

Шифр «М'які іграшки»

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ  
ВИРОБНИКА М'ЯКИХ ІГРАШОК**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Особливості функціонування ринку м'яких іграшок та його конкурентоспроможності.....	5
РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентних переваг виробника м'яких іграшок.....	13
РОЗДІЛ 3. Управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок.....	19
ВИСНОВКИ.....	24
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	28

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Індустрія іграшок, в тому числі м'яких, є однією з найбільш перспективних на глобальному і національному рівнях. Вона успішно пережила кризу пандемії та за прогнозами експертів буде продовжувати нарощувати обсяги виробництва. Відповідно зростатиме конкуренція між виробниками. Тому розроблення дієвих стратегій управління конкурентними перевагами компаній даного виробництва є однією з основних задач вищого менеджменту вже сьогодні.

Важливим аспектом підтримки конкурентоспроможності підприємства є здатність знаходити та реалізовувати його конкурентні переваги. Це можуть бути властивості або атрибути, товар чи додаткові послуги, форми виробництва чи збуту. Загалом в основі визначення конкурентних переваг фірми лежить специфічний досвід і професіоналізм керівників, які здатні сформулювати відповідну існуючій кон'юктурі конкурентну стратегію.

**Огляд основних досліджень та публікацій.** У сфері дослідження особливостей конкурентних переваг підприємства представлено значну кількість робіт таких авторів: Бреус С.В. [2], Жемба А.Й. [6], Касич А.О. [8], Котлер Ф. [10], Ламбен Ж. [11], Литвинюк О.П. [12], Портер М. [14], Іжевський П. [1], Гудзь О.Є. та Степасюк О.С. [4], Дибчук Л.В. [5], Ільченко І.Ю., Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. [18] та інші.

**Метою** роботи є вивчення теоретичних основ і формування прикладних рекомендацій стосовно управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок.

Відповідно до поставленої мети основними **завданнями** дослідження є:

- дослідити особливості функціонування ринку м'яких іграшок та його конкурентоспроможності;
- провести аналіз конкурентних переваг виробника м'яких іграшок;
- запропонувати механізми управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок.

**Методи дослідження.** Основою дослідження є діалектичний метод і системний підхід, що дало змогу комплексно дослідити управління конкурентними перевагами. Також використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: аналізу та синтезу, економіко-статистичний, логічного узагальнення, графічний. Під час вирішення поставлених завдань також використовувались такі специфічні методи, як наукова абстракція, групування, спостереження.

**Наукова новизна** полягає в розробці прикладних аспектів управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок, реалізація яких дозволить збалансувати організаційний, людський і фінансовий потенціал відповідно до потреб консервативної, агресивної, конкурентної чи захисної ринкової стратегії та збільшить його частку ринку.

**Практична цінність отриманих результатів дослідження** полягає у тому, що їх використання сприятиме конкурентоспроможності та ефективності управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок. Результати роботи прийняті до впровадження у діяльності приватного підприємства «Копиця», що розташоване в м. Ніжин Чернігівської області (акт № 03-22/313 від 08.02.2020).

**Апробація результатів наукових досліджень** За матеріалами наукової роботи опубліковано одну публікацію апробаційного характеру (Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку м'яких іграшок. Прогнозування економічного відновлення національної економіки. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16 січня 2021 р., м. Одеса).

## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ М'ЯКИХ ІГРАШОК ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Здатність галузі виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств визначає поняття конкурентоспроможності галузі. Його традиційно визначають за формулою

$$КГ = \sum_{i=1}^n ФГбі ai, \text{ де} \quad (1.1)$$

ФГбі – середня бальна оцінка по кожному фактору конкурентоспроможності галузі загальним числом n;

ai – вагомість кожного фактору в інтегральній оцінці конкурентоспроможності галузі [6].

Таблиця 1.1

Бали для оцінки показників конкурентоспроможності галузі

Характеристика показників	Кількість балів
Збільшення в динаміці числа конкурентоспроможних підприємств галузі	2
Скорочення в динаміці числа конкурентоспроможних підприємств галузі	0
Середнє число впроваджених інновацій в галузі в динаміці збільшується	2
Середнє число впроваджених інновацій в галузі в динаміці зменшується	0
Ступінь зносу основних фондів менше 20%	2
Ступінь зносу основних засобів 20-40%	1
Ступінь зносу основних засобів більше 40%	0

Відповідно до наведених критеріїв індустрія іграшок має високий рівень конкурентоспроможності, в першу чергу на глобальному рівні. Цей сектор

швидко відновився після фінансової кризи 2008-2009 років і збільшився до майже 100 мільярдів доларів у глобальному вимірі. Серед сильних сторін даної галузі:

- різноманітна база виробників і брендів іграшок – від великих компаній до невеликих стартапів – забезпечує широкий вибір для споживачів.

- онлайн і офлайн точки продажу;

- великий потенціал для розробки нових продуктів;

- виробники та роздрібні продавці іграшок мають доступ до надійних та економічно ефективних каналів збуту на місцевому, регіональному та глобальному рівнях;

- дитячі розваги пропонують безліч маркетингових можливостей.

Для забезпечення конкурентоспроможності української продукції на світовому ринку українські виробники повинні йти в ногу з конкурентами з США та Азії, зокрема Китаю і Японії, що є лідерами даної галузі.

Світовий ринок виробництва м'яких іграшок розділений на:

- моделювання персонажів мультфільмів;

- моделювання тварин;

- інше.

Основними категоріями споживачів є наступні:

- 3-5 років;

- 5-8 років;

- 8-14 років;

- інше

Протягом 2017-2019 років обсяг ринку іграшок України зростав і у 2019 році сягнув 740 млн.дол. Очікуване зниження у 2020 році прогнозують на рівні 10-25%. Експорт у 2019 році становив 31,2 млн дол, а прогнозоване падіння може скласти всього 3%. Обсяг глобального ринку м'яких іграшок до 2026 року становитиме 12890 млн дол США з 8735,6 мільйонів доларів у 2020 році при сукупному середньорічному темпі росту 6,7% протягом 2021-2026 років [15]. На даний момент на українському ринку представлено 112 імпортерів і 172

експортери, більше 2000 роздрібних точок, що лише підкреслює важливість конкурентної боротьби на даному ринку.

Незважаючи на сплеск зацікавлення товарами українського виробництва останніми роками, ситуація на ринку іграшок залишає бажати кращого: 85% іграшок на українському ринку – імпортні. Вітчизняні виробники займають всього 15% ринку. Це лише третина від обсягу поставок товарів з Китаю. Однак попит все ж зростає, на продовження цієї тенденції в наступному році розраховують і ритейлери, які вже готові збільшити і пропозицію.

