних його гравців. Фірма може концентруватися на певному географічному регіоні, сегменті споживачів, цінній категорії, видом сервісного обслуговування тощо. Вона спрацьовує у тих випадках, коли фірма лише входить на ринок. Залежно від темпів росту обсягів діяльності, стратегія нішера може мати такі альтернативи: стратегія підтримки завойованої позиції; стратегія виходу за межі ніші; стратегія лідера в ніші.

Згідно досліджень, якщо місткість певного ринку виразити у 100 %, то частка лідерів буде 40 %, челенджерів – 30 %, послідовників – 20 %, нішерів – 10% [29].

Стратегії, які виділяє Л. Раменський охарактеризовані у табл.1.4.

Таблиця 1.4.

Конкурентні стратегії на товарному ринку

Фактори конкуренції	Тип стратегії			
	Віолентна («силова»)	Патієнтна (нішова)	Комутантна (пристосування)	Експлерентна (піонерська)
1	2	3	4	5
Сутність стратегії	Домінування на всьому ринку	Домінування на вузькому сегменті ринку, уникнення прямої конкуренції з лідерами	Задоволення нестандартного або короткочасного попиту на локальному ринку	Орієнтація на радикальні інновації, створення нових потреб
Масштаб компанії	Великі	Великі, середні, малі	Малі	Середні, малі

Продовження табл. 1.4.

1	2	3	4	5
Фундаментальні особливості компанії	Мінімізація витрат, економія на масштабах виробництва, низькі ціни, масштабні НДР, розвинута збутова мережа, активні рекламні кампанії	Передові технології, кваліфіковані кадри, вузька спеціалізація, висока якість, нестандартна продукція	Локальний масштаб бізнесу, стандартна продукція, неспеціалізоване виробництво, висококласні фахівці, конкретний клієнт	Значний науково-технологічний потенціал, схильність до ризику
Характеристика товару й попиту	Середня якість продукції (товарів), широкий асортимент, масовий попит	Задоволення специфічних потреб, унікальний товар, висока якість, обмежений попит, висока ціна	Гнучкість виробництва, невеликі обсяги виробництва, локальний попит	Безперервне оновлення товару
Чинники конкурентної боротьби	Висока продуктивність	Пристаєваність до особливого ринку	Гнучкість реакції, численність продавців	Лідерство в інноваціях

Узагальнено за: [7; 27; 29]

Незважаючи на різні підходи до класифікації конкурентних стратегій, слід зауважити, що вони не виключають одна одну: в практиці господарювання спостерігається поєднання декількох стратегічних підходів до ведення конкурентної боротьби.

1.3. Формування стратегії конкурентної боротьби

Спроможність підприємства розробити успішну конкурентну стратегію залежатиме від можливості виявити та проаналізувати конкурентні сили, а також здатності ефективно використовувати ресурси для реалізації обраної стратегічної альтернативи конкурентної боротьби.

Звісно, ключовим при цьому є наявність та можливість отримання релевантної інформації про зовнішнє середовище, стан ринку та його тенденції. Аналіз зовнішнього середовища доцільно зосередити на аналізі стану економіки та економічних чинників, демографічних, технологічних чинників та стратегій конкурентів.

Формуючи конкурентну стратегію підприємства необхідно враховувати такі чинники:

- масштаб та сфера господарської діяльності, ступінь стандартизації продукції та тип виробництва, інноваційна та інвестиційна активність, етап життєвого циклу;
- загальну ділову стратегію та стратегічні цілі, майновий потенціал;
- досягнутий конкурентний статус, конкурентні переваги та конкурентоспроможність, результати оцінки діючої стратегії конкурентної боротьби: її позитивні та негативні сторони;
- тип ринкової структури та вплив кожної з п'яти сил конкуренції за Портером;
- тенденції ринку: зростання та його темпи, застій, спад тощо.
- стан галузі (зростання, стагнація, спад тощо).

В загальному, основні принципи розробки конкурентної стратегії зображені на рис. 1.1.

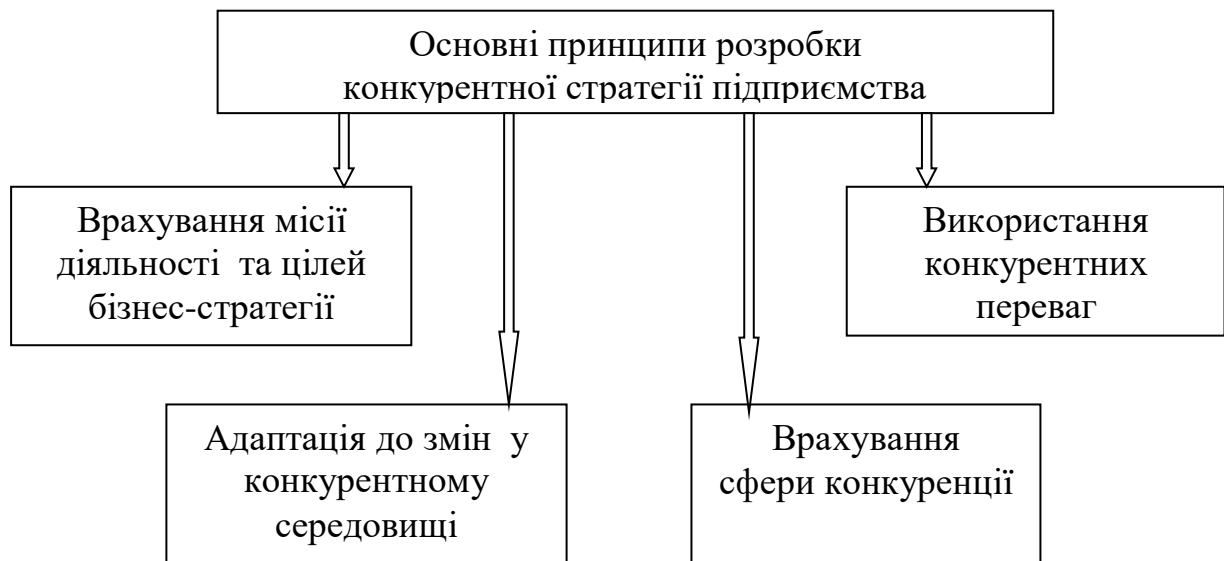


Рис. 1.1. Основні принципи розробки конкурентної стратегії підприємства [узагальнено на основі: 19; 24; 27]

Аналіз конкурентної позиції та конкурентної сили компанії повинен відповідати на такі питання як:

- наскільки міцна досягнута конкурентна позиція;
- як зміниться конкурентна позиція за умови використання обраної конкурентної стратегії;
- який перелік конкурентних переваг;
- які можливі заходи захисту конкурентної позиції за умови застосування конкурентами агресивних методів конкуренції, конкурентного тиску.

Загальним правилом формування конкурентної стратегії є її опора на сильні сторони підприємства поряд із захистом слабких сторін.

Одним з ключових етапів розробки конкурентної стратегії підприємства є аналіз та оцінка його конкурентоспроможності.

Існує чимало розроблених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найчастіше серед них звертаються до тих, які базуються на оцінці ринкової позиції підприємства.

У свою чергу вони поділяються на матричні та формальні методи оцінювання окремого виду діяльності підприємства [7].

До формальних методів відносяться:

- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- модель життєвого циклу продукту;
- модель життєвого циклу технологій;
- модель М. Портера;
- модель накопиченого досвіду.

Матричними методами є:

- модель Shell/DPM;
- модель БКГ;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод «МакКінзі»;
- метод ADL;
- метод PIMS.

Кожен з цих методів має свої переваги, недоліки умови, за якої їх доцільно застосувати.

Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дав змогу зробити такі висновки.

1. Жодний метод не є універсальним та позбавленим недоліків. Кожний з них має свої позитивні та негативні сторони.

2. Не усі методи можна досконало застосовувати через недоступність потрібної інформації про конкурентів, яку вони захищають як комерційну таємницю.

