

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ”
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

О.О. Головань
С.В. Маркова
Д.Т. Бікулов

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол № від

Запоріжжя
2015

УДК:334.7.009.12(075.8)
ББК:79(4Укр)0-984я73
Г61

Головань О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / О. О. Головань, С. В. Маркова, Д. Т. Бікулов. – Запоріжжя : ЗНУ, 2015. – 92 с.

Навчально-методичний посібник містить теоретичні положення та актуальні проблеми курсу “Управління конкурентоспроможністю підприємства”. У розділі «Конкурентний аналіз» розглядається структура аналізу конкурентів, основні джерела інформації про конкурентів та методи її збору. У розділі «Аналіз конкурентоспроможності організації» визначаються ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема, особлива увага приділяється аналізу та оцінці фінансового стану підприємства; розглядаються основні методики оцінки конкурентоспроможності організації та її продукції. Тестові завдання та питання для самоперевірки після кожної теми допоможуть студентам закріпити знання з дисципліни.

Рецензент

Є.В. Маказан

Відповідальний за випуск

Д.Т. Бікулов

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ..... | 4 |
| Розділ 1. Конкурентний аналіз | |
| Тема № 1. Соціально-економічні основи конкуренції..... | 5 |
| Тема № 2. Конкурентний аналіз. Джерела та методи збору інформації про конкурентів..... | 15 |
| Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності організації | |
| Тема №3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства..... | 31 |
| Тема №4. Управління конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю..... | 51 |
| Тема №5. Конкурентні стратегії..... | 58 |
| Глосарій | 67 |
| Додаток | 69 |
| Література | 90 |

ВСТУП

Навчальний посібник з дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» підготовлений з метою надати допомогу студентам, які навчаються за спеціальністю «Бізнес-адміністрування», у доскональному вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку навичок управління конкурентоспроможністю підприємства.

З розвитком впливу міжнародних реформ на Україну, посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринку. В умовах конкурентної боротьби необхідно здійснювати постійний моніторинг положення на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони власної господарської діяльності і конкурентів, вміти пристосовуватись до змін ринкових ситуацій у майбутньому.

Мета вивчення дисципліни – сформувані у студентів уявлення про базові категорії, принципи і методи управління конкурентоспроможністю фірми і прищепити їм, на базі інтеграції знань, отриманих в процесі вивчення нормативних і спеціальних дисциплін, а також навиків, придбаних впродовж періоду проходження практики, практичних умінь щодо управління конкурентоспроможністю конкретної фірми. Тому з метою підвищення рівня якості підготовки студентів поєднуються аудиторна робота з поглибленою практичною підготовкою і самостійною роботою студентів.

Предметом вивчення курсу «Управління конкурентоспроможністю підприємства» є фірма як головний господарюючий суб'єкт ринкової економіки, взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечують її конкурентоспроможність.

Вивчення дисципліни «Управління конкурентоспроможністю підприємства» спрямоване на формування у студентів знань щодо напрямків управління конкурентними перевагами фірми, а також вмінь їх практичного застосування задля розв'язування завдань на практиці.

Послідовність подання програмного матеріалу в навчальному посібнику обумовлена внутрішньою логікою тем дисципліни. Структура навчального видання передбачає наявність у кожному розділі теоретичної частини, в якій конкретизуються основні терміни та поняття, наводяться теоретичний матеріал та формули для розрахунку кількісних показників.

Теоретичний матеріал навчального посібника є узагальненим у вигляді блок-схем, таблиць, що значно полегшує процес його сприйняття та засвоєння. До кожної теми посібника подано тестові завдання, за допомогою яких студенти можуть визначити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

Навчальний посібник розроблений відповідно до навчального плану підготовки магістрів в галузі знань 1801 «Специфічні категорії» спеціальності «Бізнес-адміністрування».

РОЗДІЛ 1. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ

ТЕМА 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНЦІЇ

Мета: вивчити сутність та види економічної конкуренції; визначити основні ознаки конкурентоспроможності; розглянути складові конкурентного середовища, опанувати методику аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера.

Основні поняття: конкуренція, цінова конкуренція, нецінова конкуренція, внутрігалузева конкуренція, міжгалузева конкуренція, міжнародна конкуренція, індекс Харфіндела-Хіршмана, конкурентоспроможність товару, конкурентоспроможність організації, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність економіки, модель п'яти сил конкуренції М. Портера.

План

1. Сутність та види економічної конкуренції.
2. Конкурентоспроможність та її основні ознаки.
3. Аналіз складових конкурентного середовища. Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером.

Питання №1. Центральним поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція - це найважливіша ланка всієї системи ринкового господарства. Термін “**конкуренція**” (від лат. *«concurrentia»* – змагання, суперництво) означає суперництво між фірмами на ринку за кращі умови виробництва та збуту своєї продукції.

Конкуренція – це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку».

М. Портер відзначає, що «конкуренція – динамічний процес, що розвивається; ландшафт, що неперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти».

Р.А. Фатхутдінов пропонує таке визначення: «Конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах».

З точки зору розвитку суспільства, конкуренція представляє собою суперництво старого з новим: це – нові товари, нові технології, нові джерела забезпечення потреб, нові типи організації та ін.

Функції конкуренції як економічної категорії:

1. Функція регуляції. Підприємець повинен пропонувати вироби, яким надає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва спрямовуються у ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

2. Функція мотивації. Для підприємця конкуренція – шанс і ризик одночасно:

- підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку (позитивні санкції); це стимулює технічний прогрес;
- підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку (негативні санкції).

3. Функція розподілу. Конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств у відповідності з їх ефективним внеском. Це відповідає домінуючому у конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

4. Функція контролю. Конкуренція обмежує і контролює економічну потужність кожного підприємства (на відміну від монополії, конкуренція надає покупцю можливість вибору серед декількох продавців).

Розрізняють *цінову та нецінову конкуренцію*.

Цінова конкуренція – вид конкурентної боротьби за допомогою цін, перш за все шляхом їх зниження з метою стимулювання попиту. Застосовується великими компаніями, які орієнтовані на масовий попит; фірмами, які не мають достатньої сили і можливостей у сфері нецінової конкуренції, а також під час проникнення на ринок з новими товарами або для посилення позицій у випадку раптового загострення проблеми збуту.

Нецінова конкуренція базується на виділенні окремих товарів у порівнянні з товарами конкурентів і наданні їм унікальних, відмітних для покупця властивостей (зміна властивостей продукції; надання продукції якісно нових властивостей; створення нової продукції для задоволення тих же потреб; створення нової продукції для задоволення потреб, які не існували раніше; оновлення властивостей товару; удосконалювання послуг, що супроводжують товар (демонстрація, установка, гарантійний ремонт)).

Як невід’ємна частина системи «виробництво-ринок», конкуренція здійснюється в багатьох формах, які з розвитком ринкового господарства стають дедалі різнобічними. *Основними формами конкуренції є внутрігалузева, міжгалузева та міжнародна.*

Внутрігалузева конкуренція – це конкуренція між виробниками певної галузі. Суперництво охоплює умови виробництва, ринку збуту, витрат виробництва, якість товарів і послуг, рекламу. Така конкуренція сприяє розвитку даної галузі, оновлення її виробничого апарату, поліпшенню кількісних і якісних результатів роботи.

Міжгалузева конкуренція – здійснюється між виробниками різних галузей. Об’єктом такої конкуренції виступає більш висока норма прибутку в тій чи іншій галузі, а отже, й боротьба за вигідніше вкладення капіталу. Ця конкуренція сприяє міжгалузевому переливу капіталів і переміщенню ресурсів, засобів виробництва та робочої сили в ефективніші галузі і сфери виробництва. Швидке переміщення капіталу і ресурсів з однієї галузі в інші дає можливість

суспільству найраціональніше використати засоби виробництва та робочого часу.

Міжнародна конкуренція являє собою конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як внутрігалузову, так і міжгалузову форми конкуренції. На світовому ринку домінуюча роль належить компаніям найрозвинутіших країн. Міжнародна конкуренція сприяє збалансованому розвитку світового ринку, переливу капіталу не тільки між сферами виробництва, але й різними державами.

Конкуренція може діяти в таких основних формах: вільна, монополістична, олігополістична. За умови, коли виробництво в певній галузі монополізоване одним великим підприємством, - конкуренція відсутня.

Серед показників, що характеризують рівень монополізації ринку, найбільше поширення отримав індекс Харфіндела-Хіршмана (IXX) - сума квадратів ринкової частки фірм, що діють на ринку:

$$IXX = \sum_{j=1}^n x_j^2, \quad (1.1)$$

де x_j – частка ринку фірми, у відсотках (%);

n – загальна кількість фірм на ринку.

Індекс може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10 000 (абсолютна монополія). Емпірично визначено, що при значенні індексу 1000 і менше ($IXX \leq 1000$) ринок є немонополізованим (нормальним для конкуренції), а 1800 і більше ($IXX \geq 1800$) – монополізованим (неконкурентним). Ринок для підтримки нормальної ринкової конкуренції вважається безпечним, якщо ситуація на товарному ринку така:

- на ринку діють 10 і більше фірм;
- одна фірма не займає більше 31% ринку;
- дві фірми не займають більше 44% ринку;
- три фірми не займають більше 54% ринку;
- чотири фірми не займають більше 63% ринку.

Питання №2. Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби, витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою – міжнародна, внутрішня (національна), в межах окремих регіонів;
- за масштабами економічних об'єктів – конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі, національної економіки;
- за часом проявлення – конкурентоспроможність на певну дату (проміжок часу) у минулому, поточна конкуренція, конкурентоспроможність на перспективу.

Конкурентоспроможність товару відображає його спроможність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами,

представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, перевагами в гарантійному та післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника та ін. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним.

В сучасній теорії управління прийнято виділяти *чотири основні рівні (стадії) конкурентоспроможності підприємства*:

- Керівництво підприємств *першого рівня* розглядає фактор управління як «внутрішньо нейтральний». Свою роль керівники підприємства бачать лише в тому, щоб випускати продукцію, не піклуючись про конкурентів. Вони впевнені в конструкції і технічному рівні своєї продукції, організації збуту та ефективності реклами. Такий підхід приносить успіх, якщо підприємство зуміє знайти свою ринкову нішу, вільну від конкуренції. Але якщо підприємство переростає нішу, йому неминуче доведеться вступати в конкурентну боротьбу з іншими виробниками і піклуватися про створення конкурентних переваг.

- Компанії *другого рівня конкурентоспроможності* прагнуть повністю відповідати стандартам, встановленим їхніми основними конкурентами на певному ринку: переймають технічні прийоми, технології, методи організації виробництва ведучих підприємств галузі; купують сировину і матеріали, комплектуючі вироби у тих самих постачальників, що і конкуренти). Вони ідуть тим же принципом і підходами в управлінні якістю продукції і працею, але деяким компаніям використання стереотипів не додає конкурентоспроможності, і в умовах загострення конкурентної боротьби вони від них починають відходити.

- Компанії *третього рівня конкурентоспроможності* досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки виробництву, скільки управлінню, його якості та ефективності у самому широкому значенні. Такі компанії на багато років випереджають своїх конкурентів.

Відмінні риси компаній третього рівня конкурентоспроможності:

- у центрі уваги знаходяться потреби споживачів, приділяється значна увага маркетингу;
- на розвиток маркетингу орієнтовані всі інші підрозділи організації (компанія стає маркетингово-орієнтованою);
- будь-які інновації, зміни в області продукції (асортименті, якості і т.п.) здійснюються тільки тоді, коли є впевненість в їх схваленні споживачами).

• Компанії *четвертого рівня конкурентоспроможності* опереджають конкурентів на багато років, готові конкурувати з будь-якою фірмою по всьому світу в будь-якому аспекті виробництва або управління. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку здійснюються, враховуючи результати вивчення ринку.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю в неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище інтернаціональних) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи високо конкурентних фірм-лідерів, які «підтягують» інші підприємства галузі до свого рівня; дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази; розвинутої галузевої інфраструктури; гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні та за її межами; ефективною системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального визначення. Як правило, трактується як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, які успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. З іншої сторони, – це переваги системи державного й суспільного ладу країни, політико-правової організації й регуляції всіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний із цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що має безперечні переваги в різних областях людської діяльності.

Питання №3. Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення і розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх щодо конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. У той же час конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках елементом економічного життя.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера є найпоширенішим, потужним інструментом для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок; оцінки ступеня впливу кожної з них і визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Відповідно до класичної моделі конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

- суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів заміників (субститутів), які виробляються фірмами інших галузей;
- погроза появи в галузі нових конкурентів;
- економічні і торговельні можливості постачальників (здатність постачальників диктувати свої умови фірмі);
- економічні і купівельні спроможності споживачів продукції (здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови).

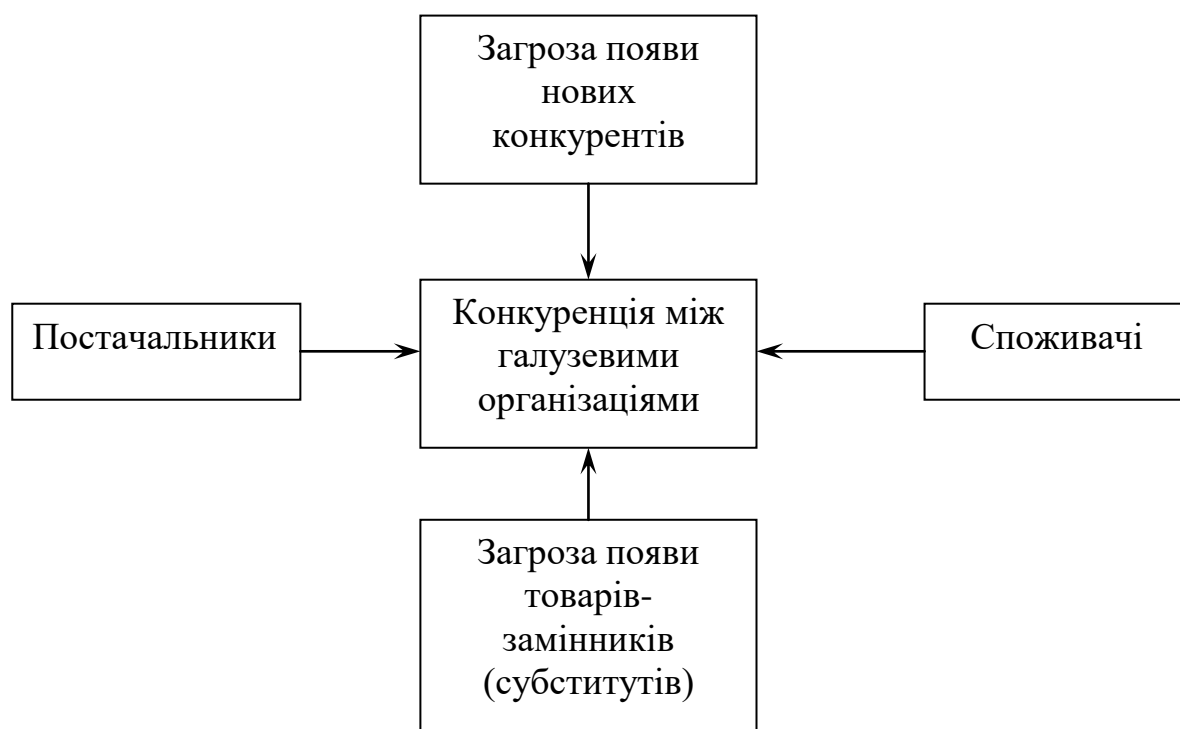


Рис. 1.1 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Охарактеризуємо детальніше складові моделі. Серед всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює **конкуренція серед організацій однієї галузі**. Кожна з конкуруючих фірм-виробників товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити і розширити свої позиції на ринку.

М. Портер виділяє такі фактори, які визначають інтенсивність конкурентної боротьби між галузевими організаціями:

- велика кількість конкурентів або приблизна рівність їх сил;
- повільне зростання галузі;
- високий рівень постійних витрат;
- відсутність диференціації товару;
- висока значущість галузі;
- високі вхідні бар'єри (висока ціна виходу з галузі).

Основними рисами конкурентної боротьби між фірмами є:

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію (прагнення кожного завоювати свою ринкову нішу споживача);
- різні конкурентні стратегії, які фірми-суперники можуть обрати, і шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій;
- міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим - поразку; стратегічний успіх може дати фірмі можливість впливати і навіть контролювати напрямок дій ринкових сил; стратегії фірм-конкурентів впливають на ринок, а ринок, у свою чергу, на вибір тих стратегій, які можуть бути застосовані з певним очікуваним успіхом тільки в даних умовах конкретного ринку.

Загроза появи в галузі нових конкурентів. Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) частки ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок, – зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня «вхідного бар'єра» у галузь (сукупність економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, які перешкоджають входженню в галузь:

- *виробничий ефект масштабу* (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткових витрат, які знижують його конкурентоспроможність);
- *переваги споживачів* (споживачі звичайно вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);
- *значна потреба в капіталі* (капітал потрібний не тільки для організації діяльності, але й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідний, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);
- *доступ до каналів розподілу* (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок повинен створювати все знову або передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат);
- *складність доступу до виробничого досвіду і секретів виробництва, наявність у галузі запатентованих технологій* (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовують «ноу-хау»; порівняно з ними новачок попадає в невідповідні умови);
- *переваги вже діючих підприємств*, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (переваги розташування підприємства, доступ до найкращих або більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);

- *державна політика регуляції* (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, впроваджуючи жорсткі вимоги з охорони навколишнього середовища або будь-яким іншим способом);

- *консерватизм існуючої системи поставок* (нове підприємство повинне заплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції) та ін.

Конкуренція з боку товарів-замінників, які виробляють фірми інших галузей і які є конкурентними з погляду ціни. При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замінники, які виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області відновлення продукції. Вплив замінників товару на конкуренцію в галузі пояснюється наступними причинами:

- ціни і доступність товарів-замінників створюють обмеження для цін виробників, що у свою чергу обмежує потенційну величину прибутку;

- незважаючи на те, що виробник може виділити товар якістю, знизити ціни за рахунок зменшення витрат або іншим способом диференціювати свій товар від замінника, він все-таки постає перед ризиком зменшення зростання продажів і прибутків у результаті відповідних заходів, здійснюваних конкурентами; чим сильніше чутливість продажів товару від цін замінників, тим сильніше залежать фірми від суперника;

Конкуренція з боку замінників залежить від того, наскільки легко покупці можуть віддати їм перевагу (така погроза товарів-замінників стає реальніше, чим більше: кількість ефективних замінників товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-замінниками).

Економічні можливості і торговельні спроможності постачальників. Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, які постачаються.

Умови, за яких цей вплив відчутний і збільшує інтенсивність конкуренції, є наступні:

- невелика кількість постачальників, що має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;

- галузь споживає незначну частину продукції постачальників, тобто не є одним з найбільш важливих замовників;

- продукція, яка постачається, має вирішальне значення для галузі, відіграє важливу роль у кінцевому виробі виробника; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;

- відсутність ефективних замінників продукції зменшує можливість вибору і рівень вимог до виробів, які постачаються;

- високий ступінь диференціації продукції, що є наслідком високого рівня спеціалізації, ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції.

Економічні можливості і торговельні спроможності покупців.

Покупці, у свою чергу, впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у тиску на ціни з метою їхнього зниження; вимогах вищої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі зштовхують інтереси підприємств, які конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового положення цієї групи і відносної важливості обсягу закупівель на ринку.

Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких умов:

- споживачі купують більшу частину продукції, яку виробляє підприємство, і за рахунок цього здійснює тиск на нього, погрожуючи зменшити обсяги закупівель;
- придбана продукція складає значну частину бюджету споживача, що робить його більш чутливим до змін цін, якості та інших комерційних характеристик виробу;
- високий ступінь стандартизації продукції обумовлює ситуацію, у якій є великий вибір виробників аналогічного товару, а тому відсутні перешкоди для «уходу» споживача до іншого виробника даного товару;
- для підприємства продукція, яку купує споживач, представляє собою важливу частину замовлень;
- споживачі нечутливі до переходу на товари-замінники та ін.

Таким чином, конкуренція підприємств галузі в сутності зводиться до створення сприятливих умов щодо п'яти елементів конкурентного середовища, які визначають рівень конкуренції, формують систему конкурентного середовища підприємства.