Структура ринку іграшок України у 2019 і 2020 роках представлена на рис.1.1. Як бачимо основним місцем офлайн продажів залишаються спеціалізовані магазини, відповідно є гостра потреба заключати договори і співпрацювати в першу чергу саме з такими магазинами, які одночасно можуть поєднуватися з ігровими центрами, парками розваг, дитячими кафе.

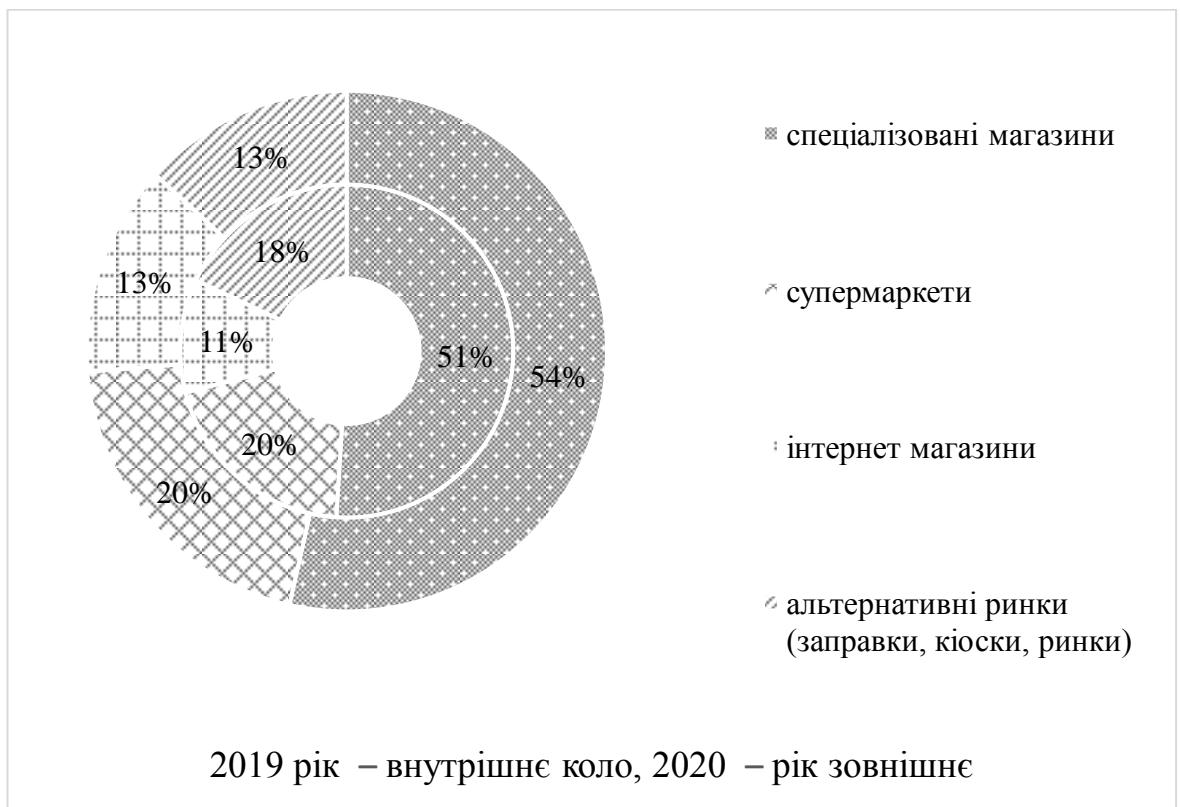


Рис. 1.1. Структура ринку іграшок України, 2019-2020 рр. [15]

Для оцінки конкурентоспроможності на ринку необхідно мати типовий портрет (профіль) потенційного (середньостатистичного) споживача, тобто

вміти оцінювати його рівень доходу, стать, вік та інші соціально-демографічні характеристики. За даними дослідження Української асоціації індустрії іграшок, основною людиною, що приймає рішення про вибір іграшки, залишається мама. У жовтні 2020 року вона купувала іграшки в 4,8 рази частіше, ніж тато. У 2020 році її роль незначно знизилася на користь батька дитини, який тепер головний у товарному виборі в 21,5% випадків. Також на 11,4% в порівнянні з дослідженням 2019 року і на 32% в порівнянні з дослідженням 2018-го зросла роль дитини. Саме тому, інтернет-маркетинг в першу чергу повинен бути направлений на мам, а вже тоді на дітей.

Основним мотивом покупки залишається бажання розвивати дитину, зростання цього стимулу склало 6,4%. Трохи підвищилася пріоритетність свята в порівнянні з 2019 роком. Спостерігається деяке зниження мотивів «бажання дитини» і «бажання заохотити». Втім, більшість респондентів не обмежуються тільки одним мотивом при виборі іграшок для їх покупки.

Безпека іграшки все ще відіграє ключову роль при виборі іграшки для покупки – її називають 88,2% респондентів. «Ціна» поступово наздоганяє цей критерій – її вважає ключовою для себе 76% опитаних.

Найбільші суми батьки витрачають на покупку подарунка до Дня народження дитини. У 2020 році 32,7% респондентів готові витратити на його покупку від 1000 грн і більше. Купівля іграшки дешевше 600 грн продовжує втрачати вагу.

Мода на іграшки визначається, з одного боку, культурним середовищем суспільства, його традиціями, демографічною структурою і добробутом членів соціуму, що знаходить вираз у попиті на іграшку. А з іншого – розвитком техніки і технології виробництва, що формує ринкову пропозицію. Наприклад, в західних країнах традиційно модними є натуралізовані моделі м'яких іграшок, які відтворюють тварин в природній колірній гаммі зі збереженням натуральних форм і пропорцій. Такі іграшки вимагають високого рівня технічного і технологічного виконання. При їх виробництві, як правило, використовуються дорогі матеріали, а схожість з натуральними тваринами



передбачає складність конструкції моделей і ретельність їх опрацювання. Як наслідок – висока ціна. А ось на пострадянському просторі (Україна, Білорусь та ін.) попит на натуралізовані моделі нижче. Більшою популярністю тут користуються емоційно заряджені іграшки, неординарні, що виділяються із загальної маси яскравим дизайнерським рішенням, які виходять за рамки загальноприйнятого уявлення про тварин (за формою, пропорціям, забарвленням, матеріалами і т.д.). На дітей в основному орієнтовані іграшки, не копіюють натуральних тварин, а представлені в ігровій формі, добродушні за образом, цілком традиційні по дизайнерській ідеї. Знаючи слабкості і переваги дітей, виробники часто доповнюють вироби цієї категорії звуковими пристроями, а також підсвічуванням.