3. Помилково ототожнювати оцінку конкурентоспроможності підприємства з оцінкою його конкурентного статусу чи конкурентоспроможності продукції (товару) (яка чи який є тільки частиною конкурентоспроможності підприємства).

4. Більшість з відомих методів оцінки конкурентоспроможності базуються на експертних оцінках, що відображається на якості результатів

дослідження внаслідок певної суб'єктивності.

5. Переважно, методи оцінки конкурентоспроможності підприємства аналізують конкурентний статус, а не внутрішній потенціал комбінації матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства. В сучасній економіці саме нематеріальні активи (ресурси) починають відігравати ключову роль.

При формуванні та реалізації конкурентної стратегії підприємства допускають такі типові помилки:

- непередумане копіювання, імітацію конкурентної стратегії лідерів галузі або потужних конкурентів;
- економія на маркетинговому просуванні з акцентом лише на товарній політиці;
- конкурування у декількох слабких позиціях замість конкурентної боротьби в одній, але сильній;
- попадання в пастку високих постійних витрат з повернення кредиту внаслідок залучення кредитних коштів для створення технологічних конкурентних переваг;
- науково-дослідні роботи у сфері продукції для тих сегментів ринку, у яких підприємство має слабку позицію;
- необґрунтована конкурентними перевагами атака конкурентів;
- використання агресивних методів конкуренції, що є провокацією застосувати такі ж методи у відповідь або стати на шлях цінової війни;
- спроби вийти на преміум-сегменти ринку без відповідної репутації престижності бренду;
- зниження ціни з метою захоплення більшої частки ринку без конкурентних переваг у витратах;
- «косметичне» покращення властивостей товару без реального поліпшення істотних для споживачів характеристик.

Зазвичай, подібні помилки трапляються через недостатній ґрунтовний аналіз конкурентного середовища або недооцінювання чи переоцінки власних конкурентних можливостей.

Висновки до першого розділу

Конкурентна стратегія грає важливу роль в управлінні підприємством, оскільки вона допомагає підприємству відрізнитися від своїх конкурентів і забезпечити стійкий розвиток в умовах конкуренції.

Основна мета конкурентної стратегії – це знайти вигідні позиції на ринку і забезпечити стабільну прибутковість, рентабельність діяльності підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно визначити свої переваги перед конкурентами та розробити такі стратегії, що дозволять використати ці переваги максимально ефективно.

Для управління підприємством необхідно обирати конкурентні стратегії, які будуть найбільш ефективними в конкретних ринкових умовах. Наприклад, для компанії з високим рівнем технологій та інновацій необхідно використовувати стратегію лідерства в ціні, що дозволить забезпечити конкурентний перевагу на ринку. Для компанії з високим рівнем обслуговування клієнтів можна використовувати стратегію диференціації, що дозволить забезпечити високий рівень задоволення клієнтів.

Окрім того, конкурентна стратегія допомагає підприємству забезпечити ефективність управління в умовах зміни ринкових умов та конкуренції. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни на ринку та змінювати свою стратегію відповідно до нових умов.

Конкурентна стратегія повинна забезпечувати реалізацію конкурентних переваг підприємств та досягати максимального значення його конкурентоспроможної на ринку.

Формування конкурентної стратегії – це складний процес, який вимагає від підприємства аналізу своїх можливостей та здатностей, конкурентного середовища, а також орієнтації на потреби та очікування клієнтів. До основних етапів формування конкурентної стратегії належать: аналіз внутрішніх можливостей та потенціалу підприємства; аналіз конкурентного середовища; визначення стратегічних напрямків розвитку; безпосередньо розробка конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та його конкурентні переваги

Лабораторія контактної корекції зору була заснована у 1981 році. Лабораторія починала свою роботу з підбору та виготовлення жорстких контактних лінз для хворих з патологією зору і була першою та єдиною на весь західний регіон України.

У 1992 році на базі даної лабораторії було засновано Медичний Центр Корекції Зору «Лінкон», який продовжує працювати в тому ж напрямку. На обліку в медичному центрі корекції зору «Лінкон» понад тридцять тисяч пацієнтів зі всього західного регіону України, які користуються контактними лінзами. На даний час медичний центр пропонує професійну діагностику, підбір всіх типів м'яких і жорстких лінз, а також підбір окулярів будь якої складності [12].

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» реалізовує товари та надає послуги.

До номенклатури товарів, які реалізовує підприємство входять наступні групи товарів: контактні лінзи, розчини та краплі, аксесуари для оптики.

Найбільший асортимент ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» пропонує у сфері контактних лінз (45 різних товарних пропозицій). Асортимент розчинів та крапель складає 28 товарних позицій. Серед аксесуарів доволі насичений асортимент дорожніх наборів (27 товарних пропозицій) та контейнерів (13 товарних пропозицій) [12].

Асортимент послуг ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» наступний:

– базові послуги: консультація і рекомендації лікаря без обстежень; візометрія (перевірка гостроти зору); автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); біомікроскопія (огляд на щілинній лампі); безконтактна тонометрія (визначення внутрішньоочного тиску); огляд очного дна; видалення

стороннього тіла;

– послуги, пов'язані з контактними лінзами: підбір контактних лінз (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); навчання пацієнта користуватись лінзами; навчання пацієнта користуватись лінзами у комплексі з набором розчинів по догляду за контактними лінзами; повторне навчання;

– послуги, пов'язані з окулярами: підбір окулярів сферичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря); підбір окулярів астигматичних (автокераторефрактометрія, перевірка зору, рекомендації лікаря);

– послуги дитячої офтальмології: консультація і рекомендація лікаря без обстежень; автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); візометрія (перевірка зору); курс ортоптичного лікування (5 процедур); тренування акомодатії по Дашевському; тренування на «Панорамі»; макулостимулятор; лікування акомодатії Бриз; тренування акомодатії на «Струмочку»; програмно-комп'ютерне тренування; курс тренування на синоптофорі (5 процедур) [12].

Отже, товарну політику ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна визначити як стратегія диверсифікації з поєднанням фокусування на сегментів контактних лінз.

Конкурентоспроможність підприємства відображається у фінансових результатах його діяльності. Адже, якщо товари підприємства є конкурентоздатними – вони продаються, а отже, підприємство отримує дохід, прибуток, а його фінансовий стан є стійким.

Тому, проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Як бачимо, з табл. 2.1., майновий потенціал ТОВ «ЛІНКЛГ-ЛТД» суттєво знизився за 2020-2022 рр. на 590 тис. грн. або на 35 %. Також зменшився обсяг необоротних активів.

За аналізований період також зменшився власний капітал підприємства.

Таблиця 2.1.

Основні результати господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»
за роки

Показники, тис грн.	Рік			Δ (2022/2020)
	2020	2021	2022	
Валюта балансу (в середньому за рік)	1679,0	1432,0	1088,9	-590,1
Необоротні активи (в середньому за рік)	557,2	690,1	545,2	-12,0
Власний капітал (в середньому за рік)	1103,8	930,3	846,5	-257,3
Чистий дохід від реалізації продукції	6270,2	6927,5	6011,2	-259
Собівартість реалізованих товарів та послуг	3477,9	3519,0	3019,8	-458,1
Чистий прибуток	0,0	2,7	2,0	+ 2,0

Складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2020, 2021, 2022 роки (додатки А, Б, В).

Негативним є факт зменшення чистого доходу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» від реалізації товарів та послуг у 2022 р. як порівняно з 2021, так і 2020 роком. Таким чином, можна припустити, що підприємство втрачає свою ринкову частку.

Якщо аналізувати прибуток, то бачимо що у 2022 р. він зменшився, порівняно з 2021, але зріс у порівнянні з 2020 роком. Очевидно, що зберегти прибутковість при падінні виручки від реалізації, підприємство змогло знизивши витрати, про що свідчить зменшення собівартості реалізованих товарів та послуг. В цілому, прибуток підприємства у 2020-2022 рр. суттєво знизився у порівнянні з 2017-2018 рр., коли він складав відповідно 289,4 та 113,8 тис грн.

