

DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.19

УДК 005.332.4:338.3:688.72

JEL: D20, D41, H19

**Македон Г.М.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,

ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»

<https://orcid.org/0000-0001-8812-294X>[g.makedon@ukr.net](mailto:g.makedon@ukr.net)

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ВИРОБНИКА М'ЯКИХ ІГРАШОК

*У статті проаналізовано динаміку і тенденції розвитку ринку м'яких іграшок на національному і глобальному рівнях. Відзначено, що сектор має тенденцію до зростання, що забезпечується специфічними рисами його функціонування: конкурентне середовище, потенціал до випуску новинок на ринок, актуальність товарів для відповідних категорій споживачів та широка мережа реалізації. Встановлено, що на українському ринку рішення про купівлю іграшки в переважній більшості належить мамі, а головною перевагою залишається безпечність, що зумовлює специфіку проведення процедур комплексу маркетингу.*

*Запропоновано практичні рекомендації щодо управління конкурентними перевагами на прикладі виробника м'яких іграшок – приватного підприємства «Копиця». Серед основних переваг якості продукції, широкий асортимент, 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 несприйняття 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: орієнтація на якість та «добре ім'я», генерування оригінальних ідей, відповідність сучасним потребам, «підхоплення» трендів.*

**Ключові слова:** конкурентні переваги, конкурентоспроможність, управління, стратегія, конкуренція, конкурентна позиція.

Рис. - 2., Табл. - 2, Літ. – 18

**Постановка проблеми.** 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.

**Аналіз останніх досліджень і 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** статті є вивчення теоретичних основ і формування прикладних рекомендацій стосовно управління конкурентними перевагами виробника м'яких іграшок.

**Виклад основного матеріалу.** Сектор виробництва м'яких іграшок 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 зростає 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. 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.

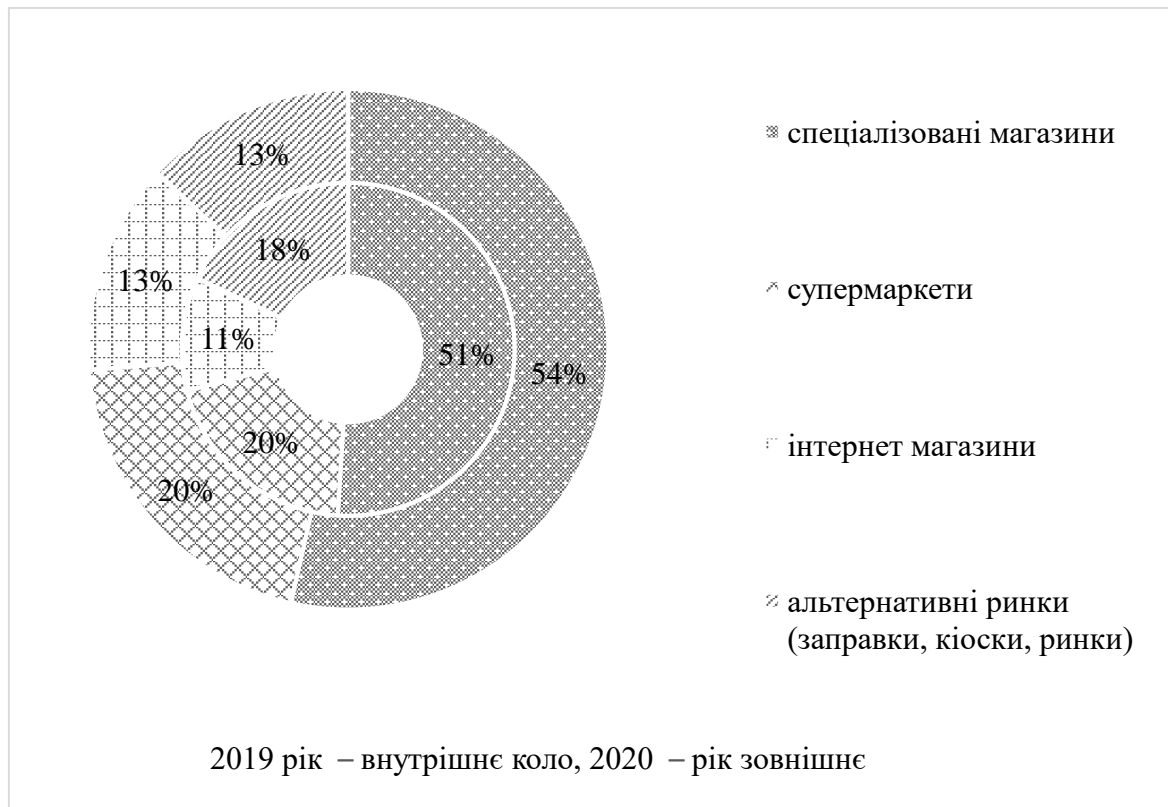


Рис. 1.1. Структура ринку іграшок України, 2019-2020 рр. [15]

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. 2) [3].