Питання до самоконтролю

1. Дайте визначення поняття «конкуренція».
2. Сформулюйте функції конкуренції як економічної категорії.
3. Визначте основну різницю між ціновою та неціновою конкуренцією.
4. Що характеризує індекс Харфідела-Хіршмана (IХХ)?
5. Дайте визначення поняття «конкурентоспроможність».
6. Чим визначається конкурентоспроможність товару?
7. Чим визначається конкурентоспроможність організації?
8. Відповідно до моделі М. Портера, під впливом яких конкурентних сил формується конкурентне середовище?
9. Назвіть основні бар'єри, які перешкоджають входженню в галузь.
10. Поясніть, яким чином постачальники та покупці продукції впливають на рівень конкуренції в галузі.

Тестові завдання

1. Термін «конкуренція» означає:

- а. Суперництво між фірмами на ринку за кращі умови виробництва та

збуту своєї продукції.

б. Процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах.

в. Динамічний процес, що розвивається; ландшафт, що неперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

г. Всі відповіді правильні.

2. Основними формами конкуренції є:

а. Вільна, монополістична, олігополістична.

б. Внутрігалузева, міжгалузева, міжнародна.

в. Цінова, нецінова.

г. Всі відповіді правильні.

3. Показник, що характеризує рівень монополізації ринку:

а. Коефіцієнт еластичності.

б. Індекс цінових параметрів.

в. Індекс Харфіндела-Хіршмана.

г. Немає правильної відповіді.

4. За масштабами економічних об'єктів виділяють такі види конкурентоспроможності:

а. Міжнародна, внутрішня (національна), в межах окремих регіонів.

б. Поточна, на перспективу.

в. Цінова, нецінова.

г. Конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі, національної економіки.

5. Відповідно до класичної моделі М. Портера конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:

а. Суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі, конкуренція з боку товарів заміників, погроза появи в галузі нових конкурентів, держава, посередники.

б. Суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі, конкуренція з боку товарів заміників, погроза появи в галузі нових конкурентів, економічні і торговельні можливості постачальників, економічні і купівельні спроможності споживачів продукції.

в. Суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі, конкуренція з боку товарів заміників, держава, контактні аудиторії.

г. Суперництво між конкуруючими фірмами однієї галузі, посередники, економічні і торговельні можливості постачальників.

6. До бар'єрів, які перешкоджають входженню в галузь, можна віднести:

а. Складність доступу до виробничого досвіду і секретів виробництва, наявність у галузі запатентованих технологій.

б. Значна потреба в капіталі.

в. Виробничий ефект масштабу.

г. Всі відповіді правильні.

Література: основна: 2, 3, 5; додаткова: 1, 2, 3, 7.

ТЕМА 2. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ. ДЖЕРЕЛА ТА МЕТОДИ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КОНКУРЕНТІВ

Мета: визначити мету аналізу конкурентів, порядок здійснення аналізу діяльності конкурентів, проаналізувати напрямки діяльності конкурентів, надати характеристику основним методам збору інформації про конкурентів.

Основні поняття: конкурент, частка ринку підприємства, конкурентна карта ринку, первинна та вторинна інформація, традиційний аналіз документів, формалізований аналіз (контент-аналіз) документів, спостереження, аудит торгових точок (retail audit), опитування.

План

1. Аналіз конкурентів.
2. Джерела інформації про конкурентів.
3. Методи збору інформації про конкурентів.

Питання №1. Метою аналізу конкурентів є визначення напрямків діяльності і способів ведення конкурентної боротьби, однак це пов'язано з певними труднощами, оскільки галузь може характеризуватися діяльністю десятків або сотень підприємств. **Конкурент** – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку товару-замінника.

Визначення головних конкурентів дозволяє більш ефективно будувати свою конкурентну стратегію і тактику, заощаджувати час і гроші на проведення аналізу конкурентів.

Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:

- майбутні цілі конкурентів (на всіх рівнях управління та у багатьох вимірах); поточна стратегія (як фірма веде конкурентну боротьбу); можливості (сильні та слабкі місця конкурента); характер реакції конкурента. Слід зазначити, що зібрати достовірну інформацію, якої вимагає проведення аналізу за цими компонентами досить складно, оскільки погляд на конкурента тут здійснюється не ззовні, а з середини;
- стратегічна орієнтація організації та її економічна політика; рівень якості продукту; організація збуту і реалізації продукції; маркетингові можливості; виробничий потенціал, забезпеченість енергією та сировиною; фінансова ситуація; рівень наукових досліджень і розробок; географічна локалізація системи виробництва і збуту; рівень витрат на виробництво; якість підготовки керівників і персоналу; марка/імідж фірми.

Структура аналізу діяльності конкурентів може бути представлена наступним чином.

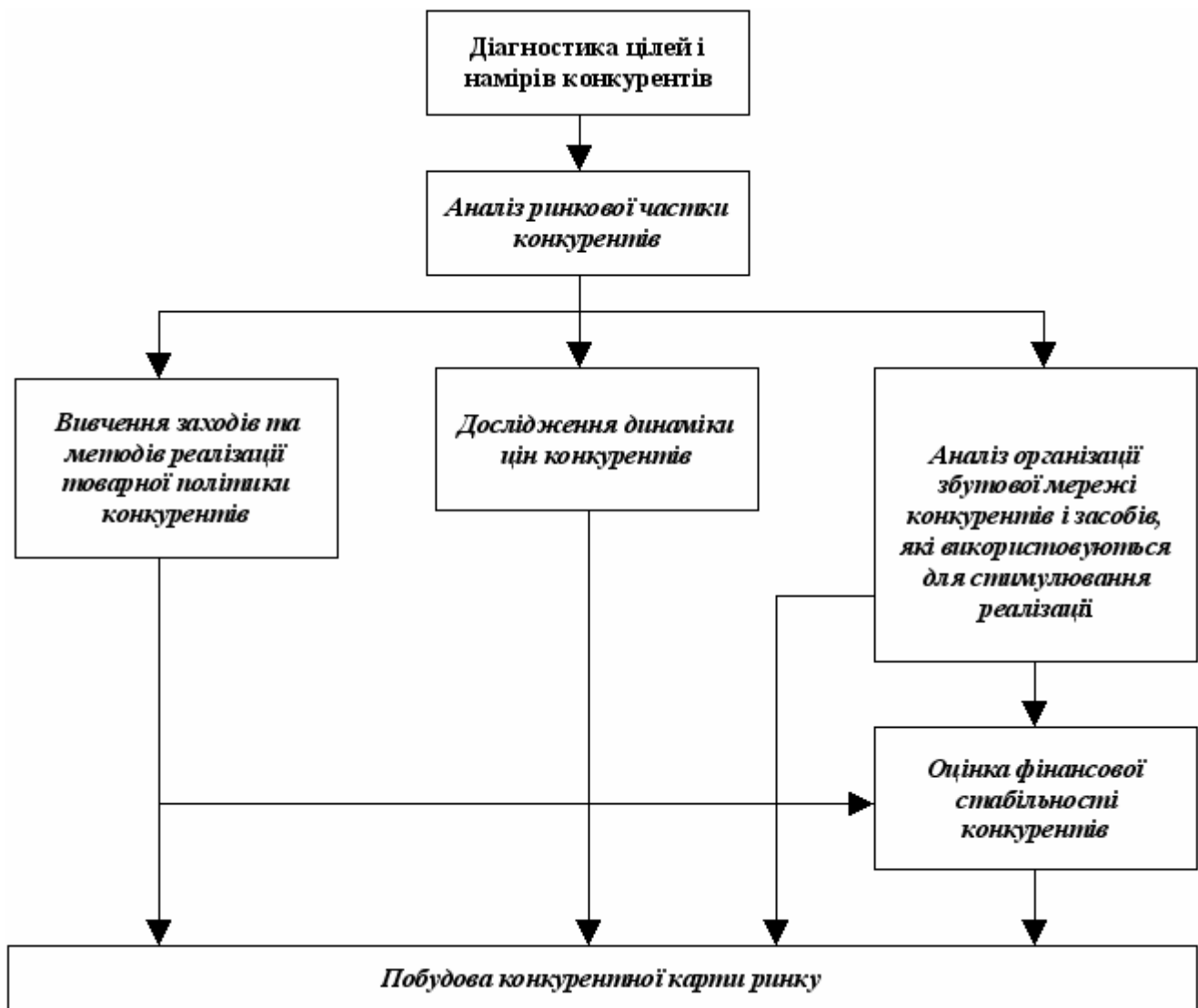


Рис. 2.1 Структура аналізу діяльності конкурентів

Характер конкуренції між підприємствами галузі визначається їх цілями, особливостями товарної і цінової політики, організацією збуту, заходами стимулювання збуту продукції та фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів.

При визначенні цілей конкурентів велике значення має вивчення самооцінки діяльності підприємства – об’єкта дослідження відносно бачення перспектив своєї діяльності і місця на ринку. А вміння правильно виділяти з інформаційного середовища дані про наміри конкурентів і адекватно їх діагностувати є додатковою інформацією для оцінки майбутніх змін на ринку. Головним результатом аналізу є аргументований доказ наявності небезпеки або сприятливих можливостей для конкурентів, що з’являються в результаті активізації діяльності; оцінка резерву часу, що залишився до початку активних дій конкурента; можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на ринку.

За допомогою показника *частки ринку підприємства* можливо дати оцінку рівню конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного

ним ринкового потенціалу. Як правило, зі зростанням ринкової частки позиція підприємства виглядає більш стійкою.

В практичних розрахунках ринкова частка підприємства (питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту) визначається за наступною формулою:

$$РЧП = (V_3 / MP) \times 100\% \quad (2.1)$$

де $РЧП$ – ринкова частка підприємства;

V_3 – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

MP – місткість даного ринку.

Щоб використати формулу (2.1) необхідно спочатку встановити обсяги продажу того чи іншого товару. Обсяг продажу – це обсяг реалізованої продукції місцевими виробниками.

Дослідження динаміки цін конкурентів. Одним з найбільш складних і важко передбачених елементів активності конкурентів є їхня цінова політика. Основні прийоми, які дозволяють визначити найбільш імовірні напрямки динаміки цін конкурентів:

1. Динаміка цін конкурента багато в чому визначається стратегією ціноутворення, суть якої відображається у вигляді цільових завдань підприємства: максимізація прибутку протягом тривалого періоду часу; максимізація прибутку протягом обмеженого періоду часу; зростання обсягу виробництва; стабілізація ринку; зменшення сприйнятливості споживачів до цін; підтримка лідерства в цінах; боротьба з конкурентами, які мають ціни з низькою нормою прибутку; створення комфортних умов для середньостатистичного покупця; стимулювання інтересу з боку покупців щодо пропонованого товару; створення лояльного образу відносно конкурентів тощо. Але розуміння цілей на практиці не завжди достатньо для визначення напрямку зміни цін через відсутність необхідної інформації про стратегії ціноутворення і складності визначення конкретних прийомів і методів, які будуть використані при реалізації тих або інших цільових настанов.

2. Вивчення несприятливих для конкурента ринкових ситуацій, які створюються через проблеми в ціноутворенні. Для цього аналізуються і узагальнюються конкретні ринкові ситуації і обставини, які є причиною серйозних економічних втрат: зменшення обсягу продажів, прибутків, частки конкурента на ринку тощо. Основні цінові індикатори подібних ситуацій: ціни завищені щодо цін конкурентів на аналогічні товари; ціни надзвичайно занижені, що приносить значні збитки; конкурент перекладає значні фінансові складності на його оптових покупців; зміна цін відбувається дуже часто або дуже рідко і не враховує зміни, які відбуваються на ринку; ціна товару відображається негативно на репутації конкурента та на процесі реалізації інших його товарів; ціна товару представляється покупцям багато вище, ніж вони можуть заплатити за нього; цінова політика не приваблює споживачів.

Прогнозована реакція конкурента на ситуацію, що склалася, може бути основою для визначення характеру майбутніх змін цін на продукцію.

3. Практика надання знижок покупцям на конкретні товари може служити причиною наступного зниження цін, тому розмір і умови надання знижок повинні бути об'єктом постійної уваги.

Аналіз організації збутової мережі конкурентів і засобів стимулювання збуту. Відсутність роздрібної мережі в конкурентів завжди розглядається як його слабкість. Поява крім роздрібної ще й оптової збутової мережі свідчить про збільшення масштабу бізнесу і прагнення конкурента захопити більшу частку ринку. Одночасна наявність оптової і роздрібної торгівлі товарами вважається вигідною, якщо: ринок розташований на великій території; постачання товарів здійснюється невеликими, але терміновими партіями; різниця між продажною ціною та собівартістю достатня для організації розгалуженої збутової мережі; можна значно заощадити, поставляючи великі партії незначній кількості великих споживачів. Аналіз руху товару в збутовій мережі включає порівняльну оцінку швидкості виконання замовлень; можливості термінової доставки товарів; готовності прийняти товар назад, якщо в ньому виявлений дефект; можливості користуватися різними видами транспорту і забезпечувати необхідні обсяги разових поставок залежно від вимог покупців; ефективності служби сервісу; рівня організації складської мережі; наявності достатніх рівнів страхових запасів.

При порівнянні засобів стимулювання збуту продукції, необхідним є відповіді на питання:

- З яким цільовим сегментом потенційних споживачів конкурент прагне налагодити комунікацію?
- Які засоби комунікації передбачається використати?
- Який з засобів найбільш ощадливий?
- Коли і з якою періодичністю будуть здійснюватися інформаційні контакти?
- Які сумарні витрати для використовуваних способів комунікацій?
- Як оцінити результати комунікацій і як ці результати відіб'ються на обсягах і рентабельності власних продажів?

Предметом аналізу є також реклама на телебаченні, радіо, у періодичній пресі, листівках, буклетах, на вулицях тощо; просування збуту, демонстрація товарів, торговельні шоу, галузеві виставки; зв'язок із громадськістю, статті в друкованих виданнях, презентації, інформаційні листи, брошури для потенційних споживачів; персональна робота з покупцем з метою переманювання потенційного споживача у конкурентів.

Оцінка фінансової стабільності конкурента є узагальнюючим елементом аналізу. Такого роду оцінка особливо необхідна в ситуаціях, коли підприємства працюють у галузі, де велика вірогідність банкрутства і/або високий рівень конкуренції; товари регулярно терплять комерційний провал; існуючі збутові мережі відмовляються (під тим або іншим приводом) реалізовувати продукцію підприємств; різко зменшуються доходи бізнесу і/або

виплачувані дивіденди; підприємства часто змушені здійснювати радикальні переміщення в нові сфери бізнесу. Часте пояснення подібних ситуацій криється у фінансовій нестабільності окремих підприємств. Для уточнення попередніх висновків необхідно розрахувати та проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їх розрахунку можна одержати з річних звітів підприємства, які знаходяться у відкритому доступі в мережі Інтернет, опубліковані в пресі, звітів діяльності податкових служб тощо.

Заключним етапом маркетингових досліджень конкурентів є побудова **конкурентної карти ринку**. Вона являє собою класифікацію конкурентів по займаним ними позиціям на ринку.

Конкурентна карта ринку може бути побудована з використанням двох показників:

- займаної ринкової частки;
- динаміки ринкової частки.

Розподіл ринкової частки дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємств на ринку:

- лідери ринку;
- підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти);
- підприємства зі слабкою конкурентною позицією (послідовники);
- аутсайдери ринку.

При всій важливості показника ринкової частки необхідно мати на увазі, що він являє собою статичну оцінку на певний момент часу. У зв'язку з тим що ситуація на ринку досить динамічна, необхідно знати тенденції зміни даного показника і пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Зазначені тенденції можна оцінити за допомогою величини темпу росту ринкової частки.

Для визначення ступеня зміни конкурентної позиції доцільно виділити типові стани підприємства щодо динаміки його ринкової частки:

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується;
- підприємства з конкурентною позицією, що погіршується;
- підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку (таблиця 2.1) будується, виходячи з перехресної класифікації розміру і динаміки ринкової частки підприємств. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значуще положення мають підприємства 1-й групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабе – аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-я група).

При рівності ринкових часток для ранжирування підприємств використовується показник стабільності їхніх ринкових часток. Він характеризує ступінь прихильності клієнтів послугам фірми і показує, яку частину в загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам. Застосування показника стабільності ринкової частки як

уточнюючого коефіцієнта дозволяє однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

Таблиця 2.1

Конкурентна карта ринку

| Динаміка ринкової частки | Ринкова частка | | | |
|--|----------------|---|--------------|------------|
| | Лідер ринку | Підприємства із сильною конкурентною позицією (претенденти) | Послідовники | Аутсайтери |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується | | | | |
| Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується | | | | |
| Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується | | | | |
| Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується | | | | |

Питання №2. При проведенні досліджень конкурентів використовується інформація, отримана на основі первинних і вторинних даних.

Первинна інформація – інформація, яка отримана спеціально для вирішення конкретної проблеми, спеціально зібрана для цілей конкретного дослідження.

Вторинна інформація – інформація, яка зібрана раніше для цілей, відмінних від цілей проведеного дослідження.

На перших етапах збору даних логічно сконцентрувати свою увагу на пошуку вторинної інформації. Для фахівців в області маркетингових досліджень важливо знати, яка вторинна інформація є для них доступною, не тільки для того, щоб не «винаходити колесо», але й тому, що вторинна інформація має деякі істотні переваги в порівнянні з первинною.

Переваги вторинної інформації.

1. Швидкість одержання у порівнянні зі збором первинних даних (заощадження часу).

Якщо інформація доступна у вигляді вторинної інформації, то дослідникові потрібно подивитися відповідне джерело або джерела, а потім отримати звідти бажані відомості. Це займе декілька днів і буде супроводжуватися невеликими витратами. Якщо замість цієї інформації

потрібно зібрати первинні дані, то, за оцінками, цей процес займе від двох до трьох місяців.

2. Дешеви́зна в порівнянні з первинними даними (заощадження грошей).

У випадку обробки вторинної інформації витрати, необхідні для збору даних, уже оплачені початковим одержувачем цих відомостей. Навіть якщо й існує якась плата за користування наявними даними, ці гроші суттєво менше тих, які витратила б фірма на одержання подібної інформації самостійно.

3. Легкість використання.

4. Можливість отримати великий обсяг інформації, що дозволяє виявити різні підходи та порівнювати дані.

При здійсненні дослідження рекомендують завжди починати з вторинної інформації, і тільки коли вона вичерпана або віддача її використання скорочується, переходити до первинних даних. Іноді вторинної інформації буває цілком достатньо, особливо якщо в результаті аналізу потрібно одержати лише приблизну оцінку.

Хоча і рідко трапляється, щоб вторинна інформація повністю вирішувала конкретну проблему, яка ставиться в дослідженні, вона, як правило, може допомогти дослідникові:

- краще сформулювати саму проблему дослідження;
- підказати більш досконалі методи або вказати на ті дані, які повинні бути зібрані в подальшому;
- представити порівняльні дані, за допомогою яких первинна інформація може бути більш глибоко зрозуміла.

Існують дві основні проблеми, які виникають у зв'язку з використанням вторинної інформації:

1. Не повністю відповідає завданням дослідження.

Оскільки вторинна інформація спочатку збиралася для інших цілей, рідко буває, щоб вона повністю підходила для поставленого завдання. Звичайно погана сумісність виникає через наступні розбіжності:

- одиниці виміру (нестиківка одиниць виміру);
- класифікація даних (розбивка даних на групи часто не збігається з тією, яка потрібна);
- терміни публікації (застарілі дані - проміжок часу з моменту збору даних до моменту їх публікації може бути досить тривалим).

2. Не є цілком достовірною (точною).

Точність більшості вторинних даних часто буває під сумнівом. Існує цілий ряд джерел можливих помилок при зборі, аналізі та поданні маркетингової інформації. Коли дослідник збирає первинну інформацію, особистий досвід допомагає в оцінці точності інформації, що збирається. Але коли використовуються вторинні дані, завдання дослідника при оцінці вірогідності значно ускладнюється. У вирішенні цієї проблеми може допомогти розгляд ступеня первинності джерела, цілі публікації та загальної якості методів збору даних і методів їх презентації.

Ступінь первинності джерела. Вторинна інформація може бути здобута з первинного або вторинного джерела.

Первинне джерело – це первісне джерело походження вторинних даних.

Вторинне джерело – це джерело, яке не є безпосереднім місцем походження вторинних даних, а просто надає їх, посилаючись на інше джерело.

