

Шифр
КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Наукова робота

Формування конкурентних переваг підприємства

Зміст

| | |
|---|----|
| Вступ | 3 |
| 1. Теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства | 6 |
| 2. Аналіз конкурентних позицій ТОВ «Південьбудізол»..... | 12 |
| 3. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства з використанням моделі на основі нечітких множин..... | 18 |
| 4. Стратегічні заходи щодо формування конкурентних переваг ТОВ «Південьбудізол»..... | 21 |
| Висновки..... | 28 |
| Список використаної літератури..... | 30 |
| Додатки..... | 32 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Першорядною проблемою для будь-якого підприємства, що діє в умовах кризи, є питання виживання і забезпечення безперервності розвитку. Залежно від умов, що складаються, дана проблема вирішується різними підприємствами по-своєму, але в основі її лежить складна і трудомістка робота із формування і реалізації конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності є необхідною умовою в процесі управління підприємством і висувається в число найбільш актуальних і значущих для вітчизняного бізнесу. Без її успішного розв'язання неможлива стабілізація виробництва та подальший його розвиток. Дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління конкурентоспроможністю підприємств, а також досвід підприємств свідчать про необхідність вибору стратегії, що дозволяє підприємству стати гідним учасником конкурентної боротьби, більш самостійним у своєму економічному розвитку.

Дослідженням проблем конкурентних переваг підприємницької діяльності, аспектів їх формування, вибору конкурентних стратегій присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних дослідників, як Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Г. Ассель, К. Боумен, А.В. Войчак, Ю.Б. Іванов, Ж-Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Портер, І.П. Отенко, Є.О. Полтавська, Р. Фатхутдінов та ін.

Сьогодні настав час напруженої конкуренції на всіх ринках, в тому числі і меблевої продукції. Конкуренція на даному сегменті та науково-технічний прогрес приводять до постійних змін, появи нових унікальних технологій для задоволення споживчого попиту. Тому необхідність відстеження досягнень у галузі виробництва меблів, що дає можливість формувати та реалізувати стратегії розвитку меблевих підприємств, а також залучити споживачів завдяки конкурентним перевагам, є безсумнівною.

Таким чином, все вищевказане підтверджує актуальність теми, визначає завдання та основні напрямки дослідження в даній науковій роботі.

Мета і завдання дослідження. Метою наукової роботи є дослідження складових конкурентоспроможності підприємства для розробки пропозицій щодо формування його конкурентних переваг.

Для досягнення вказаної мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи формування конкурентних переваг підприємства;
- розглянути управління конкурентними перевагами підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- ознайомитися з загальною характеристикою та станом діяльності суб'єкта підприємницької діяльності;
- дослідити конкурентні позиції підприємства на ринку виробництва меблів;
- обґрунтувати вибір стратегії формування та підтримки конкурентних переваг підприємства;
- розробити заходи щодо формування конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг в діяльності підприємства, яке функціонує на ринку виробництва меблів.

Предметом дослідження є внутрішні та зовнішні фактори, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, та впливають на формування конкурентних переваг підприємства.

Методи та інформаційна база дослідження. Під час написання роботи використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження: систематизація та узагальнення (при теоретичному обґрунтуванні поняття конкурентних переваг), порівняння (в процесі виокремлення спільних і відмінних рис методик оцінювання конкурентних переваг підприємства), системний аналіз (при дослідженні понять «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність»), методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції,

метод групувань (під час дослідження чинників забезпечення конкурентних переваг підприємства).

Інформаційна базу складають праці економістів-науковців, що займалися проблематикою конкурентоспроможності та механізмів забезпечення конкурентних переваг підприємства, також наукові статті, монографії, офіційні електронні джерела статистики.

Елементом *наукової новизни* в роботі є запропонований методичний підхід до оцінки інтегральних показників вибору конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтується на побудові моделі на основі теорії нечітких множин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Південьбудізол» для формування та утримання конкурентних переваг з метою забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку меблевої продукції (довідка про впровадження від 14.02.2021):

- запропоновано вибір конкурентної стратегії на засадах використання моделі на основі теорії нечітких множин;
- запропонована програма просування продукції підприємства, що сприятиме підвищенню її конкурентоспроможності на ринку;
- запропоновано заходи щодо оновлення обладнання для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Результати роботи опубліковані в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції: Методичні підходи до формування стратегічного бачення соціально-економічного розвитку регіонів (м. Дніпро, 22 червня 2019 р.).

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНИЙ ПРОФІЛЬ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ, РИНОК ВИРОБНИЦТВА МЕБЛІВ.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Однією з базових категорій теорії конкуренції, що визначає конкурентоспроможність підприємства та є основою її забезпечення, є конкурентні переваги. У загальному розумінні конкурентна перевага – це ті характеристики або властивості, які створюють для суб'єктів господарювання певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Тобто, конкурентні переваги є відносним поняттям, що визначається порівняно з конкурентом, який займає певну позицію на ринку або в сегменті ринку.

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Публікації дослідників, які займалися проблемами визначення конкурентних переваг, свідчать про складність досліджуваної категорії.

Так, Майкл Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції, продуктивність використання ресурсів, а також як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберігатися деякий час [12, с. 55].

Філіп Котлер вважає, що перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну.

Конкурентна перевага – те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу. Конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, професійним менеджментом, відношенням по споживача (Карлофф Б.).

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із

найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами, відзначає Жан-Жак Ламбен [8, с. 368-369].

Автор виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу. До них належать:

– відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців за рахунок зменшення їх затрат або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує підвищену ринкову владу, тобто може змусити ринок платити вищу ціну;

– витрати підприємства менші за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить його більш прибутковим;

– ключові компетенції – особливий навички чи новітні технології, які створюють унікальну цінність для споживачів [8, с. 369-373].

Отже, багато науковців підходять до визначення конкурентних переваг по-різному. Незважаючи на важливість поняття конкурентної переваги й наявність підвищеної уваги до неї вітчизняних і закордонних учених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття не розроблено.

Зупинимось на деяких визначеннях конкурентної переваги (табл. 2.1), які вважаємо найбільш вдалимими та доцільними.

Таблиця 2.1 - Сутність поняття «конкурентні переваги підприємства»

| Автор | Визначення |
|-------------------|---|
| М. Портер | Конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності підприємства і проявляються або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації. |
| Р. Фатхутдинов | Конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами. |
| Ж.-Ж. Ламбен | Конкурентна перевага - це характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами. |
| І. З. Должанський | Конкурентна перевага – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів |

| | |
|--------------------------------|--|
| | ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). |
| Л. Балабанова | Конкурентні переваги — сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку. |
| (Куденко Н.В.) | показник, який забезпечує підприємство перевагами на цільовому ринку |
| Книш М.І. | наслідки більш вигідної ринкової позиції (володіння великою часткою ринку) у визначеному його сегменті або ж, навпаки, лідерство на ринку повинно стати наслідком конкурентних переваг. Якщо лідерство не досягається – конкурентна перевага не використовується в потрібних обсягах |
| Забелін П.В., Мойсєєва Н.К. | інтегральна стосовно конкурентоспроможності й конкурентного потенціалу величина, яка характеризує можливість підприємства успішно конкурувати в коротко- і довгострокових періодах |
| Немцов В.Д., Довгань Л.Д. | характеристики особливостей товару чи торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами |
| Майкл Х. Мескон | Конкурентна перевага - результат відмінної компетенції, дозволяє організації залучати та утримувати споживачів. |

Сформовано за: [1-2], [4-9], [12-13]

Щоб вважатись стратегічними факторами успіху, конкурентні переваги мають відповідати трьом наступним вимогам:

1) базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;

2) забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;

3) задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

Класифікація найбільш поширених видів конкурентних переваг представлені на рис. 2.1.