Серед м'яких іграшок основну частку споживчого попиту складають іграшки з мультфільмів. А цей сегмент орієнтується не лише на дітей, а і на дорослих. Одним з об'єктивних стимулів зростання ринку іграшок, зокрема м'яких іграшок вважається зростання кількості дітей, зокрема підвищення рівня народжуваності. Проте в Україні прослідковується чіткий тренд зменшення кількості народжених, хоча, зважаючи на загальне скорочення кількості населення на основі альтернативних досліджень (оскільки перепис не проводився з 2001 року) частка дітей віком 0-14 років у віковій структурі населення України зростає (рис. 1.2) [3].

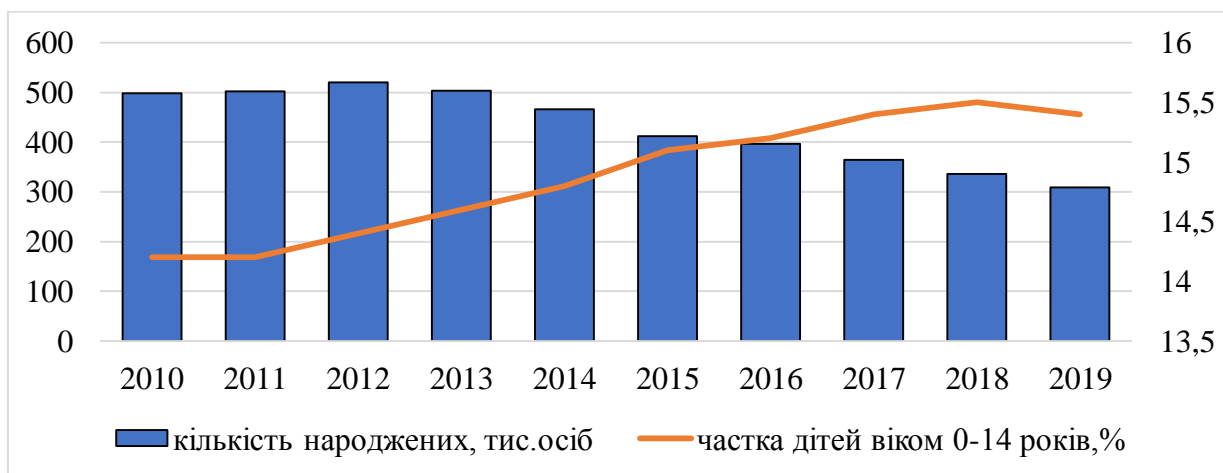


Рис. 1.2. Динаміка кількості народжених та частка дітей віком 0-14 років в Україні, 2010-2019 рр.

Більше того біля 40% м'яких іграшок споживачі купують не для дітей, а сегмент подарункових і сувенірних іграшок взагалі знаходиться на межі дитячого і дорослого ринків. Інтернет-магазини і торгіві мережі продовжують займати лідируючі позиції в якості місць покупки іграшок, особливо, враховуючи карантинні обмеження 2020 року [15].

Останнім часом позитивною тенденцією на ринку м'яких іграшок України є зміщення чутливості споживачів з цінового фактору в сторону якості продукції. Найбільш стабільний попит спостерігається на м'яку іграшку, яку купують не тільки дітям, але і для прикраси інтер'єру, і в подарунок. Як відзначають експерти, в найближчі кілька років слід очікувати освоєння сектора іграшок для дітей до п'яти років. В Україні даний сегмент поки залишається найменш заповненим. У той же час в більшості розвинених країн спостерігається явна тенденція: розвиваючі іграшки для малюків та ігри для дітей старшого віку мають приблизно рівні обсяги продажів. Шанси на перерозподіл частки ринку іграшок в сторону українських виробників будуть сильно залежати від вирішення питань з поставками сировини, рівнем дизайну, реструктуризацією виробництв і знаходженням засобів для просування. Українські виробники поки не відчувають перенасичення ринку вітчизняними товарами. Якщо раніше основний попит був сконцентрований на дешевих товарах китайських виробників, то сьогодні він переорієнтується в сторону вітчизняної іграшки.

Сезонність в цьому бізнесі – момент досить істотний. Продажі поживляються в вересні, коли діти йдуть до школи і батьки хочуть зробити їм подарунок до свята. Зменшується кількість замовлень в травні. При цьому пік попиту спостерігається напередодні різдвяних і весняних свят. Так, до Нового року масово закупаються іграшки тих тварин, чий рік настає відповідно до східним календарем. Сьогодні найпопулярнішими є іграшки у вигляді різноманітних диких і домашніх тварин. Друге місце в рейтингу купівельних симпатій займають казкові та мультиплікаційні герої, третє – ляльки. Високою популярністю користуються комахи, птахи, іграшки-подушки, овочі і фрукти.

Експерти вважають, що найближчим часом поява нових учасників на ринку іграшок можливо в основному тільки в сегменті м'якої іграшки. Також за останні роки змінився і вік потенційного покупця м'якої іграшки. Якщо десять років тому іграшки купувалися в основному для дітей, сьогодні в 30% випадках вони орієнтовані на дорослу людину. До того ж за останні 5-7 років багато компаній усвідомили, що найкращим подарунком і співробітникам, і партнерам буде стильна корпоративна іграшка, а не банальна чашка з логотипом. Мода на корпоративну іграшку прийшла в Україну років п'ять тому. Образ такої іграшки може надати замовник, а може розробити фахівець. вартість створення образу в залежності від складності коливається від \$10 до \$50. В Україні багато корпоративних клієнтів, що замовляють створення іграшкового образу своєї організації [6].

