**СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

***Кафедра "Економіка і підприємництво"***

***Спеціальність 051 "Економіка"***

***Спеціалізація "Економіка підприємства"***

***"ЗАТВЕРДЖУЮ"***

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доц. Семененко І.М.

**ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

**1. Студент**: Чурилович Анастасія Василівна

**2. Група:** ЕК-16дм

**3. Тема роботи**: « Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»

**Затверджена наказом по університету**

**4. Термін здачі студентом закінченої роботи** 25 січня 2018 р.

**5. Початкові дані роботи**: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі тематики дипломної роботи: аналіз діяльності підприємства; дані звіту з аналізом діяльності підприємства.

**6. Зміст дипломної роботи (основні питання):** Теоретичні питання щодо конкурентоспроможності продукції,стратегій підвищення її рівня, процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства аналіз конкурентної стратегії та напрями вдосконалення на підприємстві

**7. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов’язкових креслень):** таблиці, рисунки,формули

**8. Календарний план виконання роботи:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Назва етапу | Термін виконання | Примітка |
| 1 | Аналіз літератури з тематики дипломної роботи | Листопад 2017 |  |
| 2 | Робота над розділом 1 | Грудень 2017 |  |
| 3 | Робота над розділом 2 | Грудень 2017 |  |
| 4 | Робота над розділом 3 | Грудень 2017 |  |
| 5 | Робота над вступом та висновками | Грудень 2017 -січень 2018 |  |
| 6 | Оформлення роботи, підготовка роздавального матеріалу та доповіді | Січень 2018 |  |

**Студент-дипломник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Чурилович А.В.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** Семененко І. М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

**Дата видачі завдання**

ЗМІСТ

Вступ………………………………………………………………………….......6

РОЗДІЛ I. Теоретичні засади конкурентної стратегії підприємства………….8  
1.1. Поняття та види конкурентоспроможності……………………………...8

1.2. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства…....14

1.3. Показники оцінки конкурентної стратегії підприємства ………………..29

Висновки до розділу І…………………………………………………………...43

РОЗДІЛ II. Аналіз фінансової діяльності підприємства ПАТ «Виробничо-торгової кондитерської фірми "Ласощі " та діагностика конкурентної стратегії………………………………………………………………………......44

2.1 Загальна характеристика підприємства …………………………………..44

2.2 Аналіз господарської діяльності ПАТ«Ласощі»…………………………..46

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства ………………………………….56

2.4 Аналіз конкурентної стратегії підприємства………………………………65

Висновки до розділу ІІ ………………………………………………………….73

РОЗДІЛ III. Конкурентоспроможність продукції та обґрунтування стратегії підвищення її рівня…………………………………………………..…………..69  
3.1 Напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства………….69

3.2 Вплив запропонованих заходів на діяльності підприємства……………..81

3.3 Формування стратегічного набору………...……………………………….85

3.4Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів……………….91  
Висновки до розділу ІІІ ………………………………………………………....97  
ВИСНОВКИ………………………………………………………………….......98

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………….…........101

ВСТУП

[Вибір](http://ua-referat.com/%D0%92%D0%B8%D0%B1%D1%96%D1%80) теми « Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства»  обумовлений надзвичайною актуальністю для всіх країн .   
Формування потенційної можливості господарюючих суб'єктів до [конкурентної](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F) боротьби і досягнення ефективних результатів у сьогоднішніх умовах ускладнюється у зв'язку з необхідністю постійного пристосування до мінливих умов, що вимагає, у свою чергу, пошуку науково-обгрунтованих концепцій функціонування та розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. Розробка таких концепцій обумовлює необхідність глибокого дослідження як самої економічної категорії конкурентоспроможності, її особливостей і ознак, так і сутності впливу загальносвітових тенденцій, політичних факторів, особливостей конкретно-історичної стадії розвитку на [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81) її формування та вдосконалення. Тобто в ринковій економіці категорія конкурентоспроможності є однією з ключових, оскільки її рівень визначає успіх чи невдачу в діяльності підприємства, а підвищення конкурентоспроможності продукції і як наслідок зростання її експорту є засобами для підвищення рівня [життя](http://ua-referat.com/%D0%96%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%8F) населення країни.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв’язку з цим обґрунтування підходів до її дослідження з метою наступної розробки системи заходів для зміцнення позиції та досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним. Ключове положення в економіці України займають промислові підприємства. Це обумовлено тим значенням, яке має промисловість у структурі національної економіки. Тому проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на внутрішньому і на міжнародних ринках є важливими як у сучасних умовах, так і в майбутньому.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предметом дослідження являються методи оцінки та діагностики конкурентоспроможності промислових підприємств при динамічному розвитку як внутрішніх, так і зовнішніх умов їх функціонування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти України з питань державного регулювання діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища, а також офіційні статистичні матеріали і дані.  
Однак як теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств, так і методи її оцінки та діагностики, а також науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення вимагають більш комплексного аналізу та обґрунтування з врахуванням особливостей національної економіки.

Таким чином, тема даної [курсової](http://ua-referat.com/%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0) роботи є не тільки актуальною, але й має практичну значимість.   
Метою цієї роботи є визначення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності товару.   
Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:   
· Теоретичне дослідження [поняття](http://ua-referat.com/%D0%9F%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F) «конкурентоспроможність продукції», вивчення його сутності;   
· Визначення факторів, критеріїв та показників конкурентоспроможності продукції;   
· Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції;   
· Визначення шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності продукції;   
· Визначення конкурентоспроможності на прикладі конкретного товару.

РОЗДІЛ I. Теоретичні засади конкурентної стратегії підприємства

* 1. Поняття та види конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність продукції – це її властивість, а рівень конкурентоспроможності – показник цієї властивості, що являє собою відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в аналізованому періоді краще порівняно з продукцією конкурентів. Конкурентоспроможність оцінюється за сукупністю основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, які відрізняють на ринку товар від товару-конкурента (аналога) як за ступенем відповідності певним потребам, так і за витратами споживача на їх задоволення. Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, фірми, корпорації, галузі, національного господарства, або нації мають свою специфіку. Аналіз конкурентоспроможності може бути проведений для кожного з рівней, в залежності від цілей дослідження.

Конкурентоспроможність - це ступінь, з якою нація при справедливих умовах вільного ринку виробляє товари і послуги, які задовольняють світовим вимогам і при цьому збільшує доходи своїх громадян.

Рівень конкурентоспроможності нації визначається такими основними факторами, як:

- технологія;

- наявність капіталів;

- наявність людських ресурсів;

- стан зовнішньої торгівлі.

Конкурентоспроможність (взагалі), - як соціально-економічна категорія - це спроможність, вміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг. З цього визначення виходить важливий практичний висновок про те, що конкурувати (досягати найвищих економічних та соціальних переваг) можливо:

а) самому з собою (у часі: результати досягнуті в попередній період діяльності та результативність за анологічний останній період суттєво відрізняються);

б) один з одним (суперництво за досягнення будь-чого);

в) колектива з колективом;

г) продукції даного виду з аналогічною продукцією і таке інше.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність виступає не сама по собі, не як самоціль, а як засіб для створення визначеного товару (продукції), послуг різного виду.

Визначення, аналіз та узагальнення існуючих в науковій та учбовій літературі основних категорій, щодо конкурентоспроможності дозволяє охарактеризувати поняття слідуючим чином.

Конкурентоспроможність продукції - це комплекс споживчих та вартісних характиристик, які визначають його успіх на ринку, тобто спроможність саме даного товару бути обміненим на гроші в умовах широкої пропозиції до інших конкуруючих товаровиробників.

Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проєктувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства - можна розглядати також, як вміння виготовляти і реалізувати швидко та дешево якісну продукцію в достатній кількості.

Конкурентоспроможність персоналу, тобто робітників, спеціалістів, керівників підприємства - це вміння кожного з них і всім разом, як одне ціле, швидко і єфективно сприймати і реалізувати різні новинки в кожній стадії життєвого циклу продукції. Це вміння створювати вироби, які відповідають всім вимогам споживача з найменшими витратами всіх видів ресурсів.

Критерій конкурентоспроможності - важливий елемент апарату даної категорії. Визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажі продукції підприємства на ринках.

Зразу треба звернути увагу на одну з суттєвих помилок, які роблять наші підриємства. Вона полягає в тому, що ми зосереджуємо свої зусилля на випуску окремих видів продукції, порівнюючи їх з закордонними аналогами, не завжди кращими, намагаємось перевершити їх по деяких параметрах. А якщо вдалося що-небудь продати за валюту - радість на грунті самообману. Ми не враховуємо, не приймаємо до уваги головне, - що єдиний критерій конкурентоспроможності підприємства і його продукції, - стабільне місце їх на світовому ринку, а не разова, нехай навіть вдала угода.

Звідси, для досягнення цього критерію нам треба змінити акценти, перенести центр ваги нашої роботи при вирішенні даної проблеми на створення насамперед конкурентоспроможних персоналу та підприємства. А в цьому тандемі пріоритет повинен віддаватися персоналу, так як саме в людях зосереджується конкурентоспроможна сила підприємства.

Тільки в цьому випадку вони (персонал і підприємство) зможуть гнучко і єфективно реагувати на запити різних споживачів, задовольняючи їх високі вимоги до тієї або іншої продукції.

З цього можна зробити висновок: у багатогранній практичній діяльності по досягненню конкурентоспроможності акценти повинні бути розставлені слідуючим чином:

1) КС персоналу;

2) КС підприємства;

3) КС продукції (одержана як похідна перших двох).

В багатогранній роботі по досягненню КС важливе місце належить показникам, які повинні характеризувати та давати змогу оцінювати КС того чи іншого об`єкту.

З метою забезпечення безперебійної роботи механізму функціонування ринку конкуренція виконує такі функції:

1. Регулююча функція. Завдяки регулюючій функції конкуренції ціна, знижуються, постійно прагне до рівня суспільно - необхідних витрат. Одні виробники, які найбільш точно оцінили ринкову ситуацію, більш економічно і раціонально використовували ресурси, краще організували керування виробництвом, усталюють свої позиції на ринку. Інші – навпаки, не зумівши пристосуватися до ринку, програють економічне змагання, розоряються і поповнюють ряди тих, хто пропонує свою робочу силу ринку праці. Таким чином, конкуренція дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їхніх ефективних внесків. Це притаманне панівному в конкурентній боротьбі принципу винагороди за результатами.

2. Алокаційна, або функція розміщення (від англ. allocation – роз- поділ, розміщення), яка виявляється в тому, що в кінцевому підсумку ресурси і вироблені продукти завжди концентруються там, де можуть забезпечити максимальну віддачу: робоча сила мігрує в райони з максимальною заробітною платою; земля і капітал концентруються в руках тих, хто здатен забезпечити їх використання з найбільшою віддачею (рента, процент, дивіденд). Тільки ефективніше використання всіх виробничих можливостей може принести максимальну винагороду. Таким чином, конкуренції забезпечує формування досконалого ринку на всій території країни.

3. Інноваційна функція конкуренції виявляється, загалом, у фінансуванні та стимулюванні НТП. Суб’єкти ринку прагнуть упровадити досягнення науки і техніки у виробництво першими і тим самим обійти конкурента. Адже усяке відкриття в науці й техніці реалізується конкретно в більш економічній і продуктивній технології ви робництва. А це економія обмежених ресурсів і, отже, підвищення ефективності виробництва. Конкурентний пошук інновацій поступово переходить в організацію наукових досліджень і їх фінансування самими суб’єктами ринку. Так конкуренція стає двигуном технічного прогресу.

4. Адаптаційна функція конкуренції реалізується у зростанні пристосовності суб’єктів ринку до постійно мінливої ринкової кон’юнктури, до різних її аспектів. Підприємству необхідно пристосовуватися до законодавства країни, до її податкової системи, до можливої інфляції, до релігійних та чисто національних звичаїв і традицій – до усього того, що називається середовищем підприємництва. Це середовище або придушує суб’єктів ринку, або висуває їх на передові економічні висоти – усе залежить від їхніх адаптаційних здібностей. Ця функція відіграє настільки істотну роль у розвитку ринку, що деякі економісти взагалі розглядають пристосовницьку конкуренцію як окремий тип чи вид конкуренції.

5. Розподільна функція конкуренції характерна тим, що переважно реалізується в середовищі споживачів як індивідуальних, так і продуктивних. Конкуренція виявляється в їхній боротьбі за отримання найбільшої суми сукупних матеріальних благ і послуг, зроблених у національному господарстві, причому на найбільш вигідних умовах. Тут є за що боротися, оскільки, власне кажучи, розподіляється весь створений валовий національний продукт – готовий продукт, а умови його розподілу визначаються не тільки економічними, але і політичними, соціальними й іншими факторами. Таким чином, саме ця функція конкуренції реалізується в найбільш несприятливій (етично) обстановці. Контролююча функція конкуренції виявляється насамперед у недопущенні монополістичного панування окремих великих підприємств на ринку. Конкуренція обмежує і визначає форми моделі недосконалої конкуренції. При цьому конкуренція спирається на могутні інституціональні механізми, особливо на антимонопольне законодавство. Загалом, основне завдання і головна функція конкуренції – завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

Важливим є визначення особливостей конкуренції як для середовища господарської діяльності, так і для окремих суб’єктів господа рювання. Розрізняють міжгалузеву, внутрішньогалузеву та внутріш ньогосподарську конкуренції, а конкурентні взаємозв’язки форму ються на рівні системи, підсистеми, об’єктів конкуренції. Очевидно, параметризація конкуренції є доцільною на функціональному рівні, зокрема торгівлі товарами народного споживання та товарними послугами. Загалом виникнення ринкової економіки знаменується появою вільної конкуренції. Проте процеси купівлі-продажу товарів, використання грошей можуть бути і без конкуренції, тому необхідним є розуміння умов виникнення конкуренції: наявність на ринку великої кількості виробників будь-якого конкретного продукту або ресурсу; свобода вибору господарської діяльності виробників; відповідність між тим, що визначає попит, і тим, що визначає пропозицію (якщо попит перевищує пропозицію, то існує дефіцит товарів – вільна конкуренція відсутня); наявність ринку засобів виробництва. З одного боку, конкуренція – це економічні змагання за досяг- нення найкращих результатів у сфері певної діяльності, боротьба товаровиробників за більш вигідні умови господарювання, отримання найбільшого прибутку, з іншого – невід’ємна складова та найважливі шій елемент ринкового механізму, що забезпечує взаємодію різних суб’єктів ринку.

1.2. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

В умовах глобальних трансформаційних процесів посилення конкуренції загострює проблему завоювання та утримання конкурентних переваг, що вимагає використання нових, більш удосконалених підходів у сфері стратегічного управління підприємством. Тому керівництву підприємства вкрай важливо підійти зважено до процесу розробки та реалізації стратегії конкуренції, врахувати багато внутрішніх і зовнішніх чинників. Глибоке розуміння важливості цього моменту надасть можливість своєчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі, забезпечувати формування та підтримання конкурентних переваг у ринкових умовах, максимально використовувати стратегічний потенціал підприємства. У зв'язку з цим, питання оптимізації процесу розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства є актуальним.

На сучасному етапі вже можна говорити про вагомий внесок щодо розробки теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії конкуренції підприємств, що засвідчують праці вітчизняних (З.Є.Шершньової, Т.В. Омельяненко, О.Б. Іванова, А.П. Наливайка, Н.В. Куденко, Л.Л. Антонюка, С.М. Клименко, І.З. Должанського) і зарубіжних (Ф. Котлера, Г.Л. Азоєва, М.І. Книша, Р.А. Фатхутдінова, І.М. Ліфица) учених.

Проте, багато питань залишаються не вирішеними або дискусійними. Передусім потребує подальшого дослідження комплексне бачення процесу розробки та реалізації стратегії конкуренції.

Сьогодні, чітка, продумана й ефективна стратегія – рідкість на більшій частині вітчизняних підприємств. Така ситуація призводить до того, що підприємство значні зусилля концентрує на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні (вони сприймаються тільки як факт, що здійснився) і упускаються сприятливі тенденції. Отже, суттю стратегії конкуренції є взаємозв'язок підприємства та його зовнішнього середовища.

М. Портер вважає, що формулювання стратегії конкуренції складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури і рушійних сил галузі; виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз типів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій. При формуванні конкурентної стратегії вчений виділяє три основні етапи: 1) чим займається фірма нині 2) що відбувається в зовнішньому середовищі 3) як слід діяти фірмі

Досліджуючи сучасні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів можна сформувати більш розширений процес розробки та реалізації стратегії конкуренції, основними етапами якого є: 1) встановлення цілей, 2) аналіз зовнішнього середовища, 3) дослідження внутрішнього середовища підриємства, 4) визначення стратегічної мети і постановки завдань, 5) аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії, 6) планування реалізації стратегії, 7) реалізація стратегічних рішень .

Проте, запропонований перелік етапів та процедур на кожному з них не слід вважати універсальним, оскільки в окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки та реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Однією з обов'язкових умов розробки та реалізації стратегій конкуренції є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання (СЗГ). Такий вибір є надзвичайно складним, оскільки вимагає грунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства за всіма напрямками. При аналізі СЗГ слід використовувати такі критерії та групи показників: наявність і забезпеченість виробничими ресурсами, наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість кадрами, ефективність виробничої діяльності, конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку.