Коефіцієнти структури капіталу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» наведені у табл. 2.2.

Як бачимо, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» характеризується достатньо високим рівнем фінансової незалежності (коефіцієнт фінансової автономії суттєво перевищує рекомендоване значення), надмірною фінансовою стійкістю та

ліквідністю (показники ліквідності значно більші за порогові значення). Зокрема, у 5 разів перевищує порогове значення коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.2.

Коефіцієнти структури капіталу та ліквідності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»
за 2020-2022 рр.

Показники, тис грн.	Рік			Δ (2022/ 2020)	Порогове значення
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт автономії	0,66	0,65	0,78	+0,12	≥0,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,49	0,32	0,55	+0,06	≥0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,56	1,02	+0,55	≥0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22	0,85	1,12	-0,10	≥1
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,31	1,78	2,25	-0,06	≥2

Складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2020, 2021, 2022 роки (додатки А, Б, В).

З цього приводу можна сказати наступне: очевидно, скорочення виручки від реалізації та прибутку відбувалося недовго і ще не встигло вплинути на фінансовий стан підприємства.

Підприємство дотримується консервативної фінансової стратегії, не ризикує. Але надмірна ліквідність може призвести до інфляційних ризиків та втрат.

Коефіцієнти оборотності та рентабельності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» наведені у табл. 2.2.

Як видно з таблиці, підприємство характеризується доволі високою діловою активністю, яка підвищилася протягом 2020-2022 рр.

Усі розраховані показники оборотності (активів, оборотних коштів, запасів) досліджуваного підприємства зростали протягом аналізованого періоду. І навпаки, термін обороту активів в днях зменшувався.

Таблиця 2.3.

Коефіцієнти оборотності та рентабельності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»
за 2020-2022 рр.

Показники, тис грн.	Рік			Δ (2022/ 2020)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	3,73	4,84	5,52	1,79
Тривалість обороту активів	97,7	75,5	66,1	-31,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,59	9,34	11,06	5,47
Тривалість обороту оборотних коштів	65,3	39,1	33,0	-32,3
Коефіцієнт оборотності запасів	11,88	17,91	22,0	10,11
Тривалість обороту запасів	30,7	20,4	16,6	-14,1
Рентабельність активів, %	0,00	0,19	0,18	+0,18
Рентабельність власного капіталу, %	0	0,29	0,24	0,24
Рентабельність продажу, %	0	0,04	0,03	0,03

Складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2020, 2021, 2022 роки (додатки А, Б, В).

Однак, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» характеризується низьким рівнем рентабельності активів та продажу. Так, рентабельність активів та власного капіталу підприємства у 2022 р. були, зокрема, менші за 1 % (0,18 та 0,24 % відповідно).

Ще меншим є рівень рентабельності продажу: рентабельність продажу складала у 2022 р. 0,03 %.

Такий низький рівень рентабельності пояснюється дуже малим абсолютним розміром чистого прибутку підприємства, який суттєво знизився у період карантину та після карантину і час війни.

Загалом, проаналізувавши господарську діяльність та фінансові результати ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна визначити такі його конкурентні переваги: великий досвід діяльності, широкий асортимент, якісні товари, фінансова стійкість, диверсифікація діяльності.

2.2. Аналіз конкурентного середовища на ринку оптики

Ринок оптики (окулярів та для корекції зору та сонцезахисту, контактних лінз та іншої продукції) у світі є доволі місткий: так, у 2020 р. експерти оцінювали його обсяг у розмірі 147, 6 млрд дол. США. Крім того, за прогнозами цей зростатиме в середньому на 8,5 % за рік.

Місткість ринку оптики залежить від кількості населення, які мають вади зору. Причому, якщо у дітей та підлітків проблеми з очима часто можна виправити лікуванням, то у дорослому віці їх можна вирішити лише за допомогою відповідної корекції.

– демографією: «старінням населення», збільшенням тривалості життя людей в світі, і відповідно, частки осіб похилого віку у структурі населення; зростання місткості ринку оптики пояснюється наступними причинами:

– зростанням кількості людей, які працюють за комп'ютерами, проведенням більше часу за гаджетами, використанням смартфонів у більшості життєвих ситуацій у зв'язку з цифровізацією суспільства, поширенням дистанційної зайнятості та віддаленої роботи.

Дані Всесвітньої організації здоров'я свідчать, що у 2019 р. у цілому світі налічувалося 2,2 млрд людей з вадами зору та сліпотою. А у науковій статті, опублікованій у журналі «The Lancet Global Health» у 2020 р. прогнозується, що до 2050 р. 610 млн осіб у світі будуть сліпими, маже 500 млн матимуть важкі або помірно-важкі вади зору, а 360 млн – легкі. Таким чином, місткість світового ринку оптики лише збільшуватиметься.

Обсяг українського ринку оптики, за оцінкою «Pro-Consulting», – 6,5 млрд грн у 2020 р. [16], тобто 4,4 % від світового ринку.

Особливістю українського ринку оптики є доволі велика частка тіньового сектору (у вигляді невеликих торгових точок біля місць скупчення людей, онлайн-магазинів у соціальних мережах), через який реалізовується 65 % окулярів. Це пояснюється низькою ціною товарів у таких каналах збуту внаслідок мінімальних витрат у зв'язку з використанням дешевих матеріалів

для виготовлення виробів, відсутністю або малою орендною платою за приміщення тощо. Зрозуміло, що більшість населення України, якому притаманна низька платоспроможність, будуть орієнтуватися, насамперед, на низькі ціни, а не високу якість.

Вітчизняний ринок оптики практично повністю залежить від імпорту оскільки власне виробництво лінз незначне, хоча і зросло у 7,5 разів з 2019 р. у зв'язку з відкриттям заводу «Ленті Про», який належить бренду-лідеру оптики в Україні – «Люксоптиці» за кількістю фірмових салонів. Обсяг виробництва на згаданому заводі розраховується таким чином, щоб забезпечити попит на лінзи українського виробника, виходячи з терміну їхньої служби та необхідності заміни.

Суттєвим чинником зростання місткості ринку оптики після 2019 р. стала пандемія COVID-19: у зв'язку з запровадженням карантину використання гаджетів як у професійному, так і особистому житті ще більше зросло, а отже, проблема перенапруження очей ще більше загострилася.

Проблемами розвитку українського ринку оптики є:

- низька культура профілактики здоров'я очей та вчасної заміни контактних лінз чи окулярів;
- зменшення населення країни;
- залежність від імпорту;
- наявність тіньового сектору;
- зниження рівня доходів населення.

Щодо перспектив розвитку ринку оптики – популярність іміджевих окулярів та кольорових контактних лінз.

Оскільки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» фокусується на продажі контактних лінз, то розглянемо ключові тенденції ринку цього продукту.

Ринок контактних лінз знаходиться зростає і за прогнозами до 2025 р. продовжуватиме зростання на 5,9 % в середньому щорічно.

Чинниками зростання світового ринку контактних лінз є наступні:

- поширенням проблем з зором у населення;

- переваги використання лінз для корекції зору, порівняно з окулярами, а саме, зручність та естетика;
- розвиток державних програм, спрямованих на підвищення обізнаності громадян про використання контактних лінз;
- постійне вдосконалення продукції: інновації у технологіях та матеріалах виготовлення лінз;
- зростання доходів населення.

Ринок контактних лінз є сегментованим. Критеріями сегментації є:

- еластичність (тип) виробу (м'які, жорсткі, гібридні контактні лінзи);
- потребою використання (коригуючі, терапевтичні, косметичні, декоративні, для занять спортом протези);
- режим носіння та потреба заміни (денні, гнучкого режиму, пролонгованого, безперервного носіння);
- вид та ступінь захворювання (сферичні – коригують далекозорість, торичні – призначені при астигматизмі, мультифокальні – при пресбіопії);
- географія (регіони світу).