Ще одне нововведення, що з'явилося кілька років тому, - створення іграшки під конкретну людину. У цьому випадку майстер вивчає фотографію прототипу, а потім вже по ній виготовляє портретну копію. Це може бути як образ на весь зріст, так і зменшена копія. Підприємств, які успішно працюють на ринку не один рік і готових не тільки щорічно оновлювати асортиментний ряд, але і розробляти та проводити корпоративну іграшку під замовлення, в Україні набереться не більше десятка. При цьому середня рентабельність становить близько 50%. Також на ринку небезуспішно працює велика кількість кустарних виробників. Останні, як правило, виготовляють товар в домашніх умовах і реалізують його на ринках. Як кажуть експерти, бізнес по легальному продажу імпортованих м'яких іграшок вельми проблематичний. Основна проблема – високі мита на ввезені іграшки. Щоб їх обійти, підприємці завозять тільки заготовки, а набивають і прикрашають їх уже в Україні. За неофіційними даними, 40% імпортованої іграшки надходить на ринок України саме так. При цьому їх ціна практично однакова з ціною легальної імпортованої продукції. Для створення виробничого цеху м'якої іграшки необхідно розташовувати як мінімум сумою в 30 тис.дол. Сюди увійде покупка швейних машин (від 300 дол), машин, що набивають іграшку (15 тис.дол.), оренда приміщення (від 100

дол. за кв. м), отримання необхідної документації (близько 1 тис. дол), закупівля необхідних матеріалів (від 1 тис.дол). Також доведеться приплюсувати до витрат суму близько 1 тис.дол., якої може вистачити на невелику рекламну кампанію в недорогому, але популярному ЗМІ. Спрогнозувати розвиток ринку м'яких іграшок складно. Однак можна припустити, що найближчим часом все ж будуть з'являтися нові гравці. Адже попит на вітчизняну іграшку з рідними зовнішніми рисами й урахуванням місцевої специфіки буде тільки рости. До того ж, обпікшись на неякісних виробках, небагатий споживач буде вибирати перевірений і якісний продукт. За прогнозами, в найближчий рік обсяг ринку м'яких іграшок збільшиться на 30%.

Постачальники по всій Європі поступово переносять свою увагу на виробництво екологічно чистих іграшок. Це пов'язано зі зростанням переваг споживачів до зелених іграшок. Крім того, багато питань безпеки та охорони здоров'я, пов'язаних із сировиною, яка використовується у виробництві іграшок, спонукають батьків та вихователів вибрати іграшки з екологічно чистих матеріалів. Таким чином, поява екологічно чистих іграшок є одним із ключових факторів, що сприятиме зростанню ринку іграшок у Європі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИРОБНИКА М'ЯКИХ ІГРАШОК

У сучасних умовах господарювання підприємство повинно перебувати у неперервному процесі вдосконалення системи управління, спрямованої на забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку, пристосування до умов зовнішнього середовища, пошуку способів протидії конкурентам, що обумовлює необхідність вирішення проблем, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність фірми визначає п'ятирівнева ієрархія чинників (рис. 2.1), концепція запропонована професором японського університету Гакусюїн (м. Токіо) Тойохіро Коно.

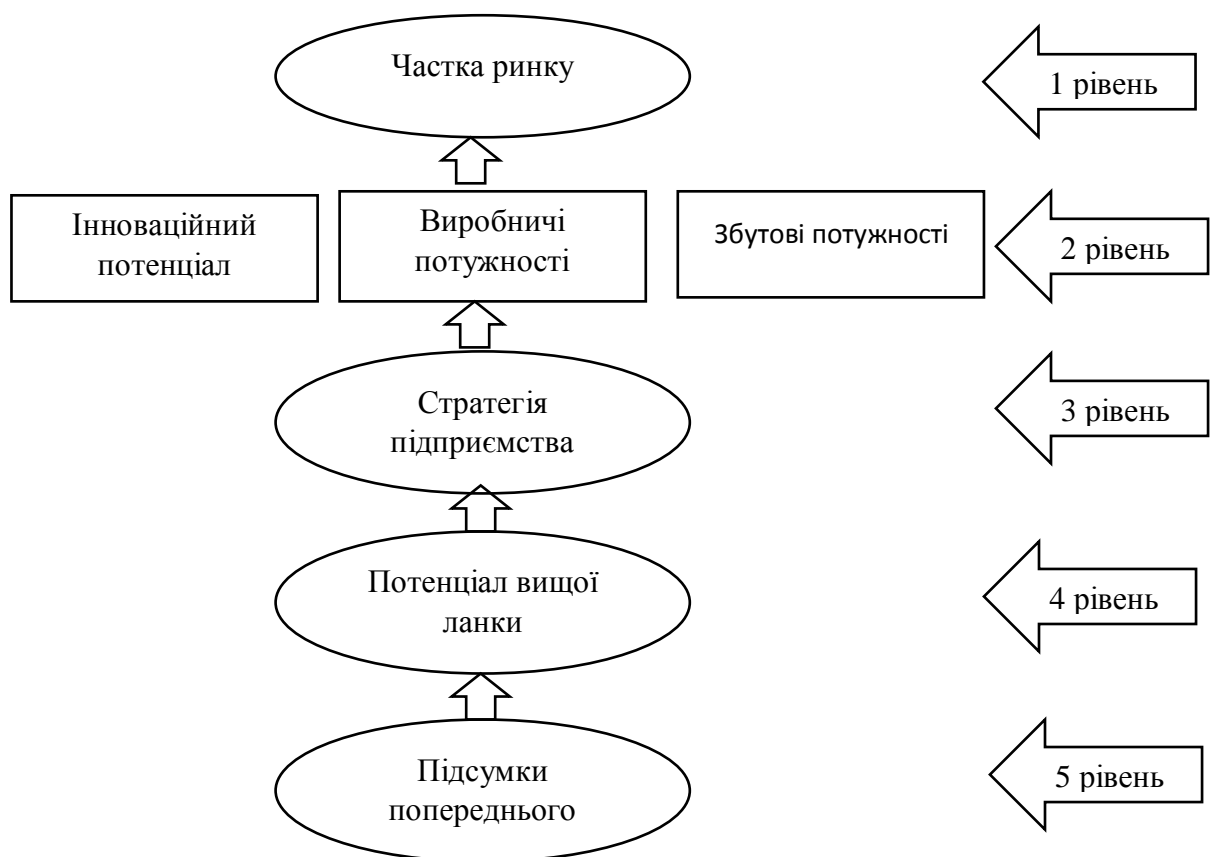


Рис 2.1. Ієрархія чинників, що визначають конкурентоспроможність фірми.

Мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації

дієвих конкурентних стратегій. З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати в контексті оперативного (формування конкурентоспроможності продукції), тактичного (забезпечення належного фінансово-економічного стану) та стратегічного (створення інвестиційно-інноваційної привабливості) рівнів.

Конкурентну перевагу фірми трактують як ексклюзивну цінність, що дає їй можливість переважати над конкурентами в одній зі сфер діяльності: економічній, технічній, організаційній. По суті саме конкурентні переваги надають можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами. Для зручності аналізу згрупуємо конкурентні переваги за сферами діяльності:

1. функціональні, до яких науковці та практики відносять переваги в логістиці, виробництві, маркетингу, продажах, післяпродажному сервісі.

2. переваги на бізнес-рівні: диференціація, лідерство по витратах, швидке реагування.

3. переваги на конкурентному рівні: горизонтальна диверсифікація, вертикальна інтеграція.