Правило користування вторинною інформацією – завжди використовувати первинне джерело вторинних даних. Для цього правила є дві головні підстави. По-перше, первинне джерело буде, як правило, єдиним місцем, де розкривається механізм процесу збору та аналізу відомостей, і тому це єдине джерело, за допомогою якого може бути оцінена їхня коректність. По-друге, первинне джерело майже завжди відрізняється більшою точністю інформації та її обсягом, ніж вторинні джерела. Вторинні джерела часто забувають надавати важливі посилання або текстові коментарі, за допомогою яких первинне джерело пояснює класифікацію даних або вибір одиниць виміру. Помилки виникають і при передрукуванні, коли копіюються дані з первинних джерел.

Цілі публікації. Інформація, опублікована в інтересах стимулювання зростання обсягу продажів, для вираження інтересів окремої галузі промисловості, торгівлі або якоїсь іншої сфери діяльності або в рамках проведення пропагандистської кампанії, є сумнівною. Інформація, опублікована анонімним джерелом або організацією, яка змушена оборонятися, або з таких питань, які вимагають обговорення або заперечують висновки з інших джерел, у більшості випадків викликає підозру.

Відомості, зібрані або профінансовані зацікавленою стороною, можуть бути використані дослідником. Просто потрібно врахувати, що подібні дані потребують більш критичного відношення з його боку.

Загальні ознаки якості інформації. Один зі шляхів визначення правильності інформації – це оцінити можливість організації, що надає інформацію, зібрати необхідні відомості. При винесенні рішення про якість вторинної інформації користувач має зрозуміти, яким способом були зібрані відомості. Первинне джерело повинно надати докладний опис механізму процесу збору даних, включаючи питання дослідження, форми використовуваних анкет, метод відбору інформації і т.д.

Зовнішні джерела вторинної інформації можуть бути розбиті на ті, які регулярно публікують статистичну інформацію і надають її зацікавленим особам безкоштовно, та комерційні організації, які продають свої інформаційні послуги різним користувачам. Інформація, яка отримується за гроші і недоступна широкій публіці, є *синдикативною інформацією*.

Зовнішніми джерелами є дані міжнародних організацій; дані офіційної статистики, періодичної літератури; інформація галузей, бірж, банків; виставки, ярмарки, мережа Інтернет; комерційні бази даних тощо.

Питання №3. Основними методами збору інформації про конкурентів є:

- аналіз документів;

- спостереження;
- опитування.

а) Аналіз документів – один з найбільш важливих методів збору даних в дослідженні конкурентів, спрямований на одержання надійної ринкової інформації, яка міститься в різних документальних джерелах.

Виділяють два основні типи аналізу документів:

- традиційний, класичний або кабінетний;
- контент-аналіз або формалізований аналіз.

Суттєво розрізняючись між собою, вони не виключають, а взаємно доповнюють один одного, дозволяючи компенсувати наявні в кожному недоліки, тому що обидва переслідують ту саму мету - одержання надійної і достовірної інформації.

Традиційний аналіз – це ланцюжок логічних побудов, спрямованих на виявлення суті аналізованого матеріалу з певної точки зору, що цікавить дослідника.

Інформація, що цікавить дослідника, і що закладена в документі, часто буває в неявному вигляді, у формі, яка відповідає цілям створення документа, але не завжди відповідає цілям досліджень.

Проведення традиційного аналізу означає перетворення початкової форми цієї інформації в необхідну дослідникові форму, інтерпретацію змісту документа, його тлумачення.

Формалізований аналіз (контент-аналіз) визначається як кількісний аналіз текстів та текстових масивів з метою наступної змістовної інтерпретації виявлених числових закономірностей. Контент-аналіз зводиться до переведення текстової інформації в кількісні показники і здійснюється через виявлення в текстах документів таких легко підраховуваних ознак, властивостей документа (наприклад, частота вживання окремих термінів), які відображали б певні суттєві сторони змісту.

Контент-аналіз – один з найбільш складних і трудомістких методів збору інформації.

Обмеженість формалізованого аналізу полягає в тому, що далеко не весь зміст документа може вимірюватися за допомогою формальних показників.

Вимога об'єктивності аналізу робить необхідним перекладання досліджуваного матеріалу на мову гіпотез в одиницях, які дозволяють точно описати характеристики тексту.

У зв'язку із цим необхідно: вибрати категорії аналізу; виділити одиниці аналізу; виділити одиниці рахунку.

Категорії аналізу – це поняття, відповідно до яких будуть сортуватися одиниці аналізу, наприклад, економіка, політика, соціальна допомога та ін. Як категорія можуть виступати набір слів, що об'єднані за певним змістом, основою.

При проведенні формалізованого аналізу потрібно чітко визначити ознаки, за якими певні одиниці відносяться до певних категорій.

Одиницею аналізу є та частина змісту, яка виділяється як елемент, що підводиться під ту чи іншу категорію.

У дослідженнях повідомлень засобів масових комунікацій, де контент-аналіз розповсюджений широко, виділяють деякі стандартні змістовні одиниці:

- поняття, виражене окремим словом, терміном або комбінацією слів;
- тема, виражена в одиничних судженнях, змістовних абзацах, текстах;
- імена людей, марки продуктів, назви організацій, згадування якої-небудь події.

Вибравши змістовну одиницю, її індикатори, дослідник повинен визначити одиницю рахунку, яка стане основою для кількісного аналізу матеріалу.

Виділяють наступні *одиниці рахунку*, що відповідають різним вимогам дослідження:

- час – простір – такий підхід використовується зазвичай при дослідженні змісту повідомлень, переданих ЗМІ. За одиниці рахунку тут приймаються число рядків, абзаців, кв. см. площі, знаків, колонок у друкованих текстах, присвячених тому або іншому питанню, думці, оцінці. Для радіо, телебачення одиницею рахунку буде час, відведений висвітленню певної події та ін.;

- поява ознак у тексті – така система рахунку припускає необхідність відзначати наявність певної характеристики змісту в будь-якому її прояві. Цей спосіб рахунку простий у застосуванні; доводиться ухвалювати найпростіше рішення (наявність - відсутність);

- частота появи – найпоширенішим способом виміру характеристик змісту є підрахунок частот (абсолютних частот) їх вживання, коли фіксується кожна поява будь-якої ознаки даної характеристики;

- відносна частота – відносні частоти є більш інформативними у порівнянні з абсолютними частотами. Відносні частоти розраховуються як відношення абсолютної частоти до довжини тексту, що аналізується. У залежності від того, що є одиницею аналізу та одиницею рахунку, під довжиною тексту можна розуміти кількість слів у ньому, кількість речень, абзаців та ін.

б). Спостереження – метод збору даних, при якому спостерігається ситуація, що представляє інтерес, і фіксуються значущі факти, дії або поведінка.

Методи спостережень можуть бути закриті (приховані) або відкриті.

Відкрите спостереження припускає, що суб'єкти спостереження попереджені про те, що за ними спостерігають.

Приховане спостереження припускає, що учасників не попереджують про те, що за ними йде спостереження.

Приховане спостереження може бути прямим або непрямим.

Пряме спостереження припускає безпосереднє спостереження за поведінкою.

При непрямому спостереженні вивчаються результати певної поведінки, а не сама поведінка.

Спостереження можуть бути особистими та за допомогою технічних засобів.

Особисте спостереження: окремі люди спеціально навчаються тому, щоб систематично спостерігати за якимись явищами й заповнювати аркуші спостереження за даними подіями, коли вони відбуваються.

Спостереження за допомогою технічних засобів: технічні засоби спостерігають за протіканням процесу або подіями й самостійно здійснюють необхідні записи.

При проведенні структурованого (стандартизованого) спостереження спостерігач заздалегідь визначає, що він буде спостерігати й реєструвати. Усі інші види поведінки ігноруються. При цьому використовується стандартний аркуш спостережень, що скорочує до мінімуму витрати часу спостерігача.

Застосування такого спостереження вимагає попередньої побудови системи класифікації явищ, що складають спостережувану ситуацію, а також стандартизації категорії спостереження.

Тут можливі два підходи:

- 1) здійснення спочатку класифікації, а потім проведення спостереження;
- 2) проведення спостереження, а потім занесення результатів спостереження за окремими категоріями.

Перший підхід є кращим, тому що дає можливість здійснити спостереження по заздалегідь наміченій схемі; фіксувати результати спостережень для кожної виділеної категорії; полегшує узагальнення результатів, отриманих від різних спостерігачів.

При проведенні неструктурованого (нестандартизованого) спостереження спостерігач фіксує в досліджуваному епізоді всі види поведінки. Такий тип спостереження часто використовується при проведенні розвідницьких досліджень.

Для дослідження конкурентів можна використовувати такі різновиди спостереження як аудит торгових точок та «mystery shopping».

Аудит торгових точок (retail audit) – одна з ефективних методик, що дозволяє одержати достовірну інформацію, що характеризує товарно-цінову ситуацію на ринку і тенденції її розвитку. У рамках даної методики сполучаються спостереження і елементи опитування: як правило, спеціально навчені інтерв'юєри-аудитори фіксують у торговій точці інформацію за даними параметрами, рідко звертаючись до покупців або продавців. Фірма, що хоче провести аудит, запрошує аудиторів у магазини роздрібної торгівлі одноразово або через певні проміжки часу. У ході таких візитів аудитори проводять інвентаризацію товарів і послуг, призначених для перевірки. Формат аудиту торгових точок передбачає знімання інформації за різними позиціями, залежно від поставлених завдань, у т. ч.:

- факту наявності товарів цільової групи в торговій мережі;
- основних і спеціалізованих характеристик досліджуваної товарної групи;
- цінових параметрів товарів цільової групи;

- обсягів реалізації;
- наявності рекламної продукції всередині торгової точки;
- ефективності презентації товару на полицях та ін.

Mystery shopping. Спеціальна методика, яка об'єднує підходи включеного спостереження і опитування, що на даний час в усьому світі стає ефективним і надійним інструментом поліпшення якості обслуговування споживачів. Особливо часто застосовується в роздрібній мережі, банках, ресторанах, готелях, мережах АЗС та ін. Ця методика відома також під назвою «Secret Shopper» («Таємничий покупець»). Суть її дуже проста: дослідник виступає в ролі покупця і за спеціально розробленою програмою оцінює рівень підготовки продавця, його професіоналізм, ставлення до покупця.

в). Опитування – це метод збору первинної інформації, заснований на безпосередній (інтерв'ю) або непрямій (анкетне опитування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником і опитуваним (респондентом).

Основною перевагою опитування є те, що в рамках даного методу можна одержати практично будь-яку інформацію, оскільки реальним або потенційним покупцям можна поставити будь-яке питання.

Виділяють наступні методи опитування: анкетні опитування; інтерв'ю; спеціальні опитувальні методики.

Опитування може носити структурований або неструктурований характер. В першому випадку респонденти відповідають на однакові питання, в другому – інтерв'ю'єр задає питання у залежності від отриманих відповідей.

Важливе значення з погляду одержання надійної інформації має правильна організація, побудова опитувального листа.

Традиційно структура опитувального листа включає три частини:

- вступну;
- основну;
- реквізитну (демографічну).

Головне завдання вступної частини – переконати респондента взяти участь в опитуванні.

У *вступній частині*, яка є свого роду зверненням до опитуваного, можуть бути присутні наступні пункти:

- найменування організації, фірми, компанії, яка проводить дане маркетингове дослідження;
- цілі дослідження й використання отриманої інформації;
- підкреслюється значущість особистої участі даної людини в опитуванні, яку користь одержить респондент, прийнявши участь в опитуванні;
- гарантується анонімність відповідей;
- дається чіткий виклад правил заповнення анкети й способів її повернення.

У *реквізитній частині* розміщують специфічні, особисті питання, які не можна ставити раніше, щоб уникнути відмови респондента від співробітництва: вік, стать, рід занять, сімейний стан, належність до певного класу, рівень доходу та ін.

При розробці *основної частини* анкети слід звернути увагу на:

- тип питань;
- зміст питань та їх кількість;
- послідовність подання питань в анкеті.

Виділяють питання: відкриті, закриті, напівзакриті (припускають "інше"), зі шкалою відповідей.

Відкритими називаються питання без заданої структури відповіді; опитуваному дається можливість висловити свою думку по досліджуваному питанню у вільній формі.

Перевага відкритих питань у тому, що існує широкий спектр відповідей і відсутнє прагнення нав'язати певну відповідь.

Однак відповіді на відкриті питання вимагають значних витрат часу і їх важко кваліфікувати.

Закритими називаються питання, які припускають вибір одного із запропонованих варіантів відповіді.

До **закритих питань** відносять:

1. Альтернативне питання, яке дозволяє зробити вибір з двох варіантів відповіді: "так" або "ні".

2. Багатоваріантне питання: вибір пропонується зробити з трьох і більше відповідей.

Використання багатоваріантного питання активізує діяльність респондентів по заповненню анкет, полегшує процес введення отриманих даних.

Недоліками питань із багатоваріантним вибором є труднощі формулювання всіх можливих варіантів відповідей і труднощі, обумовлені необхідністю використовувати загальноприйнятну термінологію, для того, щоб усі респонденти однаково розуміли задані питання.

До питань зі шкалами відповідей відносяться:

1. *Питання зі шкалою Лайкерта*. Цей тип питань дає можливість опитуваному виразити ступінь згоди або незгоди з висловленим твердженням.

2. *Питання зі шкалою оцінок*. Тип питання, що пропонує дати кількісну оцінку (у балах) запропонованого твердження. Зміст питань визначається тим, що бажає довідатися в результаті відповідей на поставлені питання той, хто опитує.

3. *Семантичний диференціал*. Тип питання, що представляє собою 5-7 розмірну шкалу, границями якої є біполярні твердження. Опитуваному пропонується оцінити своє відношення до досліджуваного об'єкта за запропонованою шкалою (рисунок 2.2).

| | – | | | | + | | | |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---------------------------|
| | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Високі ціни | | | | | | | | Низькі ціни |
| Незручне місце розташування | | | | | | | | Зручне місце розташування |
| Тепла атмосфера | | | | | | | | Холодна атмосфера |
| Обмежене меню | | | | | | | | Різноманітне меню |
| Швидке обслуговування | | | | | | | | Повільне обслуговування |
| Харчування низької якості | | | | | | | | Харчування високої якості |
| Відвідування в особливих випадках | | | | | | | | Щоденне відвідування |

Позначення: — — — — — – оцінки ресторану №1;
 ————— – оцінки ресторану №2

Рис. 2.2 Питання у вигляді семантичного диференціалу

Визначаючи зміст питань, необхідно враховувати:

- питання повинно бути сфокусоване на єдиній проблемі й темі;
- питання повинно бути коротким; слід уникати невизначеності й багатослівності формулювань;
- усі респонденти повинні розуміти задане питання однаковим образом, для чого слід використовувати чітку термінологію;
- слід уникати формулювання в одному реченні двох питань;
- слід використовувати повсякденну мову респондентів; терміни, зрозумілі респондентові;
- формулювання питання не повинно схилити респондента до відповіді, бажаної для дослідника.

Різновидом методу опитування є **панель** – вибіркова сукупність одиниць, що опитуються, з якими повторно проводяться дослідження, причому предмет дослідження залишається незмінним.

Загальний принцип організації панельних досліджень такий: це повторні, регулярно здійснювані дослідження, що припускають вивчення того самого соціального об'єкта з певним часовим інтервалом, з використанням аналогічної методики (проте вибіркові одиниці можуть змінюватися).

Панельний метод опитування має переваги у порівнянні зі звичайними одноразовими опитуваннями: він дає можливість порівнювати результати послідовних опитувань з попередніми та встановлювати тенденції та закономірності розвитку явищ, що вивчаються.

Споживчі (щоденникові) панелі. Об'єктом досліджень є домашні господарства, сім'ї. Причому предметом дослідження є покупки, що здійснюються відповідною сім'єю. Обраним сім'ям пропонується вести щоденник, у котрому щотижня докладно фіксуються всі покупки.

Використання споживчих панелей дозволяє вирішувати такі основні завдання. По-перше, уточнювати дані щодо різноманітних характеристик товарів, що присутні на ринку, а саме:

- місткість і тенденції ринку відповідних товарів;
- середня закупівельна ціна;
- способи залучення клієнтів;
- розміри і види упаковки тощо, яким віддають перевагу клієнти.

По-друге, аналізувати витрати реальних і потенційних споживачів, покупців шляхом узагальнення даних, що фіксуються в їхніх щоденниках, а саме:

- витрачання коштів на придбання різних товарів і послуг;
- придбання нерухомості;
- витрати на страхування;
- податки тощо.

По-третє, оскільки основу вибірки складають домашні господарства, сім'ї, власне споживачі, вся одержувана інформація окремим підприємцем, менеджером може бути розбита на дві групи, в одній з яких будуть покупці продукції даного підприємця («users»), а в іншій – ті, хто ці товари в нього не купує («non-users»).

Такі відомості (вони містять як демографічні характеристики споживачів – стать, вік та ін., так і психографічні – різноманітні аспекти стилю життя) мають цінне значення для організації маркетингу і, зокрема, сегментації ринку.

Питання до самоконтролю

1. Що може виступати як об'єкт аналізу конкурентів?
2. Назвіть етапи аналізу конкурентів.
3. Як будується конкурентна карта ринку?
3. Які показники характеризують фінансові можливості конкурентів?
5. Які види інформації використовуються при проведенні досліджень конкурентів?
6. Які є основні методи збору інформації про конкурентів?
7. Поясніть сутність формалізованого аналізу документів.
8. Назвіть основні види спостережень.
9. Розкрийте сутність методики «Mystery shopping».
10. Які типи питань використовуються при опитуванні?

Тестові завдання

1. *Об'єктами аналізу конкурентів можуть виступати:*
 - а. Організація збуту і реалізації продукції.
 - б. Економічна політика.
 - в. Виробничий потенціал.
 - г. Всі відповіді правильні.
2. *Для побудови конкурентної карти ринку необхідні показники:*
 - а. Займаної ринкової частки, динаміки ринкової частки.
 - б. Динаміки ринкової частки, довгострокової привабливості ринку.
 - в. Привабливості ринку, конкурентного положення на ринку.
 - г. Немає правильної відповіді.

3. Кабінетний аналіз документів також має назву:
- а. Нетрадиційний аналіз.
 - б. Контент-аналіз.
 - в. Традиційний аналіз.
 - г. Формалізований аналіз.
4. Формалізований аналіз документів також має назву:
- а. Спостереження.
 - б. Контент-аналіз.
 - в. Традиційний аналіз.
 - г. Кабінетний аналіз.
5. Інтерпретація змісту документу, його тлумачення характерно для:
- а. Нетрадиційного аналізу.
 - б. Контент-аналізу.
 - в. Традиційного аналізу.
 - г. Формалізованого аналізу.
6. Аналіз, який зводиться до переведення текстової інформації в кількісні показники, має назву:
- а. Традиційний аналіз.
 - б. Контент-аналіз.
 - в. Класичний аналіз.
 - г. Кабінетний аналіз.
7. Метод збору даних, при якому спостерігається ситуація, що має певний інтерес, і фіксуються значущі фактори або поведінка має назву:
- а. Експеримент.
 - б. Спостереження.
 - в. Анкетування.
 - г. Інтерв'ю.
8. До методів спостереження НЕ відносять:
- а. Структуроване, неструктуроване.
 - б. Відкрите, приховане.
 - в. Пряме, непряме.
 - г. Особисте, глибинне.
9. Якщо спостереження здійснюється в природних умовах, воно має назву:
- а. Особисте.
 - б. Польове.
 - в. Сховане.
 - г. Лабораторне.
10. Опитування може здійснюватися у вигляді:
- а. Анкетування, спостереження.
 - б. Анкетування, інтерв'ю, спеціальних опитувальних методик.
 - в. Анкетування, інтерв'ю.
 - г. Інтерв'ю, спостереження, експерименту.
10. Структура опитувального листа містить послідовно такі частини:
- а. Демографічна частина, вступ, основна частина.
 - б. Основна частина, реквізитна частина.
 - в. Вступ, основна частина, реквізитна частина.
 - г. Вступ, основна частина.
12. Питання без заданої структури відповіді відносяться до:
- а. Відкритих питань.
 - б. Закритих питань.
 - в. Напівзакритих питань.
 - г. Питань зі шкалами.
13. Питання, що пропонують обрати одну із запропонованих відповідей відносяться до:
- а. Відкритих питань.
 - б. Закритих питань.
 - в. Напівзакритих питань.
 - г. Питань зі шкалами.
14. Тип питання, який дає змогу респонденту можливість виразити ступінь згоди чи незгоди із запропонованим висловлюванням, має назву:
- а. Альтернативне питання.
 - б. Закрите питання.
 - в. Шкала Лайкерта.
 - г. Семантичний диференціал.

15. Тип питання, який дає змогу респонденту надати кількісну оцінку запропонованому висловлюванню, має назву:

а. Шкала оцінок.

б. Закрите питання.

