

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра підприємництва, торгівлі та маркетингу

ТИВОНЮК ЯНА ОЛЕКСІЇВНА

**ОБГРУНТУВАННЯ ТАКТИКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ
КОМПАНІЇ / THE FOUNDATIONS OF TACTICS OF COMPETITIVE
CONDUCT OF A COMPANY**

Спеціальність: 076 - Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
магістерська програма- Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ПТБДм-21
Я.О.Тивонюк

Науковий керівник:
к.е.н. доцент О.П.Вашків

ТЕРНОПІЛЬ -2018

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність тактики і стратегії конкуренції підприємства на сучасному ринку.

1.2. Тактика і типи конкурентної поведінки у ринковій кон'юктурі.

1.3. Види моделей тактики конкурентної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДОБРА ВОДА».

2.1. Загальна характеристика Приватного акціонерного товариства «Добра вода».

2.2. Аналіз діяльності підприємства та основних економічних показників ПрАТ «Добра вода».

2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Добра вода».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ ТАКТИКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДОБРА ВОДА».

3.1. Обґрунтування ефективності діючої стратегії конкурентної діяльності підприємства

3.2. Розробка ефективної моделі тактики конкурентної поведінки підприємства.

3.3. Шляхи застосування основних тактичних дій та засобів по вдосконаленню конкурентної позиції підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах сучасної економіки підприємства, взаємодіючи між собою на ринку, формують середовище, в якому важливу роль відіграє конкуренція. На сьогоднішній день економіка нашої країни перебуває у досить складній політичній та економічній ситуації. Значна кількість підприємств зазнає суттєвих збитків. Попри це вони намагаються залишитися на ринку. В цих умовах конкуренція стає все більш жорсткішою, і тільки підприємство, яке веде гнучку конкурентну політику продовжує функціонувати і отримувати прибуток.

Трансформація та розвиток економіки зумовлює необхідність трансформації конкурентної поведінки підприємства, постійного її вдосконалення та розробки нової стратегії конкурування, яка б відповідала вимогам діючої на сьогодні економічній системі вітчизняної країни. Вірно розроблена тактика конкурентної поведінки підприємства, повинна орієнтуватися на досягнення цілей підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Обґрунтування тактики конкурентної поведінки підприємства як тема дослідження дає можливість не лише вивчити теорію, але й застосовувати отримані знання в подальшому на практиці. Крім цього, оцінка конкурентоспроможності підприємства пов'язана не лише з вибором правильних тактичних дій та заходів, а й з обранням ефективної стратегії конкурентного суперництва відповідно до умов середовища, в якому функціонує підприємство на даний період.

Теоретико-методологічною основою дипломної роботи є праці відомих економістів. Дослідження тактики та конкуренції підприємств було викладено в працях таких вчених: Ю. Рубіна, І. Должанського, Т. Загорної, Г. Захарчина, А. Юданова, Л. Кобиляцького, О. Кузьміна, Н. Тарнавської, А. Градова, В. Пасічника, Р.Фатхутдінова, Л. Антонюк, І. Манна, Ю. Іванова, Г. Азосєва, О. Янкового, Є. Голубкова, А. Воронкової М. Портера, Л. Шевченко, Т. Омеляненко, Є. Кригаковського, О. Вашківа, Л. Балабанова, Д. Кревенса, Р. Джонсона та багатьох інших.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є удосконалення тактики конкурентної поведінки підприємства.

Щоб досягти поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити суть понять «тактика», «стратегія» та «конкурентна поведінка підприємства» та визначити фактори, які на них впливають;
- проаналізувати конкурентне середовище підприємства;
- охарактеризувати види стратегій конкурентної поведінки та описати методи їх дослідження;
- проаналізувати фінансове становище досліджуваного об'єкта;
- запропонувати ефективну стратегію конкуренції;
- розробити план тактичних дій з метою поліпшення показників діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є конкурентне середовище Приватного акціонерного товариства «Добра вода».