Також, важливим моментом при розробці стратегії конкуренції є врахування безлічі внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на конкурентну стратегію підприємства. Такі чинники можна розділити на дві групи: галузі, що характеризують стан і умови конкуренції в ній; конкурентні можливості підприємства, що характеризують його ринкову позицію і потенціал. При формуванні конкурентної стратегії в першу чергу необхідно враховувати, в якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь (зародження, швидке зростання, зрілість, спад), структуру галузі (роздроблена проти концентрованої), суть і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів (зокрема, чи здійснюється конкурентна боротьба на рівні світового ринку) [15].

Незалежно від позиції на ринку підприємство повинне: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Одним з найбільш важливих кроків процесу розробки та реалізації стратегії конкуренції є оцінка успішності даної стратегії. На цьому етапі передбачається визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондовіддача, собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу, витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [16]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її корегування чи продовження реалізації.

Отже, мета конкурентної стратегії – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку порівняно з активними конкурентами. Конкурентна стратегія, являючись базою для обгрунтування можливостей загальної стратегії, задає параметри стратегічного набору, а всі інші складові набору є їх засобами. Дана стратегія визначає конкурентну позицію підприємства і, відповідно, лінію поведінки, яка знаходить вираження в орієнтації діяльності підприємства та потребує детального аналізу та планування. Таким чином, розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність.

Розглянемо послідовно кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики (рис.1.1).

Рис.1.1. Етапи процесу розробки та реалізації стратегії конкуренції

І етап: визначення місії.

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є перегляд місії підприємства. Цікаво, що все починається з місії підприємства, але для того, щоб її розробити, нам потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу та ін.) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців, постачальників, товари-замінники тощо). Таким чином, робота над місією підприємства починається після того, як вже виконано більшість робіт над складанням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства.

Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі 5 років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства - це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися в процесі стратегічного аналізу.

Метою встановлення місії підприємства є:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;

- окреслення довгострокового напрямку роботи;

- надання компанії індивідуальності;

- вирішення: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо? Наведемо кілька прагматичних визначень поняття "місія" . Місія підприємства - важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації підприємства [17]. Організатори - це різні групи людей, матеріально зацікавлені в успішній діяльності підприємства. До них можна віднести акціонерів (власників), керівників, працівників, постачальників, покупцю і тих людей, які живуть неподалік від підприємства. Вони повинні розуміти його місію; переваги, передбачені у місії; основну спеціалізацію; плани зростання і розширення виробництва, а також систему цінностей підприємства. їх схвалення і підтримка місії допоможуть досягти поставлених цілей.

Місія підприємства - це дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності підприємства і охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує.

Місія підприємства - це квінтесенція стратегій і цілей підприємства, влучно сформульована не більше як двадцятьма п'ятьма словами, що проголошує "причину існування" підприємства.

Російський науковець В.Баранчеєв [18] запропонував дещо інший підхід до визначення місії підприємства.

Місія-призначення - вузьке, але конкретне розуміння та. позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства.

Місія-орієнтація - широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів.

Місія-політика - концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто "бачення" майбутнього стану підприємства.

Тобто місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;

- зовнішнє середовище навколо фірми;

- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення проте, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про ваш намір обслуговувати певний сегмент ринку.

До того як ми розпочнемо розглядати ресурси, необхідні для формулювання місії підприємства, спробуємо подивитися на те, як місія підприємства має бути прив'язана до цілей підприємства. Після проведення початкового стратегічного аналізу напрямку діяльності підприємства вибудовується піраміда цілей (рис.1.2), на основі яких розробляється місія підприємства.

Рис.1.2 Піраміда цілей

Цілі підприємства можна далі розподілити на операційні завдання та цілі. З них випливають завдання і робочі плани. Наведена піраміда цілей при більш Детальному дослідженні легко трансформується в "дерево цілей", про що мова йтиме далі.

ІІ етап: встановлення цілей.

Відправна точка довгострокового планування-встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

а) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;

б) встановлення загальної мети організації;

в) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");

г) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Причому при встановленні цілей мають бути враховані такі основні характеристики цілей:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку "сьогодні" і досягнення максимальної частки ринку "завтра";

- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у "фірму якості" сприяє досягненню максимальної частки ринку;

- індиферентність: цілі не впливають одна на одну. Наприклад, ціль "фірма якості" і ціль "підприємство широкого асортименту";

- ієрархія цілей: підпорядкування одних цілей іншим. Наприклад, ціль "визначена частка ринку" підпорядкована цілі "визначена рентабельність підприємства" [19].

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це - частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток і т.ін.

Цільові показники організації встановлюються виходячи з її становища на ринку і фінансових результатів.

Як приклад можна навести комплекс цілей підприємства:

- знизити трудозатрати на виробництво продукції;

- стабілізувати виробництво і знизити простої;

- активізувати персонал;

- поліпшити сервіс, зменшити помилки при поставках.

Якщо говорити більш конкретно, виробниче підприємство може встановити таку виробничу ціль: "В межах поточного фінансового року збільшити обсяги випуску продукції на 1259 од. при збереженні існуючого рівня рентабельності 25 % за рахунок більш повного використання недозавантажених потужностей".

У такий спосіб визначаються основні рамки для наступного планування бізнесу організації.

Детальніше про методи встановлення цілей, їх кількісну оцінку, взаємоузгодження та побудову "дерева цілей" мова йтиме далі.

III етап: аналіз внутрішніх можливостей підприємства.

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і (або) високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватись стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від "дев'ятої хвилі" ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються в першу чергу ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів у стратегічному менеджменті принципово важлива не лише тому, що без них суб'єкт не досягне стратегічної мети, а тому, що ресурси - це потенціал організації. Звідси, потенціал організації - це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Ані кін Б.А. [20] стверджує, що існує розроблена візуальна модель, яка визначає основні елементи організації - її внутрішнє середовище (корпоративний профіль), яке постійно взаємодіє зі змінним зовнішнім оточенням (рис.1.3).

Рис. 1.3 Профіль організації

Отже, керівник підприємства, розробляючи заходи поліпшення діяльності компанії, роздумує над такими проблемами:

- базові цілі: "Чого ми прагнемо досягти?"

- базові цінності: "За що ми виступаємо?"

- стратегія: "Який наш базовий підхід до досягнення цілей?"

- структура: "Яким чином ми повинні бути організовані?"

- системи і ділові процеси: "Якими будуть наші оперативні процедури?"

- люди і кваліфікація: "Який тип персоналу і компетенція може нас задовольнити?"

- культура: "Які наші побажання до поведінки людей?"

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей (потенціалу) підприємства:

- маркетинг;

- виробництво;

- фінанси;

- кадри;

- організаційна культура.

До ресурсів підприємства, які згруповані за вище визначеними напрямками, БА. Анікін висуває такі вимоги, [20]:

- визначена цінність, тобто забезпечення тієї стратегії, яка сприяє підвищенню ефективності;

- бути особливими та рідкісними, якщо однакові підприємства не мають спеціальних переваг і це впливає на стратегію;

- не підлягати імітації, оскільки вже створеною стратегією може скористатися конкурент;

- не бути замінюваними, не мають існувати еквівалентні ресурси, на базі яких можна реалізувати ту ж стратегію.

- IV етап: аналіз зовнішнього середовища.

Поняття "зовнішнє середовище" увійшло до складу об'єктів дослідження в 60 - 70-ті роки XX століття разом з концепцією стратегічного управління. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої базувалося оперативне управління, базисом виступав економічний та фінансовий аналіз, то в ході стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх. впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Система моніторингу зовнішнього середовища - це комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін.

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища;

- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора;

- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Точкою зору багатьох дослідників є теза про зростання швидкості, а також різну швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки;

- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного фактору та впевненості в її достовірності.

. Вивчення та узагальнення літератури з питань дослідження зовнішнього середовища дозволяє запропонувати наступну модель оцінки зовнішнього середовища [21].

I етап - структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найбільш вагомих елементів (факторів), що потребують дослідження. При цьому можна сформувати такі групи факторів:

- фактори, які перебувають у прямому взаємозв'язку з діяльністю підприємства та є найбільш динамічними (попит, діяльність конкурентів);

- фактори, характер впливу яких на діяльність підприємств з часом суттєво не змінюється;

- спеціальні фактори, дослідження яких дозволяє оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрямки диверсифікації діяльності в інших галузях та інших ринках.

II етап - визначення "критичних точок" та меж аналізу зовнішнього середовища. Число та характер "критичних точок" - найбільш важливих елементів середовища - є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється розмірами підприємства, характером його діяльності (спеціалізацією), цілями та умовами розробки стратегічного плану, часовими обмеженнями дослідження, іншими особливостями.

Наприклад, розміри підприємства неоднозначно впливають на встановлення кола значимих факторів зовнішнього середовища. З одного боку, цілий ряд елементів зовнішнього середовища здаються великим організаціям менш значимими, ніж малим. З іншого боку, великі підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, а тому мають краще орієнтуватися в зовнішньому середовищі, по-друге, мають більшу відповідальність перед учасниками, споживачами, суспільством в цілому

III етап - збір інформації, необхідної для проведення дослідження. Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична та фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркових досліджень і таке інше.

IV етап - визначення методичного інструментарію дослідження. В економічній літературі розроблені методи можуть бути агреговані у такі групи:

- методи прогнозування;

- методи моделювання;

- методи оцінки наслідків; "- експертні методи.

V етап - проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Навряд чи потрібно доводити, що вплив на зовнішнє середовище означає і не передбачає зміну макроекономічної ситуації в країні. Він спрямований, в першу чергу, на формування середовища безпосереднього оточення підприємства - споживачів, постачальників, конкурентів, регіональних та місцевих органів влади. Форми і методи такого впливу можуть бути різноманітними - реклама, вибір партнера з бізнесу і умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби і способи захисту власних економічних інтересів, наприклад, шляхом залучення засобів масової інформації.

V етап: аналіз альтернатив та вибір стратегії.

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths; weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є конкуренція стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів - галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів і т.п.

VI етап: проектування організаційної структури.

Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати Його. Г.Мінцберг [22] довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура - однопланові явища.

Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів функціонує в рамках простих оргструктур! При цьому стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії.

Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи достатньою мірою зосередитися на стратегічних проблемах організації. Якщо до цього додати притаманне для російського і вітчизняного менеджменту небажання "ділитися" правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій.

VII етап: реалізація стратегії.

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

Уданій праці вже неодноразово вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху - з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху - завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення ЇЇ до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

1.3. Показники оцінки конкурентної стратегії підприємства

Задача розробки конкурентної стратегії фірми відповідно до ситуації,

що склалася, є достатньо важкою, оскільки при цьому необхідно взяти до уваги багато зовнішніх та внутрішніх чинників, які можна поділити на дві групи: ті, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та ті, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію та можливості.

Жодна компанія не може досягти конкурентних переваг з усіх комерційних характеристик оцінної послуги і засобів просування на ринку. Необхідні вибір пріоритетів і вироблення стратегії, що:

• найбільшою мірою відповідали б тенденціям розвитку ринкової ситуації;

• найкращим способам діяльності, що використовує сильні сторони, компанії.

На відміну від тактичних дій на ринку, стратегія повинна бути спрямована на забезпечення конкурентних переваг у довготривалому періоді.

Порівняльний аналіз товарно-цінової політики компаній, організації збуту і практики використання стимулювання продажів, фінансової стабільності, ефективного менеджменту пояснюють основні причини й умови конкурентних переваг. [23]

Передусім помилки у сфері розробки стратегії конкуренції полягають у неправильних уявленнях про те, який ринок є найперспективнішим з погляду конкуренції. Часто вважають, що привабливі ринки – це ті, які розвиваються найшвидше або використовують новітні технології.

Однак це далеко не так. Як показує практика, процвітаючі і перспективні ринки мають високі вхідні бар’єри, протекцію з боку держави, невибагливих споживачів, дешеву систему постачань і невелику кількість альтернативних галузей, здатних їх замінити. Бізнес, що ґрунтується на новітніх технологіях і високій ефективності, зазнав атак конкурентів, зростаючих ризиків банкрутства. Необхідно також зазначити, що для багатьох компаній, насамперед українських, зміст конкуренції зводиться до того, щоб бути подібними до великих і могутніх закордонних конкурентів. Це додає впевненості у собі. Але наслідувати інших – означає позбавитися якоїсь конкурентної переваги, а також повторити помилки, що допускає компанія, тим самим збільшуючи негатив у своєму бізнесі.

Було б помилково стверджувати, що українські компанії не мають конкурентних переваг, однак далеко не усі компанії роблять зусилля для того, щоб не втратити їх. Наявність конкурентної переваги необхідно сприймати як здійсненний факт, досягти меты, але це не повинно зупиняти подальші пошуки компанії.

До загальної проблеми українських компаній у цьому питанні можна віднести такі ситуації. Стратегія спрямована або на копіювання, або на протидію конкурентам і майже не враховуються особливості системи керування цими компаніями, а також тип поводження менеджменту компанії.

Разом з тим, підходи керівників компанії до ведення бізнесу, їхнє утворення, досвід, здібності й інші персональні характеристики багато в чому визначають можливі реакції на зміну ринку оцінки.

Основна проблема визначення ефективності полягає в тому, що мова йде про теоретичну конструкцію (приховані змінні), що не піддається прямому спостереженню. На цій базі повинні бути отримані показники (явні змінні), які необхідно використовувати для оцінки самої конструкції. У цьому зв’язку щодо результатів емпіричних досліджень може виникнути питання, чи дійсно ефективність є низькою або ж для її виміру використовуються неадекватні показники.

Ще одна проблема у визначенні ефективності конкурентної стратегії полягає у неможливості порівняльного аналізу кінцевого результату від реалізації стратегії. Можна вирахувати ефективність обраної стратегії відповідно до запланованих показників або досягнення – недосягнення цілей стратегії. Проте неможливо визначити, наскільки ефективною є обрана стратегія через те, що є невідомим результат від здійснення іншої стратегії. У дослідженнях відзначається висока значущість для середньогалузевої рентабельності концентрації постачальників і рівня вхідних бар’єрів у галузь. Від вхідних бар’єрів залежить насамперед схоронність розходжень у рівнях рентабельності, проникнення в галузь потенційних конкурентів.

Ступінь же концентрації впливає на виникнення розходжень у рентабельності. Це ґрунтується на припущенні, що з ростом концентрації постачальників підвищується імовірність домовленості між ними про обмеження конкуренції, унаслідок чого її інтенсивність знижується. Правда, ступінь концентрації, згідно з численними дослідженнями, пояснює відносно невелику частину рентабельності. З теоретичної точки зору можна обґрунтувати, що концентрація постачальників впливає на інтенсивність конкуренції, однак остаточних висновків щодо цього робити не слід. Більш придатною для визначення інтенсивності конкуренції може бути модель структурного аналізу, запропонована Портером, у рамках якої аналізується ступінь впливу на п’ять різних конкурентних сил. [24]

Основний висновок з такого аналізу полягає в тому, що підприємство з високою інтенсивністю конкуренції визнається непривабливим. Тим самим модель може допомогти при ухваленні рішення. Однак вона не дає змоги зробити будь-які висновки із приводу ринкової стратегії. Рекомендація орієнтувати стратегію на конкурентну силу, що впливає на підприємство, вказує лише на основний стратегічний напрямок. Пропонована компанією Boston Consultіng Group матриця конкурентних переваг (матриця БКГ) виходить з того, що успіх підприємства значною мірою залежить від реалізованої стратегії.

Гостра критика використовуваної раніше Boston Consultіng Group моделі ринкової частки була спонукальним мотивом розробки Томасом Йеннером матриці, де велика увага приділялася перевагам, що випливають з високої частки компанії на ринку. Однак прагнення до росту аж ніяк не є адекватним рецептом для усіх компаній. Багато досліджень показує, що результатів, що перевищують середні галузеві показники, досягають і невеликі підприємства. На насичених ринках велика ринкова частка підприємства не робить значного впливу на витрати. Крім того, опір на неї змушує ігнорувати стратегії ринкових ніш і ринкової диференціації, для яких аспекти ринкової частки і витрат часто є другорядними.

Матриця конкурентних переваг дає змогу врахувати, що за допомогою аналізу ринкового зростання ситуація в галузі не описується з достатньою повнотою. Стратегічний принцип інвестування в зростаючі ринки виявляється не завжди виправданим, тому що високі темпи ринкового росту жодним чином не гарантують високої норми прибутку і кінцевого успіху підприємства. Навпаки, на стаґнуючих ринках нерідко з’являються підприємства, що домагаються значної норми прибутку в результаті зміни правил гри в конкурентній боротьбі.