До того ж конкурентні переваги можна умовно об'єднати в дві групи:

- природні, які є у всіх компаній, навіть якщо сама компанія вважає, що нічим не виділяється (ціни, терміни, умови доставки, клієнтів і т.д.).

- штучні, які посилюють природні за допомогою різного роду маніпуляцій (гарантії, акції, особистісний підхід і т.д.).

Основними методами аналізу конкурентних переваг за можливістю прийняття управлінських рішень є наступні (див. додаток А):

1. одномоментні:

- система 111-555;
- методика Ансоффа І. щодо конкурентної сили;
- методика Градова А. «національний ромб»;
- методика американської асоціації управління;
- метод порівнянь;
- метод інтегрального критерію;

- метод таксономічного показника;
  - метод вивчення профілю об'єкта;
  - графічна методика Зав'ялова П.
2. стратегічні:
- аналіз конкурентних переваг М. Портера;
  - аналіз конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена;
  - модель аналізу Мак-Кінсі 7S;
  - STEP-аналіз;
  - GAP-аналіз;
  - LOTS-аналіз;
  - PIMS-аналіз;
  - SWOT-аналіз;
  - SPACE-аналіз.

Проаналізуємо складові перерахованих вище груп докладніше на прикладі об'єкту нашого дослідження – приватного підприємства «Копиця», що розташоване в місті Ніжин Чернігівської області.

Фабрика м'яких іграшок «Копиця» є прикладом сучасного українського виробника товарів для дітей. За більш ніж 20-річну історію фірми керівництву вдалося створити надійну технічну базу, що задовольняє потреби покупців. Чисельність персоналу станом на 01.01.2021 року становить 108 осіб [13].

На даний момент асортимент фабрики налічує понад 1100 моделей, основними категоріями яких є:

1. тварини;
2. ляльки;
3. рюкзаки та сумки;
4. дитячі крісла та подушки;
5. сувеніри.

Фабрика є унікальним виробництвом на обласному рівні та конкурує лише з українськими виробниками та експортною продукцією, в першу чергу китайською. Порівнюючи ціни на продукцію ТМ «Копиця» з українськими

конкурентами, основні серед яких ТМ «Левеня», ТМ «Даринка», ТМ «Українська іграшка», ТМ «Тигрес», ТМ «Гулівер країна», ТМ «Веретено, варто відмітити, що серед аналогової продукції вони є найнижчими (табл. 2.1) [15].

Таблиця 2.1

Ціна плюшевого ведмедика, 50 см.

Торгівельна марка	Ціна, грн
ТМ «Копиця»	338
ТМ «Левеня»	374
ТМ «Даринка»	489
ТМ «Українська іграшка»	458
ТМ «Тигрес»	499
ТМ «Гулівер країна»	560
ТМ «Веретено»	414

Ще однією важливою конкурентною перевагою компанії є якість продукції. Всі матеріали, що використовуються при пошитті іграшок є сертифікованими, а готова продукція відповідає вимогам Технічного регламенту і має Висновок державної санітарно-епідеміологічної експертизи, а також міжнародний сертифікат якості ISO 9001-2015. Крім того значна частина матеріалів і фурнітури, з яких виробляються м'які іграшки, власного виробництва.

Зважаючи на вигідне географічне розташування (Ніжин – потужний залізничний вузол, що знаходиться на відстані 126 км від Києва зі зручним автомобільним сполученням) логістичні зв'язки з постачальниками та оптовими посередниками є доволі зручними, що також є конкурентною перевагою фірми.

Продукція фірми експортується, головними напрямками є Польща та Казахстан.



Реалізація продукції налагоджена через онлайн-магазин на офіційному сайті, який функціонує понад 5 років. Для зручного пошуку на сайті передбачена навігація по видам, розмірам іграшок. Відведено також спеціальний розділ, в якому вказана інформація про надходження сезонного товару і новинок. Фабрика співпрацює з найбільшим маркетплейсом України Prom.ua. У 2020 році, зважаючи на карантинні обмеження, на 19% зросла частка продажів онлайн. У той же час асортимент продукції на сайтах <https://panama.ua/> та <https://rozetka.com.ua/> є мінімальним, при тому, що саме ці сервіси є лідерами продажів іграшок. Окрім того виробник м'якої іграшки «Копиця» співпрацює з фізичними та юридичними особами з оптових закупівель. Основну частку в мережі посередників займають інтернет-магазини, дитячі сади, розвиваючі центри. Зважаючи на низьку мінімальну суму оптового замовлення – 3 тис грн мережа посередників є доволі широкою. Наприклад, іграшки фірми продаються в квіткових магазинах, де стають частиною квіткової композиції або романтичним подарунком [13].

Асортимент фабрики оновлюється щомісяця, постійно реагуючи на новинки мульт- та телеіндустрії, випускаючи спеціальні тематичні колекції та колекції до свят: Новий рік, День Святого Валентина, 8 Березня та ін.

Для постійних клієнтів на підприємстві діє система знижок. Економія на придбанні окремих найменувань може досягати від 30 до 50% і дана програма лояльності дозволила забезпечити потужну базу постійних клієнтів. Доставка здійснюється через сервіси доставки «Нова пошта», «Інтайм», «Делівері», «Автолюкс».

Особливою категорією, що користується попитом для корпоративних замовлень є сувенірна продукція з українською символікою. А виготовлення м'яких іграшок на замовлення – один з головних напрямків фабрики «Копиця», яким підприємство займається з 2003 року.

Основними послугами в даному напрямі є:

1. пошиття м'яких іграшок на замовлення за ескізом замовлення в будь-якій кількості.

2. Пошиття м'яких іграшок з логотипом, або нанесення лого на будь-який товар

Один із визначальних напрямів діяльності компанії є соціальна робота та благодійництво. Уже понад 8 років на підприємстві проводяться екскурсії, при чому від класичних дитячих вони стали популярними і серед молоді та дорослих не лише міста і району, а і різних областей.

Фабрика «Копиця» є незмінним спонсором дитячих і молодіжних конкурсів і талантів на рівні міста, ініціатором і організатором соціального міського проекту «Талант року» серед школярів міста та конкурсу пісенних талантів «Співоче поле» під час традиційного в місті Покровського Ярмарку.

Отже, пізнаваність бренду на місцевому та регіональному рівні забезпечується не лише самою продукцією, а і активним її просуванням серед дітей та молоді. У планах керівників фірми – створення на базі фабрики Музею іграшки, що підсилить роль виробництва як туристичної точки міста.