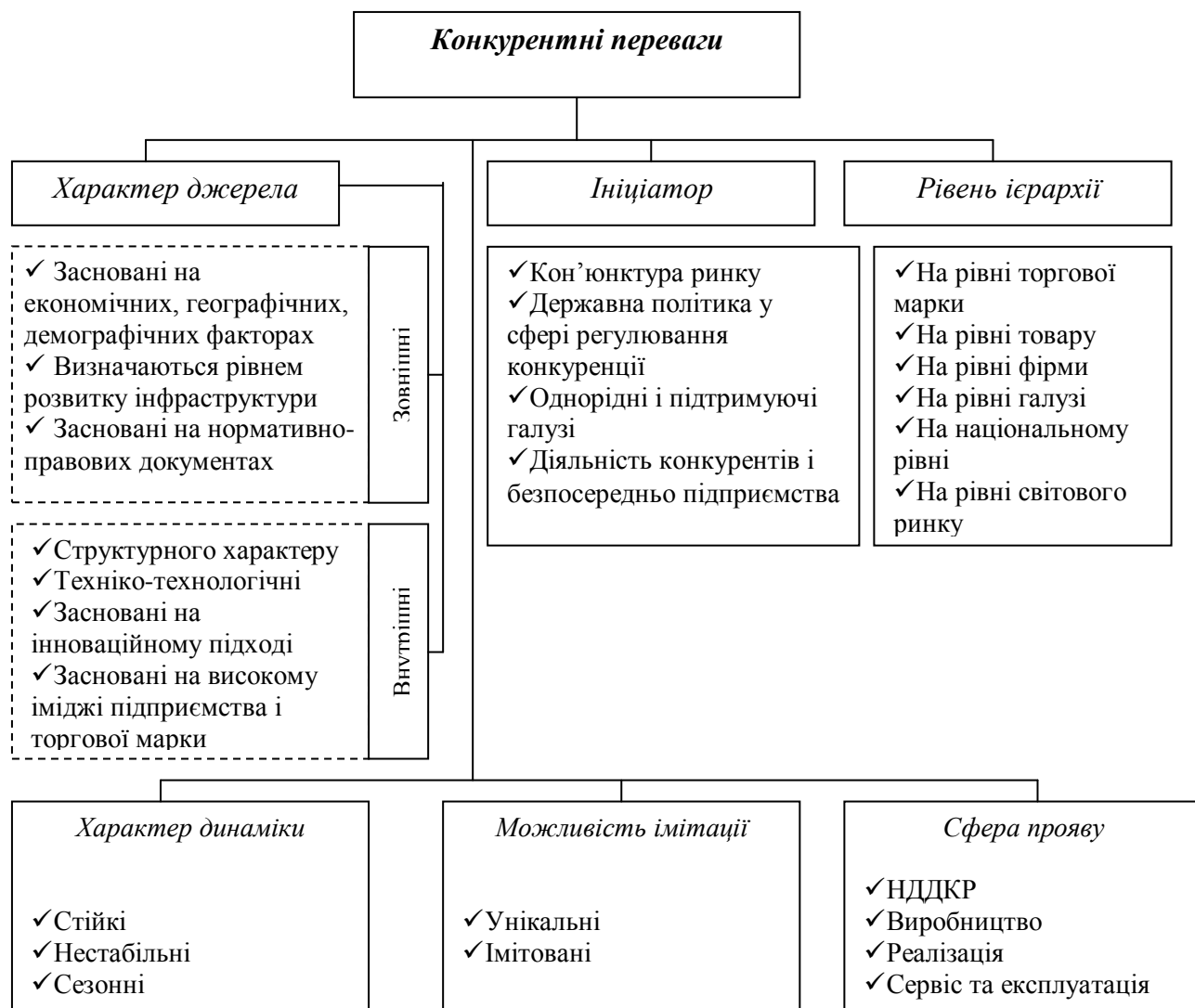


Рисунок 2.1 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

Сформовано за: [3], [5]

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило,

реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства [11].

У сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. З приводу забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства актуальним стає утримання наявних ринкових позицій та пошук нових можливостей, що сприятиме розширенню ринків збуту та зростанню економічної ефективності.

Вітчизняний ринок недостатньо місткий та не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що примушує підприємство виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг.

При обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємств на ринку необхідно врахувати ряд чинників. Важливо проаналізувати поточне становище підприємства у конкурентній боротьбі, визначити його потенціальні можливості та реальність їх змін в перспективі. Доцільно оцінити напрями позиціонування щодо інших конкурентів, передбачити стабільність позицій за умов можливих дій конкурентів та зміни кон'юнктури.

Конкурентні переваги підприємства лежать в основі збереження його міцних ринкових позицій, а також розширення власного впливу на ринку. У силу того, що багато вітчизняних підприємств так і не змогли визначитися з тим, яку стратегію досягнення конкурентних переваг їм варто використати, проблема пошуку адекватної реаліям конкурентної стратегії продовжує існувати. У цих умовах важливо аналізувати всі ключові напрямки досягнення конкурентної переваги й правильно вибирати найбільш пріоритетні.

Основною метою досягнення конкурентних переваг є максимальне забезпечення сполучення інтересів компанії (фінансові цілі) і споживачів (цінність для клієнта).

Вибір конкурентної стратегії компанії відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії дійсно не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів або послуг можуть бути потрібні різні стратегії. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Підприємство повинно в повній мірі визначити свої конкурентні переваги та оцінити найбільш прийнятну бізнес-стратегію, або комплекс стратегій.

2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «ПІВДЕНЬБУДІЗОЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Південьбудізол», юридична та фактична адреса: 68004, Одеська обл., м. Черноморськ, вул. Віталія Шума, 2а, засноване в 2008 році згідно зі ст. 5 Закону України «Про підприємства» та інших нормативно-правових документів.

Вид господарської діяльності за КВЕД ДК 009:2010 клас 31.01.

Цей клас включає виробництво будь-яких меблів із будь-яких матеріалів (крім каменю, бетону або кераміки) для будь-яких місць і для будь-якого призначення.

Підприємство реалізує меблі власного виробництва. Перш ніж запропонувати покупцеві будь-який товар проводиться тривала робота над тим, щоб вивчити купівельний попит, уподобання і симпатії клієнтів. Компанія веде свою діяльність з високою якістю і культурою обслуговування. Індивідуальний підхід до кожного клієнта допомагає постійно розширювати коло партнерів і клієнтів організації. Забезпечуючи це, звичайно, не тільки завдяки професіоналізму співробітників і дисципліні всередині компанії, але, перш за все значним і постійним інвестиціям в розвиток компанії, її подальшому зростанні.

Підприємство є юридичною особою; воно володіє, користується та розпоряджається майном, що йому належить, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки, круглу печатку, штампи, бланки з найменуванням підприємства, власний товарний знак, емблему.

Основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що чистий прибуток за 2019 рік зменшився, в порівнянні з 2018 роком, на 9,9%. Це пов'язано з тим, що фінансова криза яка торкнулася всіх підприємств в країні. Вона супроводжувалась різкою девальвацією національної валюти, інфляцією та зниженням попиту на продукцію всіх галузей народного

господарства. Збільшення доходу на 34,4% обумовлено підвищенням цін на продукцію та невеликою стабілізацією на ринку меблевої продукції.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Південьбудізол»

| Показники | Од. виміру | 2018 рік | 2019 рік | Темп зміни, % | Абсолютне відхилення (+,-) |
|---|----------------|----------|----------|---------------|----------------------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації | тис. грн. | 1131,84 | 1521,16 | 134,40 | +389,32 |
| 2. Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 828,3 | 1134,77 | 137,0 | +306,47 |
| 3. Валовий прибуток | тис. грн. | 303,54 | 386,39 | 127,30 | +82,85 |
| 4. Інші операційні витрати | тис. грн. | 69,5 | 79,73 | 114,72 | +9,80 |
| 5. Адміністративні витрати | тис. грн. | 120,5 | 185,5 | 153,94 | +65,0 |
| 6. Витрати на збут | тис. грн. | 51,1 | 70,8 | 138,55 | +19,7 |
| 7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | тис. грн. | 62,44 | 50,36 | 80,65 | -12,08 |
| у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | % | 5,52 | 3,31 | 59,96 | -2,21 |
| 8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, в сумі | тис. грн. | 62,44 | 50,36 | 80,65 | -12,08 |
| у % до чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | % | 5,52 | 3,31 | 59,96 | -2,21 |
| 9. Чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності | тис. грн. | 51,2 | 41,3 | 80,7 | -9,9 |
| 10. Середньооблікова чисельність робітників | осіб | 12 | 15 | 125,00 | + 3 |
| 11. Продуктивність праці | тис. грн./чол. | 94,32 | 101,41 | 107,52 | +7,09 |
| 12. Середньорічна вартість основних засобів | тис. грн. | 99,0 | 116,6 | 117,78 | +17,6 |
| 13. Фондовіддача | тис. грн. | 11,4 | 13,04 | 114,38 | +1,64 |

Для аналізу конкурентної позиції ТОВ «Південьбудізол» було використано модель п'яти конкурентних сил М. Портера. Ця модель є і широко поширеним, і досить простим інструментом діагностики конкурентних сил, що діють в галузі. У роботі проаналізовано дію наступних п'яти конкурентних сил:

1. суперництво серед конкуруючих продавців;
2. конкуренція з боку товарів-замінників;
3. загроза появи нових конкурентів;
4. економічні можливості та торгові здібності постачальників;
5. економічні можливості та торгові здібності покупців.

Аналіз конкурентних сил по Портеру найзручніше проводити за допомогою таблиць, привласнюючи кожному параметру бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії.

Для оцінки рівня загрози заповнюється такі таблиці (Додаток А). У кожній таблиці наведено параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за 3-х бальною шкалою.

Для оцінки впливу кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції Майкла Портера обирається одне з трьох тверджень в таблиці і проставляється відповідний бал від 1 до 3. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень.

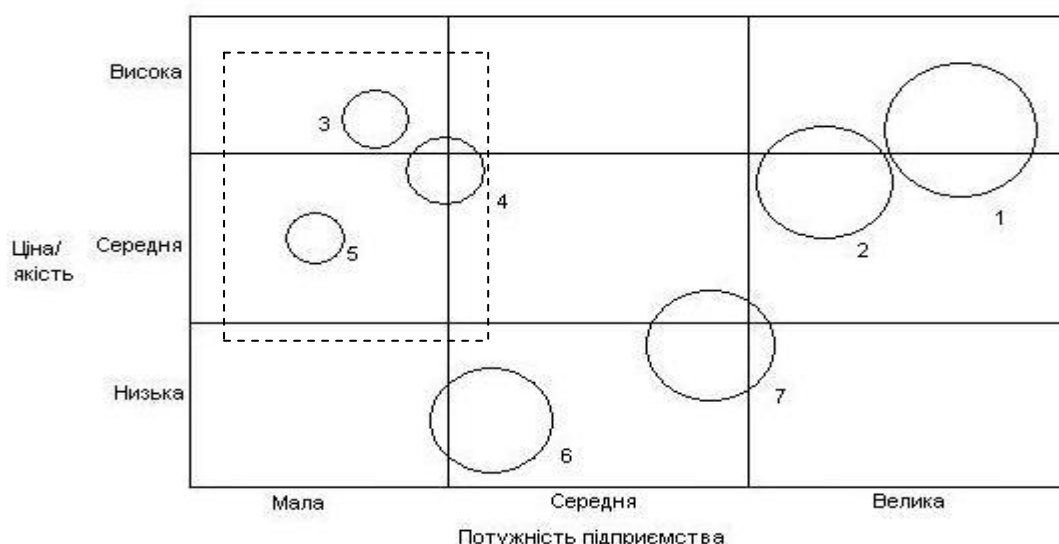
Отже зведемо отриманні значення за кожним параметром в єдину таблицю (табл. 2.2).

Варто зазначити, що підприємства, які працюють в одній галузі, не завжди є дійсно конкурентами. У практиці аналізу конкуренції в галузі як інструмент використовується карта стратегічних груп. Вона дозволяє співставити конкурентні позиції фірм, які працюють у певній галузі. Стратегічна група конкурентів - це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг, користуючись однаковими методами.

Таблиця 2.2 – Результати аналізу конкурентної позиції ТОВ «Південьбудізол»

| Параметр | Значення | Опис |
|---|----------|---|
| Загроза з боку товарів-замінників | Середній | Компанія не володіє унікальною пропозицією на ринку, присутні аналоги. |
| Загрози внутрішньогалузевої конкуренції | Високий | Ринок компанії є висококонкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження у підвищенні цін. |
| Загроза з боку нових гравців | Високий | Високий ризик входу нових гравців. Нові підприємства з'являються постійно через низькі бар'єри входу і невисокий рівень початкових інвестицій. |
| Загроза втрати поточних клієнтів | Середній | Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами. Товар компанії не унікальний, існують аналоги. Не завжди є задоволеність характеристиками товару. |
| Загроза нестабільності постачальників | Низький | Стабільна співпраця з боку постачальників. |

Для визначення реальних конкурентів ТОВ «Південьбудізол» побудуємо карту стратегічних груп даної галузі в Одеській області (рис. 2.1).



*1- «Мандарин»; 2 – «Подільська меблева фабрика»; 3 – «ЛІВС»; 4 – «Південьбудізол» 5 – Алекс-меблі; 6 – «Графіт»; 7 – «ЕЛАМ».

Рис. 2.1. Карта стратегічних груп конкурентів на ринку меблевої продукції

З Карти стратегічних груп конкурентів чітко видно, що справжніми конкурентами ТОВ «Південьбудізол» є не лідери ринку, «Мандарин» та «Подільська меблева фабрика», а більш близькі, по показникам потужності, співвідношенні ціни та якості, ТОВ «ЛІВС» і ПП ВКФ «Алекс-меблі».

Щоб оцінити конкурентоспроможність фірми, доцільно проводити порівняльний аналіз за ключовими чинниками успіху щодо провідних конкурентів.