При завоюванні конкурентної переваги головна роль належить самому підприємству, конкурентам і клієнтам. Ці три елементи утворюють остов стратегічного трикутника, що може розглядатися як вихідна база для ідентифікації переваг. Орієнтація на цю модель показує, що для її досягнення недостатньо мати тільки гарні товари і послуги, підприємство в цілому повинно стати кращим від своїх конкурентів. При цьому явно проглядається важливість трансформації внутріфірмових ресурсів і здібностей у чітко сприймаючих клієнтурою переваг. [25]

Можна виділити три вимоги, де визначення параметрів переваг можна охарактеризувати як конкурентне (рис. 1.4.) :

Рис.1.4. Вимоги охарактеризування параметрів переваг

Вихідною базою для досягнення конкурентних переваг є перевага підприємства у сфері цін та послуг. Що стосується переваги щодо ринкових послуг, то вони в багатьох галузях відрізняються. Часто поряд з перевагами у сфері якості виступають такі чинники, як сервіс, дизайн, ступінь інноваційності, система збуту, репутація товару. Розглянемо спрощену модель, припускаючи, що існують лише дві фірми: фірма-лідер і нова фірма, що виходить на ринок. Нова фірма не знає попиту, але знає, по-перше, що цією інформацією володіє фірма-лідер; по-друге, що фірма-лідер при встановленні ціни буде враховувати реакцію інших фірм, що є присутніми на ринку. Це дає можливість говорити про ринкові умови на основі дії фірми-лідера. У таких умовах з’являється можливість планувати обсяг випуску продукту, що збільшує її прибуток з мінімальним ризиком і невизначеністю параметрів попиту на ринку. Стратегій може бути безліч, наприклад, цінова: призначити низьку ціну в деякий момент часу, або призначити високу ціну в момент (t), якщо інша фірма призначила високу ціну в момент (t-1).

Таке стратегічне поводження фірми, коли при виборі варіанта дії (ціни, кількості і якості товару), фірма бере до уваги можливі відповідні вчинки конкурентів. Це діє і на ринках, де конкурують небагато досить великих фірм, які, маючи визначений вплив, усе-таки змушені рахуватися з наявністю і поводженням інших учасників ринку. Теорія передбачає розвиток інструментарію економічного аналізу глибокого дослідження ринкових структур. Припустимо, що на ринку діють дві фірми, які виробляють однорідний продукт. При цьому вхід на ринок для інших фірм закритий, тому основна боротьба розгортається тільки між цими двома фірмами. Метою кожної фірми є збільшення прибутку. Відсутні угоди фірм одна з одною. Фірми призначають ціни одночасно, так що кожна не може прогнозувати реакцію конкурента на зроблений нею самою вибір. Але якщо одна фірма зможе скоріше вивести цей товар на ринок, то конкурентні переваги будуть за нею.[26]

За допомогою різних методів дослідження можливий аналіз економічного вибору, з яким стикаються фірми, що виробляють, і фірми, що споживають. Відправними точками аналізу в цьому випадку є як об’єктивні характеристики галузей, так і закономірності прийняття оптимальних рішень.

Стійка конкурентна перевага – це відмінність (у вигідну сторону) торговельної пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на його користь. Перевага досягається завдяки створенню товарів, що за характеристиками або рівнем супутнього обслуговування переважає продукцію конкурентів або мають меншу ціну. Коли фірмі вдається сформувати конкурентні переваги, вона завойовує велику частку ринку, дістає високий прибуток і має можливість відбити атаки конкурентів.

Пошук конкурентних переваг починається з виявлення тих благ і вигод, що особливо високо оцінюються споживачами. Цінність для покупців – це корисність або повне задоволення, яке вони одержують при використанні товару, а також мінімальні ціна й операційні витрати протягом усього терміну служби продукту.

Компанія створює цінність для споживачів, збільшуючи корисність товару (пропонуючи товари, що за характеристиками переважають продукти конкурентів), зменшуючи ціну або скорочуючи інші витрати володіння. Високі витрати володіння визначаються конструкцією товару і, таким чином, розглядаються як складові його корисності. Високі витрати володіння зменшують корисність товару, низькі витрати – підвищують привабливість пропозиції. Отже, вибір споживача можна подати у вигляді рівняння:

[Цінність] = [Корисність] – [Ціна] Крім пропозиції високої цінності для споживачів, конкурентні переваги повинні бути вигідні і для самої фірми. Прибуток від реалізації товару виражається простим рівнянням: [Прибуток] = [Ціна] – [Витрати]

Ці рівняння, що виражають цінність для споживачів і прибуток для фірми,показують, що існують три способи створення вагомої відмітної переваги:

* Менеджмент компанії знаходить шляхи збільшення корисності без відповідного росту витрат.
* Зниження витрат при збережені рівня корисності.
* Компанія займає нове положення на ринку і виходить на інші рівні корисності і ціни.

Корисність – загальноприйнятий економічний термін, що виражає передбачуване задоволення потреб у результаті використання або володіння товарами або послугами. Часто в літературі, в якій висвітлюються питання керування, її ще називають «якістю». Корисність передбачає якість або задоволення споживачів – це завжди сполучення раціональних економічних чинників і суб’єктивної оцінки іміджу товару. На ринках товарів виробничого призначення, де закупівлями займаються професіонали, переважають економічні чинники. Покупці вибирають постачальників, які пропонують їм велику економічну вигоду. На споживчих ринках головну роль відіграє імідж товару, переданий маркою, а на ринках послуг – професіоналізм й участь торговельного персоналу продавця.[27]

При розробці і здійсненні успішної стратегії багато складних проблем виходить зсередини. Існує безліч внутрішніх чинників, які заважають менеджерам розробити ефективну стратегію і зробити правильний вибір, від якого залежить будь-яка стратегія.

Те, що думають менеджери про конкуренцію, як вони оцінюють свої результати, структуру організації і систему стимулювання, – все це робить вплив на вибір стратегії або, що більш поширено, на вибір нестратегії. Відділення стратегії від найрезультативнішого процесу неправильне. Немає ніякої значущої відмінності стратегії від результативного процесу, тому що стратегія є добре продуманими і розрахованими рішеннями в тому, як направляти конкретну діяльність і як повинні працювати ланцюжки цінностей. Фактично відмінність спостерігається не між стратегією і результативним процесом, а між розвитком системи управління, виробництва і позиціонуванням.

Розвиток системи управління і виробництва включає багатогранну діяльність, яка підходила б будь-якому підприємству, тобто робити те ж саме, що і конкуренти, але робити це краще. Стратегія ж полягає в пошуку і розробці індивідуального, неповторного способу конкурентної боротьби не тільки тому, що це найуніверсальніший спосіб конкурентної боротьби, а тому, що він дає можливість компанії побудувати діяльність свого ланцюжка цінностей в індивідуальний, неповторний спосіб. Стратегія — це вироблення особливого виду цінності (товару), а не спроба проводити той самий вид цінності (товару), тільки краще. [28]

Вдосконалення системи управління, виробництва і стратегія не є взаємовиключними. Обидва ці чинники повинні існувати. Вдосконалення системи управління і виробництва є досить складним завданням. В цій сфері дуже важко зберегти перевагу, оскільки конкуренти також намагаються це зробити. В основу реальної переваги покладено відмінності в стратегічній позиції, підкріплені відповідною діяльністю. Більшість з того, що роблять менеджери, лежить у сфері вдосконалення системи управління і виробництва, в спробах знайти добрі і якнайкращі універсальні способи конкурентної боротьби.

Багато чинників, пов'язаних з організаційними питаннями, спрямовано проти стратегії. Один з цих чинників – це межі сприйняття (когнітивні межі). Вони відносяться до того, як менеджери сприймають конкурентну боротьбу, і позначають ті межі, з якими стикаються окремі працівники і групи при вирішенні складних проблем. Багато менеджерів не зовсім адекватно розуміють конкуренцію. Вони вважають, що тут найголовніше – вдосконалення системи управління і виробництва, і вважають, що це найкращий спосіб конкурентної боротьби. Тому їх інтерес обмежується пошуком кращих технологій і з'ясуванням потреб покупця. В цих сферах вони і прагнуть стати першими. На жаль, таке мислення робить неможливим досягнення такої переваги, яка може довгий час зберігатися. Це приводить лише до тимчасової переваги, яка легко повторюється конкурентами.

Таке розуміння конкуренції складалося частково завдяки літературі. Описуючи «нову економіку», деякі автори заявляють, що ніякої переваги не можна зберегти. Через швидкі зміни у підприємств немає вибору, окрім як залишатися рухомими, гнучкими і уміти швидко пристосовуватися. Це, звичайно, правильно, але лише частково. Така точка зору приводить лише до

конкуренції систем управління і виробництва. Але конкуренція якраз і приводить до виправдання вищезазначених прогнозів. Конкуренти починають проводити на ринок ті самі товари, надавати ті самі послуги. В таких умовах не можна зберегти перевагу. Покупцям доводиться ґрунтувати свій вибір на цінах, оскільки інші параметри вибору тим часом або іншим виробником відсутні. Це призводить до зниження цін в галузі.

Однією із складних концептуальних проблем є пошук індивідуального, неповторного становища компанії на ринку, яке ґрунтується на тісній взаємодії всіх видів діяльності. Стратегія включає когнітивну проблему, що базується на умінні бачити цілісну картину, складену з численних окремих складових. І ця проблема становить велику складність (і інтерес) для її вирішення, і якщо порівняти її з проблемою вдосконалення системи управління і виробництва, то можна переконатися, що остання не досить складна з погляду когнітивного чинника. В останньому випадку цілком можливо розбити проблему на складові частини (окремі види діяльності), зажадати від менеджерів, аби вони спромоглися знайти способи поліпшення ситуації і упровадити їх в практику.

Багато інших проблем зосереджено навколо системи оцінки. Багато підприємств не вміють правильно оцінювати свою діяльність. Наприклад, основною функцією доданої економічної вартості є те, що при оцінці своєї діяльності підприємство повинно робити звіт за вартість капіталу. Застосовуючи такі системи оцінки, як доходи або об'єм випуску продукції, компанії тим самим мають тенденцію завищувати доходи для невеликих виробництв. Звичайний спосіб ведення бухгалтерії недооцінює обсяг фактично виконаної роботи (тобто реальну вартість продукції), оскільки, наприклад, складні виробничі лінії вимагають більшого обсягу робіт для своєї установки і подальшої експлуатації. В результаті компанії заробляють прибуток лише від малої частки того, що вони роблять. І цей прибуток потім витрачається на інші види діяльності, які здійснює ця компанія. Усі ці помилки в системі оцінки працюють проти стратегії. Маючи помилкову систему оцінки, керівництво вважає, що покращує прибутковість компанії, розширяючи виробництво. Точна система оцінки показуватиме, що велика частина прибутку компанії, приходить від тих виробництв, де цей прибуток можна явно знайти, де вона помітна, і розширення стратегії фактично знищить цей прибуток, а не збільшить її. Тобто нинішні системи оцінки працюють також проти стратегії.[29]

Третя сфера проблем відноситься до структури організації і системи оплати. І тут також є сили, які спрямовані проти стратегії, сили, які підтримують конкуренцію систем управління і виробництва. У разі, якщо вибір неправильний, – конкуруючі підприємства досягають успіху «на очах» у керівництва. Це створює цілу серію проблем, пов'язаних як з акціонерами, так і з ситуацією усередині самого підприємства. Ці проблеми примушують як старших менеджерів, так і менеджерів середньої ланки дотримуватися безпечної політики. Ця політика пов'язана з використанням вже прийнятої у галузі системи управління і виробництва або із застосуванням більш передової моделі цієї системи. Це – безпечний вид діяльності, тому що він полегшує задачу контролю і тут немає необхідності роздумувати про придатність або непридатність стратегічних відмінностей. Чим більше повноважень для «ухвалення рішень» надається більш низьким ланкам управління і виробництва, тим більшим є ризик сповзання до простого вдосконалення системи управління і виробництва на функціональному (виробничому) рівні. Наприклад, якщо генеральний директор доручає відділу маркетингу вирішувати питання, пов'язане з поліпшенням і вдосконаленням маркетингу компанії, то цей відділ стане займатися пошуком кращих способів маркетингу, які існують в інших компаніях, з метою їх копіювання і адаптації до умов своєї компанії. Те саме робитимуть і науково-дослідні відділи, і виробничі відділи і інші підрозділи компанії. Усе це закінчиться тим, що метод ведення конкурентної боротьби цієї компанії буде представлений у вигляді складових методів її функціональних підрозділів. Необхідно зазначити, що якщо у генерального директора відсутня цілісна перспектива, цілісне розуміння процесів і подій, то дуже важко говорити про будь-яку стратегію. Звичайно, до завдань генерального директора входить пояснити відділу маркетингу, що політика цього відділу усередині компанії повинна зачіпати ширші аспекти, ніж просто система управління і виробництва. Це пояснюється особливим, окремим позиціонуванням компанії. Отже, делегування повноважень в цьому разі працює проти стратегії, хоча і відіграє позитивну роль у вдосконаленні системи управління і виробництва.

Якщо подивитись на структури нижнього рівня компанії, то можна зауважити, що працівники також віддають перевагу стратегічним питанням. Більшість працівників оцінює самих себе крізь призму власної професії – будь-то інженер, продавець, рекламний агент, програміст. Вони порівнюють себе в межах споріднених їм груп, — наприклад, інженери порівнюють себе з такими самими інженерами тощо. Тобто зіставлення йде по лінії успіху або неуспіху діяльності. Ще один приклад суперечності стратегії, пов'язаний з системою оплати праці. Індивідуальність становища підприємства на ринку призводить до того, що одні і ті самі навики і досвід мають високу цінність на одному підприємстві і не цінуються на іншому, що дотримується іншої стратегії. При такому розумінні виходить, що чим більш унікальна стратегія підприємства, тим менше у її працівників можливості відстоювати свої власні інтереси. Ринкова ціна таких працівників стає нижчою, і вони можуть представляти інтерес хіба що для тих конкуруючих організацій, які поставили собі за мету копіювати стратегії цього підприємства. Водночас працівники мають власний інтерес протистояти цій стратегії. Особливо це помітно на тих підприємствах, де стаж роботи співробітників в компанії не дуже великий. В таких організаціях спостерігається тенденція до конкуренції в системі управління і виробництва, до різного роду імітацій.

Основа будь-якої стратегії – це уміння встановлювати межі. Компанія повинна бачити ті межі, які вона збирається досягти на ринку. Компанія також повинна правильно оцінювати, що і кому вона збирається поставляти. Джерела стратегічного становища – це три базові типи меж.

По-перше, визначити і обмежити пропоновану компанією номенклатуру товарів або послуг – «варіативне позиціонування». По-друге, провести розмежування кола клієнтів на основі їх потреб. І, по-третє, компанія повинна обмежити коло споживачів, виходячи з принципів їх доступності. Для стратегічного позиціонування менеджери повинні уважно вивчити стан справ в своїй галузі, використовуючи усі ці три чинники, і визначити, чи існує для них вигідна ніша на ринку.

Стійке становище компанії на ринку забезпечується перевагами, які дає відповідність ланцюжка цінностей конкретним потребам. Переможцем часто виходить те підприємство, яке здатне знайти новий спосіб групування товарів (послуг) або споживачів.

Давно відомо, що можна виділити різні групи споживачів з різними потребами. Якщо зробити це творчо, то завжди можна знайти нову групу, а значить, і нове позиціонування. Проте для підтримки позиціонування недостатньо одного споживчого сегмента, тут необхідно також задіяти і питання ланцюжка цінностей.

Третій тип ґрунтується на виділенні споживацьких груп, до яких можна знайти різні способи доступу. Для того, щоб на певному місці бізнес був ефективний, вимагається працювати не так, як в інших місцях.

Одним з труднощів ефективного використовування цих підходів до позиціонування полягає у винайдені прийнятного способу визначення меж в одному з трьох шляхів, для того, щоб затвердити свою унікальність. Для стратегії часто потрібне поєднання декількох способів. Переважно, складність полягає в тому, аби знайти і визначити те коло споживачів або товарів, які ще не стали стратегічною метою конкурентів. Також необхідно і чимсь поступитися, оскільки неможливо відразу всім догодити, тобто надавати однаково добрі послуги для обраного кола споживачів і для всіх інших одночасно.

Але й персонал компанії – важливе джерело конкурентних переваг, особливо на ринках, зорієнтованих на послуги. Відтворити послуги високої якості практично неможливо, оскільки вони визначаються культурою фірми, а також умінням її керівників наділити належними повноваженнями і зацікавити співробітників «передової лінії».

Вищі менеджери компанії повинні постійно вишукувати шляхи зниження витрат виробництва без зменшення корисності товару. Теоретики стратегії, спираючись на розробки М. Портера, стверджують, що перед фірмою завжди відкриті дві можливості: конкуренція, ґрунтується на витратах, і конкуренція, що ґрунтується на диференціації. Однак цей вибір є штучним. Сьогодні фірмі необхідний як низький рівень витрат, так і диференціювання, націлені на підвищення корисності. Невисокі витрати допомагають фірмі створити конкурентні переваги або шляхом зниження ціни для споживачів, або за допомогою інвестицій у товари, послуги, персонал, або в поліпшення іміджу.

На першому етапі проводиться аналіз структури витрат виробництва конкретного товару або витрат підрозділу фірми. Більшість систем калькуляції і вирахування витрат неефективні стосовно їхнього розподілу між конкретними підрозділами фірми, товарами або споживачами. Загальноприйняті правила бухгалтерського обліку найчастіше дають неправильне уявлення про щиру прибутковість різних підрозділів, тому багато фірм перейшли до обліку витрат за видами діяльності, що уможливлює одержати реальну картину стану справ.

Керівництву компанії необхідно періодично проводити порівняльний аналіз свого ланцюжка створення цінностей з ланцюжками конкурентів, за підсумками якого визначається можливість зниження витрат, за допомогою відмовлення від видів діяльності, що не беруть участі у створенні цінності. Необхідно виявити, на які етапи створення цінності відводиться найбільша частка сумарних витрат. Зменшення витрат на основних етапах створення цінності означає одержання вагомої конкурентної переваги, незалежно від того, чи спрямовано воно на зниження цін або зміцнення іміджу.