в. Шкала Лайкерта.

г. Семантичний диференціал.

Література: основна: 1, 5; додаткова: 7, 8.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: визначити ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, вміти будувати багатокутник конкурентоспроможності, надати характеристику методам оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначити параметри конкурентоспроможності продукції, розглянути етапи проведення та методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Основні поняття: конкурентоспроможність підприємства, профіль внутрішнього середовища, багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаркінг, конкурентоспроможність продукції.

План

1. Сутність конкурентоспроможності організації.
2. Діагностика підприємства.
3. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.
4. Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства.
5. Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства.
6. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

Питання №1. Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує величину та ефективність використання всіх ресурсів підприємства; вона є показником відносним. Базою для порівняння є аналогічні показники конкурентоспроможності підприємств конкурентів або ідеальних (еталонних) підприємств; конкурентоспроможність продукції та підприємства є взаємозалежними поняттями.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути,

тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;
- визначає спроможність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;
- визначає позицію даного підприємства щодо конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю в сформованих умовах проектувати, виробляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиках є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- **виробничий** – ключове значення мають номенклатура і асортименти товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- **маркетинговий** – ключове значення мають дослідження і прогнозування ринку, система просування і збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

- **фінансовий** – ключове значення мають ступінь ліквідності, прибутковість, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- **інноваційний** – ключове значення мають здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- **кадровий та організаційно-культурний** – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- **управлінський** – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість і раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість підприємства.

Питання №2. Для оцінки конкурентоспроможності організації та її управління спочатку необхідно провести аналіз її стану, наприклад, за допомогою SWOT-аналізу.

При оцінці внутрішнього середовища варто розглядати п'ять сфер: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та організаційна культура.

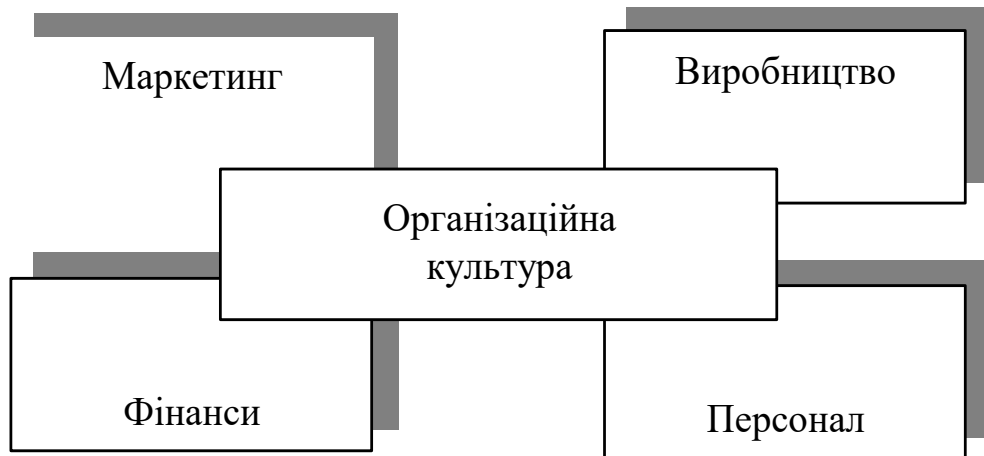


Рис. 3.1 Профіль внутрішнього середовища підприємства

Маркетинг. Із великої кількості маркетингових факторів для оцінки внутрішнього середовища підприємства виділяють основні:

1. Частка ринку підприємства.
2. Різноманітність та якість асортименту продукції (послуг).
3. Дослідження та розробка нових, кращих товарів та послуг.
4. Передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів.
5. Ефективний збут.
6. Реклама та просування товару.
7. Прибутковість маркетингу.

Виробництво. Дана функція має особливе значення для аналізу сильних та слабких сторін підприємства. Можна виділити вісім сфер аналізу виробничої діяльності.

1. Доступ підприємства до нових матеріалів.
2. Стан (сучасність) технології
3. Можливість виробництва товарів (послуг) за більш низькою ціною.
4. Структура витрат.
5. Сезонні коливання попиту.
6. Можливість обслуговування нових ринків.
7. Здатність підприємства знижувати матеріальні запаси і час реалізації замовлень.

8. Ефективність і результативність системи контролю якості продукції.

За перерахованими факторами можна визначити критичні параметри, що суттєво впливають на майбутню діяльність підприємства.

Фінанси. Якісний фінансовий аналіз дозволяє визначити ключові припущення про динаміку розвитку підприємства в майбутньому. Фінансовий аналіз необхідно проводити за наступними напрямками:

- аналіз величини власного та залученого капіталу;
- аналіз платоспроможності та ліквідності активів підприємства;
- оцінка основних фінансових коефіцієнтів;
- оцінка загальної ефективності фінансової роботи підприємства.

Наведемо приблизну схему аналізу та оцінки фінансового стану підприємства:

1. Аналіз складу структури та динаміки балансу.
2. Оцінка майнового стану.
3. Аналіз ліквідності.
4. Аналіз платоспроможності.
5. Аналіз ділової активності та рівня ефективності господарської діяльності.

При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток) застосовують наступні методи аналізу:

- Вертикальний (структурний) аналіз.
- Горизонтальний аналіз або аналіз тенденцій.
- Метод коефіцієнтів.

Персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Трудові ресурси створюють продукт, вартість та доданий продукт у формі прибутку.

Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Підприємство стикається сьогодні з рядом проблем.

1. Компетенція і підготовка вищого керівництва.
2. Ефективність і конкурентоспроможність системи винагород.
3. Порядок наступності керівних посад.
4. Система підготовки та підвищення кваліфікації працівників.
5. Плинність кадрів – провідних спеціалістів підприємства.
6. Періодичність аналізу системи оцінки діяльності персоналу.

Організаційна культура. Необхідність оцінки такого фактора як організаційна культура (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма чинниками. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, а це в декілька раз підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань і стимулювання певних типів їх поведінки.

В загальному, під організаційною культурою розуміють цілісну систему відпрацьованих в організації та притаманних її членам моделей поведінки, звичаїв та очікувань.

Існує декілька прийомів створення організаційної культури:

- Забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованості можуть бути зустрічі з керівниками, внутрішня інформаційна мережа.

- Підтримка у людей впевненості у майбутньому.
- Створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників.

- Система ротації персоналу.
- Політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальні допомоги тощо.

- Практика «відкритих дверей».

- Інше.

Питання №3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх розподіл на окремі групи за певними ознаками. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють *графічні, матричні, розрахункові та комбіновані* (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) *методи*.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званого “Багатокутника конкурентоспроможності”. Побудова багатокутника здійснюється в такий спосіб: коло розділяється радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв. Шкали на радіальних прямих градируються так, щоб всі значення критеріїв знаходилися усередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються при видаленні від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання ставляться точки, що відповідають значенням критеріїв. По точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, що і формує багатокутник. На “Багатокутнику конкурентоспроможності” видно, як відрізняються підприємства одне від іншого за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота і наочність; недоліком вважають те, що він не дає можливості встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи незважаючи на надлишкову спрощеність дають можливість дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці, дозволяють забезпечити високу репрезентативність оцінки. Крім матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) існують досить багато матричних моделей, які можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринка/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);

- матриця “Привабливість галузі/конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);

- матриця “Стадія життєвого циклу товару/конкурентна позиція” (модель ADL/LC).

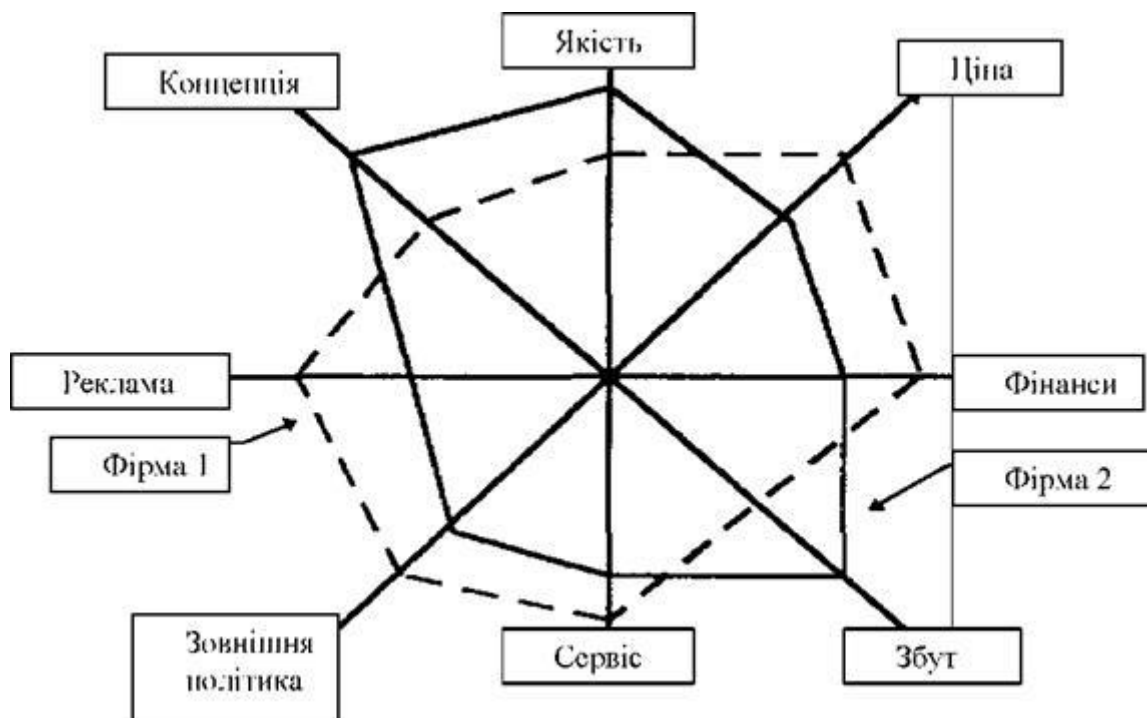


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на:

- **специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому та ін.;
- **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки виділяють:

1. Метод, що використовує як головний підхід оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів.
3. Метод, що базується на основі теорії ефективної конкуренції.

Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат,

раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, спроможність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання. До четвертої групи – показники конкурентоспроможності товару (якість товару та його ціна).

Таблиця 3.1

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

| Критерії та показники конкурентоспроможності | Роль показника в оцінці | Правило розрахунку показника |
|--|---|---|
| 1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) | | |
| 1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В) | Відображає ефективність витрат при випуску продукції | $V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$ |
| 1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф) | Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів | $\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$ |
| 1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ) | Характеризує ступінь прибутковості товару | $Рт = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$ |
| 1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП) | Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили | $ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середня за списком чисельність робітників}$ |
| 2. Фінансове положення підприємства (ФП) | | |
| 2.1. Коефіцієнт автономії (КА) | Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування | $КА = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$ |
| 2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП) | Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства | $КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$ |
| 2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ) | Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань | $КЛ = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовувані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$ |
| 2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО) | Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу | $КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$ |
| 3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ) | | |

| | | |
|---|--|---|
| 3.1. Рентабельність продаж (РП) | Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни | $РП = \frac{\text{Прибуток від реалізації}}{\text{Обсяг продажів}} \times 100\%$ |
| 3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ) | Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту | $КЗ = \frac{\text{Обсяг нереалізованої продукції}}{\text{Обсяг продажів}}$ |
| 3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП) | Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту | $КМ = \frac{\text{Обсяг випуску продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$ |
| 3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР) | Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту | $КР = \frac{\text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту}}{\text{Приріст прибутку від реалізації}}$ |
| Критерії та показники конкурентоспроможності | Роль показника в оцінці | Правило розрахунку показника |
| 4. Конкурентоспроможність товару (КТ) | | |
| 4.1. Якість товару | Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням | Комплексний метод оцінки |
| 4.2 Ціна товару | Характеризує доступність товару для споживача | Визначається різними методами |

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ВД + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ; \quad (3.1)$$

де $ККО$ – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

$ВД$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

$ФП$ – значення критерію фінансового положення організації;

$ЕЗ$ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

$КТ$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП; \quad (3.2)$$

де $В$ – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$Ф$ – відносний показник фондівдачі;

$РТ$ – відносний показник рентабельності товару;

$ПП$ – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi П = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО; \quad (3.3)$$

де *КА* – відносний показник автономії організації;

КП – відносний показник платоспроможності організації;

КЛ – відносний показник ліквідності організації;

КО – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21ВП + 0,14КР; \quad (3.4)$$

де *РП* – відносний показник рентабельності продаж,

КЗ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

ВП – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (табл. 3.1) та переведення показників 3.2 - 3.4 у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства за минулі відрізки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» - на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Питання №4. Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є *бенчмаркінг*.

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг),

виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія провадить порівняння своєї діяльності із практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Здебільшого розрізняють *три види бенчмаркінгу*:

1. **Внутрішній бенчмаркінг**, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. **Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів**, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. **Функціональний бенчмаркінг** – аналізуються окремі процеси, функції, методи і технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Таким чином, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти, підприємства, які є найкращими у відповідній галузі, суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. **Підготовка**. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію.

Зауважимо, що порівняльних аналогів має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості – витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.

2. *Аналіз.* У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. *Впровадження.* На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області.

Питання №5. Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, яку вона пропонує споживачам.

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукції бути привабливішою для покупця у порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку та споживчим оцінкам.

Потрібно розрізняти *параметри* та *показники конкурентоспроможності продукції*.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Виділяють такі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні*.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

1. Технічні параметри включають:

а) *параметри призначення* – властивості товару, що визначають області застосування і функції, що він призначений виконувати (наприклад, металообробки, перевезення вантажів, обробка сільгосппродукції);

б) *ергономічні параметри*, що характеризують відповідність товару властивостям організму людини при виконанні трудових операцій або споживанні;

в) *конструктивні параметри*, відбивають конструктивно-технологічні рішення, властиві даним виробам і забезпечують певні властивості товарів (надійність, довговічність тощо.);

г) *естетичні параметри*, що характеризують зовнішнє сприйняття товару, інформаційну виразність.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності продукції – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період у порівнянні із продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування ухвалення рішення при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні та корекції цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортованих товарів; корекції цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їхньої модернізації; припиненні закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту; оптимізації торговельних асортиментів; формуванні товаровиробниками політики в області якості та конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку і проектування.

Конкурентоспроможність визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані із придбанням і експлуатацією товару.

Корисний ефект товару характеризує фактичну спроможність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник зі своєю вагою, залежною від його значимості для споживача.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу – це витрати, які обов'язково потрібні зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Ухвалюючи рішення щодо покупки, покупець враховує не тільки ціну товару, але й те, у скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, варто враховувати витрати споживача на придбання та експлуатацію товару, а

не тільки оцінювати товар по ступеню його відповідності конкретним потребам. Разом всі витрати становлять величину **ціни споживання** – обсяг коштів, необхідний споживачу протягом усього терміну служби товару.

Елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; витрати на паливо (електроенергію); витрати на післягарантійний сервіс і придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу по завершенні терміну експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна та якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника й конкретного постачальника; ступінь популярності марки і прихильності до неї споживача). На різних ринках вага кожного із цих критеріїв може бути різною, а тому оцінку конкурентоспроможності варто здійснювати для кожного ринку окремо.

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не саму по собі його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару включає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталона представляється одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару.

Як базові можуть бути обрані наступні параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний (еталонний) зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних і національних організацій по стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти фахівців про відвідування виставок, ярмарків зарубіжних фірм.

Питання №6. Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосовуються різні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар або продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості одержання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо. Найбільш відомі на сьогодні моделі і методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи.

Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності продукції наведений нижче.

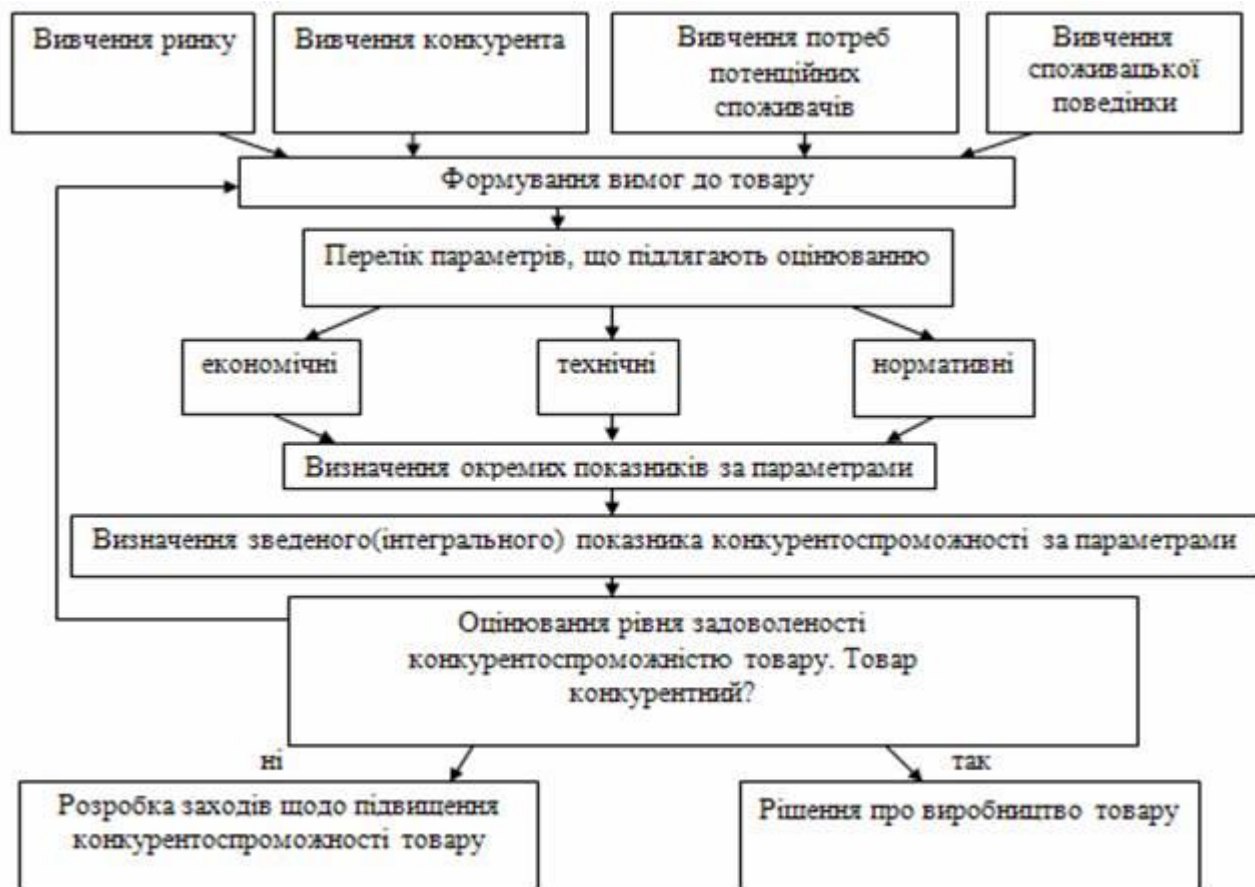


Рис. 3.3 Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності продукції

1. **Диференціальний метод** заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції визначається на базі розрахунку одиничних та групових показників.

Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як процентне співвідношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\text{баз}}}, \quad (3.5)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i\text{баз}}$ – величина i -го параметра базового виробу;

n – кількість параметрів.

Груповий показник (індекс) розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс методом середньозваженого. При розрахунку групового параметричного індексу складністю є визначення ваги параметра. Необхідність встановлення ваги параметра пояснюється неоднозначністю (різною важливістю) для споживача різних параметрів товару.

Виходячи із цього, визначається значимість (вага) параметра для споживача, за умови, що вся потреба приймається за 1 (100%). Вага параметра може встановлюватися різноманітними методами. Найбільш часто для оцінки конкурентоспроможності застосовуються експертні методи.

Груповий показник за технічними параметрами (індекс технічних параметрів) розраховується за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot q_i = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{P_i}{P_{баз}}, \quad (3.6)$$

де $I_{ТП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами (індекс технічних параметрів);

w_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів ($\sum_{i=1}^n w_i = 1$).

Груповий показник за економічними параметрами (індекс економічних параметрів) розраховується за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{Ціна^{спож}}{Ціна_{баз}^{спож}}, \quad (3.7)$$

де $I_{ЕП}$ – груповий показник за економічними параметрами (індекс економічних параметрів);

$Ціна^{спож}$ – ціна споживання продукції, що аналізується;

$Ціна_{баз}^{спож}$ – ціна споживання базового товару.