На ринку меблів Одеської області працює значна кількість фабрик по виготовленню корпусних, м'яких, кухонних меблів. Проте, головними конкурентами фабрики є такі виробники:

- ✓ ТОВ «ЛІВС»
- ✓ ПП ВКФ «Алекс-меблі».

Побудуємо матрицю конкурентного профілю.

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентного профілю підприємств

| Ключові чинники успіху | Коефіцієнт вагомості чинника | Рейтинг за окремими показниками | | | | | |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------|--------|--------------|---------------|--------------|
| | | «Південьбудізол» | | «ЛІВС» | | «Алекс-Меблі» | |
| | | бал | Зваж. оцінка | бал | Зваж. оцінка | бал | Зваж. оцінка |
| 1. Ціни на продукцію | 0,2 | 8 | 1,6 | 10 | 2,0 | 7 | 1,4 |
| 2. Якість продукції | 0,3 | 8 | 2,4 | 9 | 2,7 | 7 | 2,1 |
| 3. Маркетингова політика | 0,2 | 6 | 1,2 | 7 | 1,4 | 4 | 0,8 |
| 4. Розташування | 0,1 | 8 | 0,8 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 |
| 5. Фінансові можливості підприємства | 0,2 | 4 | 0,8 | 6 | 1,2 | 3 | 0,6 |
| Всього: | 1,00 | x | 6,8 | x | 8,0 | x | 5,3 |

Серед сильних сторін «Південьбудізол» можна виділити такі фактори, що є найбільш привабливими для клієнтів, як ціна, яка до того ж має найбільшу питому вагу значущості для споживачів та розташування. Також

слід відмітити, що у досліджуваного підприємства досить низьким у порівнянні з конкурентами є слабка рекламна політика. Це є слабкою стороною підприємства та потребує розробки шляхів усунення цього недоліку.

Наглядне зображення аналізу основних показників конкурентоспроможності показано на рис. 2.2.

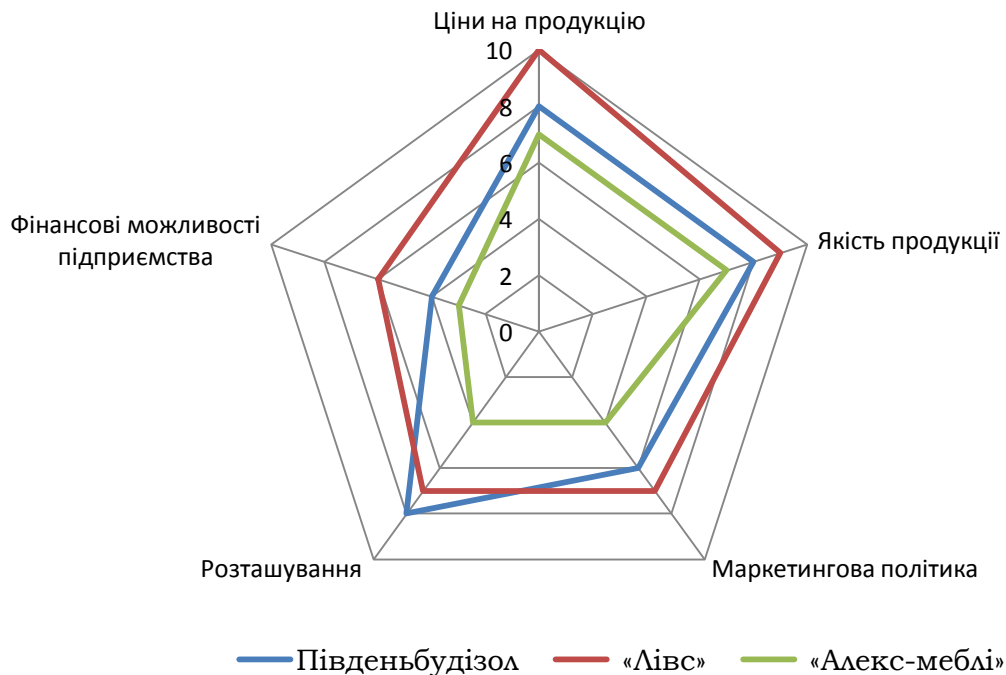


Рисунок 2.2 – Багатокутник конкурентоспроможності

За результатами оцінки конкурентної позиції ТОВ «Південьбудізол» можна виділити наступні напрямки робіт:

1. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
2. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії.
3. Зосередитися на підвищенні якості продукції.
4. Приділити увагу маркетинговій політиці.

3. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства з використанням моделі на основі нечітких множин

В основі управління конкурентних переваг підприємства лежить портфельний аналіз, який застосовується як на корпоративному, так і на бізнес-рівні.

Оцінимо можливості підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Південьбудізол» з використанням моделі на основі нечітко-множинних описань.

Введемо дворівневу шкалу, що містить ряд базових чинників, які у свою чергу, характеризуються наборами своїх складових чинників.

Інтегральними вимірниками бізнесу «Південьбудізол» будуть:

- конкурентоспроможність бізнесу
- перспективність бізнесу.

Тоді ми можемо проводити аналіз в рамках моделі Shell/DPM 3x3.

Конкурентоспроможність (А) можна вимірювати на основі наступних базових чинників:

- співвідношення частки бізнесу і частки основного конкурента – a1;
- розпізнаваність імені компанії – a2;
- сила бренду – a3;
- розвиненість дистриб'юторської мережі – a4;
- технологічні позиції бізнесу – a5.

Перспективність бізнесу (В) можна вимірювати на основі наступних базових чинників:

- частка бізнесу в структурі компанії – b1;
- темпи зростання бізнесу – b2;
- інтенсивність конкуренції з бізнесом на відкритому ринку – b3;
- прибутковість бізнесу – b4;
- чутливість бізнесу до бізнес-циклів – b5.

Всім перерахованим базовим чинникам a_i , b_j можна зіставити 01-носій. Якщо історично ці чинники вимірюються на основі іншої кількісної шкали (наприклад, від 1 до 5), то можна вчинити перехід від існуючої шкали до 01-носія на основі простого лінійного перетворення.

Кількісну оцінку інтегральних чинників А і В можна проводити за стандартною матричною схемою оцінки), але для розпізнавання рівня цих чинників слід застосовувати не стандартну п'ятирівневу 01-класифікацію, а трирівневу 01-класифікацію, з підмножинами «Низький рівень, Середній рівень, Високий рівень» лінгвістичної змінної «Рівень чинника». Перехід від п'яти рівнів до трьох обумовлений тим, що модель Shell/DDM має розмірність 3x3 (всього 9 позицій бізнесу).