На основі проведеного аналізу доречно узагальнити конкурентні переваги приватного підприємства «Копиця» в SWOT-аналізі.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз конкурентних переваг приватного підприємства «Копиця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Автоматизований процес виробництва Сучасне технологічне оснащення Кваліфікований персонал Низькі виробничі витрати Пізнаваність бренду на місцевому та регіональному рівні Соціальна орієнтованість бізнесу Асортимент продукції	Проблеми маркетингової політики Слабке використання соціальних мереж для реклами Рекламу переважно місцевого рівня
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту Розширення мережі торговельних посередників Розширення цільових споживачів продукції Активізація культурної та	Збільшення конкуренції серед виробників іграшок в цілому та виробників іграшок ручної роботи Перехід споживачів в сторону електронних іграшок Зниження купівельної спроможності

просвітницької роботи	населення
-----------------------	-----------

### РОЗДІЛ 3

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ВИРОБНИКА М'ЯКИХ ІГРАШОК

Ефективність системи управління полягає в здатності організації існувати й досягати поставлених цілей з найбільш оптимальним співвідношенням отриманих результатів і витрат. Управління конкурентними перевагами – не виняток. Результатом у даному випадку вважається вдале позиціонування товару на ринку та споживча перевага, направлена в сторону цього товару, а основні витрати йдуть на «завоювання чесного імені» шляхом ефективної маркетингової діяльності.

Щодо іграшок, то вони завжди будуть популярними, адже діти мають грати та розвиватися. Проте, використовуючи засоби підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю свого товару, підприємство отримує можливість розширення сегментів ринку, як наслідок, підвищення рівня прибутку, а також зміцнення своїх позицій щодо конкурентних переваг.

До основних шляхів підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю товару (у даному випадку м'яких іграшок) належить організація впровадження певних сучасних «фішок» для зацікавлення покупців. Серед них ми виділимо такі:

1. Якість – наше ім'я. Девіз «Ми продаємо лише ті іграшки, які дали би в руки своїм дітям» очевидно викликає довіру серед найбільшого сегменту покупців цього товару – батьків. Проте, безпечні гіпоалергенні тканини – це не єдиний засіб привабити клієнтів. Однією із сучасних тенденцій завоювання прихильності покупця є так званий особистий бренд. Він допомагає виділитися серед конкурентів. Уявіть, що є два магазини м'яких іграшок. Про один ви знаєте тільки з реклами, а другий відомий вам по Інстаграму власника, який розповідає, як створює асортимент найбезпечніших іграшок. Ви бачите, що він дає ці іграшки своїм дітям, можете оцінити, як ними грають, не просто прочитати інструкцію товару, а й побачити його у справі. До такого магазину довіри більше. Особистий бренд допомагає отримати лояльність покупців.

Магазин чітко асоціюється з конкретною людиною. Люди схильні прислухатися до думки знайомих. Коли вони довго читають блог або сторінку в соціальних мережах однієї людини – вона теж нібито стає знайомою. Вони знають про її ідеали, цінності, сім'ю, домашніх улюбленців, складнощі і досягнення. Особистий бренд дозволяє стати «зіркою» для своєї аудиторії.

2. Ідея – всьому голова. Деякі виробники мають звичку виготовляти порівняно банальну продукцію, а потім витратити невиправдано велику кількість ресурсів на просування свого товару за допомогою реклами. Вони зазвичай не враховують, наскільки мінливим та швидко прогресуючим є сучасний світ. Звичайний плюшевий ведмедик зараз мало кого вразить, це очевидно. А якщо із нього зробити нічник? Або додати гніздо USB, щоб він співав ті пісні, які ви самі обираєте? Такий подарунок насправді оцінять не тільки діти, а й більш дорослі споживачі. Окрім цього, є універсальний спосіб догодити аудиторії – іграшки на замовлення. Таким чином виробник дає покупцеві відчуття себе особливим, а це неабияк підкупає. У деяких країнах практикують, навіть, виготовлення іграшок на замовлення по дитячим малюнкам. Нехай така продукція буває химерна та забирає більше часу, проте, яка б дитина не захотіла відчуття себе дизайнером?

3. У тренді. Дитячий ринок в Україні повністю інтегрований у світовий інформаційний простір. Діти знають про популярні іграшки ще до того, як ті з'являються в Україні. Вони переглядають огляди іграшок провідних світових блогерів, а в Україну іграшки найчастіше поставляються вже під сформований глобальний тренд. Завдяки всеохоплюючому інтернету кордони стерті. Масштабний тренд останніх років – Toys for Future – іграшки, що виготовлені з натуральних матеріалів та безпечні для навколишнього середовища. Питання завтрашнього дня турбує не лише дорослих. Варто згадати всесвітній страйк на захист клімату, очолила який відома школярка Грета Тунберг. До акції долучилися мільйони школярів зі 160 країн. Ми бачимо, що дітям не байдуже, що буде з планетою. Тож саме орієнтир на екологічність – один з основних сучасних меседжів на ринку іграшок. Іграшки з

використанням безпечних природних матеріалів зможуть виховувати екологічну свідомість дитини у формі гри та зберігати навколишнє середовище. Ще один тренд – діджиталізація, що охоплює всі сфери життя та всі сегменти ринку і стає справжнім джерелом натхнення для виробників класичних іграшок. Так персонажі віртуального світу виходять у світ реальний і стають популярними м'якими іграшками, фігурками, з'являються у настільних іграх та ігрових наборах. Також за прогнозами у «топі» залишатимуться ліцензійні іграшки – герої популярних мультсеріалів, аніме, тематична «м'яка» атрибутика, пов'язана з фільмами, музикою, іграми.

Фабрика м'якої іграшки «Копиця» є прикладом сімейного бізнесу, що змінивши технології виробництва має єдиний центр управління – власників. Відповідно більшість рішень приймаються в ручному режимі, інколи базуючись виключно на власному досвіді і інтуїції керівництва.

Відповідно на підприємстві відсутня повноцінно розроблена ринкова стратегія, зокрема стратегія управління конкурентними перевагами підприємства. Тому пропонуємо планування і управління конкурентними перевагами здійснювати на основі SPACE-аналізу, що на відміну від вже існуючих на підприємстві, дозволяє збалансувати організаційний, людський і фінансовий потенціал відповідно до потреб консервативної, агресивної, конкурентної чи захисної ринкової стратегії, що дозволить збільшити частку ринку приватного підприємства «Копиця» (рис. 3.1).

Дана методика надасть повноцінний інструментарій для оптимального поєднання наявних на підприємстві ресурсів для перетворення їх у конкурентні переваги на ринку.