Для ринку контактних лінз характерні дослідження на інновації, постійне вдосконалення технологій та розробка нової продукції. Так, наприклад, у березні 2019 р. компанія «Alcon Vision LLC» запустила у США трифокальну ІОЛ AcrySof IQ PanOptix, яку можна використовувати для середнього, далекого та ближнього зору; у серпні 2020 р. «Bausch + Lomb» випустила силікон-гідрогелеві (SiHy) одноденні контактні лінзи Bausch + Lomb Infuse (виготовлені з матеріалу нового покоління із технологією ProBalance, яка допомагає зменшити симптоми сухості контактних лінз та допомагає підтримувати гомеостаз поверхні ока) [16].

Перешкодами для розвитку ринку є альтернативні методи корекції зору та ускладнення, пов'язані з використанням контактних лінз.

Ключовими тенденціями на ринку контактних лінз є наступні:

- розвиток урядових програм, спрямованих на профілактику порушень зору;

- розробка та поява нових інноваційних продуктів;
- зростання попиту на коригувальні лінзи, які спрямовані на коригування або й поліпшення зору;
- високий рівень конкуренції та наявність кількох великих «гравців» – виробників лінз: «Essilor International SA», «Novartis AG», «Bausch Health Companies Inc», «Zeiss Group» та «The Cooper Companies»;
- акцент учасників ринку на формування конкурентних переваг завдяки довгостроковим партнерським відносинам з постачальниками та дистриб'юторами.

За методикою п'яти сил Портера [2], за якою оцінюють конкуренцію на ринку, проаналізуємо ризик загрози входу нових гравців у галузь (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка ймовірності появи нових конкурентів на ринку контактних лінз за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	Економія на масштабі Виробництва	Середня - 2 бали (можлива у декількох гравців ринку)
2	Сильні торгові марки товарів	Середній – 3 бали (декілька гравців контролюють більшу частку ринку)
3	Диференціація продукту	Низький – 2 бали (всі можливі ніші зайняті гравцями)
4	Інвестиції для входу в галузь	Низька – 2 бали (термін окупності більше року)
5	Доступ до каналів розподілу	Високий – 5 балів (повністю відкритий)
6	Державне регулювання	Середній - 3 бали (держава помірно втручається у галузь)
7	Готовність існуючих гравців до зниження цін	Низький – 2 бали (великі гравців не знижуватимуть ціни при появі дешевшої пропозиції)
8	Ставлення конкурентів	Високий – 5 балів (можливе сприйняття)
9	Темп зростання ринку	Високий – 5 балів (високий і є тенденція до зростання).
10	Ймовірність розробки нових товарів та інновацій	Низький – 2 бали (висока ймовірність інноваційних розробок).

Таким чином, загальна оцінка можливості появи нових конкурентів – 26 балів (при максимальних 60 та мінімальних 10). Тому, ймовірність входу нових гравців у галузь можна визначити як нижче середнього.

Оцінимо рівень загрози конкуренції з боку товарів-замінників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка рівня конкуренції на ринку контактних лінз з боку товарів-замінників за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Практично нові товари-замінники	Низький – 1 бал (не існують на ринку)
2	Товари замінники, що можуть забезпечити нижчу якість за нижчими цінами (окуляри)	Високий – 5 балів (існують і займають високу частку ринку)
3	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість за нижчими цінами	Низький – 1 бал (не існують на ринку)
4	Товари-замінники, здатні забезпечити вищу якість за нижчими цінами (оперативне лікування)	Середній – 4 бали (існують але не для усіх підходять)
5	Товари-замінники, здатні забезпечити ту ж саму якість але за вищими цінами	Низький – 1 бал (не існують на ринку)

Таким чином, загальна оцінка загрози з боку товарів-замінників – 12 балів (при максимальних 30 та мінімальних 5). Тому, загрозу конкуренції з боку товарів-замінників можна оцінити як дуже помірну (рівень ймовірності конкуренції нижче середнього).

Проаналізуємо ринку владу постачальників (табл.2.6).

Як видно з табл.2.6, ринкова влада постачальників на ринку реалізації контактних лінз оцінюється у 12 балів (30 – максимум, 5 – мінімум). Отже, ринкова влада постачальників невисока, нижче середнього рівня.

Оцінка ринкової влади споживачів представлена в табл. 2.7.

Таблиця 2.6

Оцінка ринкової влади постачальників на ринку реалізації контактних лінз за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість нових постачальників	Середній рівень – 4 бали (незначна кількість)
2	Унікальність продукції Постачальників	Середній рівень – 3 бали (спеціальна продукція для осіб, які мають проблеми з зором)
3	Обсяг постачання Продукції	Середній рівень – 3 бали (обсяг постачання достатній для поточної ситуації)
4	Витрати при заміні постачальників	Низький рівень – 1 бал (відсутні витрати у випадку заміни постачальників)
5	Пріоритетність бізнесу фірми для постачальників	Низький рівень – 1 бал (висока пріоритетність бізнесу для постачальників)

Таблиця 2.7

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку реалізації контактних лінз для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Частка споживачів з великим обсягом купівлі	Низький рівень – 1 бал (практично рівномірний середній обсяг продажу)
2	Впізнаваність торгової марки	Високий рівень – 5 бали (відсутні явні відмінності від конкурентів)
3	Схильність до переходу на товари інших подавців	Високий рівень – 5 балів (інші продавців реалізують аналогічний товар)
4	Чутливість споживачів до ціни	Середній рівень – 3 бали (споживач буде переключатися за умови значної різниці в ціні)
5	Задоволеність споживача якістю товару	Низький рівень – 1 бал (повна задоволеність якістю товару)

Ринкова влада споживачів на ринку реалізації контактних лінз оцінюється у 15 балів (30 – максимум, 5 – мінімум). Отже, ринкова влада споживачів – середня.

Оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

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

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість основних гравців	Середній рівень – 4 бали (достатня кількість: 3-10)
2	Стан ринку	Низький рівень – 2 бали (зростання ринку)
3	Ступінь диференціації продукції в конкурентів	Високий рівень – 5 балів (підприємства продають стандартизовану продукцію)
4	Можливість змінювати ціни	Середній рівень – 4 бали (можливість обмежена)

Як видно з табл.2.8, внутрішньогалузева конкуренція на ринку контактних лінз оцінюється у 15 балів (максимум – 20, мінімум – 4). Отже, рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку контактних лінз можна визначити як вище середнього.

Таким чином, серед п'яти конкурентних сил за методикою Портера, найбільший вплив на конкуренцію на ринку контактних лінз мають діючі гравці галузі. Внутрішньогалузева конкуренція оцінюється на рівні вище середнього, тоді як ймовірність входу нових конкурентів у галузь та перехід споживачів на товари-замінники оцінюється нижче середнього. Ринкова влада споживачів на ринку реалізації контактних лінз є більша, ніж ринкова влада постачальників.

2.3. Конкурентні стратегії підприємств на ринку оптики

Основними конкурентами ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є наступні мережі салонів оптик: «Люксооптика», «Мегаоптика», «Fielmann», «Оптика Люксор». Причому, «Мегаоптика» - це салон, який розташований у Львові.

Також на ринку є присутні дрібні продавці оптики, які працюють

легально або у тіньовому секторі і фокусуються на сегменті низька ціна/низька якість. Так як такі продавці, в основному, торгують окулярами, а не контактними лінзами, їх як прямих конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» не розглядатимемо.

За даними консалтингового агентства «Pro-Consulting», лідером ринку, який володіє 1/5 ринку (19,4 %), а за нашими розрахунками навіть і 1/4 частки (25 %) є «Люксоптика» (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Топ-3 українські мережі магазинів оптики [18]

Причому, «Люксоптика» та мультибрендовий салон «Eye Q Optic» належать одному власнику – компанії «Інтереко» [18].