Інтегральний чинник А бізнесу визначений п'ятьма базовими чинниками з системою вагових коефіцієнтів і кількісними рівнями, встановленими табл. Б.1. Інтегральний чинник В цього ж бізнесу визначений п'ятьма базовими чинниками з системою вагових коефіцієнтів і кількісними рівнями, встановленими таблицею Б.2. (Додаток Б)

Необхідно якісно визначити рівні інтегральних чинників А і В на підставі трирівневої 01-класифікації. Функція приналежності підмножини «Високий рівень чинника», визначена на 01-носії x , має наступний аналітичний вигляд:

$$\mu_3(\tilde{\sigma}) = \begin{cases} 0, & 0,0 \leq \tilde{\sigma} < 0,6 \\ 5(\tilde{\sigma} - 0,6), & 0,6 \leq \tilde{\sigma} < 0,8 \\ 1, & 0,8 \leq \tilde{\sigma} \leq 1 \end{cases}$$

У свою чергу, функція приналежності підмножини «Середній рівень чинника» має наступний аналітичний вигляд:

$$\mu_2(\tilde{\sigma}) = \begin{cases} 0, & 0,0 \leq x < 0,2 \\ 5(x - 0,2), & 0,2 \leq x < 0,4 \\ 1, & 0,4 \leq x < 0,6 \\ 5(0,8 - x), & 0,6 \leq x < 0,8 \\ 0, & 0,8 \leq x \leq 1 \end{cases}$$

Відповідно виконується:

$$\mu_1(\tilde{d}) = 1 - \mu_2(x) - \mu_3(x)$$

$$AB_i = \sum_j p_{ij} \sum_{k=1}^5 \alpha_k \mu_{ijk}(x_j)$$

де x_j – кількісне значення j -го складового чинника, p_{ij} – вага j -го складового чинника в оцінці конкурентоспроможність / перспективи бізнесу по базовому i -му чиннику, μ_{ijk} – значення k -ої функції приналежності при визначенні рівня j -го складового чинника (всього функцій п'ять, по числу підмножин), $\alpha_k = 0,1 * k$ – набір вагових коефіцієнтів полягань в інтегральній групі (так звані вузлові точки, рівномірно нанесені на 01-носій).

Причому виконується :

$$\sum_{k=1}^5 \mu_{ijk}(x) = 1$$

для будь-яких значень носія x , і система вагових коефіцієнтів показників має в сумі дорівнювати одиниці:

$$\sum_{(j)} p_{ij} = 1$$

Таким чином виконується умова:

$$0 \leq AB_i \leq 1$$

Розрахунки призвели до таких результатів:

$$A = 0,3 \times 0,3 + 0,15 \times 0,9 + 0,15 \times 0,7 + 0,2 \times 0,7 + 0,2 \times 0,9 = 0,65$$

$$B = 0,15 \times 0,9 + 0,3 \times 0,3 + 0,15 \times 0,5 + 0,25 \times 0,7 + 0,15 \times 0,7 = 0,78$$

За даною моделлю результатом буде:

- Рівень А – на 25 % як високий, на 75 % як середній;
- Рівень В – на 100 % як високий

Конкурентні стратегії управління бізнесом доцільно розробляти на основі стратегічного аналізу, проведеного за допомогою матриці Shell/DPM (Додаток В).

Таким чином стан бізнесу «Південьбудізол» відповідає позиції «Стратегія посилення конкурентних переваг». Це означає, що галузь розглядається як приваблива для інвестування в нові конкурентні переваги.

4. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ПІВДЕНЬБУДІЗОЛ»

За результатами аналізу конкурентних позицій «Південьбудізол» найбільш ефективним для формування конкурентних переваг підприємства буде реалізація заходів, спрямованих на:

1. оновлення обладнання з ціллю підвищити якість продукції;
2. удосконалення маркетингової діяльності.

Заходи щодо підвищення оновлення обладнання передбачають впровадження проекту нової технології виробництва. Проектом, що розглядається, передбачається зміна технології виготовлення фасадних деталей.

Одним із найбільш ефективних матеріалів для фасадів поряд із масивною деревиною є деревоволокнисті плити середньої щільності (МДГ). Для їх обличкування застосовують деревний шпон і синтетичні плівки, зокрема із полівінілхлориду. Широке застосування мембранної техніки обличкування зумовлено й високими якісними показниками плівок, якими обличковуються не тільки дешеві предмети меблів, але й високоякісні дорогі фронтальні меблеві деталі, а також полотна внутрішніх дверей житлових і офісних приміщень. Одним із важливих факторів широкого застосування синтетичних плівок є їх декоративність: вони імітують цінні породи деревини, мають різноманітні малюнки, спеціально виконані, скажімо під старовину тощо.

Крім того, дуже важливим є суттєве спрощення технології виготовлення фасадних елементів, завдяки якому після обробки заготовок на оброблювальних центрах готовий виріб отримують, обличкувавши його на мембранних пресах. Причому оброблювальний центр дає змогу створювати практично необмежений набір різноманітних малюнків, що дуже важливо в умовах досить швидких змін у кон'юктурі та попиті на ринку меблів.

Зміна технології виготовлення фасадних деталей передбачає введення в технологічний процес нового обладнання, а саме мембранний прес моделі SVM Air-system.

Вибір основного технологічного обладнання зроблений в результаті аналізу пропозицій різних фірм-розроблювачів і постачальників, а також шляхом відвідування виробництв, що працюють на сучасному устаткуванні й використовують нові технології.

Технічні характеристики обладнання наведені в табл. Г.1. (Додаток Г)

Даний проект включає 2 стадії реалізації

- 1) закупівлю нового обладнання на суму 270 тис. грн.
- 2) зміна технологічного процесу.

Установка мембранного пресу приведе до зниження використання матеріалу при виготовленні фасадів та вивільнить одного працівника. Також очікується позитивний ефект від удосконалення методу декоративної обробки, що в свою чергу, приведе до зростання обсягів продажу.

Необхідно обґрунтувати ефективність даного нововведення.

Формування грошових потоків проекту почнемо з визначення амортизації, тому що вона являється неявним позитивним грошовим потоком. Для основного обладнання, що впроваджується у виробництво характерним є нормативний строк експлуатації 7 років.

У розрахунках приймемо прямолінійний метод нарахування амортизаційних відрахувань, що є характерним для фінансового планування інвестиційних проектів. Тоді щорічні амортизаційні відрахування визначають як 15% від вартості обладнання, тобто:

$$A_m = 270 \cdot 0,15 = 40,5 \text{ тис. грн.}$$

Для здійснення проекту ухвалене рішення про використання позикових коштів. Позикові кошти беруться в банку КБ «Восток» в національній валюті під 25% річних. Графік повернення боргу однаковими річними виплатами надано у табл. Д.1. (Додаток Д)

Спочатку визначимо розмір однакових річних виплат. Розрахуємо анuitет за допомогою фінансової таблиці №4 (FM4) за формулою (4.1):

$$A = \frac{PV}{FM4(r;n)} \quad (4.1)$$

де PV – поточна вартість майбутньої величини;

$FM4(r;n)$ – поточна вартість термінового анuitету постнумерандо в одну грошову одиницю.

$$A = \frac{270}{FM4(25;5)} = \frac{270}{2,6903} = 100,36 \text{ тис. грн.}$$

– відсоток виплат (I) розраховується за формулою (4.2):

$$I = D_n * r \quad (4.2)$$

де D_n – залишок позички на початок року, грн.;

r – процентна ставка, %.

– виплати погашень (P) розраховуються за формулою (4.3):

$$P = A - I \quad (4.3)$$

де A – сума річного платежу, грн.;

I – відсоток виплат, грн.

– залишок на кінець року (D_k) розраховується за формулою (4.4):

$$D_k = D_n - P \quad (4.4)$$

Сума повернення основного боргу складає 270,00 тис. грн., сума відсотків за кредит – 232,00 тис. грн. Загальна сума повернення боргу складає 502,00 тис. грн.

Використовувана в проекті технологія дозволить, у значній мірі, вплинути на зниження витрат дсп та шпону.