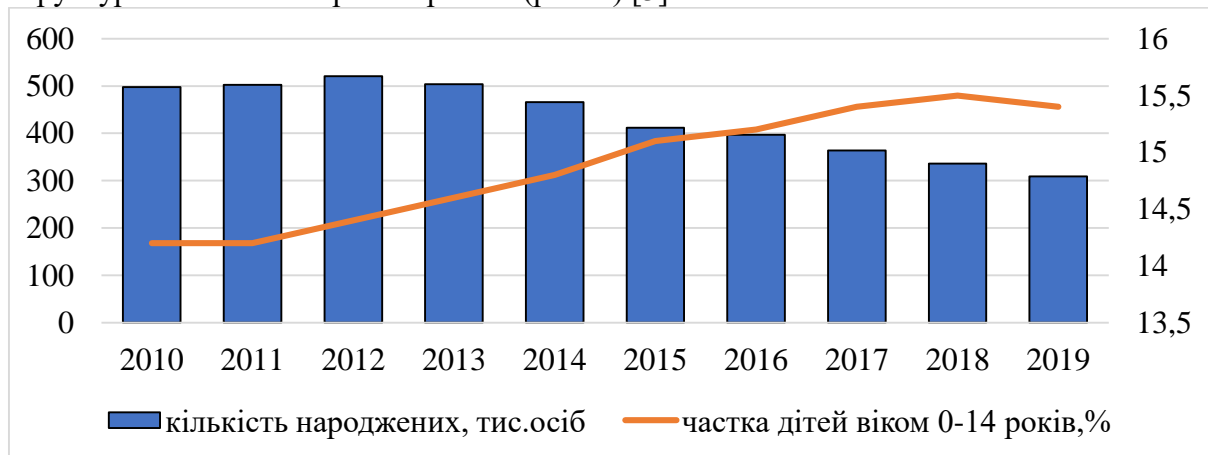


Рис. 2. Динаміка кількості народжених та частка дітей віком 0-14 років в Україні, 2010-2019 рр.

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 торгові 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 відчують 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 поживаються 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 закуповуються 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.

Проаналізуємо конкурентні переваги 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: тварини; ляльки; рюкзаки та сумки; дитячі крісла та подушки; 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. 1) [15].

Таблиця 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 піснених 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 (табл. 2).

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 вдаль позиціонування товару на ринку та споживча перевага, направлена в сторону цього товару, а основні витрати йдуть на «завоювання чесного імені» шляхом ефективної маркетингової діяльності.

Таблиця 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 Реклами переважно місцевого рівня
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту Розширення мережі торговельних посередників Розширення цільових споживачів продукції Активізація культурної та просвітницької роботи	Збільшення конкуренції серед виробників іграшок в цілому та виробників іграшок ручної роботи Перехід споживачів в сторону електронних іграшок Зниження купівельної спроможності населення

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.

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».

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 Р (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.

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. Підприємству потрібно приділяти увагу прихованим конкурентам: виробникам в'язаних м'яких іграшок та галузі виготовлення іграшок в цілому, адже діджиталізація галузі створює загрозу несприйняття 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., 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. С. 23-32.
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. 438с.
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.

## REFERENCES

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. Breus S.V. Analysis of the state and prospects of exports of high-tech products of Ukrainian industry. *Strategic priorities*. 2010. №1 (14). P. 16–22.

3. Holovchuk Yu. O. Pchelianska H. O. Features of formation of strategy of increase of competitiveness of the enterprise on the basis of a paradigm of innovative development. *Economy and state*. 2020. № 3. P. 66-70.

4. Hudz O.Ye., Stepasiuk O.S. Formation and mechanism of realization of strategy of management of competitiveness of the agrarian enterprise. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. 2011. Vip. 168. Part. 1. P. 194-203.

5. Dybchuk L.V. Pchelianska H.O. Marketing and logistics model of distribution in the food market. *Problems of the economy*. 2019. №3. P. 54-60.

6. Zhemba A.Y. Features of management of competitive advantages of enterprises. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112> (date of application: 15.04.2019).