Проаналізуємо за даними сайтів та профілів соціальних мереж конкурентні стратегії основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (табл. 2.9).

Як бачимо з таблиці, стратегії лідерства на ринку оптики дотримується «Люксоптика».

Таблиця 2.9.

Конкурентні переваги та конкурентні стратегії основних конкурентів
ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Конкурент	Конкурентні переваги	Конкурентна стратегія
1	«Люксоптика»	Особливе позиціонуванні: бренд, який любить людей в окулярах. Креативний SMM –маркетинг (власний You Tube-канал, «Наші очі, наш зір») Активна маркетингова політика просування. Масштабні рекламні кампанії. Програми лояльності. Онлайн-оптика.	Стратегія лідерства (слоган: окуляри для всіх і на будь-який гаманець). Лідуюча конкурентна позиція.
2	Оптика «МЕГА-ОПТИКА»	Присутність у кількох соціальних мережах. Власна оптична лабораторія. Співпраця з провідними виробниками високоточної оптики. Найбільший вибір в Україні оправ бренду Silhouette-революціонера у сфері оптики (виготовив найлегші в світі окуляри). Внесення в Книгу рекордів України як найбільша оптика України.	Стратегія челенджера (компанія позиціонує себе як найкраща оптика світу). Сприятлива конкурентна позиція.
3	Оптика «Fielmann»	Багатолітня практика (з 1972 р.) Європейський «імідж» бренду. Підтримка клієнта до і після продажу. Найбільший термін гарантії на окуляри (3 роки). Гарантія найкращої ціни. Онлайн-магазин.	Стратегія цінового лідерства (оптимальне співвідношення німецької якості та українських цін). Сприятлива конкурентна позиція.
5.	«Оптика Люксор».	Широкий асортимент Активне використання маркетингових інструментів просування Чітка стратегія позиціонування як сімейної оптики.	Стратегія послідовника у поєднанні з стратегією нішера. Задовільна конкурентна позиція.

Те, що лідером галузі є «Люксоптика» можна обґрунтувати його ринковою часткою (вона є найбільшою) на ринку. Також, компанія однозначно є законодавцем «моди» у своїй галузі. Зокрема, використовуючи креативні та нові інструменти просування товарів.

Для утримання лідерства, «Люксоптика» застосовує стратегію розширення ринку шляхом залучення нових споживачів через активну рекламну кампанію та особливий підхід до позиціонування бренду як такого, який любить людей в окулярах.

Підприємство запустило рекламну кампанію, яка показувала «культурну правду»: в середньому людина проводить 6 годин та 42 хвилини щодня на перегляд соціальних мереж та інших електронних пристроїв, що призводить до погіршення зору та особливо короткозорості, яка, за даними досліджень, становитиме проблему для третини населення світу. Статистика показує, що українці не мають звички регулярно перевіряти свій зір, а більшість з них (69%) віддають перевагу самолікуванню, замість звернення до офтальмолога, що веде до щорічного зростання кількості випадків погіршення зору на 4 % [23].

Отже, було розроблено та схвалено концепцію, що полягає в запропонуванні бренду Люксоптика слогану «Некорисне зробити корисним». Vanda Agency, яка розробляла цю рекламну кампанію коментувала: «Ми вирішили перетворити причину погіршення зору на інструмент його збереження. Разом із Люксоптикою ми створили проект Instoptica – перший тест для перевірки зору в Instagram-stories» [23].

Тестування працювало так: коли користувач Instagram переглядав сторіс на Instoptica, тримаючи телефон на рівні очей, він міг перейти до наступної картинки, якщо добре бачив попередні. Після завершення проходження тесту, кожен, хто його пройшов отримував купон на перевірку зору будь-якій з салонів «Люксоптика».

Інтерактивну рекламну кампанію підтримували і за допомогою зовнішньої реклами: інтерактивних банерів з Instagram-візитівкою для переходу на тест для перевірки зору у Instagram.

Ще одну креативну рекламну кампанію для «Люксоптики» розробило рекламне агенство madcast під гаслом «Не відтягуй ! !! (перевірити зір). У телемагазині «Телеоко ексклюзив» було запропоновано купити прилади для корекції зору тим, кому «і так нормально»: різнокольорові пластирі для відтягування очей «Щуріні Model X»; гумову шапочку «iCap», та практичний «Приближатор W12». Щоб їх придбати необхідно зателефонувати на гарячу лінію, або перейти на сайт teleoko.com.ua (насправді записатися на перевірку зору) [9].

Таким чином, завдяки креативності та лідерству у сфері маркетингової політики просування, «Люксоптика» утримує лідерство на ринку оптики і за показниками доходу.

Проаналізуємо, як компанія «МЕГАОПТИКА» підтримує реалізовує стратегію челенджера, попри лише трьохрічну діяльність і атакує головного лідера галузі.

Одним з інструментів підтримки стратегії челенджера є обґрунтування претензій на лідерські позиції за допомогою нагород, отриманих на виставках. Так, зокрема, «МЕГАОПТИКА» перемогла на світовій виставці в галузі оптометрії та окулярів MIDO 2023, яка відбувалася в Мілані (Італія) і здобула нагороду «BeStore Innovation Awards» як краща оптика світу за інноваційність підходів у роботі, фаховість та рівень клієнтського сервісу [13].

Це вагому нагорода, оскільки MIDO – провідна світова виставка в індустрії окулярів, яка відбувається щорічно з 1970 року й об'єднує представників малого, середнього та великого бізнесу, стартапів та фундаторів у галузі оптики та обладнання.

Ще одним підтвердженням претензій на лідерство та першість у сфері оптики є подання «МЕГАОПТИКОЮ» заявки на реєстрацію рекорду до Книги рекордів Гінесса.

У 2022 р. було зафіксовано рекорд України: «МЕГАОПТИКА» була визнана найбільшою оптикою України.

Рекордними стали такі результати:

- 923 м² – загальна площа приміщення центру зору;
- 942 пари окулярів виготовлено спеціалістами «Мегаоптики» за 1 місяць;
- 7534 пари окулярів в наявності – найбільший асортимент окулярів в Україні;
- 16 кабінетів для діагностики зору;
- 79 працівників у команді;
- 190 оправ – найбільша колекція в Україні найлегших у світі оправ Silhouette;
- «Мегаоптика» – №1 в Україні з виготовлення окулярів з лінзами ZEISS [25].

За нашими висновками, оптика «Fielmann», як видно з табл.2.9 дотримується стратегії цінового лідерства у поєднанні з німецькою якістю товарів. Це підтверджується місією, гаслом та рекламною кампанією цієї оптики та гарантією найвигідніших цін у своїх салонах.

Згідно гарантійних зобов'язань, оптика «Fielmann» поверне різницю, якщо ідентичний товар з серії оправ та сонцезахисних окулярів колекції «Fielmann» буде знайдено дешевше у інших магазинах на території України.

Гарантія забезпечується за таких умов: з моменту купівлі товару минуло не більше 14 днів, не враховуючи дня купівлі; товари, що порівнюються, повністю ідентичні: найменування, модель, комплектація повністю збігаються, ціни при порівнянні враховується без будь-яких знижок, спеціальних купонів, подарункових карток, акцій тощо; є можливість достеменно переконатися в ідентичності пропозиції конкурента або актуальності його ціни.

«Люксор» дотримується стратегії послідовника, оскільки компанія намагається повторити конкретні переваги лідера галузі. А те, що вона поєднується з стратегією нішера, обґрунтовується тим, що оптика «Люксор» позиціонує себе як мережа сімейних оптик (ніша оптик для сімей).

Таким чином, як бачимо, на ринку оптики основні гравці чітко визначили свої конкурентні позиції та послідовно реалізують конкурентні стратегії.