Предметом дослідження роботи є обґрунтування тактики конкурентної поведінки ПрАТ «Добра вода».

Методи дослідження. В основу дослідження лягли основні фундаментальні положення маркетингу, економіки підприємства та економічної теорії, наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджували питання конкуренції та конкурентного середовища фірми. Вони стали теоретичною, методологічною та практичною основою дослідження, а інформаційною – нормативно-законодавчі акти, звітні дані підприємств оптової та роздрібної торгівлі Тернопільської області та дані з Держкомстату України.

Під час обґрунтування практичних та теоретичних рекомендацій, аналізу і обробки інформації використовувалися такі методи:

- аналіз і синтез інформації, як загальнонаукові методи;
- статистичні методи (індексний метод використовувався задля оцінки показників розвитку і стану економічної ситуації та споживчого ринку);
- маркетингові методи (метод експертних оцінок – для дослідження конкурентних переваг підприємств);

- економіко-математичні методи (для розрахунку основних показників діяльності підприємства);
- табличний метод (для подання даних та результатів дослідження);
- графічний метод (використовувався для побудови графіків та діаграм).

На обробку даних використовувалися комп'ютерні та інформаційні технології.

Наукова новизна. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні теоретичних та економічних положень, а також практичних рекомендацій щодо формування конкурентної політики підприємства роздрібною та оптовою торгівлю. Наукова новизна представлена такими результатами:

- науково-обґрунтовані методичні рекомендації щодо формування конкурентної поведінки підприємства, яке діє у сфері оптово-роздрібною торгівлю;
- застосовано економічну модель формування торговельної надбавки, яка дозволить дослідити її рівень із врахуванням витрат підприємства, рівня очікуваного валового доходу, показник рівня прибутку із застосуванням певного рівня цін підприємства та рівня цін у конкурентів;
- удосконалено механізм формування конкурентної політики та розробку тактичних дій та засобів з використанням принципів маркетингу, що дозволяє покращити ефективність конкурентної політики в умовах сучасної ринкової економіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони дають можливість застосовувати рекомендації та практичні розробки щодо впровадження стратегічної конкурентної політики в діяльність торговельного підприємства. Це дасть змогу покращити її ефективність, визначити дії та стратегії, які застосовують конкуренти, дослідити зміну та вплив зовнішньоекономічних факторів на формування ефективної конкурентної політики підприємства, а також забезпечити стійке становище на ринку.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та

додатків. Основний зміст роботи викладений на 107 сторінках, містить 25 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел містить 94 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність тактики і стратегії підприємства на сучасному ринку

Конкурентні стратегії виражають найбільш важливе та суттєве значення щодо підприємницьких фірм для своїх різноманітних опонентів, в їх фактичній поведінці у системі бізнесу. Вони містять найбільш глибокий рівень виконання поставлених цілей, поведінкових стереотипів, реакцій суб'єктів бізнесу на ті чи інші дії і протидії з боку конкурентного оточення. Однак було б невірним вважати, ніби створення оптимальної стратегії і навіть комбінації стратегій гарантує стратегічний успіх у конкурентній боротьбі. Жодна стратегія конкурентної поведінки ніколи не з'являється на поверхні подій ділового життя в своєму чистому, глибинному вигляді. Конкурентна стратегія постає у вигляді концепції конкурентної поведінки і визначення арсеналу моделей і прийомів конкурентних дій, сукупність яких становить тактику конкуренції.

Під тактикою конкурентної поведінки (або, іншими словами, тактикою конкуренції) далі розуміється сукупність моделей і відповідних їм прийомів конкурентної поведінки, які обирає і практично застосовує суб'єкт підприємницького бізнесу проти представників зовнішнього оточення і за допомогою яких він реалізує поставлену стратегію. У більш широкому сенсі тактика (від дав. грецького *tasso* – вибудовую військо) – це сукупність прийомів впливу на суперників [68, с. 330].

Існує два основних підходи до визначення сутності тактики. Найчастіше під тактикою розуміються поточні плани з реалізації стратегії, короткострокові стратегії, дії з реалізації стратегій, тобто те, що слід зробити для їх реалізації.