Ціна споживання розраховується за формулою:

$$Ціна^{спож} = Ціна + С, \quad (3.8)$$

де $Ціна$ – ціна продажу товару;

$С$ – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Інтегральний показник – розраховується як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару здійснюють за формулою:

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (3.9)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається, по відношенню до базового товару.

Якщо $K > 1$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний як база для порівняння;

якщо $K < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижче, ніж у товару - суперника; якщо $K = 1$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів.

Мета виробника – одержати $K > 1$, збільшуючи індекс технічних параметрів $I_{ТТ}$ і зменшуючи індекс економічних параметрів $I_{ЕП}$.

2. Метод оцінки конкурентоспроможності групи товарів.

Алгоритм визначення найбільш конкурентоспроможного товару серед групи товарів може бути представлений у вигляді, наведеному на рисунку 3.4.

Розглянемо деякі з наведених етапів.

Групування показників.

Всі показники (параметри) товарів розділені на три групи: кількісні, якісні, релейні («так»/«ні»); це дозволяє використати різні підходи при їх визначенні та розрахунку інтегральних оцінок конкурентоспроможності товарів.

Ранжирування кількісних і якісних показників.

Ранжирування показників здійснюється для наступного вибору залежності, по якій розраховуються вагові коефіцієнти. Одним зі способів ранжирування є метод парних порівнянь, при проведенні якого заповнюється матриця I_{kj} . Елементи матриці можуть бути визначені за формулою:

$$\begin{cases} I_{kj} = 1, \text{ якщо } X_k = X_j, \\ I_{kj} = 0, \text{ якщо } X_k < X_j, \\ I_{kj} = 2, \text{ якщо } X_k > X_j. \end{cases} \quad (3.10)$$

Знаки рівності, «менше» і «більше» відповідають рівнозначності показників, меншої і більшої значимості одного показника у порівнянні з іншим відповідно.

Визначення вагових коефіцієнтів з урахуванням рангів показників.

За результатами ранжирування обирається залежність для розрахунку вагових коефіцієнтів w_i , що враховують ступінь впливу показників на інтегральну оцінку.

При лінійній або близькій до неї залежності вагові коефіцієнти розраховуються за формулою:

$$w_i = \frac{2(N - i + 1)}{N(N + 1)}, \quad (3.11)$$

де: N – кількість показників, що враховуються;

$i = 1, 2, \dots, N$ – ранг.

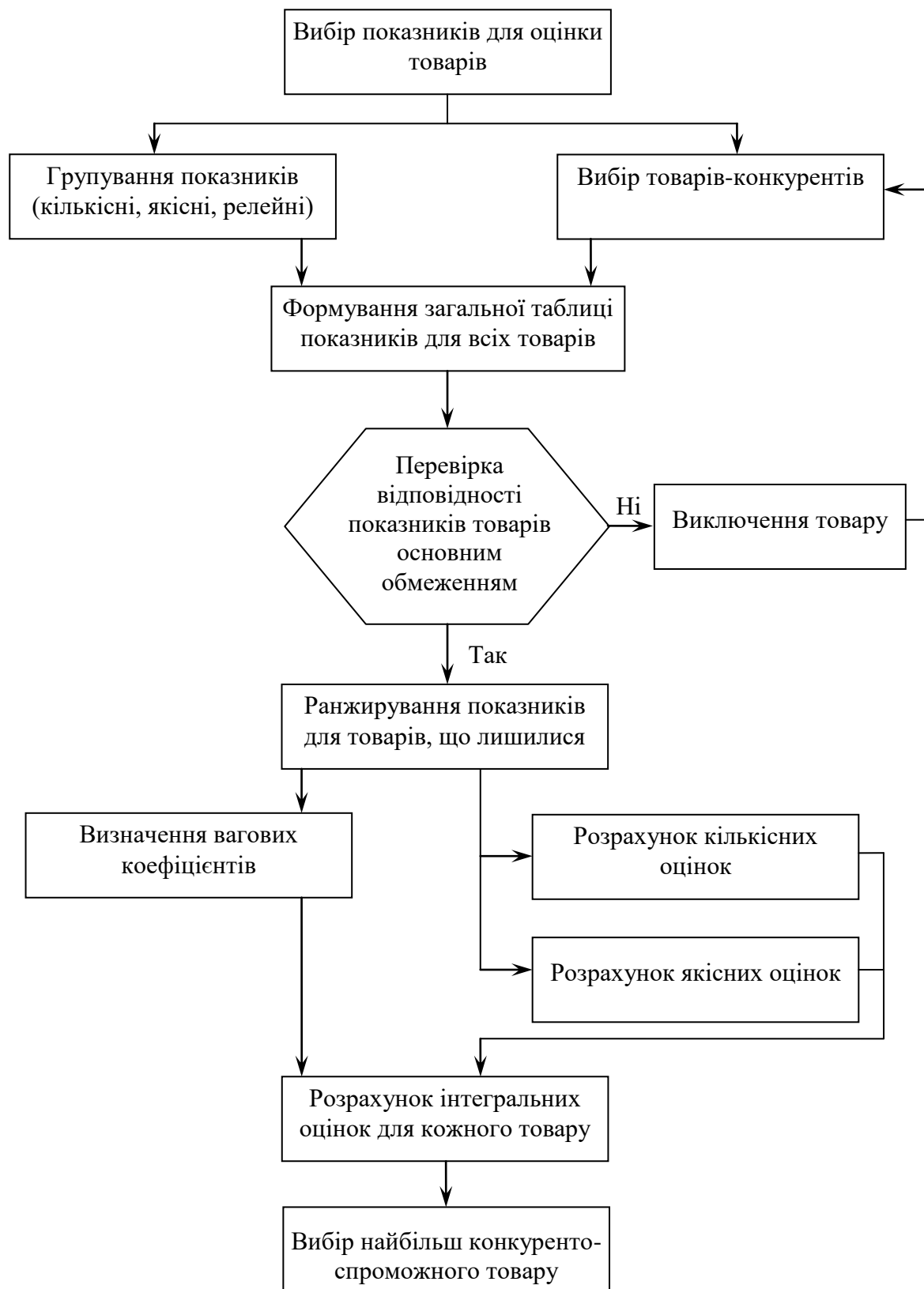


Рис. 3.4 Алгоритм визначення конкурентоспроможності товару

Обробка кількісних показників передбачає наступні етапи:

- побудова таблиці, у горизонтальних рядках якої вказуються показники, у стовпцях – значення для аналізованих товарів по кожному показнику A_{ij} ;

- для кожного параметра визначається еталонне значення - максимальне або мінімальне залежно від впливу показника на загальну оцінку;

- якщо в якості еталонного обране найбільше $A_{i\max}$, то всі значення даного рядка діляться на нього та у клітки таблиці заноситься $a_{ij} = A_{ij} / A_{i\max}$;

- якщо в якості еталонного обране найменше $A_{i\min}$, то еталонне значення ділиться на інші значення даного рядка та у клітки таблиці заносяться $a_{ij} = A_{i\min} / A_{ij}$.

Розрахунок якісних оцінок.

Для одержання оцінок якісних показників можна використовувати функцію бажаності, значення якої розраховуються за формулою:

$$z_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (3.12)$$

де z_i – значення функції бажаності;

y_i – значення i -го параметра на кодованій шкалі.

Середні і граничні значення функції бажаності наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінки якості і відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності

| Оцінка якості | Оцінки на шкалі бажаності | |
|---------------|---------------------------|------------------|
| | діапазон | середнє значення |
| Відмінно | 0,950-1,00 | 0,975 |
| Дуже добре | 0,875-0,950 | 0,913 |
| Добре | 0,690-0,875 | 0,782 |
| Задовільно | 0,367-0,690 | 0,530 |
| Погано | 0,066-0,367 | 0,285 |
| Дуже погано | 0,0007-0,066 | 0,033 |
| Кепсько | Менш 0,0007 | — |

Використання функцій бажаності дозволяє звести якісні оцінки показників до кількісних, при цьому ті й інші перебувають в інтервалі 0-1. З метою уніфікації якісні оцінки можуть бути нормовані щодо максимальних значень по рядках.

Розрахунок інтегральних оцінок конкурентоспроможності товарів.

Інтегральна оцінка являє собою суму оцінок кількісних і якісних показників товару із урахуванням ваги критерію. Розрахунок інтегрального показника A_j для кожного j -го товару здійснюється за формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n w_i a_{ij} \quad (3.13)$$

Найбільш конкурентоспроможним серед групи товарів є той товар, у якого $A_j \rightarrow \max$.

Питання до самоконтролю

1. Надайте визначення конкурентоспроможності.
2. Визначте ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності на підприємстві.
3. Розкрийте сутність аналізу внутрішнього середовища підприємства.
4. Які існують методи оцінки конкурентоспроможності підприємства?
5. Розкрийте сутність графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.
6. Розкрийте сутність розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності підприємства.
7. Дайте визначення бенчмаркінгу.
8. Які існують види бенчмаркінгу?
9. Дайте визначення конкурентоспроможності товару.
10. Надайте характеристику основним методам оцінки конкурентоспроможності товару.

Тестові завдання

1. Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів, має назву:

- а. Конкурентоспроможність товару.
- б. Конкурентна перевага.
- в. Конкурентоспроможність підприємства.
- г. Конкурентна стратегія.

2. Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- а. Виробничий.
- б. Маркетинговий.
- в. Фінансовий.
- г. Всі відповіді правильні.

3. До основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносять:

- а. Інтегральний, табличний.

- б. Інтегральний, аналітичний.
- в. Графічний, матричний, розрахунковий.
- г. Аналітичний, графічний.

4. *Метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності із практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність, має назву:*

- а. Маркетинг.
- б. Бенчмаркінг.
- в. SWOT – аналіз.
- г. PEST – аналіз.

5. *Здатність продукції бути привабливішою для покупця у порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку та споживчим оцінкам має назву:*

- а. Конкурентоспроможність товару.
- б. Конкурентна перевага.
- в. Конкурентоспроможність підприємства.
- г. Конкурентна стратегія.

6. *Кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності, мають назву:*

- а. Індекси конкурентоспроможності.
- б. Показники конкурентоспроможності.
- в. Критерії конкурентоспроможності.
- г. Параметри конкурентоспроможності.

7. *Параметри, що характеризують відповідність товару властивостям організму людини при виконанні трудових операцій або споживанні, мають назву:*

- а. Конструктивні.
- б. Ергономічні.
- в. Естетичні.
- г. Технологічні.

8. *Параметри, що визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, які обумовлені законодавством та іншими нормативними документами, мають назву:*

- а. Конструктивні.
- б. Нормативні.
- в. Технічні.
- г. Технологічні.

9. *Ціна споживання товару – це:*

- а. Обсяг коштів, необхідний споживачу протягом усього терміну служби товару.
- б. Кошти на обслуговування товару.
- в. Витрати на придбання товару.
- г. Транспортні витрати.

10. *Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як:*

- а. Відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.
- б. Відношення індексу технічних параметрів виробу до індексу цінових параметрів.

в. Відношення показника якості до ціни товару.

г. Немає правильної відповіді.

11. Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як:

а. Відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.

б. Відношення індексу технічних параметрів виробу до індексу цінових параметрів.

в. Відношення показника якості до ціни товару.

г. Немає правильної відповіді.

12. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції розраховується як:

а. Відношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.

б. Відношення величини параметра базового зразка до величини параметру оцінюваного виробу.

в. Відношення показника якості до ціни товару.

г. Відношення сумарного корисного ефекту від використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

Література: основна: 1–6; додаткова: 5, 6, 7, 11, 12.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Мета: визначити значення конкурентних переваг підприємства, класифікувати конкурентні переваги, визначити джерела виникнення конкурентних переваг, розкрити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні поняття: конкурентна перевага, внутрішні конкурентні переваги, зовнішні конкурентні переваги, ринковий потенціал підприємства, фактор конкурентної переваги, управління конкурентоспроможністю підприємства.

План

1. Сутність конкурентних переваг організації. Класифікація конкурентних переваг.

2. Управління конкурентоспроможністю організації.

Питання №1. Конкурентна перевага (КП) – це положення фірми на ринку, що дозволяє їй переборювати сили конкуренції та залучати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними відчутними і невлловимими активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для

даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і становлять основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару та ринку. При визначенні КП важливо орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, істотною. Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія;
- патенти, ноу-хау, таємність;
- доступ до джерел сировини або комунікаціям і т.д.

Говорячи про перевагу підприємства, також варто сказати, про ринковий потенціал підприємства, що є комплексом можливостей і досягнень, що забезпечують конкурентну перевагу і виконання поставлених цілей.

Потенціал підприємства складається з наступних елементів:

- частки, займаною фірмою на ринку;
- виробничих і торговельно-збутових потужностей;
- товарообігу та його асортиментів за певний період;
- прибутку та рентабельності за певний період;
- інвестиційного потенціалу, окупності інвестицій і результатів інноваційної діяльності;
- витрат часу на проектування нового товару;
- науково-технічного потенціалу (наявності ноу-хау);
- фінансово-кредитних ресурсів;
- трудового потенціалу та його ефективності;
- середньої тривалості життєвого циклу товарів підприємства/фірми;
- рівня сервісу;
- наявності відомих дистриб'юторів, іміджу фірми або її марки, доброго імені (репутації) підприємства/фірми.

Фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає над конкуруючими підприємствами.

Ключові фактори успіху (КП) можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- *за областю застосування*: загальні (актуальні для багатьох галузей) та специфічні (характерні для окремих галузей);
- *за джерелами походження*: *ринкові* / *зовнішні* (пов'язані із сприйняттям продукції фірми споживачами) та *ресурсні* / *внутрішні* (засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства);

- за можливостями реалізації: *інструментальні* (їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми) та *неінструментальні* (формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства).

Фактори конкурентної переваги можуть бути *тактичними* і *стратегічними*.

1. **Тактичний фактор конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати в найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. **Стратегічний фактор конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

У свою чергу стратегічні фактори конкурентної переваги підприємства можна розділити на наступні підфактори:

1. Фактори макросередовища: міжнародні; політичні; економічні; природно-кліматичні; правові; екологічні; соціально-демографічні; науково-технічні.

2. Фактори інфраструктури регіону: ринкова інфраструктура; моніторинг навколишнього природного середовища; охорона здоров'я; наука та освіта; культура; будівництво; торгівля; транспорт і зв'язок.

3. Фактори мікросередовища фірми: конкуренти фірми; постачальники; контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо); маркетингові посередники (реклама, консалтинг).

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їхні *властивості*.

Першою властивістю є їх ***порівняльний, відносний характер***. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно властивими конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не впливають із його внутрішньої природи, а проявляються лише за умови порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств варто визначати шляхом порівняння найбільш істотних характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх ***залежність від конкретних умов і причин*** (географічних, часових). Товар, що має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційну поразку, через деякий час може мати успіх у результаті, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, ефективної рекламної кампанії, тощо. Із цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсальний характер. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їхня *підпорядкованість* неоднозначному *впливу* значної кількості різнорідних *факторів*. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо в результаті дії зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, ті самі фактори можуть як посилювати, так і послабляти конкурентні переваги. Сучасна технологія сприяє створенню переваг відносно якості, однак може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на їх придбання.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її *динамічна* зміна в часі.

Для того, щоб ті або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним *критеріям*:

- по-перше, ці характеристики мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто мають відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути істотною конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Однак для швейного підприємства, орієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює фактор розташування в центрі міста в конкурентну слабкість;
- по-друге, вони мають бути *стійкими* в умовах динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
- по-третє, ці характеристики мають бути *наглядними* для споживачів. Тобто, фірма повинна використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Переваги підприємства за джерелами їхнього виникнення можна розділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту, тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, менеджменту фірми або товару, який створює “цінність для виробника”, що дозволяє досягти більш нижчої собівартості, ніж у конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, що забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, які нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на можливості підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або

підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок приймати ціну продажів вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідну видатну якість.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів.

Внутрішні конкурентні переваги:

- виробничі – продуктивність праці, ощадливість витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними коштами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- спадкоємні – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

До ***зовнішніх конкурентних переваг підприємства*** можна віднести наступні:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збору і обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, діючих сил і умов навколишнього середовища, про поведінку споживачів, конкурентів та інших господарських суб'єктів;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень і якість послуг, які надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – можливості зміни цін;

- збутові – портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Для конкретного підприємства істотне практичне значення має розподіл конкурентних переваг за стійкістю до їх копіювання:

1. *Переваги “низького рівня”*, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості або доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2. *Переваги “високого рівня”*, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; висока репутація підприємства, яка заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3. *Переваги “найвищого рівня”*, до яких відноситься постійна модернізація виробництва, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх досягає.

Якщо керівництво підприємства зацікавлене у формуванні і підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, воно повинне приділяти головну увагу другій і третій групі переваг. Переваги другої і третьої груп дозволяють не тільки підвищити конкурентний потенціал підприємства, але й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З погляду підприємства пріоритетною є орієнтація на створення і розвиток саме цих переваг, однак процес їх формування в більшості випадків має потребу в істотних інвестиціях і досить тривалого періоду часу.

Питання №2. Управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, яка спрямована на формування управлінських рішень, які, у свою чергу, повинні бути спрямовані на протистояння всіляким зовнішнім впливам і досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку. Стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка і розвиток стратегічної конкурентної переваги. Конкурентна перевага організації може

бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою за часом і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства. Показником, що характеризує результат стратегічного управління, є показник стратегічного успіху або неуспіху діяльності організації на ринку (зростання або падіння його ринкової частки).

Тактичне управління конкурентоспроможністю спрямовано на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності - сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає і практично застосовує підприємство проти своїх конкурентів і за допомогою яких воно реалізує свою конкурентну стратегію.

Показником тактичного управління буде сукупність результатів, що характеризують досягнутий рівень у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний конкурентний період. Тоді під тактичною конкурентною перевагою розуміють конкурентну перевагу, що викликає хоч і обмежену, але зростаючу увагу з боку зовнішнього оточення підприємства, яка набуває стабільності у часі і по відношенні до якої у конкурентів відсутні очевидні можливості її «нейтралізації».

Поточне управління є об'єктом оперативного менеджменту, що безперервно здійснюється в процесі вирішення поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства (договірна, поточна господарська робота і т.д.). Крім того, що поточне (оперативне) управління конкурентоспроможністю повинне передбачати проведення конкурентного маневрування, яке представляє собою комплекс заходів, що розробляються і здійснюються для усунення непередбачених раніше диспропорцій.

Процес управління конкурентоспроможністю, як і управління будь-яким іншим об'єктом, носить циклічний, відносно замкнутий характер. Цей процес починається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих завдань, тобто досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати (досягнення або недосягнення мети) конкретизуються і уточнюються раніше поставлені завдання, ставляться нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається заново.

Питання до самоконтролю

1. Дайте визначення конкурентної переваги.
2. З яких елементів складається потенціал підприємства?
3. Надайте характеристику зовнішнім та внутрішнім конкурентним перевагам підприємства.
4. Що таке фактор конкурентної переваги?
5. Охарактеризуйте переваги низького, високого та найвищого рівнів.
6. Надайте визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства».

Література: основна: 1–5; додаткова: 3, 8, 9, 13.

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

Мета: розглянути базові стратегії за М. Портером, надати характеристику базовим стратегіям, визначити основні конкурентні стратегії.

Основні поняття: конкурентні стратегії, стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації, стратегія концентрації, вертикальна та горизонтальна диференціація, лідер ринку, членджер, послідовник, нішер.

План

1. Сутність конкурентних стратегій підприємства.
2. Базові стратегії за М. Портером.
3. Види конкурентних стратегій.

Питання №1. Виявивши та оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе одержати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу). Можливо виділити такі групи стратегій: загальні для всієї організації в цілому; загальні конкурентні по окремих бізнес-напрямах; продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації; функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, що передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямків, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому; передбачають розробку конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Питання №2. Майкл Портер – видатний американський вчений-економіст, професор Гарвардського університету. У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства М. Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 5.1).