2.4. Пропозиції щодо вдосконалення реалізації конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Проаналізувавши господарську діяльність, конкуренті переваги, конкуренту позицію та заходи з її підтримки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», можемо зробити висновок, що за критерієм конкурентної переваги, підприємство дотримується стратегії фокусування (пропонуючи практично весь асортимент товарів галузі оптики, фокусується на контактних лінзах).

За конкурентною позицією та маркетинговою діяльністю, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» реалізовує стратегію послідовника. Але його стратегія послідовника є доволі пасивною.

«ЛІНКОН-ЛТД» зайняв оборонну позицію, але у випадку експансії лідерів галузі на регіональні ринки – ця стратегія програшна. Це підтверджується тим, що ми спостерігаємо падіння обсягів продажу у 2020-2022 рр. та суттєвим скороченням прибутку у 2020-2022 р. відносно 2017-2018 рр.

Зауважимо, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має не менше конкурентних переваг, ніж, зокрема, претендент на лідерство в галузі, підприємство зі Львова «МЕГАОПТИКА».

Зокрема це:

- багаторічний, понад 20 років досвід діяльності (в цьому підприємство переважає «МЕГАОПТИКУ», яка працює лише декілька років на ринку);
- наявність в асортименті контактних лінз найвідоміших виробників (так як і у лідерів галузі);
- онлайн магазин з послугами доставки (навіть не всі лідери галузі працюють за системою онлайн-замовлень);
- широкий вибір розчинів та крапель та аксесуарів для тих, хто користується контактними лінзами (не у всіх підприємств є такі товари в асортименті);
- можливість перевірити зір у медичному центрі (як і у інших

підприємствах лідерах-галузі);

– надання офтальмологічних лікувальних та профілактичних послуг, в том числі для дітей (не усі передові підприємства галузі надають подібні послуги, тим більше для дітей).

Проте, маючи таку значну кількість сильних сторін та конкурентних переваг, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» їх не реалізовує у повній мірі.

Причинами цього є: нечітка стратегія позиціонування на ринку та дуже слабка маркетингова комунікаційна політика.

Саме стратегія позиціонування вказує на те унікальне місце, яке займає підприємство на ринку порівняно з конкурентами.

Важливість визначення стратегії позиціонування полягає в наступному:

– диференціація від конкурентів: стратегія позиціонування може допомогти підприємству відрізнитися від своїх конкурентів і зайняти унікальну позицію на ринку (це може бути особливо важливо для компаній, що діють в насичених ринкових нішах, якою є і ринок оптики);

– розуміння потреб споживачів: визначення стратегії позиціонування може допомогти підприємству краще зрозуміти потреби та бажання своїх споживачів, що може призвести до більш ефективного рекламування та маркетингових стратегій;

– збільшення цінності бренду: успішна стратегія позиціонування може допомогти збільшити цінність бренду компанії та підвищити рівень сприйняття бренду споживачами: це може позитивно вплинути на ринкову частку та прибутковість підприємства;

– концентрація ресурсів: визначення стратегії позиціонування може допомогти підприємству зосередитися на своїх сильних сторонах та сконцентрувати ресурси на тих напрямках діяльності, де воно може бути найбільш ефективним.

Як було проаналізовано у попередньому параграфі, у основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дуже чітко визначена конкурентна позиція на ринку, яку вони підкріплюють визначенням місії, слоганом та відповідною

рекламною кампанією. Причому, стратегії, яку могла б реалізовувати оптика «ЛІНКОН» (зважаючи, що вона обслуговує як дорослих, так і дітей) уже зайняті, зокрема, стратегія сімейної оптики обрана оптикою «Люксор». Тому, медичному центру потрібно придумати щось своє.

На наш погляд, така стратегія мала б базуватися на тому, що це перший медичний центр який існував на теренах Західної України,ю має давню історію та працює на локальному ринку.

Пропонуємо такий слоган, який би відображав конкурентну стратегію позиціонування: «Оптика, яку обирають з покоління в покоління» або «Одна оптика протягом життя».

Визначення місії пропонуємо наступне: «Наша місія полягає у тому, щоб вирішувати усі проблеми зору Вашої родини якісно та комфортно».

Відповідно, до такої місії, слогану та стратегії позиціонування можна визначити такі цінності медичного центру ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»:

- збереження зору наших клієнтів якнайдовше (для цього передбачені не тільки товари для корекції зору, але й медичні послуги для лікування та профілактики порушень зору);
- якісні товари та якісні послуги (ця цінність підтримується співпрацею з відомими виробниками);
- супровід клієнта протягом життя (на кожного клієнта заводиться карта пацієнта, у якій фіксуються усі зміни зору та засоби корекції, якими він користувався та передбачені суттєві бонуси за тривалість обслуговування програмою лояльності);
- «домашній» комфорт клієнта (медичний центр знаходиться близько до центру Львова, атмосфера у ньому максимально наближена до домашньої).

Для того, щоб конкурентні переваги підприємства стали відомі споживачам, їх треба всіляко демонструвати.

Передові оптики в Україні ведуть активні рекламні кампанії, використовуючи практично усі види реклами: реклама на ТБ, радіо, біл-бордах, в інтернеті та у соціальних мережах. Тоді як медичний центр «ЛІНКОН» має

дуже слабку маркетингову комунікаційну політику: переважно використовує засоби стимулювання збуту (акції, пов'язані з знижками та типу «купи 2 упаковки – отримай одну в подарунок»), але несистематично та рідко. Також, медичний центр практично не використовує SMM: він веде сторінку у Facebook, але дуже мляво (сторінка не наповнена, публікації постяться приблизно раз у місяць). Сторінка в Instagram взагалі не ведеться, хоча підприємство зареєстроване у цій соціальній мережі.

Зважаючи на обмежений бюджет медичного центру «ЛІНКОН», пропонуємо такі засоби для активізації його маркетингової політики просування (рис. 2.2.)

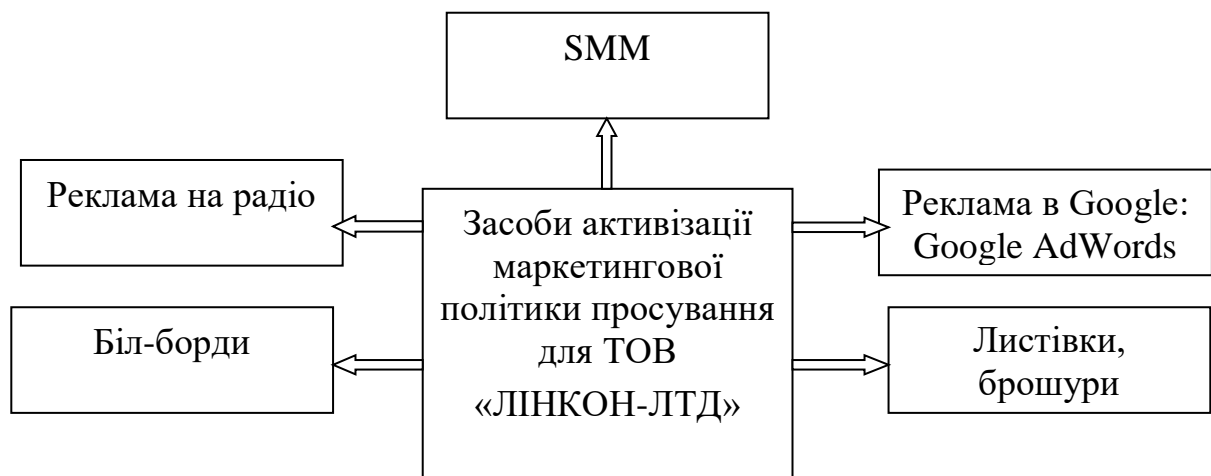


Рис. 2.2. Засоби активізації маркетингової політики просування для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Одним з найбільш ефективним та відносно дешевим з рекомендованих засобів просування є SMM.