З іншого боку, тактикою також є сукупність засобів, прийомів і методів досягнення цілей у конкретних умовах, тобто те, як реалізуються стратегії, за допомогою яких методів вони здійснюються. Обидва ці аспекти є важливими і невід'ємними елементами розгляду тактики.

Р.А. Фатхудинов визначає тактику, як сукупність методів і засобів щодо виконання стратегічних цілей і завдань у короткостроковий період [84, с. 603].

М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі стверджують, що подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, узгоджуючись з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто має розробляти

короткострокові плани, узгоджуючись з його загальними довгостроковими планами – такі короткострокові стратегії називаються тактикою [52, с. 204].

Згідно з навчальним економічним словником-довідником тактика – це засіб і прийоми суспільної політичної боротьби; прийоми, способи досягнення якої-небудь мети, лінія поведінки кого-небудь [55, с. 523].

Тактична конкурентна поведінка є об'єктом і інструментом оперативного менеджменту, який безперервно здійснює підприємницька фірма в процесі протистояння конкурентам; між тим, стратегічна конкурентна поведінка є об'єктом і інструментом стратегічного менеджменту.

У більшості наукових джерел стратегія визначається як генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети. Практично на підприємстві стратегія має вигляд плану управління підприємством, спрямованого на зміцнення його позицій та досягнення передбачених цілей [2, с. 18]. Оскільки при стратегічному аналізі альтернативних варіантів необхідно орієнтуватись на стратегію та на цілі, наукові підходи до формування стратегії часто ототожнюють її з поставленими цілями. Це обумовлює наявність трьох найбільш поширених підходів:

1) цілеорієнтований, який досліджує стратегію як сукупність взаємопов'язаних рішень, спрямованих на реалізацію основних цілей та місії підприємства. Безумовною перевагою такого підходу вважаємо наявність тісного зв'язку між цілями та засобами їх досягнення, недоліком – абстрактність визначення цілей, неконкретність та розмитість.

2) підхід, згідно з яким стратегія є способом досягнення заздалегідь сформованих цілей підприємства. В такому випадку цілі та стратегія переставлені місцями, оскільки стратегія формується на підставі цілей, а не визначає їх. В межах такого підходу стратегію також можна досліджувати як певний порядок дій, орієнтованих на досягнення мети підприємства;

3) поєднання першого та другого підходів [78, с. 146-147].

Різниця між стратегією і тактикою конкуренції проявляється у тому, що:

- стратегія охоплює багато повторювані комунікації компанії із своїм оточенням і його окремими представниками, а тактика завжди здійснюється

одноразово – як тактика поведінки в процесі підготовки і одноразового виконання угоди;

- стратегія конкурентної поведінки поширюється на взаємодію суб'єктів бізнесу із різноманітними представниками конкурентного середовища, тим часом тактика конкурентної поведінки завжди поширюється лише на безпосередні комунікації з окремими (виділеними із загальної маси) опонентами;

- стратегія конкурентної поведінки має довгостроковий характер, а тактика конкурентної поведінки – короткостроковий характер, тривалість якого визначається термінами виконання угоди або проведення операції проти визначеного суперника;

- одна і та ж стратегія конкурентної поведінки може приводитися в дію за допомогою різноманітних тактичних прийомів та їх поєднань.

Проведене розмежування має важливе значення для визначення тактичних конкурентних переваг, тактичних цільових установок компанії на досягнення таких переваг, тактичних завдань і тактичних мотивів підприємницької фірми.

Досліджуючи висловлювання окремих авторів щодо стратегії і тактики, слід зазначити, що вони (А. В. Заболотна, І. В. Ліпсіц, В. Є. Єсіпов) визнають різні елементи у формуванні даних понять, але не дають чіткого розмежування між стратегією й тактикою, тим самим ототожнюючи ці поняття. За їх думкою поняття «тактика» можна визначити як засіб досягнення мети (сукупність завдань, правил тощо) у межах стратегії конкуренції, яка може змінюватися в залежності від ситуації, має короткостроковий характер, потребує певних ресурсів для досягнення конкретних завдань [75, с. 143-144].