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

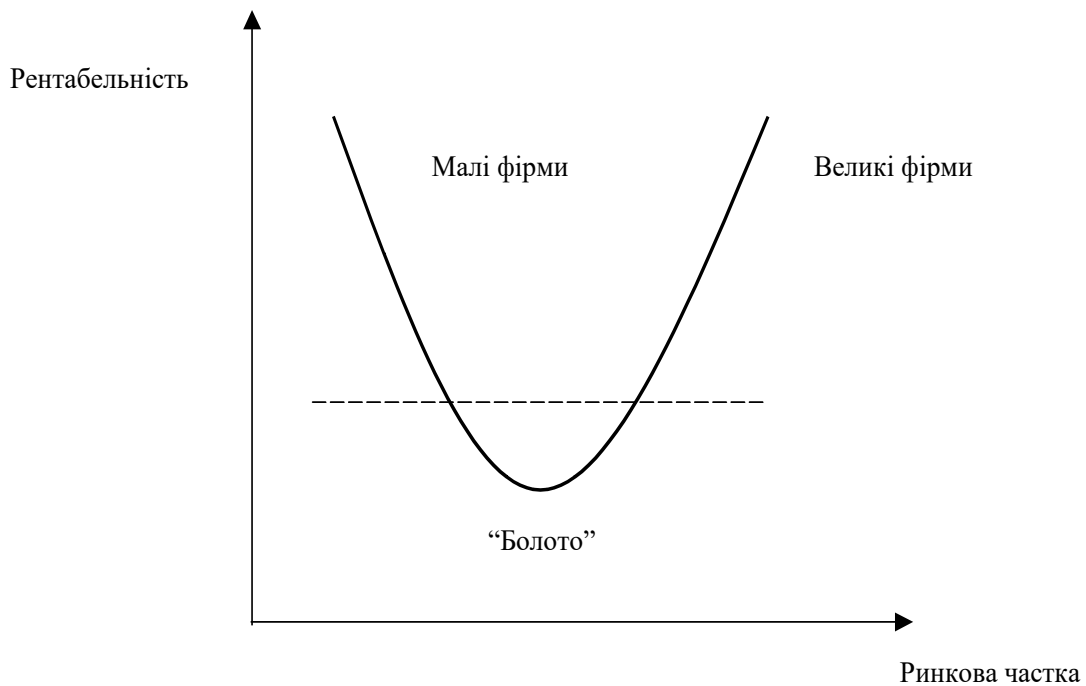


Рис. 5.1 Модель М. Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав «болотом».

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити стратегічній одиниці бізнесу конкурентний успіх на ринку:

- стратегія цінового лідерства (мінімізації витрат);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (фокусування або ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій базується на певних конкурентних перевагах фірми.

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва та обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі.

Шляхами досягнення цінового лідерства є:

- зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва (економія на масштабах виробництва);
- відмова від дорогих супутніх послуг;
- розробка дешевих для виробництва моделей продукції;
- доступ до дешевої сировини;
- удосконалювання технологічного процесу.

Стратегія цінового лідерства є актуальною для будь-яких сфер бізнесу, хоч у кожній з них існують свої особливості реалізації цієї стратегії.

Використання стратегії цінового лідерства найбільш виправдано у випадках, коли:

- галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості його диференціації обмежені;
- попит еластичний за ціною;
- імовірність переключення споживачів на товари-замінники досить висока.

Переваги стратегії цінового лідерства:

- підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби;
- низькі витрати забезпечують переваги постачальників, оскільки збільшення ціни на матеріально-технічні ресурси найменшою мірою відчуває на собі ціновий лідер;
- низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні;
- низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту;
- у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти.

Ризик стратегії цінового лідерства:

- принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі;
- конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат;
- концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі;
- непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини та енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами.

Стратегія диференціації заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більше число споживачів з різними потребами. Конкурентна перевага, на якій базується ця стратегія, – відмінність, несхожість із конкурентами.

Виділяють наступні джерела унікальності (фактори диференціації):

- характеристики продукту (специфічні споживчі властивості, поліпшена якість та ін.);
- додаткові послуги, що пропонуються фірмою (доставка, ремонт, продаж у кредит та ін.);
- якісна перевага сировини;
- технологічні та науково-технічні переваги;
- процедури виконання різних функцій (контроль якості продукції, система обслуговування споживачів).

Успішна диференціація дозволяє фірмі (*переваги стратегії*):

- встановити підвищену ціну на товар/послугу;
- отримати високий прибуток;
- збільшити обсяги продажів (оскільки велика кількість покупців залучається завдяки відмітним характеристикам товару);
- завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки (оскільки багато клієнтів стають прив'язаними до додаткових характеристик продукції);
- створити високі вхідні бар'єри на ринок збуту.

Застосування стратегії диференціації має високі шанси на успіх у тих випадках, коли попит нееластичний за ціною, переважає нецінова конкуренція і галузевий ринок має складну структуру.

Ризик стратегії диференціації:

- характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача;
- збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними;
- виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект.

Основні проблеми, що виникають при використанні стратегії диференціації, – високі витрати на рекламну діяльність, можливість появи товарів-імітаторів.

Розрізняють два види диференціації: *горизонтальну і вертикальну*.

При горизонтальній диференціації ціна різних модифікацій товару залишається приблизно однаковою, тобто фірма орієнтована на споживачів з однаковим середнім рівнем доходів (приклад – мило різних запахів).

При вертикальній диференціації і ціни на модифікації товару, і середній дохід споживачів різні. Така диференціація дає фірмі доступ до різних за доходами сегментів споживачів.

Стратегія концентрації передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них лідируючого положення.

Сегментами ринку (об'єктами концентрації) в стратегії концентрації можуть бути: певна група споживачів; певний вид товару; певний географічний ринок.

Необхідна умова застосування стратегії концентрації — підприємство мусить обслуговувати обраний сегмент ринку ефективніше, ніж конкуренти, які протистоять на загальному ринку.

Переваги стратегії концентрації:

- її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства;
- навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство може отримати великі прибутки.

Найбільш успішно дана стратегія може бути використана, якщо:

-існують досить великі групи споживачів, чиї потреби в товарі із заданим функціональним призначенням значно відрізняються від середньостатистичних;

-існують групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які незадоволені належною мірою;

-ресурси організації відносно невеликі і не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами.

Проникнення конкурентів на сегмент ринку, у якому працює організація, яка фокусується на даному сегменті, тим складніше, чим більше своєрідність пропонованого нею товару.

Найважливішими факторами успіху фірм, що використовують стратегію концентрації, є їх унікальний технологічний досвід, спеціалізована збутова мережа, історичний престиж марки, висока якість продукції.

До *основних проблем*, що виникають при реалізації даної стратегії, відносять:

- зникнення розходжень у значимих для споживача властивостях товару в цільовому сегменті і загальному ринку товарів даного функціонального призначення;

- падіння цін на стандартизовану продукцію і збільшення через це можливості переключення споживачів цільового сегмента на загальний ринок;

- поява товарів, близьких за властивостями до товару цільового сегмента, по більш низьких цінах.

Портер М. стверджує, що передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Питання №3. Залежно від займаної ринкової частки фірми, виділяють чотири види *конкурентних стратегій*:

- стратегії лідера ринку;
- стратегії челенджера (претендента);
- стратегії послідовника;
- стратегії нішера.

Стратегії лідера. Ринковий лідер – це фірма, що займає найбільшу ринкову частку на певному ринку.

Утримати лідерство на ринку фірма може, здійснюючи діяльність у трьох напрямках, які визначають сутність маркетингових стратегій лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;*
- стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку;*
- стратегія захисту позицій.*

Стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована за рахунок збільшення обсягів споживання товару, що є варіантом стратегії

глибокого проникнення на ринок, а також шляхом пошуку нових потреб або нових споживачів (стратегії розвитку товару й ринку).

Стратегія підвищення ринкової частки при існуючій місткості ринку, по суті, є стратегія наступу і може бути реалізована шляхом підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізації рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Стратегія захисту позицій (стратегія оборони) має на меті захистити ринкову частку фірми. При цьому можуть використовуватися різні форми інновації, технологічного лідерства.

Стратегії членджерера. Членджерери (ринкові претенденти) – фірми, ціль яких збільшити ринкову частку і зайняти місце лідера.

Для того, щоб боротися, організація повинна мати певні переваги над ринковим лідером (пропонувати кращий продукт, продавати продукт за нижчою ціною і так далі). Залежно від сили позиції на ринку ринкового лідера і своїх можливостей ринковий претендент може досягати своїх цілей, використовуючи різні атакуючі стратегії.

Сутність стратегії фірми-членджерера – це варіанти стратегії наступу (атаки):

- стратегія фронтального наступу;*
- стратегія флангового наступу;*
- стратегія обхідного наступу.*

Стратегія фронтального наступу припускає використання проти конкурента тих же самих засобів, які використовує лідер. (Концентрований удар основними силами по найбільш зміцнених позиціях конкурентів. Перемогу одержує той, у кого є більше ресурсів і той, хто переважає суперника силою духу).

Стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Варіантів може бути стільки, скільки слабких місць у конкурента. (Фланговий маневр може бути спрямований на нову територію, ринки, які випали з поля зору лідера. Дуже поширена стратегія членджерера – атака шляхом зниження цін).

Стратегія обхідного наступу (різновидом якої є «партизанський маркетинг») має на меті зламати позиції конкурента, передбачає ведення наступальних дій відразу ж по декількох напрямках (з фронту, з флангів, з тилу). Атакуюча сторона пропонує ринку теж саме, але трошечки більше, для того щоб споживач не зміг відповісти відмовою.

Партизанська наступальна стратегія заслуговує окремої уваги. В бізнесі у партизана є запас тактичної переваги, що дозволяє маленькій компанії процвітати на ринках, де працюють великі компанії. Для вдалої партизанської стратегії необхідно:

- знайти досить маленький сегмент ринку, який можна захистити;
- бути готовим згорнути свої справи в будь-який момент. Партизан повинен уміти швидко здатися і піти на нове місце.

Кожний з варіантів стратегії наступу заснований на конкурентних перевагах фірми-челенджера і є по суті стратегією диференціації.

Стратегії послідовника. *Послідовники* – це фірми, які успішно працюють на ринку і маю на меті зберегти свою позицію, а не зайняти місце лідера.

Однак це не говорить про те, що ринковий послідовник повинен здійснювати пасивну політику. Він може обирати і стратегію розширення своєї діяльності, але таку, яка не викликає активної протидії з боку конкурентів. Переваги стратегії ринкового послідовника полягають в тому, що він може опиратися на досвід ринкових лідерів, може копіювати або поліпшувати продукти і маркетингові дії лідера звичайно при менших розмірах інвестицій і ризику. Така стратегія може забезпечити досить високий рівень прибутковості. Ринкові послідовники звичайно в першу чергу атакуються ринковими претендентами.

Стратегії, що дозволяють послідовнику утримати своїх споживачів:

-*стратегія копії* – використання стратегії лідера в повному обсязі;

-*стратегія імітації* – використання окремих елементів стратегії лідера;

-*стратегія адаптації* – використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Стратегії нішера. *Нішери* – це фірми, які орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або декількох сегментів ринку. Поле їхньої діяльності – сегменти, які залишив без уваги лідер. Саме ця стратегія є найбільш ефективною для невеликих фірм.

Організації, які діють у ринковій ніші, обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші організації, – конкуренти або не помітили, або не взяли до уваги. Ринкова ніша – це, по суті справи, сегмент у сегменті. Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня задоволення специфічних потреб обмеженого кола клієнтів за підвищеними цінами. Щоб знизити ризик від діяльності в одній ніші, намагаються знайти декілька ніш. Бажано, щоб ринкова ніша мала потенціал росту, не викликала інтерес у сильних конкурентів і, щоб в організації була сильна підтримка з боку її клієнтів.

Стратегія нішера аналогічна базовій стратегії концентрації.

Залежно від темпів зростання ніші і темпів зростання фірми, вона може використовувати такі стратегії:

-*стратегію втримання позиції* (поки ніша не втратила своєї актуальності);

-*стратегію лідерства в ніші* (якщо обсяги продажів фірми нішера зростають прискореними темпами);

-*стратегію інтеграції* (якщо власними силами фірма не може задовольнити потреби ніші);

-*стратегію виходу за межі ніші* (використання стратегії диверсифікованості).

Питання до самоконтролю

1. Надайте характеристику базовим стратегіям М. Портера.
2. Сформулюйте умови реалізації стратегії цінового лідерства.
3. Охарактеризуйте переваги реалізації стратегії диференціації.
4. Розкрийте сутність вертикальної та горизонтальної диференціації.
5. Надайте характеристику стратегії концентрації.
6. Розкрийте сутність конкурентних стратегій.

Тестові завдання

1. До базових стратегій (за М. Портером) відносять:

- а. Інтенсивного зростання, інтеграційного зростання, диверсифікації.
- б. Мінімізації витрат, диференціації, концентрації.
- в. Товарні, цінові, збутові.
- г. Недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

2. На графіку, що визначає базові стратегії М. Портера:

- а. Вісь У – рентабельність, вісь Х – частка ринку;
- б. Вісь У – частка ринку, вісь Х – рентабельність;
- в. Вісь У – відносна частка ринку, вісь Х – конкурентна позиція бізнесу;
- г. Вісь У – привабливість галузі, вісь Х – конкурентна позиція бізнесу.

3. Якщо галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості його диференціації обмежені, доцільно використовувати стратегію:

- а. Диференціації.
- б. Мінімізації витрат.
- в. Концентрації.
- г. Диверсифікації.

4. Стратегія, яка заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати споживачів з різними потребами, має назву:

- а. Диференціації.
- б. Мінімізації витрат.
- в. Концентрації.
- г. Інтеграції.

5. Диференціація може бути:

- а. Горизонтальна, вертикальна.
- б. Зв'язана, незв'язана.
- в. Пряма, зворотна.
- г. Прогресивна, регресивна.

6. Якщо ціна різних модифікацій товару залишається приблизно однаковою, тобто фірма орієнтована на споживачів з однаковим середнім рівнем доходів, то вона використовує стратегію:

- а. Мінімізації витрат.
- б. Модифікації товару.
- в. Концентрації.
- г. Горизонтальної диференціації.

7. Якщо ресурси організації відносно невеликі і не дозволяють їй обслуговувати великі групи споживачів з відносно стандартизованими потребами, доцільно використовувати стратегію:

- а. Мінімізації витрат.
- б. Модифікації товару.
- в. Концентрації.
- г. Диференціації.

8. *Фірма, мета якої збільшити ринкову частку та зайняти місце лідера, має назву:*

а. Послідовник.

б. Ринковий претендент.

в. Нішер.

г. Аутсайдер.

9. *Компанія-претендент може використовувати стратегію:*

а. Фронтального наступу.

б. Флангового наступу.

в. Обхідного наступу.

г. Всі відповіді правильні.

Література: основна: 1, 4, 6; додаткова: 5, 6, 7, 13 – 15.

ГЛОСАРІЙ

Аналіз документів – один з найбільш важливих методів збору даних в дослідженні конкурентів, спрямований на одержання надійної ринкової інформації, яка міститься в різних документальних джерелах.

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія провадить порівняння своєї діяльності із практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

Відкриті питання – питання без заданої структури відповіді; опитуваному дається можливість висловити свою думку по досліджуваному питанню у вільній формі.

Внутрігалузева конкуренція – це конкуренція між виробниками певної галузі.

Вторинна інформація – інформація, яка зібрана раніше для цілей, відмінних від цілей проведеного дослідження.

Економічні параметри конкурентоспроможності товару визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Закриті питання – питання, які припускають вибір одного із запропонованих варіантів відповіді.

Конкурент – товаровиробник, розширення або збереження обсягів діяльності якого веде до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника – суб'єкта цього ринку або ринку товару-замінника.

Конкурентна перевага (КП) – це положення фірми на ринку, що дозволяє їй переборювати сили конкуренції та залучати покупців.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби, витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Конкурентоспроможність товару відображає його спроможність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку.

Контент-аналіз – кількісний аналіз текстів та текстових масивів з метою наступної змістовної інтерпретації виявлених числових закономірностей.

Міжгалузева конкуренція – здійснюється між виробниками різних галузей.

Міжнародна конкуренція являє собою конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як внутрігалузову, так і міжгалузову форми конкуренції.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера – потужний інструмент для систематичної діагностики основних конкурентних сил, які впливають на ринок; оцінки ступеня впливу кожної з них і визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку.

Нормативні параметри конкурентоспроможності товару визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Опитування – це метод збору первинної інформації, заснований на безпосередній (інтерв'ю) або непрямій (анкетне опитування) соціально-психологічній взаємодії між дослідником і опитуваним (респондентом).

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності.

Первинна інформація – інформація, яка отримана спеціально для вирішення конкретної проблеми, спеціально зібрана для цілей конкретного дослідження.

Питання зі шкалою Лайкерта – тип питань, який дає можливість опитуваному виразити ступінь згоди або незгоди з висловленим твердженням.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Семантичний диференціал – тип питання, що представляє собою 5-7 розмірну шкалу, границями якої є біполярні твердження. Опитуваному пропонується оцінити своє відношення до досліджуваного об'єкта за запропонованою шкалою.

Спостереження – метод збору даних, при якому спостерігається ситуація, що представляє інтерес, і фіксуються значущі факти, дії або поведінка.

Стратегія диференціації заснована на виробництві широкої номенклатури товарів одного функціонального призначення і дозволяє організації обслуговувати більше число споживачів з різними потребами.

Технічні параметри конкурентоспроможності товару – характеристики технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

Традиційний аналіз – це ланцюжок логічних побудов, спрямованих на виявлення суті аналізованого матеріалу з певної точки зору, що цікавить дослідника.

Фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає над конкуруючими підприємствами.

Додаток

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства на прикладі ПАТ «Мрія»

Основним звітним документом підприємства – юридичної особи є бухгалтерський баланс, за даними якого можна оцінити його фінансово-господарського стану на певну дату. Процедура оцінки прийнято називати читанням балансу. Вміння читати баланс – важлива професійна характеристика фінансового менеджера, яка надає йому можливість обґрунтовувати та приймати управлінські рішення щодо найважливіших фінансових параметрами фірми.

Баланс – це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи та пасиви (зобов'язання і власний капітал). Підсумок активів балансу завжди повинен дорівнювати сумі пасивів.

При читанні балансу підприємства рекомендується проводити його горизонтальний і вертикальний аналіз.

Горизонтальний аналіз полягає у співставленні фінансових даних підприємства за два періоди у відносних та абсолютних показниках.

Таблиця 1

Горизонтальний аналіз активів підприємства ПАТ «Мрія» тис.грн.

| Показники | Код рядка | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------------|-------|-------|-------|------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| | | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| | | | | | | | | |
| I. Необоротні активи | | | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | | | | | | | |
| -первісна вартість | 1001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| -накопичена амортизація | 1002 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Основні засоби: | | | | | | | | |
| - залишкова вартість | 1010 | 8790 | 9223 | 10952 | 433 | 1729 | 4.93 | 18.75 |
| - первісна вартість | 1011 | 11454 | 11724 | 12057 | 270 | 333 | 2.36 | 2.84 |
| - знос | 1012 | 2024 | 2094 | 2014 | 70 | -80 | 3.46 | -3.82 |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 157 | 159 | 186 | 2 | 27 | 1.27 | 16.98 |
| - інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 755 | 856 | 857 | 101 | 1 | 13.38 | 0.12 |
| Усього за розділом I | 1095 | 9703 | 10239 | 11996 | 536 | 1757 | 5.52 | 17.16 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | | |
| Виробничі запаси | 1101 | 846 | 3751 | 5373 | 2905 | 1622 | 343.38 | 43.24 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |

| | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| Незавершене виробництво | 1102 | 154 | 173 | 342 | 19 | 169 | 12.34 | 97.69 |
| Готова продукція | 1103 | 175 | 174 | 188 | -1 | 14 | -0.57 | 8.05 |
| Товари | 1104 | 31 | 41 | 47 | 10 | 6 | 32.26 | 14.63 |
| Векселі одержані | 1120 | 11 | 12 | 19 | 1 | 7 | 9.09 | 58.33 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 1125 | 481 | 461 | 565 | -20 | 104 | -4.16 | 22.56 |
| Дебіторська заборгованість за рахунками | 1130 | | | | | | | |
| - за бюджетом | 1135 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| - за виданими авансами | 1136 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| - з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| - із внутрішніх розрахунків | 1145 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 14 | 82 | 19 | 68 | -63 | 485.71 | -76.83 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 128 | 68 | 44 | -60 | -24 | -46.88 | -35.29 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1840 | 4762 | 6597 | 2922 | 1835 | 158.8 | 38.53 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Баланс | 1300 | 11543 | 15001 | 18593 | 3458 | 3592 | 29.96 | 23.95 |

Згідно даних таблиці 1 отримано наступні результати. За першу половину досліджуваного періоду значення показника вартості нематеріальних активів залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не володіє цим елементом активів періоду дослідження.