Для покращення SMM ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» рекомендуємо наступне:

- визначити цілі SMM, такими цілями для підприємства можуть бути: збільшення проінформованості споживачів про його діяльність, їх ознайомлення з його конкурентними перевагами та збільшення обсягів продажу;

- розробити стратегію контенту: щоб привернути увагу аудиторії,

необхідно створити цікавий та корисний контент, його план на місяць або квартал, в якому будуть зазначені дні та час публікацій, типи контенту (текст, фото, відео), а також ключові теми та ідеї;

- використовувати візуальний контент: салон оптики - це бізнес, який пов'язаний з візуальністю, тому візуальний контент має велике значення, необхідні якісні фото та відео для демонстрації товарів, привабливі графічні елементи для презентацій новинок та акцій;

- проводити більше конкурсів та розіграшів активізувати коментарі та залученість аудиторії;

- співпрацювати з місцевими знаменитостями та впливовими особистостями (мікроблогерами) з метою привернення уваги до медичного центру.

Проаналізувавши профілі основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та поради SMM-спеціалістів, можемо рекомендувати такі теми контенту для публікацій:

- здоров'я очей: це може бути корисна інформація про профілактику очей, як зберегти зір при роботі за комп'ютером або умовах погіршення зору;

- контент про процес підбору окулярів або контактних лінз;

- анонси та презентації новинок асортименту з описом особливостей та переваг, поради щодо вибору;

- відгуки та рекомендації клієнтів про послуги та товари;

- акції та знижки: інформація про розпродажі, акції, знижки та подарунки, присвячені різним святкам;

- тренди та мода на окуляри, поради щодо поєднання окулярів зі стилем;

- відео: відеоогляди нових колекцій окулярів, відеоінструкції щодо догляду за окулярами та лінзами, відео-презентації товарів;

Важливо, щоб теми контенту відповідали інтересам та потребам аудиторії, тому слід аналізувати реакцію на ваш контент та вносити за потреби зміни в стратегію-SMM.

Висновки до другого розділу

Медичний центр ТОВ «ЛІНКОЛН-ЛТД» реалізовує свою підприємницьку діяльність на ринку контактних лінз, товарів оптики та офтальмологічних центрів і має багатолітню практику.

За роки діяльності підприємство сформувало чимало конкурентних переваг, що визначали його конкурентоспроможність та дали змогу успішно функціонувати та розвиватися. Проте, в останні роки (2020-2022 рр.) виручка від реалізації та прибуток товариства скорочувалися. Таким чином, на фоні активної конкурентної позиції інших гравців ринку, можна припустити, що підприємство почало втрачати свою ринкову частку.

Аналіз ринку оптики як передумова розробки та вдосконалення конкурентної стратегії засвідчує, що як у світі, так і в Україні, він має значні перспективи для росту через зростання кількості населення з порушенням зору та технологічні інновації. Це зумовлює активну боротьбу учасників ринку за утримання та розширення своїх ринкових часток.

Проаналізувавши п'ять конкурентних сил за методикою Портера, можна стверджувати, що найбільший вплив на конкуренцію на ринку контактних лінз мають діючі гравці галузі. Внутрішньогалузева конкуренція оцінюється на рівні вище середнього, тоді як ймовірність входу нових конкурентів у галузь та перехід споживачів на товари-замінники оцінюється нижче середнього. Ринкова влада споживачів на ринку реалізації контактних лінз є більша, ніж ринкова влада постачальників.

Аналіз конкурентних переваг, конкурентних позицій та конкурентних стратегій основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОЛН-ЛТД» засвідчив, що вони досить чітко позиціонують себе на ринку, обрали та успішно реалізують конкурентні стратегії, особливо активно залучаючи інструменти маркетингових комунікацій.

Виконаний аналіз також показав, що ТОВ «ЛІНКОЛН-ЛТД» дотримується стратегії фокусування (пропонуючи практично весь асортимент товарів галузі

оптики, фокусується на контактних лінзах), за конкурентною позицією і маркетинговою діяльністю реалізовує стратегію послідовника, але займає пасивну оборонну позицію на ринку.

Для вдосконалення реалізації обраної конкурентної стратегії, утримання та розширення ринкової, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» потрібно перейти до атаки ринку за допомогою чіткої стратегії позиціонування та активізації маркетингової політики просування.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад та практичних аспектів реалізації конкурентної стратегії в управлінні підприємством дало змогу дійти таких висновків.

1. У зв'язку з існуванням конкуренції на ринку в умовах ринкової економіки та її постійним загостренням внаслідок розвитку виробництва, науково-технічного прогресу, глобалізації, цифровізації та перенасичення товарних ринків, будь-яке підприємство повинно дбати про свої конкурентоспроможність та конкурентні переваги та розробляти і реалізовувати на їх основі конкурентну стратегію.

2. На основі узагальнення погляді вчених, вважаємо, що конкурентоспроможність можна визначити як здатність підприємства витримувати конкуренцію на ринку завдяки досягненню відповідної до стратегічних цілей розвитку конкурентної позиції, сформованої внаслідок виробництва конкурентоспроможної продукції, вміння реалізовувати стратегію підприємства, а конкурентну стратегію – як план заходів для досягнення бажаної конкурентної позиції на ринку та бажаного рівня конкурентоспроможності.

3. Існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства на основі різних критеріїв. Кожна з конкретних стратегій має свої переваги та недоліки. Базовими конкурентними стратегіями є стратегія цінового лідерства (стратегія найменших витрат); стратегія диференціації; стратегія концентрації (фокусування).

4. Формування ефективної конкурентної стратегії підприємства базується на аналізі конкурентного середовища, застосуванні формальних та матричних методів оцінки конкурентоспроможності, опорі на сильні сторони підприємства та захисті слабких, вміння визначити свої конкурентні переваги та оцінити конкурентну позицію, а також здатності використовувати ресурси для реалізації обраної стратегічної альтернативи конкурентної боротьби.

5. ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» конкурує на ринку оптики з 1992 р. і на даний

час пропонує широкий асортимент контактних лінз,ю супутніх товарів до них, офтальмологічні послуги, підбір окулярів будь якої складності. Оцінка його основних результатів господарської діяльності за 2020-2022 рр.) засвідчила: зменшення активів (потенціалу), зниження чистого доходу та прибутку; надмірно високий рівень фінансової незалежності та ліквідності (що є ризиком втрати упущеної вигоди та інфляційних втрат); прибутковість, але вкрай низький рівень рентабельності активів, власного капіталу та продажу (рентабельність активів та власного капіталу підприємства у 2022 р. були менші 0,5 %, а рентабельності продажу: рентабельність продажу складала у 2022 р. 0,03 %). На фоні таких незадовільних фінансових результатів та ризику втрати ринкової частки, підприємство характеризується конкурентними перевагами: великий досвід діяльності, широкий асортимент, якісні товари, фінансова стійкість, диверсифікація діяльності.

6. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», а саме, ринку оптики, дав змогу визначити основні перешкоди до його розвитку (альтернативні методи корекції зору та ускладнення, пов'язані з використанням контактних лінз) та ключові тенденції: розвиток урядових програм, спрямованих на профілактику порушень зору; розробка та поява нових інноваційних продуктів; зростання попиту на коригувальні контактні лінзи; високий рівень конкуренції та наявність кількох великих «гравців»; акцент учасників ринку на формування конкурентних переваг завдяки довгостроковим партнерським відносинам з постачальниками та дистриб'юторами.

7. Аналіз конкуренції на ринку оптики за методикою аналізу п'яти сил Портера (ймовірності появи нових конкурентів, конкуренції з боку товарів-замінників, ринкової влади споживачів, ринкової влади постачальників та внутрішньогалузевої конкуренції) дає змогу стверджувати, що найбільший впливу на конкуренцію на ринку контактних лінз мають діючі гравці галузі. Внутрішньогалузева конкуренція оцінюється на рівні вище середнього, тоді як ймовірність входу нових конкурентів у галузь та перехід споживачів на товари-замінники оцінюється нижче середнього. Ринкова влада споживачів на ринку

реалізації контактних лінз є більша, ніж ринкова влада постачальників. Таким чином, для розробки чи вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» найважливіше аналізувати конкурентні переваги, позиції та стратегії конкурентної боротьби конкурентів.