Методом екстраполяції визначимо прогнозні дані щодо основних грошових потоків інвестиційного проекту, які необхідні для розрахунку його ефективності, та зведені у табл. Д.2. (Додаток Д)

Дані розрахунки свідчать про достатність грошових коштів для фінансування всіх необхідних витрат та їх значне нагромадження на кінець розрахункового періоду.

Ефективність інноваційного проекту може бути оцінена з різних позицій, у тому числі з технічної, технологічної, екологічної, соціальної, організаційної. Однак найважливішим критерієм для обґрунтування ефективності проекту служать економічні показники. Від правильної й об'єктивної оцінки ефективності реальних інвестицій залежать строки повернення вкладеного інвестором капіталу.

Для того, щоб дізнатися, через скільки років окупиться нове обладнання необхідно розрахувати чисту приведену вартість (*NPV*) за формулою (4.5):

$$NPV = -K + \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{(1+r)^i}, \quad (4.5)$$

де K – капітальні вкладення, грн.;

P_i – чистий річний дохід i -го року, грн.;

r – процентна ставка, %;

n – тривалість проекту, років.

Розрахунок чистої приведенної вартості проекту (*NPV*) на момент початку виробництва зведено в табл. Д.3. (Додаток Д)

Оскільки $NPV > 0$, то проект слід прийняти (у цьому випадку цінність компанії і, отже, добробут її власників збільшаться). Необхідно відзначити, що показник *NPV* відображає прогностну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у випадку прийняття проекту, що розглядається.

Одним з найпростіших і широко розповсюджених методів оцінки є метод визначення строку окупності інвестицій. Строк окупності визначається підрахунком числа років, протягом яких інвестиції будуть погашені за рахунок одержуваного доходу (чистих грошових надходжень).

Деякі спеціалісти при розрахунку строку окупності усе ж рекомендують враховувати часовий аспект. У цьому випадку в розрахунок

приймаються грошові потоки, дисконтовані по показнику «ціна» авансованого капіталу. Очевидно, що термін окупності збільшується.

Знаходимо дисконтований строк окупності (4.6):

$$DPP = t + \frac{KPV_{t+1}}{PV_{t+1}} \quad (4.6)$$

де DPP – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості, грн.;

KPV_{t+1} – кумулятивна вартість t року, грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році.

$$DPP = 4 + \frac{16,76}{60,46} = 4,27 \text{ років}$$

Узагальнені розрахунки по проекту можна звести в таблицю 4.1.

Таблиця 4.1 – Основні техніко-економічні показники проекту

| Показники | Роки | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Обсяг реалізації, тис. грн. | 425 | 430 | 435 | 425 | 415 |
| Собівартість, тис. грн. | 285 | 290 | 300 | 295 | 287 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| Залишкова вартість устаткування, тис. грн. | | | | | 67,5 |
| Прибуток, тис. грн. | 140 | 140 | 135 | 130 | 195,5 |
| Сума річних виплат, тис. грн. | 67,5 | 59,28 | 49 | 36,15 | 20,08 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 59,45 | 66,19 | 70,52 | 76,96 | 143,84 |
| Чистий грошовий потік, тис. грн. | 99,95 | 106,69 | 111,02 | 117,46 | 184,34 |
| Капітальні витрати проекту, тис. грн. | 270 | | | | |
| Ставка дисконту, % | 25 | | | | |
| Строк окупності, роки | 4,27 | | | | |
| Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн. | 43,71 | | | | |

Позитивне значення чистого приведенного доходу (43,71 тис. грн.) й дисконтованого строку окупності (4,27 років) підтверджують ефективність інвестицій по проекту.

Одним з головних показників конкурентоспроможності на ринку меблевої продукції є відомість торгової марки. Він безпосередньо впливає на рівень продажів, частку ринку та обсяг прибутку. Адже більшість споживачів отримують інформацію про торгову марку, товари, якість та нові технології і рішення, використані в продукції, саме з реклами.

На підприємстві відділ маркетингу відсутній, маркетингові функції виконуються різними підрозділами, оскільки їхнє виконання є нагальною потребою для будь-якого суб'єкту підприємницької діяльності. Компанія недостатньо приділяє уваги рекламній діяльності. Це значно знижує конкурентоспроможність підприємства. Тому підприємству необхідно розширити свою рекламну діяльність.

Як першочергові заходи доцільно запропонувати організацію, розробку і проведення активної рекламної компанії, яка своєю метою матиме збільшення попиту на продукції. «Південьбудізол».

Компанія може відкрити власний інтернет-сайт, на якому будуть представлена основна інформація, що потрібна покупцеві. Для відкриття сайту можна залучити зовнішніх спеціалістів, які розроблять дизайн та мапу сайту та зареєструють домен. (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Рекламні заходи через мережу Інтернет

| Тип послуги | Результат |
|---|--|
| Розробка інтернет-сайту | Залучення спеціалістів для розробки інформативного сайту підприємства. |
| Утримання домену, нагляд за сайтом, адміністрування сайту | Необхідно для функціонування сайту протягом тривалого періоду. |
| SEO-реклама сайту | Рекламування сайту у мережі інтернет за допомогою SEO просування |

Слід зазначити, що значне місце серед джерел інформації для клієнтів компанії займають спеціалізовані виставки. Однак ТОВ «Південьбудізол» веде пасивну діяльність щодо участі у виставках.

Сформулюємо основні цілі для підприємства при участі в спеціалізованій виставці:

- демонстрація своїх можливостей, представлення нової продукції;
- просування торговельної марки, поліпшення іміджу компанії на ринку;
- вивчення ринків збуту;
- реклама свого підприємства;
- вивчення продукції і стратегії конкурентів;
- збільшення збутових показників підприємства;
- комунікація з партнерами, існуючими корпоративними клієнтами;
- здійснення прямого контакту з перспективними потенційними замовниками;
- вивчення споживчих переваг.

Цим цілям і їх досягненню мають бути підпорядковані цілі нижчого рівня, зокрема цілі реалізації маркетингу:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення ефективної товарної політики;
- реалізація дієвої цінової політики;
- забезпечення ефективної політики розподілу товарів;
- реалізація дієвої політики просування.

ВИСНОВКИ

Враховуючи поставлені завдання, в результаті виконаної роботи можна зробити наступні висновки і пропозиції.

У даній науковій роботі досліджено можливості формування конкурентних переваг на прикладі ТОВ «Південьбудізол».

В роботі розглянуто та проаналізовано сутність поняття «конкурентні переваги».

З'ясовано, що в економічній літературі ще не вироблено єдиного поняття «конкурентні переваги»

Представлена класифікація конкурентних переваг є масштабною, тому її використання буде залежати від мети проведеного дослідження і від того принципу, який покладено в її основу.

Після оцінки конкурентної позиції підприємства необхідно розробити і реалізувати конкурентну стратегію. Стратегія реалізовується шляхом впровадження інноваційних технологій, оптимізації структури управління та основних бізнес-процесів, удосконалення маркетингової діяльності.

В процесі дослідження конкурентного статусу ТОВ «Південьбудізол» були вирішені наступні завдання:

- оцінено стан фінансово-господарської діяльності,
- проведено сегментацію основних конкурентів компанії,
- визначено конкурентний профіль фірми.