Станом на 2012 рік вартість незавершеного будівництва склала 1 тис.грн. За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним.

За перший досліджуваний рік сума довгострокових біологічних активів залишається стабільною. Підприємство не вкладає гроші в цей актив, що пов'язано із сферою діяльності, відмінною від тваринництва.

Станом на 2012 рік первісна вартість основних засобів складала 11454 тис.грн. Спочатку приріст показника становив 2.36 %. Наступного року первісна вартість основних засобів продовжує підвищуватися на 2.84 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума первісної вартості основних засобів склала 12057 тис.грн.

Станом на 2012 загальна вартість залишкової вартості основних засобів становила 8790 тис. грн. За першу половину досліджуваного періоду приріст основних засобів становив 4.93 %. Це свідчить про підвищення виробничого та збутового потенціалу підприємства. У наступному періоді тенденція збереглася і приріст склав 18.75 %.

Так як сума дохідних вкладень в інвестиційну нерухомість дорівнює нулю, стверджуємо, що підприємство не інвестувало кошти в майно для подальшого надання в лізинг, оренди чи перепродажу.

Сума довгострокових фінансових вкладень, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємства, постійно зростає, що призводить до підвищення фінансового потенціалу підприємства та його сили як материнської компанії. Як результат, слід очікувати підвищення процентних доходів підприємства, отриманих у зв'язку з правом на дивіденди.

На початок 2012 року загальна вартість необоротних активів становила 9703 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст необоротних активів на 5.52 %. Цей факт свідчить про поліпшення майнового стану підприємства. У наступному періоді тенденція збереглася і приріст склав 17.16 %. Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2012 року сума виробничих запасів становила 846 тис.грн. Приріст запасів становив в 2013 році 343.38 % в порівнянні з роком раніше. У загальному випадку підвищення обсягу цього елементу активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми запасів на 43.24 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума виробничих запасів становила 5373 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, в 2012 році сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 481 тис.грн. Значення показника демонструє зниження на -4.16 %. З одного боку, це стримує збут продукції і послуг, але з іншого боку - позитивно впливає на фінансові витрати, адже немає необхідності залучати додаткові кошти для фінансування цього елемента активів. Після цього спостерігаємо зміну тенденції і збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 22.56 %. На кінець 2014 року сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 565 тис. грн.

Підприємство не здійснює короткострокових вкладень у фінансові інструменти. Сума грошових коштів ПАТ «Мрія» у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що нормально для будь-якого підприємства. На початок 2012 року загальна вартість оборотних активів становила 1840 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст оборотних активів на 158.8 %. У наступному періоді тенденція збереглася і приріст склав ще 38.53 %.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 11543 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст активів на 29.96 %. Цей факт свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте. Тенденція залишалася незмінною протягом всього періоду і приріст склав 23.95 % на останній рік порівняно з попереднім.

Таблиця 2

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства ПАТ «Мрія», тис.грн.

| Показники | Код рядка | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------------|------|------|-------|------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
| | | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| <i>I Власний капітал</i> | | | | | | | | |
| Зареєстрований капітал | 1400 | 1418 | 1418 | 1418 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Капітал у доцінках | 1405 | 6310 | 6310 | 6310 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 0 | 69 | 76 | 69 | 7 | dil na 0 | 10.14 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 661 | 1647 | 2319 | 986 | 672 | 149.17 | 40.8 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Усього за розділом I | 1495 | 8389 | 9444 | 10123 | 1055 | 679 | 12.58 | 7.19 |
| <i>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</i> | | | | | | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| <i>III. Поточні зобов'язання</i> | | | | | | | | |
| Короткострокові | 1600 | 42 | 71 | 31 | 29 | -40 | 69.05 | -56.34 |

| | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| кредити банків | | | | | | | | |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 519 | 2711 | 3761 | 2192 | 1050 | 422,35 | 38,73 |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 683 | 957 | 1570 | 274 | 613 | 40,12 | 64,05 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість з учасниками | 1640 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 1057 | 1049 | 1947 | -8 | 898 | -0.76 | 85.61 |
| Усього за розділом III | 1695 | 2301 | 4788 | 7309 | 2487 | 2521 | -2,08 | 1,56 |
| <i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i> | 1700 | 853 | 769 | 1161 | -84 | 392 | 0,90 | 1,36 |
| <i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i> | 1800 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Баланс | 1900 | 11543 | 15001 | 18593 | 3458 | 3592 | 29.96 | 23.95 |

В 2012 році сума зареєстрованого капіталу ПАТ «Мрія» становила 1418 тис.грн. В 2013 році сума капіталу була незмінною. На кінець 2014 року вартість елементу пасиву дорівнює 1418 тис. грн.

В 2013 році сума додатково вкладеного капіталу залишається стабільною. Те ж стосується і наступного року, адже підприємство не володіє додатково вкладеним капіталом.

В 2012 році сума нерозподіленого прибутку становила 661 тис. грн. В 2013 році показник збільшується на 149.17 % порівняно з попереднім роком. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту. Напрямок тенденції був таким же як і роком раніше. Тож можемо стверджувати, що менеджмент здатний виконувати поставлені перед ним завдання і досягати цілей зростання добробуту інвесторів. На кінець 2014 року сума нерозподіленого прибутку становила 2319 тис.грн.

На самому початку 2012 року сума власного капіталу підприємства становила 7728 тис.грн., а на кінець року 8389 тис.грн. В 2013 році цей показник збільшився на 12.58 % порівняно з попереднім. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. Після цього сума власного капіталу продовжує зростати – на 7.19 % порівняно з роком раніше, що є однозначно позитивною тенденцією. На кінець 2014 року сума власного капіталу підприємства становила 10123 тис.грн.

На початок досліджуваного періоду, а саме у 2012 році сума позикових довгострокових коштів від банку становила 508 тис.грн. Приріст цього елемента пасивів становив в 2013 році 425.59 % порівняно з попереднім роком. В 2014 році сума збільшується на 149.17 % порівняно з попереднім роком, тобто на протязі всього періоду підприємство активно залучає довгострокові позикові кошти банку. У загальному випадку наявність довгострокових фінансових ресурсів позитивно впливає на ліквідність підприємства і створює ґрунт для проведення гнучкої фінансової політики. На кінець 2014 року сума позикових довгострокових коштів становила 3708 тис.грн.

У підприємства не було інших довгострокових фінансових зобов'язань протягом всього періоду.

Відстрочені податкові зобов'язання на протязі досліджуваного періоду на підприємстві не формувалися.

В 2012 році сума інших довгострокових зобов'язань становила 11 тис.грн. В 2013 році значення показника збільшується на 272.73 % порівняно з попереднім роком. Наступного року приріст залишається позитивним. Наприкінці 2014 року сума інших довгострокових зобов'язань становила 53 тис.грн.

Сума довгострокових зобов'язань постійно зростає, що з одного боку зменшує ризики втрати поточної ліквідності, але з іншого боку збільшує рівень процентних платежів.

На початок досліджуваного періоду 2012 сума позикових короткострокових коштів банків становила 42 тис.грн. Приріст цього елемента пасивів становив в 2013 році 69.05 % порівняно з попереднім роком. У другій половині досліджуваного періоду напрямок динаміки змінюється і негативний приріст склав -56.34 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума позикових короткострокових коштів банку становила 31 тис.грн.

В 2012 році сума кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (тобто товарні кредити від інших підприємств, які не оформлені векселем) становила 683 тис.грн. В 2013 році сума збільшується на 40.12 % порівняно з попереднім роком. Наступного року приріст залишається позитивним. Наприкінці 2014 року сума кредиторської заборгованості, в тому числі і товарних кредитів від інших підприємств, становила 1570 тис.грн.

В 2012 році сума інших короткострокових зобов'язань становила 1057 тис. грн. Значення показника зменшується в 2013 році на -0.76 %. Сума цього елемента пасивів коливалася і в другій половині досліджуваного періоду збільшилася на 85.61 %. Наприкінці 2014 року сума інших короткострокових зобов'язань становила 1947 тис.грн.

Сума короткострокових зобов'язань постійно зростає, що негативно впливає на поточну ліквідність. Підприємство не формує резервів майбутніх витрат і платежів. Сума доходів майбутніх періодів залишається на стабільному рівні. Підприємство не розпоряджається доходами майбутніх періодів на протязі періоду дослідження.

У першому році ПАТ «Мрія» загальна вартість пасивів становила 11543 тис.грн. Спочатку спостерігається приріст показника на 29.96 %. Цей факт свідчить про підвищення загальної суми фінансових ресурсів підприємства, що використовується для здійснення своєї діяльності. Тенденція залишалася незмінною протягом всього періоду і приріст склав 23.95 % в останньому році порівняно з попереднім.

Таблиця 3

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ПАТ «Мрія», тис.грн.

| Показники | Код рядка | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|--------------|-------|-------|-------|---------------------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| | | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 41540 | 45694 | 50286 | 4154 | 4592 | 10 | 10.05 |
| Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 29078 | 31994 | 35200 | 2916 | 3206 | 10.03 | 10.02 |
| Валовий прибуток(збиток) | 2090 | 12462 | 13700 | 15086 | 1238 | 1386 | 9.93 | 10.12 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 8157 | 14729 | 13529 | 6572 | -1200 | 80.57 | -8.15 |
| Витрати на збут | 2150 | 41 | 55 | 58 | 14 | 3 | 34.15 | 5.45 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 1680 | 15 | -801 | -1665 | -816 | -99.11 | -5440 |
| Доход від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |

| | | | | | | | | |
|---|------|------|----|------|-------|------|----------|-----------|
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 100 | 50 |
| Інші доходи | 2240 | 11 | 23 | 5 | 12 | -18 | 109.09 | -78.26 |
| Фінансові витрати | 2250 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші витрати | 2270 | 4 | 35 | 42 | 31 | 7 | 775 | 20 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 2290 | 1687 | 3 | -838 | -1684 | -841 | -99.82 | -28033.33 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 2300 | 311 | 2 | 134 | -309 | 132 | -99.36 | 6600 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 1376 | 1 | -972 | -1375 | -973 | -99.93 | -97300 |
| Чистий прибуток(збиток) | 2350 | 1376 | 1 | -972 | -1375 | -973 | -99.93 | -97300 |

II. Сукупний дохід

| Найменування показника | Код рядка | 2014 р. | 2013 р. |
|---|-----------|---------|---------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | 0 | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | 0 | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | 0 | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 972 | -1 |

III. Операційні витрати

| Показники | Код рядка | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|----------------------------------|-----------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 7270 | 8365 | 8628 | 1095 | 263 | 15.06 | 3.14 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 4788 | 5163 | 6142 | 375 | 979 | 7.83 | 18.96 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3332 | 3630 | 4059 | 298 | 429 | 8.94 | 11.82 |
| Амортизація | 2515 | 5365 | 4642 | 5143 | -723 | 501 | -13.48 | 10.79 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 8323 | 10194 | 11229 | 1871 | 1035 | 22.48 | 10.15 |
| Разом | 2550 | 29078 | 31994 | 35200 | 2916 | 3206 | 10.03 | 10.02 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | 2014 | 2013 |
|--|-----------|------|------|
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0 | 0 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0 | 0 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0 | 0 |

В 2012 році сумарний обсяг чистого доходу склав 41540 тис.грн. В 2013 році приріст склав 10 % порівняно з роком раніше. В 2014 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 10.05 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2014 року сумарний обсяг чистого доходу становив 50286 тис. грн.

В 2013 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки. Приріст значення показника становить 10.02 % порівняно з роком раніше.

В 2012 році сума валового прибутку становила 12462 тис.грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотне явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства. В 2013 році сума валового прибутку склала 13700 тис.грн., а в останньому -15086 тис.грн.

Спочатку, а саме у 2012 році сума витрат на збут становила 41 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2013 році 34.15 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування об'єму продажу. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 5.45 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума комерційних витрат становила 58 тис. грн. На початок 2012 року сума адміністративних витрат становила 8157 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2013 році 80.57 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на -8.15 %. На кінець 2014 року сума управлінських витрат становила 13529 тис.грн.

В 2012 році сума фінансового результату від операційної діяльності становила 1687 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток. Негативне значення показника означає низьку ефективність операційного процесу. В 2013 році сума прибутку (збитку) від операційної діяльності склала 15 тис.грн., а в останньому — -801 тис.грн.

Станом на 2012 рік обсяг доходів від участі в інших організаціях склав 0 тис.грн. За першу половину досліджуваного періоду значення показника обсягу доходів від участі в інших організаціях залишається стабільним. Очевидно, що

підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

Фінансова політика ПАТ «Мрія» дозволила отримати в 2012 році 1 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2013 році, становить 100 % в порівнянні з роком раніше. Фінансова політика підприємства націлена на отримання процентних доходів від інвестування в боргові цінні папери та надання фінансових ресурсів в користування іншим учасникам фінансового ринку. У другій половині періоду спостерігається подальший приріст обсягу відсотків до отримання - на 50 % в порівнянні з роком раніше. За 2014 рік сума процентних доходів склала 3 тис.грн.

Значення інших доходів коливається з року в рік. Сума відсотків до сплати залишається на стабільному рівні. Підприємство не використовує дорогі джерела позичок, тому сума процентних витрат дорівнює нулю. Щорічно сума інших витрат зростає.

В 2012 році сума фінансового результату до оподаткування становила 1687 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. Негативне або низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства. В 2013 році сума прибутку до оподаткування склала 3 тис.грн., а в останньому році — -838 тис.грн.

Як результат розглянутих вище факторів підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2012 році, який склав 1376 тис.грн. Сума чистого прибутку в 2013 році, становить 1 тис.грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх інвесторів. У другій половині періоду ситуація змінюється і підприємство отримує збиток. За 2014 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала -972 тис.грн. (діяльність є збитковою).

Вертикальний аналіз балансу дозволяє зробити висновок про структуру балансу в поточному стані, а також проаналізувати динаміку цієї структури. Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100% і кожен статтю фінансової звітності представляють у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення.

Таблиця 4

Вертикальний аналіз активів підприємства, %

| | Абсолютні значення | | | Питома вага, % | | Зміна, % |
|-----------------------------------|--------------------|---------|---------|----------------|---------------|----------|
| | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. | 2013/2012 pp. | 2014/2013 pp. | |
| <i>I. Необоротні активи</i> | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | | | | | | |
| -первісна вартість | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| -накопичена амортизація | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1 | 1 | 1 | 0,01 | 0,01 | 0,00 |
| Основні засоби: | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - залишкова вартість | 8790 | 9223 | 10952 | 61,48 | 58,90 | -2,58 |
| - первісна вартість | 11454 | 11724 | 12057 | 78,15 | 64,85 | -13,31 |
| - знос | 2024 | 2094 | 2014 | 13,96 | 10,83 | -3,13 |

| | | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| Довгострокові біологічні активи | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Довгострокові фінансові інвестиції | 157 | 159 | 186 | 1,06 | 1,00 | -0,06 |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - інші фінансові інвестиції | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Гудвіл | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Інші необоротні активи | 755 | 856 | 857 | 5,71 | 4,61 | -1,10 |
| Усього за розділом I | 9703 | 10239 | 11996 | 68,26 | 64,52 | -3,74 |
| II. Оборотні активи | | | | | | |
| Виробничі запаси | 846 | 3751 | 5373 | 25,00 | 28,90 | 3,89 |
| Поточні біологічні активи | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Незавершене виробництво | 154 | 173 | 342 | 1,15 | 1,84 | 0,69 |
| Готова продукція | 175 | 174 | 188 | 1,16 | 1,01 | -0,15 |
| Товари | 31 | 41 | 47 | 0,27 | 0,25 | -0,02 |
| Векселі одержані | 11 | 12 | 19 | 0,08 | 0,10 | 0,02 |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 481 | 461 | 565 | 3,07 | 3,04 | -0,03 |
| Дебіторська заборгованість за рахунками | | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - за бюджетом | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - за виданими авансами | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - з нарахованих доходів | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| - із внутрішніх розрахунків | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Поточні фінансові інвестиції | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Гроші та їх еквіваленти | 14 | 82 | 19 | 0,55 | 0,10 | -0,44 |
| Інші оборотні активи | 128 | 68 | 44 | 0,45 | 0,24 | -0,22 |
| Усього за розділом II | 1840 | 4762 | 6597 | 31,74 | 35,48 | 3,74 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | | | | | | |
| | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Баланс | 11543 | 15001 | 18593 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

В 2014 році активи підприємства склалися на 64.06 % із необоротних активів і на 36 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були виробничі запаси (29 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (3 % від загальної суми активів), . Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (65 % від загальної суми активів), інші необоротні активи (6.54 % від загальної суми активів),.

Щодо 2014 року, то активи склалися з 68.26 % необоротних активів і 31.74 % з оборотних активів. Найбільш важливими елементами оборотних активів були виробничі запаси (25 % від загальної суми активів), товарні кредити, що не оформлені векселем (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги) (3.07 % від загальної суми активів). Головними необоротними активами протягом року були основні засоби (61.48 % від

загальної суми активів), інші необоротні активи (5 % від загальної суми активів).

Таблиця 5

Експрес-аналіз фінансового стану підприємства

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|--|------|------|------|---------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Частка основних засобів в активах | 0.76 | 0.61 | 0.59 | -0.15 | -0.03 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | 0.18 | 0.18 | 0.17 | 0 | -0.01 |
| Оборотність активів (обороти), ресурсвіддача, коефіцієнт трансформації | 3.9 | 3.44 | 2.99 | -0.46 | -0.45 |

Опис суті, методики та розуміння результатів проведення експрес-аналізу фінансово-економічного стану

Експрес-аналіз передбачає розрахунок декількох показників, що свідчать про різні сфери фінансової діяльності підприємства - ліквідність, стійкість, рентабельність, ділова активність тощо. Щодо показника частки основних засобів в активах в 2012 році 76.15 % пасивів було інвестовано в основні засоби підприємства. В 2013 році значення показника знижується на -14.67 % в порівнянні з роком раніше. В 2014 році тенденція залишається незмінною і частка основних засобів продовжує знижуватися. Тобто в умовах збільшення доходів знижується частка основних засобів. Це вказує на оптимізацію структури основних засобів.

Таблиця 6

Джерела формування поточних зобов'язань підприємства, тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Відносне відхилення, % | |
|-----------------------------------|------|------|------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Постачальники | 683 | 957 | 957 | 40.12 | 64.05 |
| Покупці | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Наймані працівники | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Бюджет | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Цільові фонди | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Дочірні підприємства | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Учасники підприємства | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Банки та кредитні установи | 42 | 71 | 31 | 69.05 | -56.34 |
| Інші джерела поточних зобов'язань | 1057 | 1049 | 1947 | -0.76 | 85.61 |
| Всього | 2635 | 2846 | 4709 | 8.01 | 65.46 |

Методика аналізу майна підприємства

Таблиця 7

Структура майна підприємства

| Показники | 2012 | | 2013 | | 2014 | | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|----------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | тис.грн. | % | тис.грн. | % | тис.грн. | % | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Товарна | 206 | 1.78 | 215 | 1.43 | 235 | 1.26 | 9 | 20 | 4.37 | 9.3 |
| Розрахунково-грошова | 634 | 5.49 | 623 | 4.15 | 647 | 3.48 | -11 | 24 | -1.74 | 436.96 |
| Виробнича | 10703 | 92.72 | 14163 | 94.41 | 17711 | 95.26 | 3460 | 3548 | 32.33 | 25.05 |
| Разом | 11543 | 100 | 15001 | 100 | 18593 | 100 | 3458 | 3592 | 29.96 | 23.95 |

Розрахунково-грошова частина майна становить на кінець 2013 року 623 тис.грн, що на -11 тис. грн. відрізняється показника попереднього року (темپ приросту за останній рік становить -1.74 %). В 2014 році значення показника склало 647 тис. грн. (Темп приросту становить 436.96 %). На кінець 2014 року питома вага розрахунково-грошового майна становить 3.48 %.

Виробнича частина майна становить на кінець 2013 року 14163 тис.грн, що на 3460 тис. грн. відрізняється від показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 32.33 %). В 2014 році значення показника склало 17711 тис. грн. (Темп приросту становить 25.05 %). На кінець 2014 року питома вага виробничого майна становить 95.26 %.

Товарна частина майна становить на кінець 2013 року 215 тис.грн, що на 9 тис. грн. відрізняється від показника попереднього року (темп приросту за цей рік становить 4.37 %). В 2014 році значення показника склало 235 тис. грн. (Темп приросту становить 9.3 %). На кінець 2014 року питома вага товарного майна становить 1.26 %.