Аналіз організаційно-управлінської структури підприємства показав, що на підприємстві функціонує відділ збуту, чисельністю 5 осіб, проте відсутній відділ маркетингу, що на нашу думку негативно впливає на маркетингову діяльність підприємства. Зокрема, якщо так звані 3 P (товар, ціна, місце) реалізовується достатньо успішно, то промоція, або реклама потребує суттєвого удосконалення на управлінському рівні.

Проблемним місцем у стратегії реклами залишаються соціальні мережі, підприємство використовує лише сторінку у Facebook (всього 859 підписників), де публікує доволі офіційні новини і не використовує її як рекламну платформу для продажів. Сторінка ж фірми в Instagram взагалі має лише 66 читачів.

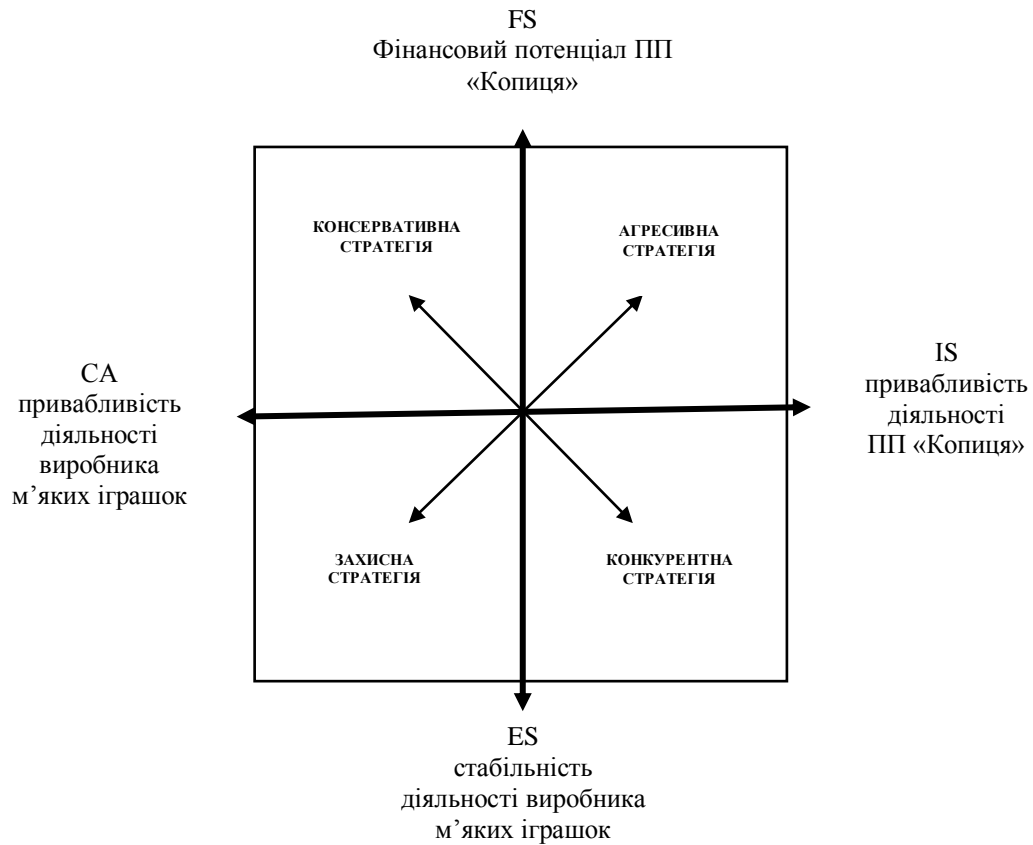


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація SPACE-аналізу для ПП «Копиця»

На нашу думку, зважаючи на головну цільову аудиторію мами і діти доречно не просто рекламувати фірму в даних соціальних мережах та активно співпрацювати з відомими блогерами, що мають відповідну цільову аудиторію, зайнятися пошуком амбасадорів їхнього бренду, що дозволить забезпечити пізнаваність фірми на всеукраїнському рівні. Підприємство на своїх біг-бордах в основному використовує фото дітей-учнів шкіл та садочків, в той же час доречніше б було мати обличчя фірми, що було б єдиним і впізнаваним на всіх джерелах реклами [18].

Крім того підприємству стане в нагоді більша відкритість, публічність в соціальних мережах самих співробітників і власників, адже підприємство позиціонує себе як сімейне.

Гострою необхідністю є розвиток сторінок і рекламування продукції в соціальних мережах Likee та Tik Tok, які набирають популярності в Україні. Формат даних соціальних мереж чудово підходить для демонстрації коротких рекламних роликів та здатен охопити відповідну цільову аудиторію: Tik Tok – мам, а Likee – дітей, при тому не лише в Україні. А огляди іграшок на дитячих каналах youtube є недоречними, занадто довгими для м'яких іграшок.

У вересні 2019 року додаток TikTok посів перше місце за кількістю завантажень в App Store і Google Play. Найголовніша ідея TikTok – передача емоцій за допомогою відео, а самі м'які іграшки є доволі емоційною продукцією. А сервіс Likee хоча офіційно і призначений для користувачів старших 12 років, та значну частину аудиторії складають діти 5-12 років.

Важливо звертати увагу не лише на конкурентів-офіційних виробників м'яких іграшок, а і на м'які в'язані іграшки ручної роботи, адже просування їхньої продукції в першу чергу відбувається через соціальні мережі, та враховуючи незначні обсяги має доволі індивідуальний підхід.

Для збільшення обсягів продажу і управління ними підприємству можна застосовувати технологію дропшипінгу. Дропшипінгова компанія буде здійснювати поставку м'яких іграшок по Україні, безпосередньо до клієнта. Можна використовувати різні способи оплати теж різні: відправити іграшку післяплатою або по передоплаті. Доставку оплачуватиме або ПП «Копиця», або клієнт, можна включити доставку в ціну, яка вказана на сайті і для клієнта тоді вона буде безкоштовна.

На офіційному сайті ПП «Копиця» одразу може виставляти асортимент продукції з націнкою. Реклами стимулюватиме покупців реагувати на оновлення асортименту, пошитті нових колекцій. Після прийому замовлень контакти клієнтів будуть передаватися дропшипінговій фірмі, яка



прийматиме і відправлятиме замовлення за адресою клієнта від імені виробника.

Така послуга дозволить вивільнити персонал на підприємстві та розширити мережу поставок іграшок.

## ВИСНОВКИ

В умовах зростаючої інтенсивності конкурентної боротьби на вітчизняних та глобальних ринках споживчих товарів важливою передумовою успішної діяльності підприємства на ринку є достатній рівень ґрунтовності обраної ним стратегії управління конкурентними перевагами. Серед особливостей ринку м'яких іграшок України, то можна виділити декілька основних пунктів:

- 1) зміщення чутливості споживачів з цінового фактору в сторону якості продукції;
- 2) орієнтація в сторону вітчизняної іграшки;
- 3) сезонність;
- 4) популярні неординарні, яскраві дизайнерські рішення;
- 5) розширення аудиторії за віком;
- 6) велика кількість кустарних виробників;
- 7) урахування місцевої специфіки.