8. Аналіз конкурентних переваг, конкурентних позицій та конкурентних стратегій основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» засвідчив, що вони досить чітко позиціонують себе на ринку, обрали та успішно реалізують конкурентні стратегії, особливо активно залучаючи інструменти маркетингових комунікацій. Так, зокрема, «Люксоптика» дотримується стратегії лідерства та позиціонує себе як бренд, який любить людей в окулярах, «МЕГАОПТИКА» – реалізовує стратегію челенджера та позиціонує себе як найкраща оптика світу; «Fielmann» обрало стратегія цінового лідерства (оптимального співвідношення німецької якості та українських цін); оптика Люксор» – стратегію послідовника у поєднанні з стратегією нішера та позиціонування як сімейна оптика.

9. Виконаний аналіз показав, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дотримується стратегії фокусування (пропонуючи практично весь асортимент товарів галузі оптики, фокусується на контактних лінзах), за конкурентною позицією і маркетинговою діяльністю реалізовує стратегію послідовника, але займає пасивну оборонну позицію на ринку.

10. Для вдосконалення реалізації обраної конкурентної стратегії, утримання та розширення ринкової, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» потрібно перейти до атаки ринку за допомогою чіткої стратегії позиціонування та активізації маркетингової політики просування. З огляду на конкурентні переваги, можлива стратегія позиціонування підприємства – оптика, яку обирають з покоління в покоління або одна оптика протягом життя. Вона повинна підтримуватися місією та цінностями підприємства.

11. З огляду на рекламний бюджет та фінансовий стан, рекомендуємо використовувати такі засоби маркетингового просування як: SMM, рекламу в Google (Google AdWords), рекламу на радіо та біл-бордах, використання листівок, брошур. SMM потребує розробки стратегії та планування контенту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 424-427.
2. Дмитрієв І. М., Кирчата О. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
3. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук зб.* 2013. Вип. 2-3. С. 200-208.
4. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
5. Грановська В. Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 1. С. 84-90.
6. Експорт заводів. Як українські компанії «пускають коріння» в Європі [URL:https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/02/5/644962/](https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2019/02/5/644962/) (дата звернення 12.11.2022)
7. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
8. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168с.
9. Люксоптика. Рекламна кампанія: мені і так нормально. [URL:https://madcats.agency/ua/luxoptica_digital_campaign](https://madcats.agency/ua/luxoptica_digital_campaign) (дата звернення: 02.02.2023).
10. ЛЮКСОПТИКА [URL:https://luxoptica.ua/ua/about/](https://luxoptica.ua/ua/about/) (дата звернення: 01.02.2023).
11. Медичний Центр Лінкон-ЛТД [URL:https://www.instagram.com/linkonltd/](https://www.instagram.com/linkonltd/) (дата звернення: 02.01.2023)

12. Медичний центр корекції зору «ЛІНКОН» [URL:https://linkon.com.ua/](https://linkon.com.ua/) (дата звернення: 24.01.2023).
13. Оптика зі Львова виборола перемогу на світовій виставці в галузі оптометрії та окулярів [URL:https://tvoemisto.tv/news/ukrainska-optyka-vyborola-peremogu-na-svitoviy-vystavtsi-v-galuzi-optometrii-ta-okulyariv-145091.html](https://tvoemisto.tv/news/ukrainska-optyka-vyborola-peremogu-na-svitoviy-vystavtsi-v-galuzi-optometrii-ta-okulyariv-145091.html) (дата звернення: 02.05.2023)
14. Оптика-Люксор.
[URL:https://opticaluxor.ua/?gad=1&gclid=Cj0KCQjw9deiBhC1ARIsAHLjR2AKOkMKnZ8c8Lm_Cg5hI8LQwwJZqu3sF2nnhn11zytxIIAW0o3IUsMaApK6EA_Lw_wcB](https://opticaluxor.ua/?gad=1&gclid=Cj0KCQjw9deiBhC1ARIsAHLjR2AKOkMKnZ8c8Lm_Cg5hI8LQwwJZqu3sF2nnhn11zytxIIAW0o3IUsMaApK6EA_Lw_wcB) (дата звернення: 02.02.2023)
15. Оптика Fielmann. [URL:https://optika-fielmann.ua/ua/](https://optika-fielmann.ua/ua/) (дата звернення: 25.01.2023)
16. Погляд на останні розробки у світі контактних лінз на ринку та їх модальності [URL: https://www.berdichev.biz/pohlyad-na-ostanni-rozrobky-u-sviti-kontaktnykh-linz-na-rynku-ta-ikh-modalnosti/](https://www.berdichev.biz/pohlyad-na-ostanni-rozrobky-u-sviti-kontaktnykh-linz-na-rynku-ta-ikh-modalnosti/) (дата звернення: 01.04.2023)
17. Позичування бренду: як обрати вдалу стратегію [URL:https://wizart.agency/pozycionuvannya-brendu-yak-obraty-vdalu-strategiyu](https://wizart.agency/pozycionuvannya-brendu-yak-obraty-vdalu-strategiyu) (дата звернення: 02.04.2023)
18. Розгледіти перспективу. Як Вадим Щичко за два роки виростив мережу магазинів оптики на понад 140 магазинів [URL:https://forbes.ua/business/rozglediti-perspektivu-yak-vadim-shchichko-za-dva-roki-virostiv-merezhu-magaziniv-optiki-na-ponad-140-magaziniv-09082021-2205](https://forbes.ua/business/rozglediti-perspektivu-yak-vadim-shchichko-za-dva-roki-virostiv-merezhu-magaziniv-optiki-na-ponad-140-magaziniv-09082021-2205) (дата звернення: 02.02.2023)
19. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.
20. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

21. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
22. ТОП-10 інструментів SMM маркетолога, які спростять життя URL:<https://seomadeplace.com/uk/seomadeplace-blog/smm-uk/10-instrumentiv-smm-marketoloha/>(дата звернення: 02.03.2023)
23. Трохименко М., Гриджук І. Успішна реалізація рекламної кампанії в обережних фінансових ресурсах на прикладі Люксоптики. *Матеріали конференції МНЛ*, (24 березня 2023 р., м. Івано-Франківськ), 2023 № 19–21. URL:<https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/287> (дата звернення: 02.04.2023)
24. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 25.04.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.3)
25. Увійшли до «Книги рекордів»: найбільша оптика України офіційно зафіксована у Львові. URL:<https://dyvys.info/2022/12/07/uvijshly-do-knygy-rekordiv-najbilsha-optyka-ukrayiny-ofitsijno-zafiksovana-u-lvovi/> (дата звернення: 01.03.2023).
26. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf
27. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с. URL: http://kntu.net.ua/eng/content/download/58528/348914/file/%D0%BA%D0%B0%D1%84.%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_2016%20%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%9E.pdf
28. Центр зору «МЕГАОПТИКА» URL:<https://megaoptika.ua/kompania> (дата

- звернення: 28.01.2023).
29. Цибульська Е. І. Конкуреноспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
 30. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкуреноспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
URL:http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf
 31. Шемет Я. В., Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкуреноспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених. 2013. Вип. 7. [URL:http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf](http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf) (дата звернення: 10.01.2023)
 32. Luxoptica.ua [URL:https://www.instagram.com/luxoptica.ua/](https://www.instagram.com/luxoptica.ua/) (дата звернення: 27.02.2023)
 33. Megaoptika.ua [URL:https://www.instagram.com/megaoptika.ua/](https://www.instagram.com/megaoptika.ua/) (дата звернення: 01.03.2023)
 34. Optika_fielmann_ua [URL:https://www.instagram.com/optika_fielmann_ua/](https://www.instagram.com/optika_fielmann_ua/) (дата звернення: 02.03.2023)

ДОДАТКИ