Конкурентна перевага досягається тоді, коли компанія пропонує покупцеві товар унікальної цінності. Створивши перевагу, компанія встановлює вищі ціни на свій товар і дістає високий прибуток. Конкурентна перевага може бути економічною, психологічною або економіко-психологічною. Економічна перевага особливо важлива для ділових ринків, на яких покупці прагнуть збільшити прибутковість своєї власної компанії.

Конкурентну перевагу одержують не ті, хто має у своєму розпорядженні необмежені ресурси, а ті, хто конструктивно мислить. Далеко не завжди умовою довготривалого зростання компанії є висока норма повернення інвестицій.

Конкурентна перевага компанії полягає в найбільш швидкому забезпеченні клієнтів новими інформаційними послугами і товарами, що будуть формувати ринки майбутнього.

Ще одна зі складностей оцінки результативності конкурентної стратегії полягає у неможливості зіставлення результатів обраної стратегії з результатами стратегій, що передували прийняттю рішення, через невідомість реакції ринку на зміни у конкурентній боротьбі, запропонованих підприємством.[30]

Результати прийнятого рішення можна оцінити лише за двома показниками: ефективністю роботи відповідно до запланованих показників (рівень виконання стратегії) та зміною становища та значущості підприємства на ринку.

Висновки до розділу I

Отже, саме тому менеджери підприємства повинні більше уваги приділяти стратегії. Після закінчення ери вдосконалення системи управління і виробництва все повинно повернутися до стратегії. Необхідно відновити минулу роль генерального директора. За останні декілька десятиріч роль генерального директора відійшла на другий план. Дуже багато високопоставлених керівників вважають, що їх обов'язок – укладати угоди і делегувати свої повноваження. В стратегічних питаннях генеральний директор відіграє головну роль. Необхідно завершити «еру», що ґрунтується

на витратах і цінах, і перейти до ери диференційованого підходу (як до покупців, так і до конкурентів). Імітація негативно позначається на виборі споживача і на ціні товару. Імітація – це побічний продукт конкуренції у сфері виробничої ефективності. Необхідно перейти до іншого,вищого рівня розуміння – розуміння того, що невід'ємною частиною конкурентної боротьби є створення такого виду товару або послуги, який отримає найбільше споживацьке значення, а також встановлення різних цін на різні товари, якщо вони відрізняються за якістю і за тим, на який сегмент споживацького ринку вони розраховані.

РОЗДІЛ II. Аналіз фінансової діяльності підприємства ПАТ «Виробничо-торгової кондитерської фірми "Ласощі " та діагностика конкурентної стратегії

2.1 Загальна характеристика підприємства

«Ласощі» - українська торгівельна марка, продукція якої виготовляється Івано-Франківською кондитерською фабрикою (ПАТ ВТКФ «Ласощі»), розташованою в одному із екологічно найчистіших та мальовничих регіонів України - Прикарпатті.

Одним із пріоритетів фабрики є якість продукції,а виконання жорсткого контролю за якістю - стало доброю традицією.

Історія ПАТ ВТКФ «Ласощі» починалася у далекому 1912 році з кафе-кондитерської В.Кровицького у тодішньому польському Станіславові, по вул. Сапіжинській, 8. В 1926 році це вже була „Фабрика шоколаду і десертних цукрів". На той час підприємство було

оснащено обладнанням найновіших систем, використовувана сировина була найвищої якості, а вироби перевищували своєю якістю аналоги. У 1931 році фірму перейменували як „Локарно акціонерне товариство - Фабрика шоколаду і десертних цукрів".

В 30-х роках вона була найбільшим підприємством харчової промисловості міста. Обсяг виробництва у 1932 році, наприклад, складав 10 000 кг на рік при 40 чол. працюючих.

Динамічний розвиток підприємства продовжився і після возз'єднання Східної та Західної частин України. Фабрика завжди була і є одним із ведучих підприємств області. З липня 1997 року підприємство зареєстровано в ЄДР як ПАТ ВТКФ «Ласощі» і успішно прийняло естафету по виробництву якісних та смачних кондитерських виробів.  
ПАТ "ВТКФ"Ласощi" виробляє кондитерськi вироби: цукерки глазурованi та неглазурованi (пралiновi, помаднi, грильяжнi, збивнi, желейнi,батончики), карамель (льодяникова, з фруктовою начинкою, молочна). Основними споживачами продукцiї є населення таких областей України як Киiвська обл.,Iвано-Франкiвська обл.,Львiвська обл.,Чернiвецька обл.,Рiвненська,Чернiгiвська, Полтавська, Полтавська, Херсонська,Черкаська та Одеська областi та експортується продукцiя до країн Литва,Латвiя, Вiрменiя,Румунiя, Молдова, Болгарiя, Азербайджан.

Об’єм виробництва кондитерських виробів за 2013 рік склав 1020-1022 тис. тон, вартістю близько 1,5 млрд. дол. За минулий рік структура виробництва кондитерської продукції була розподілена таким чином: доля виробництва нешоколадної продукції склала 24%, шоколаду та шоколадних виробів - 30%, мучних виробів - 46%. Продаж шоколадних виробів зріс на 10% - до 230 тис тонн. А загальний обсяг виробництва кондитерських виробів у 2013 році перевищив 1 млн. тон. Експерти пояснюють зростання виробництва кондитерських виробів підвищенням доходів населення та культури споживання солодощів. В середньому щороку один українець споживає майже 2,5 кг шоколадних цукерок.

Отже, "Виробничо-торгова кондитерська фiрма "Ласощi" має сильні позиції на ринку кондитерських виробів та непогані перспективи розвитку в найближчому періоді. Наявність іноземного капіталу та бренд міжнародної корпорації додають сильних сторін підприємству.

Оптимізму також додає зростання галузі в останньому році та великий асортимент продукції підприємства.

Водночас, із наведених вище даних бачимо, що ПАТ«Ласощі» займає лише близько 3% ринку, що можна сприймати і як загрозу, і як сигнал про наявність потенційного простору для росту. Звісно, свій відбиток ставлять і кризові явища в економіці України.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПАТ «Ласощі»

Трудові ресурси підприємства – персонал підприємства, який володіє певною освітою та кваліфікацією, бере участь у процесі виробництва шляхом взаємодії з основними засобами і матеріальними ресурсами, створюючи при цьому продукт, вартість, додаткову вартість.

За допомогою аналізу чисельності і складу працівників підприємства визначається забезпеченість його трудовими ресурсами. Дані наведені у табл. 2.1 про забезпеченість трудовими ресурсами.

Таблиця 2.1

Забезпеченість трудовими ресурсами приватного акціонерного товариства «Ласощі»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Середньооблікова чисельність | Роки | | Відхилення | |
| 2015 | 2016 | абсол. | % |
| Штатних працівників, осіб | 237 | 248 | 11 | 4,64 |
| Позаштатних працівників та сумісників, осіб | 4 | 6 | 2 | 100 |
| Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб | 17 | 16 | -1 | -200 |
| Фонд оплати праці всього, тис. грн. | 9956,8 | 10866,7 | 909,9 | 9,13 |

Збільшення фонду оплати праці на підприємстві сталося за рахунок збільшення працівників як штатних та позаштатних так і працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу на 909,9 тис. грн або на 109,1%.

Штатних працівників збільшилось на 11 чол., позаштатних на 2 чол., а працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу зменшилось на 1 чол.

Створення підприємства потребує інвестування значної частки капіталу в довгострокові матеріальні активи, які фізично існують, виконують роль засобів праці, становлять основу виробничої потужності підприємства і називаються основними засобами. Звісно, можна здійснювати діяльність на орендованих площах і потужностях, що не потребує значних інвестицій на момент започаткування бізнесу.

Основні засоби – це вартісна форма існування засобів праці, які тривалий час, не змінюючи при цьому своєї натуральної форми, багаторазово беруть участь у процесі виробництва, поступово спрацьовуються і частинами переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції.

У 2015 році у структурі основних засобів будинки і споруди займали майже 60%, а на 2016 рік склали 59,2%, у грошовому еквіваленті ця різниця склала 3563,4 тис. грн. На другому місці – це машини та обладнання, їх частка за 1 рік збільшилась майже на 3%. І їх вартість у 2016 році становила 8480 тис. грн.

Частка транспортних незначною мірою зросла, але максимальне значення мала у 2016 році – 362,2 тис. грн (3,4%). Збільшилась і частка наявних інструментів, приладів та інвентарю за 1 років до 3,36%.

Первісна вартість основних засобів: станом на початок звітного періоду становила 23058тис.грн; станом на кінець звітного періоду – 28068тис.грн.

Ступінь зносу основних засобів:

станом на початок звітного періоду загальний ступінь зносу основних засобів становить 50,02%, станом на кінець звітного періоду загальний ступінь зносу становить 52,49% в т.ч. за основними групами:

- будинки і споруди - 27,57%

- машини і обладнання - 53,39%

- транспортні засоби - 59,87%

Ступінь використання основних засобів: станом на кінець звітного року основні засоби на суму 188 % (їх залишкова вартість – 79 %) передані в оперативну оренду. Інші основні засоби повністю використовуються в господарській діяльності товариства.

Основних засобів, які вилучені із господарської діяльності (крім оперативної оренди), знаходяться на реконструкції або законсервовані, у товариства не має.

Сума нарахованого зносу: у звітному році товариством було нараховано 3315 тис.грн. амортизації основних засобів.

Суттєвих змін у вартості основних засобів в звітному році не було. Основні зміни (збільшення) в первісній вартості основних засобів станом на кінець звітного року зумовлені надходженням основних засобів за групами машини і обладнання; транспортні засоби; інструменти, прилади, інвентар (меблі).

Аналізуючи склад основних засобів важливо дослідити їхній стан, моральний та фізичний знос.

Таблиця 2.2

Показники руху та технічного стану основних засобів

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Нормативне значення | Роки | | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
| 2015 | 2016 |
| Коефіцієнт зносу основних засобів | <0,5 | 0,56 | 0,61 | -0,05 | 8,9 |
| Коефіцієнт придатності | >0,5 | 0,45 | 0,42 | 0,03 | -6,6 |
| Коефіцієнт оновлення | >0,1 | 0,08 | 0,06 | 0,02 | -25 |
| Коефіцієнт вибуття | >0,1 | 0,09 | 0,09 | 0 | 0 |

З табл. 2.2 видно, що з 2015 року коефіцієнт зносу став перевішувати нормативне значення, у 2016 році цей показник збільшився ще на 0,05% і складав 0,58%. На рисунку 2.1 можна побачити співвідношення коефіцієнтів придатності та зносу за 2 роки.

Рис. 2.1 Співвідношення коефіцієнтів придатності та зносу основних засобів комбінату за 2015-2016 рр.

Економічна ефективність функціонування основних засобів є складовою частиною результату використання всіх виробничих ресурсів комбінату. Визначаючи економічну ефективність використання основних засобів, використовують систему натуральних і вартісних показників, а також співвідношення темпів зростання випуску продукції і темпів зростання обсягів основних засобів, фондоозброєності праці та її продуктивності та ін.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання основних засобів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | Відхилення | |
| 2015 | 2016 | Абсол. | Відносне |
| 1. Обсяг виробництва в діючих цінах, тис.грн. | 119 722,4 | 139 538,9 | 16,55 | 16,5 |
| 2.Середньорічна вартість ОЗ,тис.грн. | 10 565,6 | 9 660,9 | -8,56 | -8,56 |
| 3. Чисельність працівників, чол. | 717 | 699 | -2,51 | -2,5 |
| 4 Чистий дохід, тис. грн. | -208,0 | -660,9 | 217,74 | 217,7 |
| 5.Фондовіддача, грн./грн. | 11,3 | 14,4 | 27,43 | 27,4 |
| 6.Фондомісткість грн./грн. | 0,09 | 0,07 | -22,22 | -22,2 |
| 7.Фондоозброєність,  тис.грн./ чол. | 14,7 | 13,8 | -6,12 | -6,12 |
| 8.Рентабельність ОЗ,% | -0,02 | -0,07 | 250,00 | 250 |

Фондовіддача виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Так у 2016 році цей показник дорівнював 11.3 грн/грн, а у 2015 році – 14,4%.

Фондомісткість характеризує вартість основних засобів, необхідну для випуску продукції на суму в 1 грн. Максимальне значення цей показник мав у 2013 році – 0,09 грн/грн, а у 2014 – 0,07 грн/грн.

Фондоозброєність показує вартість основних виробничих фондів, що припадає на одного працівника. На сьогоднішній день він дорівнює 13,8 тис. грн, а у 2013році – 14,7 тис. грн.

Рентабельність основних засобів має додатнє значення за рахунок того, що чистий прибуток мав додатнє значення.

Для нормального функціонування підприємству необхідно скорочувати час перетворення коштів, що знаходяться в запасах сировини, готової продукції та дебіторської заборгованості на грошові кошти на розрахунковому рахунку. Зусилля щодо зменшення періоду обігу оборотних коштів (за умов зацікавленості підприємства в продовженні строку сплати кредиторської заборгованості) можуть обернутися зведенням його фінансово-експлуатаційних потреб до нуля або навіть перетворенням на від'ємну величину, коли в підприємства залишиться більше коштів, ніж їх потрібно для безперервної роботи.

В цьому разі необхідно визначитися з поняттям оборотних коштів підприємства. Отже, під оборотними коштами слід розуміти предмети праці, які повністю беруть участь у виробничому процесі і цілком переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції (наданих послуг) протягом одного виробничого циклу, як правило, менше за 365 днів. Оборотні кошти постійно знаходяться в безупинному русі і утворюють сукупність виробничих оборотних фондів і фондів обігу.

Вивчення структури оборотних коштів має важливе значення для розробки напрямків поліпшення їх використання. Аналіз структури оборотних коштів дає змогу виявити резерви удосконалення виробництва, економії сировини і матеріальних ресурсів, прискорення обертання оборотного капіталу комбінату. Аналіз структури використання оборотних коштів наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4

Структура оборотних коштів на підприємстві

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2015 | 2016 | Абс. відхилення | Відносне відхилення |
| Виробничі запаси | 2851 | 3376 | 525 | 18,4 |
| Готова продукція | 1560 | 2399 | 839 | 53,7 |
| Товари | 126 | 92 | 34 | -26,9 |
| Дебіторськака заборгованість за товари: чиста реалізаційна вартість | 2299 | 2104 | -195 | -8,4 |
| Дебіторська заборгованість за розра-хунками: |  |  |  |  |
| з бюджетом | 119 | 6 | -113 | -94,9 |
| Із внутрішніх розрахунків | 89 | 0 | 89 | -100 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 247 | 308 | 61 | 24,6 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти в нац. валюті | 1108 | 2961 | 1853 | 167,2 |
| Інші оборотні активи | 4 | 2 | -2 | -50 |

Найбільшу питому вагу на підприємстві займають виробничі запаси у 2015 р. складають – 2851тис.грн, а в 1016 р. – 3376 тис. грн. На 2 місці готова продукція 2015 – 1560тис. грн, а в 2016 – 2399 тис грн. далі йде дебіторська заборгованість за товари: чиста реалізаційна вартість, грошові кошти та їх еквіваленти в нац. валюті, інша поточна дебіторська заборгованість. Для підприємства краще знизити дебіторську заборгованість за рахунок зменшення обсягу реалізації продукції.

Оскільки час обороту фондів визначають як час, упродовж якого весь авансовий капітал повертається до підприємства у грошовій формі, то оборот фондів (капіталу) не збігається з їх кругооборотом. У результаті одного кругообороту до власника підприємства повертається лише частина авансового капіталу (або фондів). Це зумовлено тим, що час обороту різних елементів фондів (капіталу) не збігається. Так, вартість основних виробничих фондів переноситься на новостворені товари частинами. До того різні елементи основних фондів мають різні терміни функціонування.

Оборот фондів здійснюється за певний період. Його відлік починається з моменту перетворення грошей на засоби виробництва та робочу силу і завершується створенням нової продукції та її реалізацією на ринку, тобто з появою грошей. Час обороту фондів (капіталу) дорівнює часу виробництва і часу обороту. Відповідно, чим коротшим є цикл трансформації коштів, тим ефективніше діяльність підприємства. Ефективність процесу обертання оборотних коштів зазначено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ефективність процесу обертання оборотних коштів

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Роки | | Відхилення | |
| 2015 | 2016 | абсол. | Відносне |
| Коефіцієнт обертання оборотних коштів | 7,16 | 6,24 | -0,92 | -12,8 |
| Рентабельність оборотних коштів | 16,86 | 14,80 | -2,05 | -12,2 |
| Тривалість одного обороту оборотних коштів | 50,30 | 57,71 | 7,40 | 14,7 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 4,81 | 4,65 | -0,16 | -3,3 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 15,86 | 13,30 | -2,56 | -16.14 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 8,11 | 6,51 | -1,60 | -19,7 |
| Коефіцієнт завантаженості активів | 0,21 | 0,21 | 0 | 0 |
| Коефіцієнт завантаженості активів в обороті | 0,14 | 0,16 | 0,02 | 14,2 |
| Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках | 14,27 | 12,58 | -1,69 | -11,8 |
| Коефіцієнт закріплення оборотних коштів | 0,86 | 0,87 | 0,02 | 1.16 |

Коефіцієнт оборотності оборотних активів – характеризує швидкість обороту (кількість оборотів за період) всіх оборотних активів комбінату і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності. У 2015 році цей показник становив 7,16 об за рік, а у 2016 році – 6,24 об. Тобто, за рік кількість оборотів оборотних коштів зменшилась на 2,55 об .Рентабельність оборотних коштів – характеризує частку прибутку від вартості оборотних коштів, яку отримують на підприємстві за рік. У 2015 році 16,86,а в 2013 році 14,80 об.