Активний розвиток галузі з одного боку надає підприємствам ряд природніх переваг, а з іншого вимагає підвищеної уваги до їх управління. Потенційними споживачами м'яких іграшок є не лише діти різного віку, а і дорослі, що розширює інструменти маркетингової політики підприємств. Крім того, 2020 рік з карантинними обмеженнями суттєво стимулював частку онлайн продажів, що повинні стати максимально зручними для покупців. При розробленні рекламної політики важливо враховувати дві головні цільові аудиторії – мами та діти, які є головними суб'єктами прийняття рішення про покупку.

У роботі проаналізовано основні конкурентні переваги ПП «Копиця» як одного з виробників м'яких іграшок, що виготовлять продукцію як для українського ринку, так і для експорту. Серед основних переваг якість продукції, широкий асортимент – понад 1100 моделей, зручна логістика,

індивідуальний підхід до клієнтів, соціальна орієнтованість та достатній рівень диверсифікації діяльності.

У той же час підприємству потрібно приділяти увагу прихованим конкурентам: виробникам в'язаних м'яких іграшок та галузі виготовлення іграшок в цілому, адже діджиталізація галузі створює загрозу не сприйняття продукції дітьми старшого віку та підлітками.

На основі аналізу сучасних тенденцій у виробництві м'яких іграшок були розроблені основні шляхи підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю даного товару, а саме:

- орієнтація на якість та «добре ім'я»;
- створення особистого бренду;
- генерування оригінальних ідей;
- відповідність сучасним потребам;
- «підхоплення» трендів.

Отримані в даній роботі результати досліджень можуть бути успішно використані для удосконалення управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Tomalja T. Investment priorities of the national economy sectors development. *Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management*. 2019, № 3. p.p. 155-160.
2. Бреус С.В. Аналіз стану і перспективи експорту високотехнологічної продукції промисловості України. *Стратегічні пріоритети*. 2010. №1 (14). С. 16–22.
3. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
4. Гудзь О.Є. та Степасюк О.С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2011. Вип. 168. Ч. 1. С. 194-203.
5. Дибчук Л.В., Пчелянська Г.О. Маркетингового-логістична модель дистрибуції на продовольчому ринку. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 54-60.
6. Жемба А.Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємств. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112> (дата звернення: 15.04.2019).
7. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2014. № 5.
8. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2, Том 25. С. 79–85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf> (дата звернення: 15.04.2019).
9. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
10. Котлер Ф. *Маркетинг, менеджмент*. Экспрес-курс: пер. з англ. // під ред. Божук С.Г.// СПб.: «Питер», 2005. 464 с.

11. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг: пер. з франц. СПб: Наука, 1996. 438 с.
12. Литвинюк О.П., Гавриленко І.С. Формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення їх підтримки. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 35. С. 144–149.
13. Офіційний сайт приватного підприємства «Копиця». URL: <https://toys-kopitsa.com.ua/uk> (дата звернення 25.11.2020)
14. Портер М. Конкуренція: пер. з англ. М.: «Вільямс», 2005. 608 с.
15. Ринок іграшок України в 2020 році в цифрах, фактах і графіках. URL: <https://rau.ua/novyni/rynok-ygrushek-ukrayny-2020/> (дата звернення 25.12.2020)
16. Стовбан Ю.Т. конкурентні переваги підприємства як необхідна умова виходу економіки України з тіні URL: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemyrozvytku-ekonomiky-regionu/2009\\_5\\_1/17.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Aktualni-problemyrozvytku-ekonomiky-regionu/2009_5_1/17.pdf) (дата звернення: 15.04.2019).
17. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: навч. посіб. М.: Ексмо, 2004. 544 с.
18. Шарко В.В., Лоянич Г.С., Гавенко М.С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (1). С. 222-226.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Характеристика основних методів аналізу конкурентних переваг фірми

<i>Одномоментні</i>	
Метод	Характеристика
система 111-555	в основі моделі експертний метод оцінки конкурентоспроможності та три головні критерії: конкурентоспроможність, якість і ціна продукції. Використовують шкалу оцінок від 1 до 5.
методика Ансоффа І. щодо конкурентної сили	аналіз стратегії по відношенню до ринків і продуктів
методика Градова А. «національний ромб»	розглядають три основні чинники, що впливають на вибір конкурентної стратегії підприємства - це структура стратегічного потенціалу; можливості розширення ресурсів підприємства та особливості галузі у вигляді чинників, що формуються детермінантами «національного ромба»
метод порівнянь	аналіз основних показників, порівняно з лідерами в галузі
метод інтегрального критерію	аналіз суми факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства
метод таксономічного показника	щоб привести до однорідності велика кількість різних показників, що мають різні одиниці вимірювання, які досить часто не сумісні, можна застосовувати таксономічний показник. Він являє собою синтетичну величину, утворену з використанням різномірних ознак, що характеризують конкурентоспроможність підприємства
метод вивчення профілю об'єкта	при побудові профілю конкурентних переваг на першому етапі визначають відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього необхідна інформація про найближчих конкурентів. потім проводиться порівняння підприємства з конкурентами за кількома характеристика
<i>Стратегічні</i>	
аналіз конкурентних переваг М. Портера	аналіз стратегічних перспектив розвитку бізнесу
аналіз конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена	аналіз конкурентної ситуації. на кожному ринку товару і подальша оцінка природи і ступеня конкурентних переваг конкурентів
модель аналізу Мак-	включає сім взаємопов'язаних елементів

Кінсі 7S	внутрішнього середовища підприємства: структура, стратегія, системи, загальні цінності, стиль, навиків і вміння, персонал та забезпечує механізм по виявленню проблем та їх вирішенню
STEP-аналіз	маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії
GAP-аналіз	пошук методів розробки стратегії й методів управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог
LOTS-аналіз	включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства
PIMS-аналіз	аналіз рівня впливу обраної стратегії на величину прибутковості, заснований на використанні емпіричної моделі, яка встановлює вплив суттєвих конкурентних факторів (змінних величин) на величину прибутковості підприємства і його здатність отримувати грошові кошти
SWOT-аналіз	аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз
SPACE-аналіз	дає змогу вибрати, класифікувати та проаналізувати найважливіші характеристики внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства та на цій основі рекомендувати варіант стратегії його розвитку.