Аналіз ліквідності підприємства дозволяє визначити можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 4):

- коефіцієнта покриття
- коефіцієнта швидкої ліквідності
- коефіцієнта абсолютної ліквідності
- показник чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства і показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані на погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних коштів (грошових коштів і їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розраховується як різниця між оборотними активами підприємства і його поточними зобов'язаннями. Його наявність і величина свідчать про можливість підприємства платити свої поточні зобов'язання і розширювати подальшу діяльність.

Таблиця 8

Динаміка показників ліквідності

| Показники | Норматив | Формула | 2013 | 2014 | 2014 до 2013 | |
|---|--------------------|--|------|------|-----------------|---------------------|
| | | | | | Абс. відхилення | Відносне відхилення |
| Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття) | | ф. 1 р. 1195 / ф. 1 р. 1695 | 0,99 | 0,90 | -0,09 | -9 |
| Коефіцієнт ліквідності швидкої | 0,6-0,8 | (ф. 1 р. 1195 – ф. 1 р. 1100) / ф. 1 р. 1695 | 0,99 | 0,90 | -0,09 | -9 |
| Коефіцієнт ліквідності абсолютної | >0,2-0,35, збільш. | ф. 1 (р. 1160 +1165) / ф. 1 р. 1695 | 0,03 | 0 | -0,03 | - |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії) | | ф.1 р.1495/ф. 1 р. 1300 | 0,63 | 0,54 | -0,09 | -24 |

В 2013 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,99 грн. оборотних активів. В 2014 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,90 грн. оборотних активів.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2013 році підприємство могло негайно погасити 0.03 грн. поточних зобов'язань, а на кінець досліджуваного періоду — 0.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 9):

- коефіцієнта платоспроможності (автономії),
- коефіцієнта фінансування
- коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами,
- коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Таблиця 9

Аналіз платоспроможності ПАТ «Мрія»

| | Показник | Норм. знач. | Формула розрахунку | 2013 р | 2014 р. | Абсолютне відхилення |
|---------------------------------------|--|-------------|--|--------|---------|----------------------|
| Аналіз платоспроможності підприємства | | | | | | |
| 1 | Коефіцієнт платоспроможності (автономії) | >0,5 | ф.1р.1495/ ф.1р.1900 | 0,63 | 0,54 | -0,10 |
| 2 | Коефіцієнт фінансування | <1, зменш. | ф. 1 (р. 1495 + 1520 +1525 + 1660 + 1665) / (ф. 1 р. 1595 - 1520 - 1525+ 1695 - 1660 - 1665 +1700) | 1,69 | 1,19 | -0,5 |
| 3 | Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами | >0,1 | ф.1 (р.1495+р.1595 - р.1095)/ф.1р.1195 | 4,13 | 3,35 | -0,78 |
| 4 | Коефіцієнт маневреності власного капіталу | >0, збільш. | ф.1 (р.1495+р.1595 - р.1095)/ф.1 р.1900 | 1,3 | 1,19 | -0,11 |

Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність.

Коефіцієнт фінансування розраховується як співвідношення залучених і власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини оборотних активів підприємства і показує забезпеченість підприємства власними оборотними коштами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт маневреності власного капіталу розраховується як відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Аналіз ділової активності дозволяє проаналізувати ефективність основної діяльності підприємства, що характеризується швидкістю обертання фінансових ресурсів підприємства. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл.9):

- коефіцієнта оборотності активів;
- коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнта тривалості обертів дебіторської і кредиторської заборгованостей;
- коефіцієнта оборотності матеріальних запасів;
- коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі);
- коефіцієнта оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середній величині підсумку балансу підприємства і характеризує ефективність використання підприємством всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості і показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості і показує швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, який аналізується, розширення або зниження комерційного кредиту, яке надається підприємству. Строк погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей розраховується як відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту оборотності дебіторської або кредиторської заборгованості і показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів розраховується як відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів і характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і показує ефективність використання власного капіталу підприємства.

Таблиця 10

Аналіз ділової активності підприємства

| № п/п | Показник | Норм. знач. | Формула розрахунку |
|--|---|-------------|---|
| Аналіз ділової активності підприємства | | | |
| 1 | Коефіцієнт оборотності активів | збільш. | $\frac{\text{ф.2 р.2000}}{\text{ф.1(p.1300(к.3)+p.1300(к.4))/2}}$ |
| 2 | Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | збільш. | $\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1(p.1695(к.3)+p.1695(к.4))/2}}$ |
| 3 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | збільш. | $\frac{\text{ф. 2 р. 2000}}{\text{ф. 1 } [\Sigma \text{ р. (1125 + 1130 + 1135 + 1155) к.3 + } \Sigma \text{ р. (1125 + 1130 + 1135 + 1155) к.4}]/2}$ |
| 6 | Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | збільш. | $\frac{\text{ф.2 р. 2000 або ф. 2 2050}}{\text{ф. 1 р. 1100 } (\Sigma (\text{к.3+к.4})/2)}$ |
| 8 | Коефіцієнт оборотності власного капіталу | збільш. | $\frac{\text{ф.2р.2000}}{\text{ф.1(p.1495(к.3)+p.1495(к.4))/2}}$ |

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. Здійснюється шляхом розрахунку таких показників (табл. 11):

- коефіцієнта рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності діяльності;
- коефіцієнта рентабельності продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дане підприємство.

Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг) до витрат на її виробництво і збут і характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності.

Таблиця 11

Аналіз рентабельності підприємства

| № п/п | Показник | Норм. знач. | Формула розрахунку | 2011 р | 2012 р | Відхилення |
|------------------------------------|---|-------------|---|--------|--------|------------|
| Аналіз рентабельності підприємства | | | | | | |
| 1 | Коефіцієнт рентабельності активів | >0, збільш. | ф. 2 р.2290/ ф. 1 р. 1900 | 0 | 0,05 | +0,05 |
| 2 | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | >0, збільш. | ф.2р.2350/ ф.1р.1495 | 0 | 0,096 | +0,09 |
| 3 | Коефіцієнт рентабельності діяльності | >0, збільш. | ф.2р.2090 / ф.2 (р.1900 к.3+р.1900 к.4)/2 | | | |
| 4 | Коефіцієнт рентабельності продукції | >0, збільш. | ф.2 р.2350/ф.2 р. 2000 | 0 | 0,02 | +0,02 |

В 2012 році сумарний обсяг чистого доходу склав 41540 тис.грн. В 2013 році приріст склав 10 % порівняно з роком раніше. В 2014 році сумарний обсяг чистого доходу збільшується на 10 % порівняно з попереднім роком. Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку. На кінець 2014 року сумарний обсяг чистого доходу становив 50286 тис. грн.

Таблиця 12

Динаміка елементів доходу ПАТ «Мрія», тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Чистий дохід | 41540 | 45694 | 50286 | 4154 | 4592 | 10 | 10.05 |
| Інші операційні доходи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші доходи | 11 | 23 | 5 | 12 | -18 | 109.09 | -78.26 |
| Дохід від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші фінансові доходи | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 100 | 50 |
| Дохід з податку на прибуток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Надзвичайні доходи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Всього доходи | 41552 | 45719 | 50294 | 4167 | 4575 | 10.03 | 10.01 |

Значення інших доходів коливається з року в рік.

За першу половину досліджуваного періоду значення показника залишається стабільним. Очевидно, що підприємство не отримує прибутку від інвестування фінансових ресурсів у цінні папери, що свідчать про участь у статутному фонді інших підприємств.

Фінансова політика підприємства дозволила отримати йому в 2012 році 1 тис.грн. Приріст відсотків, які підприємство отримало в 2013 році, становить 100 % в порівнянні з роком раніше. Фінансова політика підприємства націлена на отримання процентних доходів від інвестування в боргові цінні папери та

надання фінансових ресурсів в користування іншим учасникам фінансового ринку. У другій половині періоду спостерігається подальший приріст обсягу відсотків до отримання - на 50 % в порівнянні з роком раніше. За 2014 рік сума процентних доходів склала 3 тис.грн.

В 2012 році сукупна сума доходів становить 41552 тис.грн. В 2013 році значення суми доходів підвищується на 10.03 % , тобто на 4167 тис. грн. В 2014 році тенденція зберігається і приріст становить близько 10.01 % в порівнянні з роком раніше. На кінець періоду обсяг доходів становить 50294 тис.грн.

Таблиця 13

Структура валового доходу підприємства, %

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|-----------------------------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Чистий дохід | 99.97 | 99.95 | 99.98 | -0.03 | 0.04 |
| Інші операційні доходи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 0.03 | 0.05 | 0.01 | 0.02 | -0.04 |
| Дохід від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 0 | 0 | 0.01 | 0 | 0 |
| Дохід з податку на прибуток | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Надзвичайні доходи | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всього доходи | 100 | 100 | 100 | - | - |

В 2012 році частка виручки від основної діяльності становить 99.97 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2013 році значення частки знижується на -0.03 %. В 2014 році тенденція змінюється і цей вид доходу формує 99.98 % від усього обсягу доходів. В 2012 році частка інших доходів становила 0.03 %. На кінець 2014 року частка інших доходів склала 0.01 %. Частка доходів від участі в інших організаціях склала 0 % в 2012 році. Така ситуація спостерігається на протязі всього періоду, тобто доходи від участі в інших організаціях становлять нуль відсотків від загальної суми доходів.

В 2012 році частка відсотків до отримання становить 0 % від загального обсягу доходів підприємства. В 2013 році значення частки підвищується на 0 % . В 2014 році тенденція продовжується і відсотки до отримання формують 0.01 % від усього обсягу доходів.

Таблиця 14

Фінансовий результат за видами діяльності підприємства, тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Відносне відхилення, % | |
|--|------|-------|------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Результат основної діяльності | 4264 | -1084 | 1499 | -125.42 | -238.28 |
| Результат фінансових операцій | 1 | 2 | 3 | 100 | 50 |
| Результат від іншої звичайної діяльності | 7 | -12 | -37 | -271.43 | 208.33 |
| Результат від надзвичайних подій | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 4272 | -1094 | 1465 | -125.61 | -233.91 |

Результат основної діяльності в 2013 році становив -1084 тис. грн., що на -125.42 % відрізняється від значення 2012 року. Наступного року значення показника зменшилося на -238.28 %. Результат фінансової діяльності в 2013 році становив 2 тис. грн., що на 100 % відрізняється від значення 2012 року. Наступного року значення показника збільшилося на 50 %. Результат від іншої

звичайної діяльності в 2013 році становив -12 тис. грн., що на -271.43 % відрізняється від значення 2012 року. Наступного року значення показника збільшилося на 208.33 %. Як результат впливу цих факторів в 2012 році сума прибутку (збитку) до оподаткування становила 1680 тис.грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. Негативне або низьке значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства. В 2013 році сума прибутку (збитку) до оподаткування склала 15 тис.грн., а в останньому році — - 801 тис.грн.

Таблиця 15

Динаміка елементів витрат підприємства, тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|--|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Собівартість реалізації | 29078 | 31994 | 35200 | 2916 | 3206 | 10.03 | 10.02 |
| Адміністративні витрати | 8157 | 14729 | 13529 | 6572 | -1200 | 80.57 | -8.15 |
| Витрати на збут | 41 | 55 | 58 | 14 | 3 | 34.15 | 5.45 |
| Інші операційні витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Фінансові витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інші витрати | 4 | 35 | 42 | 31 | 7 | 775 | 20 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 311 | 2 | 134 | -309 | 132 | -99.36 | 6600 |
| Назвичайні витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Всього витрат | 37591 | 46815 | 48963 | 9224 | 2148 | 24.54 | 4.59 |

В 2013 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки – на 10.02 % в порівнянні з роком раніше. Частка собівартості продукції на кінець періоду складає 71.89 % від усієї суми витрат.

Таблиця 16

Структура витрат підприємства, %

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|--|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Собівартість реалізації | 77.35 | 68.34 | 71.89 | -9.01 | 3.55 |
| Адміністративні витрати | 21.7 | 31.46 | 27.63 | 9.76 | -3.83 |
| Витрати на збут | 0.11 | 0.12 | 0.12 | 0.01 | 0 |
| Інші операційні витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Втрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 0.01 | 0.07 | 0.09 | 0.06 | 0.01 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 0.83 | 0 | 0.27 | -0.82 | 0.27 |
| Назвичайні витрати | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Всього витрат | 100 | 100 | 100 | - | - |

На початок 2012 року сума адміністративних витрат становила 8157 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2013 році 80.57 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми управлінських витрат на -8.15 %. На кінець 2014 року сума управлінських витрат становила 13529 тис.грн. Частка управлінських витрат становить 27.63 % від усієї суми витрат на кінець періоду дослідження. Спочатку, а саме у 2012 році сума витрат на збут становила 41 тис.грн. Приріст витрат на збут становив у 2013 році 34.15 % в порівнянні з роком раніше. Витрати на збут вкрай необхідні для просування продукції, нарощування збуту . Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на збут на 5.45 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума комерційних витрат становила 58 тис. грн. Частка витрат на збут складає 0.12 % від усієї суми витрат. Сума відсотків до сплати залишається на стабільному рівні. Підприємство не використовує дорогі джерела позичок, тому сума процентних витрат дорівнює нулю. Частка відсотків до сплати становить 0 % від усієї суми витрат.

Щорічно сума інших витрат росла. Частка інших витрат становить 0.09 % від усієї суми витрат в останньому році. Значення показника поточного податку на прибуток коливається з року в рік. Частка поточного податку на прибуток складає 0.27 % від усієї суми витрат. Як результат впливу факторів, описаних вище, в 2012 році загальна сума витрат склала 37591 тис.грн. В 2013 році відбувається збільшення показника на 25 % в порівнянні з роком раніше. В 2014 році продовжується підвищення рівня витрат - на 4.59 % в порівнянні з роком раніше.

Таблиця 17

Динаміка операційних витрат підприємства, тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | | Відносне відхилення, % | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Матеріальні затрати | 7270 | 8365 | 8628 | 1095 | 263 | 15.06 | 3.14 |
| Витрати на оплату праці | 4788 | 5163 | 6142 | 375 | 979 | 7.83 | 18.96 |
| Відрахування на соціальні заходи | 3332 | 3630 | 4059 | 298 | 429 | 8.94 | 11.82 |
| Амортизація | 5365 | 4642 | 5143 | -723 | 501 | -13.48 | 10.79 |
| Інші операційні витрати | 8323 | 10194 | 11229 | 1871 | 1035 | 22.48 | 10.15 |
| Разом | 29078 | 31994 | 35200 | 2916 | 3206 | 10.03 | 10.02 |

Таблиця 18

Структура операційних витрат підприємства, %

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Абсолютне відхилення, +,- | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Матеріальні затрати | 25 | 26.15 | 24.51 | 1.14 | -1.63 |
| Витрати на оплату праці | 16.47 | 16.14 | 17.45 | -0.33 | 1.31 |
| Відрахування на соціальні заходи | 11.46 | 11.35 | 11.53 | -0.11 | 0.19 |

| | | | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Амортизація | 18.45 | 14.51 | 14.61 | -3.94 | 0.1 |
| Інші операційні витрати | 28.62 | 31.86 | 31.9 | 3.24 | 0.04 |
| Разом | 100 | 100 | 100 | - | - |

На початок 2012 року сума витрат на виробничі цілі становила 29078 тис.грн. Приріст показника становив у 2013 році 10.03 % в порівнянні з попереднім періодом. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на виробничі цілі на 10.02 % в порівнянні з роком раніше.

Таблиця 20

Динаміка витрат за функцією, тис.грн.

| Показники | 2012 | 2013 | 2014 | Відносне відхилення, % | |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|------------------------|--------------|
| | | | | 2013 до 2012 | 2014 до 2013 |
| Виробнича функція | 29078 | 31994 | 35200 | 10.03 | 10.02 |
| Управлінська функція | 8157 | 14729 | 13529 | 80.57 | -8.15 |
| Збутова функція | 41 | 55 | 58 | 34.15 | 5.45 |
| Фінансова діяльність | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Інвестиційна діяльність | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Надзвичайні події | 0 | 0 | 0 | dil na 0 | dil na 0 |
| Витрати, що забезпечують інші функції | 315 | 37 | 176 | -88.25 | 375.68 |
| Всього | 37591 | 46815 | 48963 | 24.54 | 4.59 |

В 2012 році сума витрат на виконання управлінської функції становила 8157 тис.грн. Приріст статті витрат становив у 2013 році 80.57 % в порівнянні з попереднім періодом. Після цього спостерігаємо зміну тенденції та зменшення суми видатків на виконання управлінської функції на -8.15 %. На кінець 2014 року сума витрат на виконання управлінської функції становила 13529 тис.грн. В 2012 році сума витрат на реалізацію збутової функції становила 41 тис.грн. Приріст витрат на реалізацію збутової функції становив в 2013 році 34.15 % в порівнянні з роком раніше. Наступного року спостерігається подальше збільшення суми витрат на реалізацію збутової функції на 5.45 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума витрат на реалізацію збутової функції становила 58 тис.грн. Сума витрат на реалізацію фінансової функції залишається на стабільному рівні. Підприємство не використовує дорогі джерела позичок, тому сума витрат на реалізацію фінансової функції дорівнює нулю. В 2012 році сума витрат на реалізацію інших функцій становила 315 тис.грн. Сума витрат на реалізацію інших функцій демонструє зниження на -88.25 % у першій половині досліджуваного періоду. У другій половині періоду спостерігається перелом тенденції і сума витрат на реалізацію інших функцій зросла - на 375.68 % в порівнянні з роком раніше. На кінець 2014 року сума витрат на реалізацію інших функцій становила 176 тис.грн.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Гранатуров В.М. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. /В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, І.А. Кораблінова. – К.: Кафедра, 2013. – 256 с.
2. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник/ Кобиляцький Л.С. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
3. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник /С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, та ін. – К.: КНЕУ, 2006. - 527с.
4. Гранатуров В.М. Управління послугами зв'язку: навч. посіб. / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко. – К.: Освіта України, 2010. – 254 с.
5. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб./ Л.С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520.

Додаткова

1. Конкурентоспроможність фірми: навчально-методичний посібник / Артюхова І.В. – Сімферополь: ВД «АРІАЛ», 2012. – 108 с.
2. Гранатуров В.М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / В.М. Гранатуров, І.А. Кораблінова; за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. – К.: Кафедра, 2012. – 320 с.
3. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монографія/ Воронкова А.Э. – Луганск: Изд-во Восточноукраинского нац. ун-та, 2000. – 315 с.
4. Гранатуров В.М. Аналіз конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг: монографія /В.М. Гранатуров, С.П. Воробієнко. – К.: Освіта України, 2009. – 254 с.
5. Диагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / [за заг. ред. проф. А.Е. Воронковой]. —Х: ІНЖЕК, 2006. —448с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / Должанський І.З., Загорна Т.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Второе Европейское издание / Филип Котлер, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника [пер. с англ. Медведь О.И., Кулеба В.В., Каденко С.В.]. — М.: Вильямс, 2004. —1056с.
8. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245с.
9. Основи ефективного розвитку підприємства в умовах трансформації сучасних механізмів господарювання: монографія [Акіменко П.І., Омельченко

Т.В., Артюхова І.В. та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. С.П. Наливайченко. — Сімферополь: ПП «Підприємство Фенікс», 2010. — 520с

10. Портер М. Конкуренція / Майкл Портер; [Пер. с англ.]. — М.: Изд. дом «Вільямс», 2001. — 495с.

11. Потєєва М.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ М.А. Потєєва.- Сімферополь: Аріал, 2009.

12. Реутов В.Е. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В.Е. Реутов, Н.З. Вельгош. — Симферополь: Таврия, 2005. — 200с.

13. Стратегическая ориентация предприятия в современной экономике: монография [С.П.Наливайченко, В.Е. Михайлова, Т.В. Амельченко и др.]; под ред. д.э.н., проф. С.П. Наливайченко. — Симферополь: Феникс. — 2008. — 282с.

14. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / [за заг. ред.. д. е. н, професора Іванова Ю.Б., д. е. н., професора Тищенко О.М.]. -Х.: ИНЖЕК, 2006- 384с.

15. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Шаповал М.І. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 544с.

Навчально-методичне видання
(українською мовою)

Головань Ольга Олексіївна
Маркова Світлана Вікторівна
Бікулов Дамір Тагірович

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Навчально-методичний посібник
для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності «Бізнес-адміністрування»

Рецензент *Є.В. Маказан*
Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*
Коректор *О.О. Головань*