Тривалість одного обороту оборотних коштів – вимірюється в днях і характеризує скільки в середньому днів грошові кошти заморожені в активах.

Коефіцієнт оборотності активів (загальна оборотність активів) – це узагальнюючий показник оборотності і характеризує швидкість обороту всього майна. Тобто показує, скільки разів за рік обертається капітал, що вкладений в активи комбінату. У 2015 році цей показник складав 4,81 рази, на 2016 цей показник покращився і дорівнював 4,65 раз.

Коефіцієнт оборотності запасів – показує кількість оборотів запасів на рік. Для підприємства найкраще, коли цей показник є більшим. Основний фактор прискорення оборотності запасів є обґрунтоване відносне зниження запасів: чим меншим запасом вдається підтримувати ритмічність технологічного процесу, тим вищою є ефективність та рентабельність, та значно знижаються витрати на склад. Найкращий результат спостерігався у 2015 році – за рік запаси оберталися 15,86 рази. Цей показник весь час спадав, і у 2016 році склав – 13,30. Рази. Тобто, за рік на комбінати оборотність запасів зменшилась вдвічі.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує зменшення або збільшення комерційного кредиту, що надається комбінату контрагентами. У 2015 році цей показник складав 8,11 обороти, весь час зменшувався і у 2016 році становив – 6,51 обороти. Тобто за досліджуваний період коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився вдвічі.

Коефіцієнт завантаженості активів показує вартість майна, що припадає на 1 грн продажу. За 2015 -2016 рр. ми спостерігаємо незміну коефіцієнта.

Коефіцієнт завантаженості активів в обороті – у 2015 році вартість оборотних активів на 1 грн продажу становила 0,14 грн, а у 2016 році – 0,16 грн.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках (дебіторської заборгованості) – характеризує розширення або скорочення комерційного кредиту, наданого комбінатом. Показує кількість оборотів дебіторської заборгованості за рік. У 2014 році кількість оборотів дебіторської заборгованості становила 12,58 об.

2.3. Оцінка фінансового стану підприємства.

У величині фінансових результатів безпосередньо віддзеркалюються усі аспекти діяльності суб’єкта господарювання: технологія й організація виробництва, система внутрішнього та зовнішнього контролю та інші особливості діяльності. Саме фінансові результати є основою збільшення економічного потенціалу ПАТ "Виробничо-торгова кондитерська фiрма "Ласощi".

Фінансові результати діяльності підприємства відображаються у значній кількості показників, що створює методичні труднощі при систематичному аналізі. Крім того, наявність такої кількості показників ускладнює вибір кожним учасником господарської діяльності тих з них, які найбільше задовольняють його потреби в інформації щодо реального стану підприємства.

Аналіз даних табл. 2.6 розкриває повну картину щодо діяльності ПАТ "Ласощі" за останні п’ять років.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансових результатів діяльності, тис. грн

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | фактичне значення | | | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення % | |
| 2012рік | 2013 | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2016 до 2015 | 2016 до 2012 | 2016 до 2015 | 2016 до 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Дохід від реалізації продукції | 630336 | 72843 | 372843 | 381413 | 669325 | 287912 | 38989 | 75,49 | 6,19 |
| Податок на додану вартість | 100580,5 | 65551 | 61366 | 72685 | 109240 | 36555 | 8659,5 | 50,29 | 8,61 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 529755,5 | 27754 | 311477 | 312333 | 560085 | 247752 | 30329,5 | 79,32 | 5,73 |

Продовження табл.2.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Собів-сть реалізованої продукції | 385747,1 | 95383 | 283615 | 297001 | 499674 | 202673 | 113926,9 | 68,24 | 29,53 |
| Валовий прибуток | 144008,4 | 32371 | 27862 | 27631 | 60411 | 32780 | -83597,4 | 118,63 | -58,05 |
| Інші операційні доходи | 7464,2 | 2482 | 12991 | 6431 | 25564 | 19133 | 18099,8 | 250,86 | 242,49 |
| Адміністративні витрат. | 9442,5 | 275 | 5669 | 3011 | 3346 | 335 | -6096,5 | 11,13 | -64,56 |
| Витрати на збут | 91454 | 051 | 1635 | 1701 | 1198 | -503 | -90256 | -29,57 | -98,69 |
| Інші операційні витрати | 29614,8 | 391 | 27119 | 9413 | 40166 | 30753 | 10551,2 | 326,7 | 35,63 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 20958,3 | 4136 | 6430 | 2543 | 41265 | 38722 | 20306,7 | 1552,69 | 96,89 |
| дохід від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші фінансові доходи | 0 | 3 | 683 | 1836 | 0 | -1836 | 0 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 0 | 38 | 20935 | 6875 | 854 | -6021 | 854 | -87,58 | 0 |

Продовження табл.2.6

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фінансові витрати | 140 | 92 | 12 | 57 | 0 | -57 | -140 | 0 | 0 |
| Витрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 47020.7 | 339 | 12955 | 14586 | 937 | -13649 | -46083,7 | -93,58 | -98,007 |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 22942,9 | 3856 | 15081 | 21047 | 41183 | 20136 | 18240,1 | 95,67 | 79,5 |
| Чистий прибуток (збиток) | 15796,6 | 5796 | 9859 | 5302 | 28579 | 23277 | 12782,4 | 439,02 | 80,91 |

За 2012-2016 рр. дохід від реалізації продукції збільшився на 6,19%, але не за рахунок нарощування обсягів виробництва продукції, а через підвищення відпускної ціни. Це зумовлено економічною кризою, що потягнула за собою інфляцію. Також це можна прослідкувати й у подорожчанні собівартості продукції на 29,53 % за п’ять років. А це означає, що витрати на продукцію зростають швидше, ніж виручка, а це негативна тенденція.

Чистий прибуток мав позитивне значення тільки у 2012році – 15796,6 тис грн, у 2013 році ситуація не змінилася, дохід «Ласощі» також складав 15796 тис. грн. За 2014 та 2015 спостерігаєтся спад прибудку майже в тричі. Та в 2016 різке збільшення мойже в 6 разів, це може бути зв’язане із вливанням іноземних капіталів в компанію «Ласощі».

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів необхідно провести аналіз структури доходів і витрат, адже у ході їх порівняння й визначаються фінансові результати. Аналіз структури та динаміки доходів і витрат свідчить про доцільність здійснення витрат у порівнянні з отриманими доходами.

У 2016 році виручка збільшилась по відношенню до 2015 року на 5,52%, а інші операційні доходи збільшились з 26491 тис. грн (2012р) до 9793 тис. грн (2016р).

Інші фінансові доходи мали максимальний показник у 2014 році і становили 683 тис грн.

Аналіз даних про доходи «Ласощі» за 2012-2016рр. свідчить про стабільну структуру за останні п’ять років.

Податок на додану вартість займає в середньому 16,53% від загальних витрат, втрати на збут – 0,34%, адміністративні витрати – 0,89%.

Якщо порівнювати зміну структури витрат за 2015-2016 рр., то вона майже не змінилась, незначно зменшилась частка витрат на збут на -0,04 пункти, а частка витрат на собівартість продукції зросла на 5,8 пункти.

Відбулись незначні структурні зрушення з 2012 о 2016 рр. За п’ять років збільшилась питома вага собівартості продукції на 4,18 пункти, через подорожчання сировини. На 0,22 пункти зменшилися витрати на збут, за рахунок зменшення витрат на обслуговування транспорту. Трохи зросли адміністративні витрати на 0,6 пункти. Також збільшилася частка витрат податку на додану вартість на 0,13 пункти.

Результати діяльності характеризуються не лише абсолютними показниками прибутку або збитку. Суб’єкти господарювання, які зацікавлені у віддачі від корисних ресурсів і вкладеного капіталу, аналізують співвідношення отриманого ефекту з понесеними витратами (використаними ресурсами). Для цього розраховують відносні показники ефективності, а саме рентабельність Дослідження показників рентабельності дає змогу комплексно оцінити ефективність господарської діяльності підприємства.

Найкращі показники рентабельності (табл.2.7) спостерігались у 2016 році, це за рахунок того, що в цьому році компанія отримала найбільші прибутки від реалізаціі продукції .

Порівнюючи 2016 рік з 2012 роком звісно деякі показники будуть мати зміни у негативний бік. Але якщо порівнювати 2016 рік з 2014, то 2016 рік має позитивніші значення розрахованих показників.

За 2016 рік зросла рентабельність продукції до 24,1%, рентабельність власного капіталу збільшилась на 1,6 пункти, і склала у 2016 році – 18,3%. Це означає, що 18,3 грн прибутку припадає на 1 грн власного капіталу. На 9 пункти зросла валова рентабельність продажу, і склала 29,3, що означає, що 29,3 грн отримується у вигляді валового прибутку з 1 грн доходу від продажу продукції.

Але деякі показники рентабельності мають негативний розвиток. Так рентабельність доходу від операційної діяльності зменшилась, але незначною мірою – на 0,49%. Також знизилась рентабельність підприємства на 0,21%, яка показує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн активів, а так як у 2016 році чистий прибуток був від’ємний, тобто комбінат поніс збитків, тому цей показник також від’ємний.

|  |
| --- |
| Таблиця 2.7 |
| Динаміка відносних показників ефективності діяльності ПАТ «Ласощі за 2014-2016 р.р.   |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | № п/п | Показник | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | Абсолютне відхилення  2016 до 2014 |  | | 1. | Рентабельність продукції | 25,6 | 25,4 | 24,1 | -1,3 |  | | 2. | Рентабельність операційної діяльності | 0,67 | 0,5 | 0,51 | 0,01 |  | | 3. | Рентабельність звичайної діяльності | 1,1 | 0,3 | 0,9 | 0,6 |  | | 4. | Рентабельність підприємства | 5,3 | 7,23 | 8,9 | 1,67 |  |     Продовження табл.2.7 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 5. | Рентабельність власного капіталу | 8,3 | 11,79 | 15,4 | 3,61 |
| 6. | Рентабельність залученого капіталу | 21,4 | 36,7 | 38,9 | 2,2 |
| 7. | Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність) | 15,4 | 16,7 | 18,3 | 1,6 |
| 8. | Рентабельність оборотних активів | 3,46 | 15,6 | 21,3 | 5,7 |
| 9. | Валова рентабельність продажу | 21,6 | 20,3 | 29,3 | 9 |
| 10. | Чиста рентабельність продажу | 10,58 | 16,24 | 15,36 | -0,88 |
| 11. | Рентабельність доходу від операційної діяльності | 0,69 | 1,3 | 1,27 | -0,03 |

Однією із основних характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними і залученими джерелами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати фінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Комплексна оцінка фінансової стійкості комбінату проводиться шляхом розрахунку відносних показників, які зазначені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оцінки фінансової стійкості

ПАТ " Ласощі " у 2012-2016 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | фактичне значення | | | | | Абсолютне відхилення | | Відносне відхилення % | |
| 2012рік | 2013 | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2016 до 2015 | 2016 до 2012 | 2016 до 2015 | 2016 до 2012 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Дохід від реалізації продукції | 630336 | 72843 | 372843 | 381413 | 669325 | 287912 | 38989 | 75,49 | 6,19 |
| Податок на додану вартість | 100580,5 | 65551 | 61366 | 72685 | 109240 | 36555 | 8659,5 | 50,29 | 8,61 |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 529755,5 | 27754 | 311477 | 312333 | 560085 | 247752 | 30329,5 | 79,32 | 5,73 |
| Собів-сть реалізованої продукції | 385747,1 | 95383 | 283615 | 297001 | 499674 | 202673 | 113926,9 | 68,24 | 29,53 |
| Валовий прибуток | 144008,4 | 32371 | 27862 | 27631 | 60411 | 32780 | -83597,4 | 118,63 | -58,05 |
| Інші операційні доходи | 7464,2 | 2482 | 12991 | 6431 | 25564 | 19133 | 18099,8 | 250,86 | 242,49 |
| Адміністративні витрат. | 9442,5 | 275 | 5669 | 3011 | 3346 | 335 | -6096,5 | 11,13 | -64,56 |
| Витрати на збут | 91454 | 051 | 1635 | 1701 | 1198 | -503 | -90256 | -29,57 | -98,69 |

Продовження табл.2.8

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Інші операційні витрати | 29614,8 | 391 | 27119 | 9413 | 40166 | 30753 | 10551,2 | 326,7 | 35,63 |
| Прибуток (збиток) від операційної діяльності | 20958,3 | 4136 | 6430 | 2543 | 41265 | 38722 | 20306,7 | 1552,69 | 96,89 |
| дохід від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| інші фінансові доходи | 0 | 3 | 683 | 1836 | 0 | -1836 | 0 | 0 | 0 |
| Інші доходи | 0 | 38 | 20935 | 6875 | 854 | -6021 | 854 | -87,58 | 0 |
| Фінансові витрати | 140 | 92 | 12 | 57 | 0 | -57 | -140 | 0 | 0 |
| Витрати від участі в капіталі | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Інші витрати | 47020.7 | 339 | 12955 | 14586 | 937 | -13649 | -46083,7 | -93,58 | -98,007 |
| Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування | 22942,9 | 3856 | 15081 | 21047 | 41183 | 20136 | 18240,1 | 95,67 | 79,5 |
| Чистий прибуток (збиток) | 15796,6 | 5796 | 9859 | 5302 | 28579 | 23277 | 12782,4 | 439,02 | 80,91 |

З 2013 по 2016 рік коефіцієнт автономії не задовольняє нормативні значення, тобто характеризує недостатню вагу власного капіталу в загальній сумі балансу.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2016 році склав 4,62, що вдвічі перевищує бажаний норматив, тобто свідчить про надмірне збільшення питомої ваги залучених коштів у фінансуванні компанії.

Коефіцієнт забезпечення власники коштами у 2016 році склав 0,01 (при нормі 0,1). Він показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування.

Але деякі показники, мають позитивні значення. А саме: коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, тобто у компанії на рахунку оптимальна кількість довгострокових кредитів.

2.4 Аналіз конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентне середовище виробничого підприємства складається з багатьох факторів, але найбільш вагомими вважаємо фактори формування інтенсивності конкуренції в галузі, а саме:

1. Вплив конкурентів, що формується за рахунок таких показників як: кількість, бар’єри виходу з ринку в разі невдачі, рівність сил учасників, розмір більшості учасників, однорідність потреб споживачів [31];

2. Вплив споживача, який можна розглядати як сукупність кількості споживачів, обсягу їх фінансового потенціалу та можливого обсягу формування попиту на продукт, організованість (консолідація) споживачів, обсяг закупок, складність переходу до конкурентів, чутливість споживача до змін зовнішнього середовища, рівень потреби в продукті;

3. Вплив постачальників визначається типом ринку та формує силу позиціонування постачальника за такими факторами як: кількість постачальників, фінансовий та управлінський потенціал постачальників, ступінь консолідації, стратегічна важливість продукції, що виробляється, обсяг можливих втрат при зміні постачальника. [32]

У ході проведеного дослідження діяльності підприємств кондитерської галузі, нами були виявлені основні детермінанти впливу на вітчизняного споживача даного сегмента при реалізації кондитерської продукції:

· недешева сировина для виробництва кондитерської продукції є передумовою для проведення цінової політики на вироблену продукцію вище середнього, що автоматично відштовхує сегмент споживачів с низьким рівнем доходу та, відповідно, високим ризиком формування неплатоспроможного попиту;

· підвищення ролі дизайну, упаковки та значимості таких чинників, як нешкідливість, корисність, екологічність кондитерських виробів, що вимагає від виробника підвищення вимог до якості продукту, а, відповідно, і підвищення його собівартості;

· розширений асортимент продукції реалізований лише у великих містах нашої країни, тому великий відсоток потенційних споживачів просто не може оцінити якість та продукцію в цілому.

Конкурентні сили, що формують зовнішнє конкурентне середовище виникають від ряду факторів, які ми вважаємо за потрібне оцінювати експертним методом за бальною шкалою.

Кожний з факторів, що розглядається, оцінюється наступним чином:

«1 бал» - відповідає значенню «ні, мало, слабо»;

«2 бали» - відповідає значенню «середнє»;

«3 бали» - відповідає значенню «багато, достатньо».

Для обліку експертами також оцінюється вага (коефіцієнт важливості) кожного фактору. При аналізі стану ПАТ  "Виробничо-торгова кондитерська фiрма "Ласощi" нами були виставлені наступні оцінки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз стану цільового ринку ПАТ «Ласощі»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | На даний момент | Протягом 3 років | Вага | Значення | |
| На даний момент | Протягом 3 років |
| Кількість конкурентів | 2 | 5 |  | | |
| Бар`єри виходу | 2 | 3 | 0,25 | 0,5 | 0,75 |
| Рівність сил учасників | 2 | 3 | 0,3 | 0,6 | 0,9 |
| Розмір учасників | 1 | 2 | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
| Ступінь стандартизації | 1 | 2 | 0,1 | 0,1 | 0,2 |
| Однорідність потреб споживачів | 2 | 1 | 0,25 | 0,5 | 0,25 |
| Всього |  | | 1,0 | 1,8 | 2,3 |

Перспектива збільшення кількості конкурентів пов`язана з зростанням попиту на товари кондитерської галузі, що більш за все спричинено психологічною реакцією споживачів на зниження економічного рівня та стабільності. Тенденція укрупнення масштабів бізнесу на цьому ринку повинна скоротити розрив між «розмірами» окремих учасників.