7. Kadyrus I. H. The competitiveness of the enterprise and the factors that affect it. *E-journal «Effective Economy»*. 2014. № 5. P. 23-32.

8. Kasych A.O. Kharkova Zh.V. Management of competitive advantages of the enterprise. *Economic analysis*. 2016. № 2, Volume 25. P. 79–85. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4524/1/1212-5867-1-PB%20%282%29.pdf> (date of application: 15.04.2019).

9. Klymenko S.M. Enterprise competitiveness management: a textbook. K.: KNEU, 2008. 520 p.

10. Kotler F. Marketing, management. Express course: translation from English // edited by Bozhuk S.H. // SPb.: «Piter», 2005. 464 p.

11. Lamben Zh. Zh. Strategic marketing: translation from French. SPb: Nauka, 1996. 438 p.

12. Lytvyniuk O.P. Havrylenko I.S. Formation of competitive advantages of the enterprise and providing their support. *Scientific works of the National University of Food Technologies*. 2010. № 35. P. 144–149.

13. Official site of the private enterprise «Kopytsya». URL: <https://toys-kopitsa.com.ua/uk> (date of application: 25.11.2020)

14. Porter M. Competition: translation from English. M.: «Williams», 2005. 608 p.

15. The toy market of Ukraine in 2020 in figures, facts and graphs. URL: <https://rau.ua/novyni/rynok-ygrushek-ukrayny-2020/> (date of application: 25.12.2020)

16. Stovban Yu.T. 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) (date of application: 15.04.2019).

17. Fatkhutdinov R. A. Organizational competitiveness management: a textbook. M.: Eksmo, 2004. 544 p.

18. Sharko V.V. Loianych H.S. Havenko M.S. Formation of competitive strategy of the trade enterprise. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2017. № 6 (1). P. 222-226.

**Македон Г.Н.**

#### **УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МЯГКИХ ИГРУШЕК**

В статье проанализирована динамика и тенденции развития рынка мягких игрушек на национальном и глобальном уровнях. Отмечено, что сектор имеет тенденцию к росту, что обеспечивается специфическими чертами его функционирования: конкурентная среда, потенциал к выпуску новинок на рынок, актуальность товаров для соответствующих категорий потребителей и широкая сеть реализации. Установлено, что на украинском рынке решение о покупке игрушки в большинстве принадлежит маме, а главным преимуществом остается безопасность, что обуславливает специфику проведения процедур комплекса маркетинга.

Предложены практические рекомендации по управлению конкурентными преимуществами на примере производителя мягких игрушек – частного предприятия «Копица». Среди основных преимуществ качество продукции, широкий ассортимент, удобная логистика, индивидуальный подход к клиентам, социальная ориентированность и достаточный уровень диверсификации деятельности. В то же время предприятию нужно уделять внимание скрытым конкурентам: производителям вязаных мягких игрушек и области изготовления игрушек в целом, ведь диджитализация области создает угрозу не восприятие продукции детьми старшего возраста и подростками.

На основе анализа современных тенденций в производстве мягких игрушек были разработаны основные пути повышения эффективности управления конкурентоспособностью данного товара: ориентация на качество и «доброе имя», генерирования оригинальных идей, соответствие современным потребностям, «подхват» трендов.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, конкурентоспособность, управление, стратегия, конкуренция, конкурентная позиция.

**Makedon H.**

#### **MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES SOFT TOYS MANUFACTURER**

The dynamics and trends of the soft toy market at the national and global levels are analyzed in the article. It is noted that the sector has a tendency to grow. This is ensured by the specific features of its operation: a competitive environment, the potential for the release of new products on the market, the relevance of products for relevant categories of consumers and a wide network of sales. It is established that in the Ukrainian market the decision to buy a toy mostly belongs to the mother, and the main advantage is safety. This determines the specifics of the procedures of the marketing complex.

Practical recommendations for managing competitive advantages on the example of a manufacturer of soft toys – a private enterprise «Kopytsya» are offered. Among the main advantages are product quality, wide range, convenient logistics, individual approach to customers, social orientation and a sufficient level of diversification. At the same time, the company needs to pay attention to hidden competitors: manufacturers of knitted soft toys and the toy industry in general, because the digitalization of the industry poses a threat of non-perception of products by older children and adolescents.

Based on the analysis of current trends in the production of soft toys, the main ways to increase the effectiveness of managing the competitiveness of this product were developed: focus on quality and «good name», generating original ideas, meeting modern needs, «picking up» trends.

**Keywords:** competitive advantages, competitiveness, management, strategy, competition, competitive position.