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Розвиток діяльності ТОВ «Південьбудізол» здійснюється в достатньо складних умовах, оскільки для підприємницької діяльності в області меблевого виробництва в останні роки характерний значний рівень конкуренції. Усе ж таки компанія змогла зайняти особисту нішу на ринку меблів Одеської області, сформувати особисту клієнтську базу;

2. Для підвищення якості продукції пропонуємо технічне нововведення. Зміна технології виготовлення фасадних деталей передбачає введення в технологічний процес нового обладнання, а саме мембранний прес моделі CVM Air-system.

В ході аналізу проекту впровадження нового устаткування з метою переходу на нову технологію виробництва, капітальні витрати на який складають 270 тис. грн, отримані такі результати, які підтверджують ефективність інвестицій та доцільність його реалізації:

- позитивне значення чистого приведенного доходу (43,71 тис. грн.);
- дисконтований строк окупності (4,27 років).

3. Проаналізувавши діяльність компанії, можна прийти до висновку, що організація має всі передумови для розвитку маркетингової діяльності.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності і поліпшення ринкової позиції підприємства необхідно розширювати маркетингову діяльність, тобто розвивати нові конкурентні переваги.

Були сформульовані заходи, націлені на істотне зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Південьбудізол» – це:

- розповсюдження інформації про компанію через інтернет-рекламу;
- активізація маркетингової діяльності через участь у спеціалізованих виставках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : Изд-во "ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2006. – 256 с.
2. Балабанова Л.В.; Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. - К.: ВД «Професіонал»; 2006.-448с.
3. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства / С. Ю. Безсмертний // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. - С. 174-179.
4. Вовчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
5. Должанський І.З. , Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. — Київ: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
6. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учебн. пособ. – СПб : Изд-во "Нева", 2009. – 284 с.
7. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. – К. : Вид-во КНЕУ, 2008. – 152 с.
8. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. / под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Изд-во "Питер", 2006. – 800 с.
9. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К. : ТОВ "УВПК Ексоб", 2007. – 560 с.
10. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І.П. Отенко, Є.О. Полтавська. – Х. : Вид-во ХНУ, 2005. – 212 с.
11. Позняк С. В. Конкурентні переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу // Стратегія

економічного розвитку України: зб. наук. праць – К. : КНЕУ, 2010. – Вип. 26–27. – С. 124

12. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М. : Изд-во "ИНФРА-М". – 2010. – 312 с.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 – Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції

| Параметр оцінки | Коментарі | Оцінка параметра | | |
|--|--|---|--|---|
| | | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Кількість гравців | Чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку | Високий рівень насичення ринку | Середній рівень насичення ринку (3-10) | Невелика кількість гравців (1-3) |
| | | 3 | | |
| Темп зростання ринку | Чим нижчий темп зростання ринку, тим вищий ризик постійного переділу ринку | Стагнація або зниження обсягу ринку | Повільно зростаючий | Високий |
| | | | 2 | |
| Рівень диференціації продукту на ринку | Чим нижче диференціація продукту і вище стандартизація - тим вище ризик орієнтації споживача на різні компанії | Компанії продають стандартизований товар | Товар стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими пріоритетами | Продукти компаній значимо відрізняються між собою |
| | | | 2 | |
| Обмеження у підвищенні цін | Чим менше можливостей для підвищення цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат | Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості для підвищення цін | Є можливості для підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат | Завжди є можливість для підвищення ціни для покриття витрат і підвищення прибутку |
| | | | 2 | |
| Підсумковий бал | | 9 балів | | |
| 4 бали | | Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 5-8 балів | | Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |
| 9-12 балів | | Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції | | |

Таблиця А.2 – Оцінка впливу з боку товарів-замінників

| Параметр оцінки | Коментарі | Оцінка параметра | | |
|--------------------------------|--|---|---------------------------------|------------|
| | | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Товари-замінники "ціна-якість" | Здатні забезпечити аналогічну якість за нижчими цінами | Існують та займають високу частку на ринку | Існують, але їх частка невелика | Не існують |
| | | | 2 | |
| Підсумковий бал | | 2 | | |
| 1 бал | | Низький рівень загрози з боку товарів-замінників | | |
| 2 бали | | Середній рівень загрози з боку товарів-замінників | | |
| 3 бали | | Високий рівень загрози з боку товарів-замінників | | |

Таблиця А.3 – Оцінка рівня ринкової влади покупця

| Параметр оцінки | Коментарі | Оцінка параметра | | |
|---|---|--|--|--|
| | | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Частка покупців з великим обсягом продажів | Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена йти на поступки | Більше 80% продажів доводяться на декількох клієнтів | Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів | Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами |
| | | | | 1 |
| Схильність до перемикання на товари субститути | Чим нижча унікальність товару компанії, тим вища ймовірність, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків | Товар компанії не унікальний, існують повні аналоги | Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики, важливі клієнту | Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає |
| | | 3 | | |
| Чутливість до ціни | Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів | Почуєць завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною | Почуєць буде переключатися тільки при значній різниці в ціні | Почуєць абсолютно не чутливий до ціни |
| | | | 2 | |
| Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку | Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом | Незадоволеність ключовими характеристиками товару | Незадоволеність другорядними характеристиками товару | Повна задоволеність якістю |
| | | | 2 | |
| Підсумковий бал | | 8 балів | | |
| 4 бали | | Низький рівень загрози втрати клієнтів | | |
| 5-8 балів | | Середній рівень загрози втрати клієнтів | | |
| 9-12 балів | | Високий рівень загрози втрати клієнтів | | |

Таблиця А.4 – Оцінка загрози входу нових гравців

| Параметр оцінки | Коментарі | Оцінка параметра | | |
|---|---|--|--|--|
| | | 3 бали | 2 бали | 1 бал |
| Економія на масштабі при виробництві товару або послуги | Чим більший обсяг виробництва, тим нижча вартість закупівлі матеріалів для виробництва, тим менше постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції | відсутні | Існують тільки у декількох гравців ринку | значуща |
| Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності | Чим сильніше відчувають себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям у неї вступити | Відсутні великі гравці | 2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку | 2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку |
| Диференціація продукту | Чим вища різноманітність товарів в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу | Низький рівень різноманітності товару | Існують мікроніші | Всі можливі ніші зайняті гравцями |
| Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь | Чим вищий початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше ввійти в галузь новим гравцям | Низький (окупається за 1-3 міс.) | Середній (окупається за 6-12 міс.) | Високий (окупається більш ніж за 1 рік) |
| Доступ до каналів розподілу | Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижча привабливість галузі | Доступ до каналів розподілу повністю відкритий | Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій | Доступ до каналів розподілу обмежений |
| Політика уряду | Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших ресурсів, регламентування рівня цін | Немає обмежуючих актів з боку держави | Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні | Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження |
| Готовність існуючих гравців до зниження цін | Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значущий бар'єр для входу нових гравців | Гравці не підуть на зниження цін | Великі гравці не підуть на зниження цін | При введенні дешевшої пропозиції існуючі гравці знизять ціни |
| Темп зростання галузі | Чим вищий темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок | Високий і зростаючий | Сповільнюється | Стагнація або падіння |
| Підсумковий бал | | 19 балів | | |
| 8 балів | | Низький рівень загрози входу нових гравців | | |
| 9-16 балів | | Середній рівень загрози входу нових гравців | | |
| 17-24 бали | | Високий рівень загрози входу нових гравців | | |