Проаналізуємо характеристики споживачів ПАТ «Ласощі» (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз споживчих якостей ПАТ «Ласощі»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | На даний момент | Протягом 3 років | Вага | Значення | |
| На даний момент | Протягом 3 років |
| Кількість споживачів | 2 | 3 |  | | |
| Адміністративні ресурси покупців | 1 | 1 | 0,15 | 0,15 | 0,15 |
| Фінансові ресурси покупців | 1 | 2 | 0,2 | 0,2 | 0,4 |
| Організованість | 2 | 2 | 0,05 | 0,1 | 0,1 |
| Важкість переключення на інших учасників ринку | 2 | 1 | 0,13 | 0,26 | 0,13 |
| Чутливість до змін умов | 2 | 1 | 0,15 | 0,3 | 0,15 |
| Ступінь потреби | 2 | 3 | 0,3 | 0,6 | 0,9 |
| Об`єм закупівель | 1 | 1 | 0,02 | 0,02 | 0,02 |
| Всього |  | | 1,0 | 1,63 | 1,85 |

Споживчі якості продукції ПАТ «Ласощі» з одного боку не впливають негативно на відношення до продукції досліджуваного підприємства, але, з іншого боку, таке «вірне» відношення не є заслугою самого підприємства, а лише реакцією споживача на зміни економічного та відповідно і психологічного стану самих споживачів.

Для отримання додаткових результатів дослідження щодо визначення впливу зовнішнього конкурентного середовища на формування стратегії підприємства кондитерської галузі доцільно оцінити можливості постачальників для досліджуваного підприємства, результати оцінки критеріїв вибору постачальників для ПАТ «Ласощі» представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Критерії щодо вибору постачальників для ПАТ «Ласощі»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | На даний момент | Протягом 3 років | Вага | Значення | |
| На даний момент | Протягом 3 років |
| Кількість постачальників | 3 | 3 | - | | |
| Адміністративні ресурси постачальників | 1 | 1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Фінансові ресурси постачальників | 2 | 3 | 0,3 | 0,6 | 0,9 |
| Ступінь організованості | 1 | 2 | 0,2 | 0,2 | 0,4 |
| Стратегічна важність продукту | 2 | 3 | 0,3 | 0,6 | 0,9 |
| Витрати переключення | 1 | 1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| Всього |  | | 1,0 | 1,6 | 2,4 |

На даний момент на ринку кондитерської продукції працює достатньо велика кількість постачальників, крім того, зростаючий ринок збуту привертає до себе нових учасників. Зростання кількості постачальників буде відбуватися як за рахунок нових вітчизняних виробників, так і за рахунок появи на нашому ринку іноземних підприємств, переважно Китаю та країн Латинської Америки.

Для отримання інтегральної оцінки інтенсивності конкуренції на поточний час чи в майбутньому треба використати наступну формулу:

(2.1)

де Icom - інтегральний показник інтенсивності конкуренції;

Qc - кількість конкурентів;

Qcus - кількість покупців;

Qs - кількість постачальників;

Рс - сила впливу конкурентів;

Pcus - сила впливу покупця;

Ps - сила впливу постачальників.

На основі даних, отриманих в процесі аналізу стану цільового ринку ПАТ «Ласощі» були розраховані поточний та перспективний стан коефіцієнта інтенсивності конкуренції та на їх основі побудовано шкалу інтенсивності представлену на рисунку 2.2.

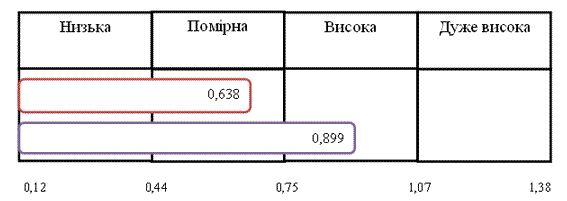


Рис.2.2 Шкала оцінки ступеня інтенсивності конкуренції на ринку для ПАТ «Ласощі»

Крім розглянутих факторів, які відображають інтенсивність конкуренції на ринку в даний момент, необхідно проаналізувати перспективи змін її рівня в майбутньому періоді, з огляду на швидку мінливість економічних умов існування та проведення господарської діяльності в умовах змін ринку.

Другим показником, який необхідно розрахувати для діагностики впливу ринкових змін на конкурентну концентрацію та відповідно на діяльність досліджуваних підприємств є коефіцієнт відкритості ринку, який показує, ймовірність появи на ринку в найближчому майбутньому великої кількості нових конкурентів (формула 2.2):

= Ko (2.2)

де Ко – коефіцієнт відкритості ринку;

Att – рівень привабливості ринку;

В – рівень вхідних бар`єрів.

Для застосування вищевказаної формули, попередньо необхідно визначити рівень привабливості кондитерського ринку та дослідити наявність і рівень вхідних бар`єрів на нього для нових підприємств.

Таблиця 2.12

Аналіз привабливості ринку для ПАТ «Ласощі»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Оцінка | Привабливість ринку | Вага | Значення |
| Темпи росту ринку | 3 | 0,3 | 0,9 |
| Ємність ринку | 2 | 0,25 | 0,5 |
| Середня рентабельність | 2 | 0,3 | 0,6 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Простота виходу | 2 |  | 0,15 | 0,3 |
| Всього |  | 1,00 | *2,3* |

Таблиця 2.13

Аналіз бар`єрів входу на ринок кондитерської продукції

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор | Оцінка | Вхідні | Вага | Значення |
| Сила реакції учасників | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Інформаційні бар`єри | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Стартові затрати | 1 | Бар`єри | 0,1 | 0,1 |
| Адміністративні бар`єри | 1 | 0,1 | 0,1 |
| Прихільність до діючих торгових марок | 2 | 0,15 | 0,3 |
| Споживчі стереотипи | 2 | 0,2 | 0,4 |
| Витрати переключення | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Всього |  | 1,00 | *1,65* |

Основні бар`єри - високі стартові затрати та потреба в інформації про смаки покупців, канали поставок, методи організації торгівлі на даному ринку. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що нові учасники ринку будуть чи середніми чи крупними підприємствами, що виходять на новий ринок, можливо іноземні виробники.

Для підвищення конкурентних позицій з огляду на визначені в ході проведеного дослідження фактори зовнішнього конкурентного впливу нами розроблений ряд задач ПАТ «Ласощі» для реалізації конкурентної стратегії, а саме: підвищення споживчої оцінки рівня цін в магазинах ПАТ «Ласощі»; підвищення споживчої оцінки за параметром «широта вибору»; створення та впровадження важковідтворювальних конкурентних переваг; збільшення обсягів продаж; уникнення цінової конкуренції з головними конкурентами; створення міцної позиції на ринку, яка б виключила або зробила вкрай важкими атаки конкурентів.

Проведений аналіз впливу конкурентного зовнішнього середовища для кондитерської галузі дає можливість визначити найбільш оптимальну для ПАТ «Ласощі» стратегічну позицію – «озброєний нейтралітет». Для реалізації даного підходу необхідна побудова системи збору та аналізу інформації про дії конкурентів. У рамках даної системи регулярно повинен здійснюватися збір і аналіз інформації за наступними напрямками:

• новинки в асортименті конкурентів;

• ціни в магазинах конкурентів;

• рекламна діяльність конкурентів;

• акції, спрямовані на стимулювання збуту;

• впізнаваність конкурентів, думку потенційних споживачів.

Висновки до розділу II

Отже, зовнішні фактори формування конкурентного середовища для підприємств кондитерської галузі такі як вплив конкурентів, вплив споживача та вплив постачальників має суттєвий та першочерговий вплив на вибір та розробку конкурентної стратегії досліджуваного підприємства. Крім того, визначені процеси та запропоновані для забезпечення виконання конкурентної стратегії заходи мають бути збалансовані в часі з можливими змінами зовнішнього середовища та мають забезпечувати постійний зв’язок між всіма факторами, дослідженими нами для підприємств кондитерської галузі.

РОЗДІЛ III. Конкурентоспроможність продукції та обґрунтування стратегії підвищення її рівня

3.1. Напрями вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.

З урахуванням сучасного стану системи управління підприємством та місця в ньому стратегій в роботі запропоновано маркетинговий стратегічний набір для кондитерського підприємства-виробника, який включає систему стратегій компанії, що розробляються залежно від маркетингових спрямувань та відображають застосування маркетингового комплексу для охоплення цільового ринку. Він містить: загальні маркетингові стратегії (як частину корпоративної стратегії), конкурентні стратегії, стратегії охоплення ринку, стратегії маркетингового комплексу та компонентні стратегії.

В результаті оцінки умов формування стратегій доведено, що даний процес визначається внутрішніми і зовнішніми змінними. Отже формування і реалізація стратегій має базуватися на системному підході до оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища.

Визначено, що фактори мікросередовища українських кондитерських підприємств (цільовий ринок, конкуренти, постачальники) знаходяться під впливом факторів макросередовища: економічна ситуація (інфляція, рівень реальної та номінальної заробітної плати), соціально-культурні умови (традиції, свята), демографічні особливості (зменшування народжуваності, старіння населення). Відповідно процес формування маркетингових стратегій має враховувати тісний зв'язок і взаємний вплив факторів мікро - і макросередовища.

Дослідження формування і реалізації маркетингових стратегій на підприємствах кондитерської фабрики «Ластощі» характеризує особливості тенденцій розвитку та специфіку маркетингового управління в кондитерській промисловості .

Аналіз тенденцій розвитку кондитерської галузі свідчить про наступну динаміку виробництва основних груп продукції компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Динаміка виробництва кондитерських виробів «Ласощі», тис. тон

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Продукція | Період | | | | | Прогноз на  2017 рік | |
| 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | нижня межа | верхня межа |
| Карамель | 85,6 | 90,1 | 118 | 152,4 | 184,4 | 285 | 363 |
| Шоколад | 10,3 | 32,4 | 28,6 | 28,8 | 39,4 | 45 | 54 |
| М'які цукерки | 50,3 | 65,3 | 76,5 | 93,2 | 139,6 | 199 | 282 |
| Вироби з борошна | 86 | 95,7 | 86,7 | 187,5 | 235,7 | 298 | 325 |
| Інші | 50,9 | 53,5 | 56,2 | 43,6 | 57,4 | 65 | 89 |
| Всього | 283 | 328 | 400 | 514 | 667 | 892 | 1113 |

Успішна реалізація стратегії залежить не лише від чітко обраних орієнтирів та стратегічного напряму їх досягнення, а також від швидкої і якісної реалізації запланованого, що відповідно вимагає узгодження стратегічних і тактичних маркетингових заходів, прийомів і моделей маркетингового планування з етапами процесу загальнокорпоративного планування.

Оптимізація процесу формування і реалізації маркетингових стратегій, може бути досягнута шляхом розробки інтегрованого маркетингового плану, що стосується не тільки продаж та реклами, а діяльності всіх основних підрозділів. Розробка формату інтегрованого плану маркетингових заходів, що містить: узагальнені дані маркетингових досліджень, орієнтири (цілі маркетингу в рамках загальнофірмових цілей), SWOT-аналіз, стратегічні напрями досягнення цілей, систему заходів реалізації стратегії (програми дій та їх бюджет), прогноз та сценарій подій, механізм оцінки ефективності маркетингових заходів.

В процесі розробки плану виділено три основні етапи: підготовчий (визначення формату, структури, змісту, кола виконавців); основний (розробка конкретних заходів); узгоджувальний (узгодження з технічної, фінансової точки зору з іншими планами підприємства).

За допомогою програми "Forecast Expert" розроблено річний прогноз виробництва і продажу кондитерських виробів для ПАТ "Ласощі" з урахуванням сезонного фактору, на даних якого базуються заходи маркетингового стратегічного плану.

Можна запропонувати модулі стратегічного планування маркетингу на підприємстві, зміст яких представлений в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Модулі стратегічного планування маркетингу на підприємстві

|  |  |
| --- | --- |
| Модуль | Зміст модуля |
| 1. Маркетинговий аудит | 1.1. Дослідження зовнішнього середовища  1.2. Внутрішній аудит  1.3. Створення інформаційної бази для маркетингового планування  1.4. Визначення головних зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на маркетингове планування |
| 2. Аналіз перспектив розвитку підприємства | 2.1. SWOT – аналіз  2.2.Визначення ключових факторів успіху підприємства  2.3. Вибір оптимального портфелю видів діяльності |

Продовження табл.3.2

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Визначення стратегічних цілей маркетингу та напрямів розвитку | 3.1. Цілі щодо збуту  3.2. Комунікативні цілі  3.3. Узгодження цілей  3.4. Визначення конкурентної маркетингової стратегії |
| 4. Формування стратегій маркетингового комплексу | 4.1. Стратегія TQM  4.2. Брендінгова стратегія  4.3. Цінова стратегія  4.4. Стратегія дистрибуції  4.5. Стратегія просування |
| 5. Необхідні ресурси | 5.1. Проект бюджету маркетингу  5.2. Метод складання кошторису  5.3. Опис низки необхідних витрат  5.4. Визначення джерел покриття  5.5. Прогноз обсягу продаж |
| 6.Підготовка персоналу | 6.1. Удосконалення структури управління  6.2. Визначення відповідальних за напрями і конкретні дії  6.3. Розвиток нового мислення  6.2. Формування корпоративної культури  6.3. Управління опором змінам |
| 7.Контроль та коригування плану | 7.1. Аналіз відхилень та їх причин  7.2. Аналіз ризику  7.3. Механізм коригування |

В сьогоднішніх умовах доцільно розробляти стратегічний маркетинговий план на один рік, з відповідною розбивкою на місяці. Це обумовлюється: динамічністю розвитку ринку, можливістю більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, нереальністю довгострокових планів (важко точно визначити стан майбутнього через 5-7 років), необхідністю гнучко використовувати виробничі потужності, забезпеченням швидкого повернення вкладених коштів.

Реалізація маркетингового плану залежить від пристосованості організаційної структури до змін. Функціональну орієнтацію організаційної структури пропонується вдосконалити за рахунок доповнення певними координуючими механізмами. В якості таких механізмів виступають міжфункціональні команди співробітників, цільові групи, проектні команди, завдання яких - координація маркетингових стратегічно важливих дій.

З урахуванням цілей оптимізації можна запропонувати концептуальну схему побудови управлінської структури для підприємства з обсягами виробництва до 10 тис. тон кондитерських виробів на рік.

В роботі вдосконалено систему передачі інформації та руху документів (замовлення на товар, замовлення на придбання матеріалів, документи технічної і рекламної підтримки) між основними структурними підрозділами, що дозволять збільшити швидкість та спростити процедури прийняття рішення і відповідно зменшити час реакції на зміни ринку чи дії конкурентів.

Для створення концептуально-методологічної основи прийняття управлінських маркетингових рішень розробити перехресну матрицю - по вертикалі розміщені посадові обов’язки, по горизонталі - розподіл функцій - яка дає можливість виділити окремі етапи прийняття рішення та чітко розмежувати їх між співробітниками.

Вдосконалення оцінки ефективності реалізації маркетингових стратегій пропонується проводити за такими напрямами:

- оцінка експертами - в ситуації, коли важко отримати необхідні кількісні дані для оцінки;

- за даними щодо поведінки споживачів, яку оцінюємо за формулою

(3.1)

де Еф - ефект від впровадження заходів маркетингової стратегії,

К1 - перша купівля товару,

К2 - повторні купівлі товару,

Ік - інтенсивність купівлі товарів.

- оцінка думок, поглядів, мотивів споживачів - реалізація заходів маркетингової стратегії має підвищувати показники "знання марки" (brand awereness), "споживання товару" (usage) та "споживання марки товару" (brand usage); показник "brand usage" слід також розглянути з позицій зміни відсотка споживачів, що купували, але відмовились від споживання (rejection) - ефективна маркетингова стратегія повинна зменшити його, і з позицій збільшення кількості споживачів, що споживають тільки нашу марку (exclusively);

- за даними щодо продукту, його показника конкурентоспроможності

(3.2)

де Вi – відносний параметр якості товару,ki– коефіцієнт вагомості і-го параметра якості, Цi

– цінові характеристики товару.

Для кондитерської галузі слід застосувати наступні показники щодо визначення відносних параметрів якості, які за результатами дослідження є найбільш важливими для споживачів: смакові властивості, начинка, зовнішній вигляд, ароматичні властивості, упакування, термін придатності.

Оцінка показників проводиться в балах, за шкалою від 1 до 10, вагомість визначається за допомогою анкети.

Перевірка ефективності стратегії маркетингу із загальноекономічної точки зору - в центрі уваги знаходяться: витрати на реалізацію стратегії, обсяг збуту, прибуток, рентабельність, ризик. Вплив маркетингової стратегії на вартісні показники (прибуток) відобразимо наступним чином:

ΔП *=* [(Ц1 - Ц0) × ОMС1] - [(C1 - C0) × ОMС1] (3.3)

де ΔП - зміна прибутку підприємства при реалізації маркетингової стратегії,

Ц0, Ц1 - ціна продукції, відповідно, до та після реалізації заходів маркетингової стратегії,

C0, C1 - рівень витрат підприємства, відповідно, до та після реалізації заходів маркетингової стратегії,

ОMС1 - обсяг реалізації продукції завдяки впровадженню заходів маркетингової стратегії.

Збільшення прибутку за рахунок зміни структури продукції (впровадження нових позицій, марок) оцінюється за формулою:

ΔП =  (3.4)

де П1 пл - прибуток на умовну одиницю продукції,

ОВ*i* - вага i - го виду продукції (i - тої марки) у загальному обсягу реалізації,

ОMС - обсяг реалізованої продукції.

Реалізація маркетингової стратегії призводить до зменшення комерційного ризику для компанії у майбутньому, що доведено розрахунком показника імовірності ризику, який знижується після впровадження заходів маркетингового стратегічного плану.

3.2 Вплив запропонованих заходів на діяльності підприємства.

На основі статистичних даних можна сказати, що ПАТ "Ласощі" займає сильну позицію на ринку шоколаду і може обрати стратегію атаки, та конкурентну стратегію лідера. Стратегію лідера можуть обирати фірми, які мають значну частку на ринку та стійке фінансове становище. Вони лідирують через механізми рухомих цін, високу якість товарів, систематичні нововведення, систему розподілу та просування, тобто через усі елементи маркетингової діяльності.

Ці фірми зберігають свої позиції лідерів шляхом пошуків засобів розширення попиту на свою продукцію чи утримання існуючої частки ринку шляхом захисту чи нападу. Кожна фірма зацікавлена як у пошуку нових ринкових сегментів, так і в збільшенні використання своєї продукті наявними споживачами.

Проведемо оцінку сегмента ринку шоколаду, що займає "Ласощі". Будемо враховувати, що для більш якісної оцінки у даному випадку слід використовувати множинну сегментацію. Таким чином проаналізуємо специфіку споживацьких запитів за такими факторами:

Географічні:

чисельність населення - 229954 чол.;

щільність населення - 1800чоловік на 1 км2;

кліматичний пояс - помірний.

Демографічні:

вік - згідно з даними таблиці - споживачі молодшого віку, а саме до 18 років та споживачі середнього віку (26 - 45 років);

сімейний стан - не впливає на споживання нашого продукту;

стать - не впливає на вибір;

рівень доходу - згідно з даними таблиці - клієнти, що мають достатній та середній рівень забезпечення середнього віку.

професія - не впливає на вибір; Оскільки вибірці підлягає все населення міста незалежно від місця роботи та професійних навиків;

освіта - не впливає на вибір.

Таблиця 3.3

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметри  Продукції | Групи споживачів за віком та рівнем забезпеченості | | | | | | | | | | |
| Молодь | | | Споживачі середнього віку  (26 - 45 років) | | | Зрілі  (46 - 60) | | | | Пенсіонери  (60 і більше) |
| (до18 років) | | (18-25 років) | достатній рівень | середній | малозабезпечені | достатній рівень | | середній | Малозабезпечені |
| Смакові якості | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 3 | 3 |
| Зовнішній вигляд | 3 | | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | | 2 | 1 | 1 |
| Якість рекламних роликів | 2 | | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | | 2 | 2 | 1 |
| Екологічність товару | 2 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | 3 | 2 | 2 |
| Доступність | 3 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | | 2 | 3 | 3 |
| Ціна | 2 | | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | | 1 | \2 | 3 |
| Вага | 3 | | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 2 | 2 | 1 |
| Наявність всіляких домішок | 2 | | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | | 3 | 2 | 1 |
| Значний вміст емульгаторів | | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Всього | | 22 | 21 | 22 | 22 | 21 | | 21 | 21 | 18 | 15 |

Оцінка бала:

3 - має велике значення під час вибору шоколаду;

2 - враховується серед інших факторів;

1 - практично не враховується.

Таблиця 3.4

Визначення ринкових позицій

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид споживачів | Параметри продукції | | | | | |
| Смакові якості продук-ту | Зовнішній вигляд | Доступність | Екологічність товару | Можливість тривалого зберігання | Ціна |
| Малозабез-печені | \*\* | \* | \*\*\* | \*\* | \*\* | \*\*\* |
| Із середнім рівнем достатку | \*\*\* | \*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\* | \*\* |
| З високим рівнем достатку | \*\*\* | \*\* | \* | \*\*\* | \* | \* |
| Підприємства | \*\* | \*\*\* | \*\* | \*\*\* | \*\* | \*\* |
| Представники сфери харчування (кав’ярні тощо) | \*\*\* | \*\* | \*\* | \*\*\* | \*\* | \*\* |
| \* - несуттєвий фактор  \*\* - суттєвий фактор  \*\*\* - дуже суттєвий фактор | | | | | | |

Психографічні:

соціальний прошарок - згідно з даними таблиці 3.4 - споживачі із середнім рівнем доходу;

Особливості поведінки споживачів:

рівень випадковості споживання - низький;

рівень зацікавленості в споживання - високий;

емоціональне відношення до споживання - бажане споживання.

Різновиди споживачів:

великі замовники - спеціалізовані магазини та оптові бази харчової промисловості.

дрібні споживачі - основна маса;

посередники - підприємства-постачальники сировини, як вітчизняні так і закордонні; транспортні організації, які займаються доставкою сировини та безпосередньо готової продукції; радіо та телебачення, які рекламують дану продукцію, а також торгові бази, які займаються безпосередньою реалізацією.

Виробничо-економічний:

галузі, в яких працюють споживачі - відповідно до даних таблиці 3.4 - "Представники сфери харчування" (кав’ярні, їдальні, бари тощо);

економічний стан підприємств-споживачів - нормальне фінансове становище;

масштаби підприємств-споживачів - від дрібних до великих підприємств;

Особливості запитів споживачів:

відносно характеристик даного шоколаду - високі смакові якості товару, широкий асортимент;

відносно методів реалізації - традиційні канали зв’язку (в невеликому обсязі - магазини харчового спрямування, в значній кількості - на оптовій базі фабрики);

Специфіка організації купівлі:

терміни постачання - договірні, переважно з постійними клієнтами (магазини, кафе, їдальні) та з періодичними клієнтами на передодні свят чи інших подій;

форма та термін оплати - готівкою, безготівкові розрахунки;

взаємовідносини зі споживачами - максимальне урахування особистих побажань при виготовленні товару.

Відгуки споживачів:

про якість товару - дуже високо цінується;

методи просування та реалізації товару на ринку - вирішального значення не мають, але все-таки з великими споживачами обговорюються.

Цільові постанови керівництва:

обслуговування всіх клієнтів без винятку;

бути максимально ввічливим та уважним до всіх клієнтів.

3.3 Формування стратегічного набору

Ураховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства «Ласощі», треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов’язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».  
 Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЗА РОЗРОБКУ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень стратегії | Відповідальна особа | Заходи |
| Корпоративна стратегія | Корпоративне керівництво | - створює господарський портфель структурних підрозділів корпорації і управляє  ним;  - концентрує зусилля, спрямовані на поліпшення роботи у всіх сферах діяльності підприємства;  - виконує пошук шляхів одержання синергетичного ефекту серед споріднених господарських підрозділів і перетворює його в конкурентну перевагу;  - встановлює і ранжує привабливість інвестування в різні сфери діяльності з метою розподілу засобів у найбільш перспективні напрямки |

Продовження табл.2.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ділова стратегія | Генеральний директор підприємства (керівники підрозділів) | - встановлює і зміцнює довгострокову і конкурентоспроможну позицію підприємства на ринку;  - формує механізм реагування на зміни в зовнішньому середовищі;  - координує дії функціональних підрозділів;  - вирішує конкретні стратегічні проблеми, актуальні в даний момент |
| Функціональна стратегія | Керівник підрозділу всередині підприємства (керівники середньої  ланки) | - підвищує конкурентоспроможність підприємства;  - підтримує ділову стратегію і досягнення цілей підрозділу:  - розглядає пропозиції і координує дії менеджерів на місцях |
| Операційна стратегія | Менеджери з виробництва, територіальні керуючі та менеджери нижньої ланки управління | - управляють ключовими організаційними ланками і вирішенням щоденних операційних завдань, що мають стратегічну важливість (наприклад, рекламні кампанії, закупівля сировини, управління запасами, капітальний чи профілактичний ремонт тощо) |

Традиційним підходом до формування складових загальної (корпоративної, ділової) стратегії в рамках окремих видів діяльності є функціональний підхід. Тому головну роль у формуванні стратегічного набору підприємства відіграють функціональні стратегії, які визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної сфери діяльності підприємства та, при наявності взаємозалежних обґрунтованих функціональних стратегій, забезпечують йому досягнення цілей, а також виконання загальних стратегій підприємства.

Метою функціональних стратегій є створення ефективного функціонального потенціалу підприємства, який спрямований на забезпеченість функціонування підприємства і проведення стратегічних змін.

Для підвищення конкурентних позицій з огляду на визначені в ході проведеного дослідження фактори зовнішнього конкурентного впливу нами розроблений ряд задач ПАТ «Ласощі» для реалізації конкурентної стратегії, а саме:

підвищення споживчої оцінки рівня цін в магазинах ПАТ «Ласощі»; підвищення споживчої оцінки за параметром «широта вибору»;

створення та впровадження важковідтворювальних конкурентних переваг;

збільшення обсягів продаж;

зниження цін;

уникнення цінової конкуренції з головними конкурентами;

створення міцної позиції на ринку, яка б виключила або зробила вкрай важкими атаки конкурентів.

Проведений аналіз впливу конкурентного зовнішнього середовища для кондитерської галузі дає можливість визначити найбільш оптимальну для ПАТ «Ласощі» стратегічну позицію – «озброєний нейтралітет». Для реалізації даного підходу необхідна побудова системи збору та аналізу інформації про дії конкурентів. У рамках даної системи регулярно повинен здійснюватися збір і аналіз інформації за наступними напрямками:

• новинки в асортименті конкурентів;

• ціни в магазинах конкурентів;

• рекламна діяльність конкурентів;

• акції, спрямовані на стимулювання збуту;

• впізнаваність конкурентів, думку потенційних споживачів.

Успішна реалізація стратегії залежить не лише від чітко обраних орієнтирів та стратегічного напряму їх досягнення, а також від швидкої і якісної реалізації запланованого, що відповідно вимагає узгодження стратегічних і тактичних маркетингових заходів, прийомів і моделей маркетингового планування з етапами процесу загальнокорпоративного планування.

Загальними стратегіями на підприємстві є:  
1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:  
експансії (створення / захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);  
диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);  
вертикальної та горизонтальної інтеграції;  
глобалізації діяльності;

2) стратегії підтримки / стабілізації за рахунок:

захисту частки ринку;

підтримки виробничого потенціалу підприємства;

модифікації продукції;

3) стратегії реструктуризації за рахунок:

скорочення витрат та відсікання зайвого;

коротко- та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунокпереорієнтації);

освоєння нових видів діяльності та ринків

4) стратегії скорочення діяльності:

скорочення частки ринку;

організований відступ;

«збирання врожаю»;

5) ліквідація:

санація (розпродаж);

процедура банкрутства;

закриття;

6) комбінація вищезгаданих стратегій (для поліпродуктових фірм).

Як зазначалося, будь-який власник і керівник будують свою діяльність,сподіваючись на успіх. У свою чергу успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем .

Забезпечуючі продуктові, ресурсні та функціональні стратегії (інші складові стратегічного набору) надають системних характеристик стратегічній діяльності підприємства, спрямованої на досягнення стратегічних орієнтирів, які сформульовані в загальних стратегіях. Якщо неможливо розробити та здійснити забезпечуючі стратегії, потрібно переглянути загальні стратегії, тобто перейти, наприклад, від стратегій зростання до стратегій стабілізації й навіть до скорочення або ліквідації. Ці загальні стратегії також обґрунтовуються та виконуються за допомогою стратегічних наборів певного змісту, що запобігає неконтрольованим кризовим явищам на підприємстві та можливих збитків.

Стратегія «лідирування на основі зниження витрат цін».  
Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.  
Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.  
Перевагами стратегії, що розглядається, є:  
для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;  
для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою.  
Для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали.

3.4 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Категорія "ефективність" на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності й кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів. Підвищення ефективності можна досягнути шляхом використання меншої кількості ресурсів для створення такого результату або за використанням такої самої кількості ресурсів чи більшого випуску з відносно меншою кількістю ресурсів для створення більшого результату. Результат діяльності підприємства визначається особливостями цієї діяльності, загалом характеризує наслідки його діяльності в операційній, інвестиційній, фінансовій, соціальній, екологічній, науково-технічній та інших сферах.

Операційні результати можуть бути визначені з урахуванням кількості виготовленої (реалізованої) продукції. Проте не завжди результат діяльності визначається кількістю якісної продукції. Можлива ситуація, коли результатом діяльності підприємства є неякісна продукція (брак). Брак - це негативний, але все-таки результат. Тому в обліку до показника "товарна продукція" неякісні (браковані) товари не включаються.

Результатом фінансової діяльності може бути отримана плата за надані в оренду основні засоби, отримані дивіденди і проценти, доходи від пайової участі в діяльності інших підприємств тощо. Науково-технічними результатами можуть бути доходи від продажу прав на створені на підприємстві об'єкти інтелектуальної власності.

Ефект - категорія, яка відображає перевищення результатів діяльності над витратами, пов'язаними з її здійсненням, у певному періоді часу. Характеризується показниками, що відрізняються складом витрат і результатів та способами визначення витрат і результатів, здійснених у різні періоди. Проте абсолютна величина ефекту часто не вказує на ступінь результативності роботи підприємства. Ефект діяльності може бути однаковим, але ступінь використання залучених ресурсів - різним.

Ефективність діяльності підприємства - це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників . Поняття "ефективність" передбачає порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрачених ресурсів.

Коефіцієнт економічної ефективності розраховується за формулою

(3.5)

де Ер - коефіцієнт ефективності лля окремих проектів;

Ерн - коефіцієнт ефективності для нових підприємств;

- приріст прибутку (зниження собівартості);

П - прибуток;

КВ - капітальні витрати.

Розрахований коефіцієнт Ер порівнюють з нормативним коефіцієнтом Ен. Якщо Ер більше за Ен, то проект капітальних вкладень, ефективний.

Оскільки цілі й інтереси підприємства суттєво відрізняються в коротко - і довгостроковому періодах, потрібно відповісти на запитання: Підвищення ефективності діяльності підприємства є коротко - чи довгостроковою ціллю підприємства? Чи потрібно враховувати теорію життєвого циклу підприємства при виборі критерію ефективності, розробляти різні критерії ефективності для різних фаз його життєвого циклу? На яких етапах життєвого циклу темпи розвитку підприємства кореспондують з підвищенням ефективності? На якому етапі життєвого циклу актуальною є проблема нарощування темпів розвитку, а на якому - проблема підвищення ефективності? Якими мають бути критерії ефективності для кожного з етапів?

Оскільки підприємство є відкритою системою і діє в межах певної національної економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з позицій різних зацікавлених сторін. Як економічна категорія ефективність має багато різновидів:

- економічна ефективність відображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;

- соціальна - відображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;

- екологічна - відображає відповідність витрат й екологічних результатів інтересам держави і суспільства;

- інші види ефективності.

Оцінюючи економічну ефективність діяльності підприємства, потрібно враховувати ефективність для власників (учасників) підприємства. Рекомендують оцінювати такі види економічної ефективності:

- ефективність діяльності підприємства в цілому;

- ефективність участі в капіталі підприємства (ефективність власного капіталу власника підприємства або ефективність інвестицій у статутний капітал підприємства його учасників). Подібні розрахунки здійснюються з метою підтвердження для кожного з учасників доцільності його участі в капіталі підприємства і належать до класу розрахунків доцільності інвестування.

Розгляд проблеми ефективності під різними кутами зору й оцінка її для різних цілей і користувачів інформації зумовлюють багатоваріантність підходів до визначення ефективності діяльності підприємства.

Завжди є спокуса оцінки лише економічної ефективності на рівні підприємства як певної системи. Проте не слід забувати, що підприємство є відкритою системою, існує не ізольовано, його діяльність має бути гармонізованою із суб'єктами макро- і мікросередовища. На шляху до підвищення ефективності діяльності необхідно мінімізувати негативний вплив (за умов, що такий має місце) на навколишнє середовище й економіку держави.

Розуміючи важливість усіх складових ефективності, особливо в умовах глобалізації економіки, необхідності підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, все-таки у викладенні дисципліни "Економіка підприємства" будемо розглядати лише питання оцінки економічної ефективності, залишаючи інші складові ефективності поза межами курсу, у зв'язку з чим термін "економічна" використовувати не будемо.

Зазначимо, що оцінка ефективності здійснюється за певний період. Оцінюючи ефективність роботи підприємства, наприклад, за минулий рік, підсумовуємо діяльність підприємства в минулому, оцінюємо те, що вже відбулося. І якою б ефективною не виявилася діяльність підприємства в минулому періоді, це зовсім не означає, що така тенденція буде пролонгована на майбутнє. Тобто при оцінці ефективності слід чітко усвідомити, що вона як здійснюється за минулі періоди і має на меті підбиття підсумків, так і має прогнозуватися на майбутнє а розробкою шляхів і способів її досягнення, минулі оцінки можуть бути використані при проектуванні показників на майбутнє з урахуванням як тенденцій, що склалися, так і прогнозів щодо зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, під впливом яких здійснює діяльність підприємство.