Таблиця А.5 – Оцінка загрози зі сторони постачальників

| Параметр оцінки | Коментарі | Оцінка параметра | |
|---|---|---|---|
| | | 2 бали | 1 бал |
| Кількість постачальників | Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необгрунтованого підвищення цін | Незначна кількість постачальників або монополія | Широкий вибір постачальників |
| | | | 1 |
| Обмеженість ресурсів постачальників | Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін | Обмеженість в обсягах | Необмеженість в обсягах |
| | | | 1 |
| Витрати перемикання | Чим вищі витрати перемикання, тим вища загроза зростання цін | Високі витрати на перемикання на інших постачальників | Низькі витрати на перемикання на інших постачальників |
| | | | 1 |
| Пріоритетність напрямку для постачальника | Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вищий ризик неякісної роботи | Низька пріоритетність галузі для постачальника | Висока пріоритетність галузі для постачальника |
| | | | 1 |
| Підсумковий бал | | 4 бали | |
| 4 бали | | Низький рівень впливу постачальників | |
| 5-6 балів | | Середній рівень впливу постачальників | |
| 7-8 балів | | Високий рівень впливу постачальників | |

Таблиця Б.1 – Матриця для оцінки інтегрального показника А

| Фактори | Ваговий коефіцієнт | Функції належності для рівнів складових факторів | | | | |
|---------------------------|--------------------|--|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|
| | | дуже низький (μ_1) | низький (μ_2) | середній (μ_3) | високий (μ_4) | дуже високий (μ_5) |
| a1 | 0,3 | 0 | <u>1</u> | 0 | 0 | 0 |
| a2 | 0,15 | 0 | 0 | 0 | 0 | <u>1</u> |
| a3 | 0,15 | 0 | 0 | <u>1</u> | 0 | 0 |
| a4 | 0,2 | 0 | 0 | <u>1</u> | <u>0</u> | 0 |
| a5 | 0,2 | 0 | 0 | <u>1</u> | 0 | <u>0</u> |
| Ваговий коефіцієнт рівнів | | 0,1 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,9 |

Таблиця Б.2 – Матриця для оцінки інтегрального показника В

| Фактори | Ваговий коефіцієнт | Функції належності для рівнів складових факторів | | | | |
|---------------------------|--------------------|--|---------------------|----------------------|---------------------|--------------------------|
| | | дуже низький (μ_1) | низький (μ_2) | середній (μ_3) | високий (μ_4) | дуже високий (μ_5) |
| b1 | 0,15 | 0 | 0 | 0 | 0 | <u>1</u> |
| b2 | 0,3 | 0 | <u>1</u> | 0 | 0 | 0 |
| b3 | 0,15 | 0 | 0 | <u>1</u> | <u>0</u> | 0 |
| b4 | 0,25 | 0 | 0 | 0 | <u>1</u> | 0 |
| b5 | 0,15 | 0 | 0 | 0 | <u>1</u> | 0 |
| Ваговий коефіцієнт рівнів | | 0,1 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | 0,9 |

Таблиця В.1 – Позичії бізнесу відповідно до моделі Shell/DPM

| № з/п | Рівні факторів | | Найменування позиції | Характеристика |
|-------|----------------|-----|--|---|
| | А | В | | |
| 1. | Вис | Вис | «Лідер бізнесу» | галузь є привабливою і компанія займає в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також загроз з боку конкурентів не помічено. |
| 2. | Вис | Сер | «Стратегія зростання» | галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Компанія є однією з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента. |
| 3. | Вис | Низ | «Стратегія генератора коштів» | компанія посідає досить сильну позицію в непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером, то хоча б належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку в галузі такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі. |
| 4. | Сер | Вис | «Стратегія посилення конкурентних переваг» | компанія посідає середні позиції в привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими, то компанія може перетворитися в лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. |
| 5. | Сер | Сер | «Обережно продовжувати бізнес» | компанія посідає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку в компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку. |
| 6. | Сер | Низ | «Стратегія | компанія посідає середні позиції в |

| | | | | |
|----|-----|-----|--|---|
| | | | часткового згорання» | непривабливій галузі. Жодних особливих сильних сторін і фактично жодних можливостей компанія не має; ринок є непривабливим. |
| 7. | Низ | Вис | «Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес» | компанія займає слабкі позиції у привабливій галузі. |

Таблиця Г.1 – Технічні характеристики мембранного пресу CVM Air-system

| Технічні характеристики | Значення |
|---|-------------|
| Розміри, мм | 2840 x 1340 |
| Максимальні розміри панелі з облицюванням, мм | 2740 x 1240 |
| Висота робочої камери, мм | 60 |
| Кількість циліндрів, 40т.. | 6 |
| Діаметр циліндра, мм | 140 |
| Хід, мм | 100 |
| Тони | 270 |
| Кг/см | 5 |
| Нагрівання, кВт | 18 |
| Загальна потужність, що поглинається, кВт | 25 |
| Вага, кг | 8400 |
| Ширина, мм | 2190 |
| Довжина, мм | 6614 |
| Висота, мм | 2100 |

Таблиця Д.1 – Графік повернення боргу

| Рік | Залишок позики на початок року (D_n), тис. грн. | Відсотки по кредиту (I), тис. грн. (25%) | Виплачений борг (P), тис. грн. | Сума річної виплати (A), тис. грн. | Залишок позики на кінець (D_k), тис. грн. |
|--------|---|--|------------------------------------|--|---|
| 1 | 270,00 | 67,50 | 32,90 | 100,36 | 237,10 |
| 2 | 237,10 | 59,28 | 41,10 | 100,36 | 196,00 |
| 3 | 196,00 | 49,00 | 51,40 | 100,36 | 144,60 |
| 4 | 144,60 | 36,15 | 64,30 | 100,36 | 80,30 |
| 5 | 80,30 | 20,08 | 80,30 | 100,36 | |
| Всього | | 232,00 | 270,00 | 502,00 | |

Таблиця Д.2 – Прогнозні данні

| Показники | Роки | | | | |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| Обсяг реалізації, тис. грн. | 425 | 430 | 435 | 425 | 415 |
| Собівартість, тис. грн. | 285 | 290 | 300 | 295 | 287 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| Прибуток, тис. грн. | 140 | 140 | 135 | 130 | 128 |
| Відсотки по кредиту, тис. грн. | 67,5 | 59,28 | 49 | 36,15 | 20,08 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 59,45 | 66,19 | 70,52 | 76,96 | 88,49 |
| Чистий грошовий потік, тис. грн. | 99,95 | 106,69 | 111,02 | 117,46 | 128,99 |

Таблиця Д.3 – Розрахунок чистої приведеної вартості проекту

| Рік | Грошовий потік i -го року, тис. грн. | Дисконтний множник (25%) | Дисконтований грошовий потік, тис. грн. | Кумулятивний грошовий потік, тис. грн. |
|-----|--|--------------------------|---|--|
| 0 | -270,00 | 1,00 | -270,00 | -270,00 |
| 1 | 99,95 | 0,80 | 79,96 | -190,04 |
| 2 | 106,69 | 0,64 | 68,28 | -121,76 |
| 3 | 111,02 | 0,51 | 56,84 | -64,92 |
| 4 | 117,46 | 0,41 | 48,16 | -16,76 |
| 5 | 183,34 | 0,33 | 60,46 | 43,71 |
| NPV | | | 43,71 | |