Прямі показники оцінки рівня ефективності визначаються як співвідношення результатів діяльності та витрат за формулою :

*Прямий показник ефективності = Результати/Витрати* (3.6)

Категорія "витрати" охоплює ресурси різного виду, які використовує у своїй діяльності підприємство. На різних етапах оцінки ефективності можуть використовуватися показники витрат, що належать до всієї сукупності ресурсів або до певних їх видів. Взагалі витрати можуть мати як вартісне, так і натуральне вираження. Проте визначення витрат у натуральному вираженні є лише проміжним етапом, оскільки основні показники ефективності визначаються на основі вартісних оцінок.

Потребує осмислення та вирішення і проблема часового інтервалу при оцінці ефективності. Інколи витрати і результати важко пов'язати в межах одного періоду. При оцінці ефективності необхідно враховувати, що витрати підприємства, пов'язані з його діяльністю, можуть бути здійснені у різні періоди часу, а моменти досягнення результатів можуть не збігатися з моментами здійснення витрат. Тому при оцінці ефективності має значення не тільки загальна величина витрат і результатів, а й розподіл їх у часі. Крім того, не всі витрати можна вартісно визначити. Наприклад, зусилля менеджменту з налагодження зв'язків, підвищення репутації підприємства тощо не можна визначити кількісно, проте саме вони можуть призвести до зростання результату в майбутніх періодах.

Чіткої, регламентованої системи показників із заданими кількісними значеннями їх параметрів, придатних для оцінки ефективності діяльності підприємств різних за видами економічної діяльності, формою власності, розмірами і цілями діяльності, не існує.

Застосовують два підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства - грошовий і ресурсний. За грошового підходу результати і витрати визначаються в надходженнях (приплив) і витратах (відплив) грошових коштів. За ресурсного підходу результати характеризуються обсягом виготовленої продукції, а витрати - обсягом витрачених ресурсів різного виду. Однак незважаючи на те, що витрати і результати вимірюються у грошовому вираженні, вони вважаються отриманими, коли продукція виготовлена, а витрати - здійсненими в момент споживання відповідного ресурсу. Відірваність у часі між виробництвом і оплатою продукції, споживанням і оплатою, наприклад, сировини, при цьому часто не беруть до уваги. Основна відмінність між грошовим і ресурсним підходом полягає в різних підходах до витрат і результатів та моменту часу, до якого їх зараховують. За умов ресурсного підходу витрати будь-якого ресурсу враховуються в момент їх здійснення, результати, наприклад виготовлена продукція, - в момент виробництва. За грошового підходу витрати будь-якого ресурсу враховуються в момент оплати. Сам по собі факт випуску готової продукції дає підприємцю лише моральне задоволення. На фінансовий стан підприємства це вплине тоді, коли на його рахунок надійдуть гроші за відвантажену продукцію. Тому грошовий підхід потребує посиленої уваги до питань збуту продукції. Водночас за цього підходу важливо врахувати різницю в часі між отриманням ресурсу та його оплатою.

З іншого боку, деякі види результатів і витрат важко або неможливо оцінити в системі цін, що діє. Наприклад, шкідливі викиди за грошового підходу не враховуються, якщо тільки за них не потрібно сплачувати штраф. За ресурсного підходу вони враховуються, причому для їх вартісного визначення використовуються спеціальні ціни, що відображають втрати для суспільства від подібних викидів.

Власника підприємства цікавить не тільки проблема підвищення ефективності діяльності підприємства, а й зростання вартості й капіталізації бізнесу, за якою ціною, у разі потреби, його можна продати. Відповідь на це питання можна отримати, здійснюючи оцінку підприємства паралельно з розрахунками ефективності його діяльності. Динаміка зростання вартості підприємства опосередковано відображає зростання ефективності його функціонування, оскільки зростання вартості підприємства може відбуватися за рахунок, у тому числі й реінвестованого прибутку, дії чинників нематеріального характеру, які не піддаються вартісній оцінці у складі витрат періоду. У разі, коли власник підприємства не спрямовує прибуток на виплату дивідендів, а реінвестує його, для опосередкованого визначення ефективності діяльності підприємства в довгостроковому періоді можна використати темпи зростання вартості й капіталізації підприємства.

Висновок до розділу III

На основі сегментації ринку шоколаду можна зробити наступні висновки: стосовно віку громадян та їх забезпеченості, то виробництво та збут продукції в певній мірі повинен бути спрямований на молодше населення віком до 18 років та середній прошарок із середнім та достатнім рівнем доходу (їх чисельність в м. Киеві складає 125693чоловік); реалізація основної маси продукції повинна бути зорієнтована на відділи та установи сфери харчування (їдальні, кафе, бари, буфети тощо). Для підвищення кількості збуту продукції та привернення до себе більш широкого загалу клієнтів потрібно більше уваги приділяти якості товару, його екологічності, максимальній корисності та побажанням споживачів таким чином можна привернути увагу малозабезпечених громадян.

Підвищення ефективності є життєво важливим, особливо в умовах ресурсодефіцитної економічної ситуації. Для оцінки рівня ефективності потрібні як фінансові, так і нефінансові визначники ефективності. Визначення ефективності - це кількісна оцінка її рівня, його мета - встановити, чи зросла ефективність. Сутність проблеми підвищення ефективності полягає в тому, щоб на кожну одиницю витрат досягти максимального результату. Оцінки ефективності діяльності підприємства здійснюється за допомогою певних кількісних характеристик, які відображають (добре чи погано, точно або не дуже) відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності, а також деяких якісних характеристик. Кожне підприємство відповідно до інтересів і цілей діяльності за критерієм ефективності формує систему конкретних прямих показників оцінки рівня ефективності, за якими оцінюється відповідність своїм цілям та інтересам.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що виявляється в подальшому розвитку засад маркетингового управління на підприємствах кондитерської галузі. В роботі визначено основні тенденції формування та реалізації маркетингових стратегій в кондитерській компанії «Ласощі», що стало вихідною теоретичною основою для вирішення актуального завдання формування ефективної системи управління маркетингом на промислових підприємствах.

Основні висновки та пропозиції, що є результатом проведеного дослідження, полягають у наступному.

1. Важливою умовою ефективного маркетингового управління є подальша систематизація його етапів та уточнення категоріального апарату. У цьому зв'язку в роботі узагальнено класифікацію визначень терміну "маркетингова стратегія" та доповнено системи стратегій маркетингового стратегічного набору.

2. Для ефективного впровадження стратегічного маркетингового управління необхідним є комплексний підхід до застосування інструментів планування маркетингу. Критичний їх аналіз показав, що більшість графічних моделей є дещо застарілими (розроблені в 60 - 70-ті роки ХХ ст.), тому передумовою ефективного планування є їх доповнення аналітичними методиками.

3. В основу системи маркетингового управління слід покласти стратегічний аналіз, зосереджений на двох групах факторів - зовнішні чинники (вплив макро- та мікросередовища) та внутрішньофірмові чинники, що контролюються компанією. Фрагментарна оцінка факторів не дає змоги зробити виважені висновки щодо рівня їх впливу на маркетингове стратегічне управління. З цією метою в дисертації пропонується розглядати вплив факторів у взаємозв'язку та оцінювати ступінь впливу за показниками, що описують потреби зовнішнього середовища та можливості компанії.

4. Методика дослідження системи маркетингового стратегічного управління підприємств кондитерської промисловості базується на інтеграції інструментарію загальноприйнятих методик із урахуванням специфіки галузі. На підставі проведеного дослідження встановлено, що починаючи з 1996 року відбувається зростання обсягів виробництва і реалізації кондитерської продукції вітчизняних підприємств. Середній абсолютний приріст склав за цей час 96 тис. тон за рік, темп зростання (приросту) - 23,3 % щороку.

5. Результати дослідження показали, що формування і реалізація маркетингових стратегій в кондитерській галузі відбувається під впливом економічних чинників (девальвація гривні та зменшення частки імпортованих товарів, зміни тенденцій ВВП, збільшенням протягом 2000 - 2001 року номінальних доходів населення), фактору сезонності збуту (пік припадає на листопад - січень), соціально-демографічних умов (кількість домогосподарств, що мають дітей, національні традиції, свята).

6. Вплив внутрішніх чинників на формування і реалізацію маркетингових стратегій можливо узагальнити, представивши стратегію у вигляді функції F = f(x) → max g(x) ≤ G, де бажаний стан стратегії (х) досягається на основі максимізації цільової функції (F), що потребує збільшення корисності продукції для споживачів при існуванні певних обмежень (G) - фінанси, виробничий потенціал, персонал.

7. Обґрунтовано шляхи формування маркетингової стратегії щодо конкурентної ситуації і маркетингових спрямувань. У цьому зв'язку визначені та охарактеризовані основні стратегічні напрями для ПАТ "Ласощі", сутність яких полягає у реалізації стратегії "підтримки/стабілізації" на основі низьких витрат та створення унікальної торгової пропозиції. Розроблений план маркетингових заходів, що має практичне значення, запропоновано блок-схему реалізації маркетингової конкурентної стратегії для підприємства-послідовника.

8. Для забезпечення реалізації маркетингової стратегії пропонується схема узгодження методик, прийомів маркетингу (матриць, SWOT-аналізу, розробки сценаріїв, методів прогнозування) з послідовними етапами маркетингового стратегічного планування, що дозволить підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

9. Результатом процесу формування маркетингових стратегій є комплект документів, що описує місію, маркетингові цілі компанії, поточну маркетингову ситуацію, цільовий ринок та визначає стратегію, програми дій, термін виконання, ресурси та відповідальних за реалізацію заходів. Методологія формування плану маркетингових заходів підприємства-виробника вимагає інтеграції з іншими підрозділами, узгодження конкретних заходів з виробничими і фінансовими планами підприємства.

10. Діюча система оцінки ефективності маркетингової діяльності, що базується на показниках прибутковості, зростання продаж та частки ринку потребує доповнення. Визначені напрями та запропоновані показники оцінки ефективності маркетингової стратегії дозволяють всебічно оцінити її результативність.

11. Проведенні дослідження ринку кондитерських виробів, аналіз маркетингової діяльності підприємств галузі, дають підстави стверджувати, що впровадження стратегічного маркетингового управління на підприємствах кондитерської промисловості є одним із найважливіших чинників ефективного господарювання. Націленість підприємства на довгострокову перспективу, постійний пошук нових можливостей розвитку, впровадження нових видів продукції, методів збуту та просування, сприятиме більш повному задоволенню потреб споживачів та покращенню економічних результатів роботи підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К: КНЕУ, 1999. – 384 с.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Исскуство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.

4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб: Питер, 2000. – 320 с.

5. Bowman E. Epistemology, Corporate Strategy and Academe, Sloan Management Review. – 1974.

6. Hofer C., Schendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Co. – 1978.

7. Шкода Т.Н. Потенціал організації – основа її конкурентоспроможності // Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць. – Випуск 7. – К.: НАУ, 2004. – 200 с. – С. 97–100.

8. Білоблоцький Д.М. Маркетингові стратегії підприємства мобільного зв’язку: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01/ Київський національний торговельно-економічний університет. – К., 2003. – 222 с.

9. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ. / Под. ред. В.А. Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.

10. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку: Монографія. – К.:КНЕУ, 2001. – 227 с.

11. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2002. – 496 с.

12. . Райс Эл, Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 255 с.

13. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга. – К.: Вильямс, 2000.– 677 с.

14. Уравління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

15. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. / Кныш М.И. – СПб.: Б.и., 2000. – 284 с.

16. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенка О.М. – ІНЖЕК, 2006 – 384 с.

17. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. / Зуб А.Т. – М.: Аспект ресс. 2002. – 415 с.

18. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. // Проблемы теории и практики управления. - 1998.- № 5 -С.85-90.

19. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. - М.Дело, 1998. - 248 с.

20. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учеб пособие - M.: ИНФРА-М, 2000. - 136 с.

21. Губени Ю., Ян Грон, Сватом М. Современные методы анализа среды и их использование в стратегическом менеджменте. // Економіка України. - 1999.-№ 10-С.90-94.

22. Шершньова З.Є., Оборська СВ. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.:КНЕУ, 1999. - 384 с.

23. Липсиц И.В. Выбор конкурентных стратегий для приватизированных предприятий. – М., 1998

24. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: научно-аналитический обзор. – М., 1994.

25. Кныш М.И. Конкурентные стратегии.– СПб., 2000.

26. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. К., 2008

27. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. – К., 2007.

28. Українська книга (про стан підготовки до навчального року) / Освіта України. – 2001. – № 34.

29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – М., 2008.

30. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М., 2000. 31. Porter M.E. Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.- New York: The Free Press, 2009. - P. 383-387.

32. Головин И.В. Разработка конкурентных стратегий. – М.: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004. – 128с.

33. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.

34. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2002. – 310 с. 3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

35. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. м Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2000. – 315 с.

36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

37. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 440 с.

38. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, I.I. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.

39. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.

40. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2003. – 416 с. 10. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства / Д.О. Барабась // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. – Вип. 2 – 3. – С. 201 – 208.

41.Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

42.Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4 – 13.

43. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назарова та ін. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 382 с.

44. Брижань І.А. Теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова [Електронний ресурс] // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – Вип. № 6. –

45. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 16. — М.: ИНФРА-М, 1999.

46. Нестеренко И. Факторы, определяющие конкурентоспособность пред-приятия. / Проблемы предпринимательства. — 1997. — № 2.

47.  Петрович И., Катаєв А. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу // Економіка України. — 1997. — № 10.

48.  Прокопенко И. И. Управление производительностью. Практ. руковод-ство: Пер. с англ. — К.: Техніка, 1990.

49.  Разу М. Л., Воропаев В. П., Гальперина З. М. и др. Управление програм-мами и проектами: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 8. — М.: ИНФРА-М, 1999.

50.  Рубин Ю. Б., Шустов В. В. Конкуренция: реаллии и перспективы. — М.: Знание, 1990.

51.  Румянцева З. П., Филинов Н. Б., Шрамченко Т. Б. Общее управление ор-ганизацией: принципы и процессы: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развития организации». Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999.

52. Современный маркетинг. / В. Е. Хруцкий, И. В. Коренева, Г. З. Автухо-ва / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991.

53.  Современное управление: Энциклопедический справочник. В 2-х т. — М.: Издатцентр, 1997.

54.  Соколенко С. І. Сучасні світові ринки та Україна: Наук. вид. — К.: Де-мос, 1995.

Список використаної та рекомендованої літератури

55.  Скударь Г. Стратегія піднесення конкурентоспроможності підприємст-ва: проблеми і складові успіху // Економіка України. — 2000. — № 6.

56.   Смирнова В. Г., Мильнер Б. З., Лапчуллин Г. Р., Антонов В. Г. Организация и её деловая середа:17 модульная программа для менеджеров «Управле-ние развития организации». Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 1999.

57.  Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искус-ство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.

58.   Артур Томпсон, Джон Формби. Экономика фирмы: Пер. с англ. — М.: ЗАО «Издательство Бином», 1998.

59.  Шершньова З. С., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посіб-ник. — К.: КНЕУ, 1999.

60.  Яковлев А. Стратегическая оценка уровня монополизации производ-ства // Вестник статистики. — 1990. — № 9.

61.  Янковский Н.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровни. — Донецк: ДонНУ, 2004. — 398 с.

62.  Губський Б. Конкурентоспроможність української економіки: орієнти-ри макрополітики в кризових умовах // Економіка України. — 1999. — № 4.

63.  Губський Б., Лук’яненко Д., Сіденко В. Інтернаціоналізація української економіки // Економіка України. — 2000. — № 9.

64.  Губський Б. В., Павловська О. Д., Харчук С. В. Конкурентоспроможність національної економіки: пріоритети дослідження та експертні оцінки / За ред. д-ра екон. наук, проф. Б. В. Губського. — К.: КНЕУ, 2003. — 51 с.

65.  Данілішин Б., Веклі О. Україна в міжнародних рейтингах стійкого роз-витку // Економіка України. — 2008. — № 7.

66.  Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: Мо-нография. — Харьков: Основа, 1995.

67.  Долинская М. Г., Соловьёв И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. — М.: Экономика, 1991.

68. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємни-цтво: Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.

69. Економіка підприємства: Підручник для студ. економ. вузів / За ред. С. Ф. Покропивного. Вид 2-е перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2001.

70. Экономическая стратегия фирмы. Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градо-ва. 2-е изд. испр. — СПб: Спецлит, 2000.

71.  Іспірян Г. І. Нгуен А. К. Методологічний підхід і методика визначен-ня конкурентної позиції фірми на ринку. // Легка промисловість. — 1999. — № 1–2.

72.  Клинер Г. Б., Тамбовцев В. А., Качалов Р. М. Предприятие в нестабиль-ной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: Экономика, 1997.

73. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. — СПб: Питер Ком, 1998.

74.  Комаха А. Состояние и развитие экономической конкуренции в Укра-ине. — Финансовая консультація. — 2001. — № 11.

75. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. пособие. — СПб, 2000.

76.  Кредисов А., Дерев’яненко О. Конкурентоспроможність країни та стра-тегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. — 1997. — № 5.