Тактикою вважаються короткострокові оперативні плани і рішення, необхідні для досягнення стратегічних цілей в конкретних умовах. Питанням тактики є, перш за все, розрахунок темпів розвитку для того, щоб бізнес був успішним. Швидке зростання загрожує для нового підприємства загрозою банкрутства. Виробнича та інвестиційна діяльність вимагає значних фінансових ресурсів, наявних грошових коштів, брак яких особливо відчутно в умовах

інтенсивного розвитку. Для підприємця важливим є правильний вибір джерел фінансування.

Отже, стратегія формулює головні цілі і шляхи їх досягнення таким чином, що організація отримує єдиний напрямок дій. Основне призначення стратегії - створення комплексу конкурентних переваг, для побудови успішного бізнесу в довгостроковій перспективі. Різниця тільки в масштабі здійснюваної діяльності..

Під тактичною конкурентною перевагою розуміється сукупність можливостей і досягнень суб'єктів підприємницького бізнесу, за допомогою яких підприємство покращує свої результати. Це впливає з процесу короткострокового, одноразового зіставлення даних можливостей і досягнень компанії з показниками ділової діяльності суперників, з якими певна компанія знаходиться не в посередницькій конкурентній взаємодії. Тактична конкурентна перевага також може мати короткостроковий (тимчасовий) і несистемний характер. Тактичною конкурентною перевагою фірми можуть, наприклад, опинитися низькі ціни, обумовлені в належній мірі низьким рівнем витрат або низьким рівнем частини витрат.

Формування конкурентних переваг відбувається під впливом двох типів чинників: стратегічних і тактичних. Стратегічний чинник (фактор) – це окремий компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким підприємство випереджує підприємства-суперники після виконання в перспективі певних умов. Тактичні чинники – конкурентні компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за яким підприємство випереджує своїх суперників в найближчий період (до 1 року) [87, с. 176].

Тактичне планування конкурентоспроможності підприємства має на меті визначення потенційних конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку у порівнянні з репрезентативним еталоном у короткостроковій перспективі. Тактичне планування зазвичай є логічним продовженням стратегічного планування, але в умовах високого рівня невизначеності може існувати відособлено [43, с. 27].

Кожен суб'єкт бізнесу постійно займає певні тактичні конкурентні позиції по відношенню до своїх суперників. Обрані позиції можуть виявитися тактично вигідними і тактично невигідними. Тактично невигідними є конкурентні позиції компаній, які роблять її вразливою по відношенню до більш сильних стратегічних суперників та фірм, які знаходяться поза конкуренцією. Подібне відбувається в тих випадках, коли суб'єкти бізнесу не можуть реалізувати принцип випередження і зайняти тактично вигідну конкурентну позицію, або коли вказаний принцип застосовується по відношенню до фірм, дії яких випереджати неможливо, а створювати ілюзію випередження недоцільно.

Тактично вигідними визнаються позиції конкурентів, що дозволяють їм не тільки зафіксувати досягнуту на даний момент конкурентну перевагу, але і використовувати її як інструмент для подальшого нарощування конкурентних переваг, що згодом може обернутися стратегічними перевагами суб'єктів підприємницького бізнесу.

Тактика дій суб'єктів підприємницького бізнесу, спрямована на досягнення ними тактично вигідних конкурентних позицій, охоплює різні епізоди їх конкурентної взаємодії з суперниками (див. рис. 1.1). У першому епізоді відбувається ініціювання зіткнення одним з конкурентів або кількох конкурентів одночасно. У другому епізоді суперники мобілізують потенціал для нанесення взаємних ударів, або для досягнення договорів і компромісів, або для того й іншого одночасно. У третьому епізоді відбувається використання конкурентного потенціалу для виконання вказаних завдань, а також демонстрація конкурентної сили зовнішньому оточенню.

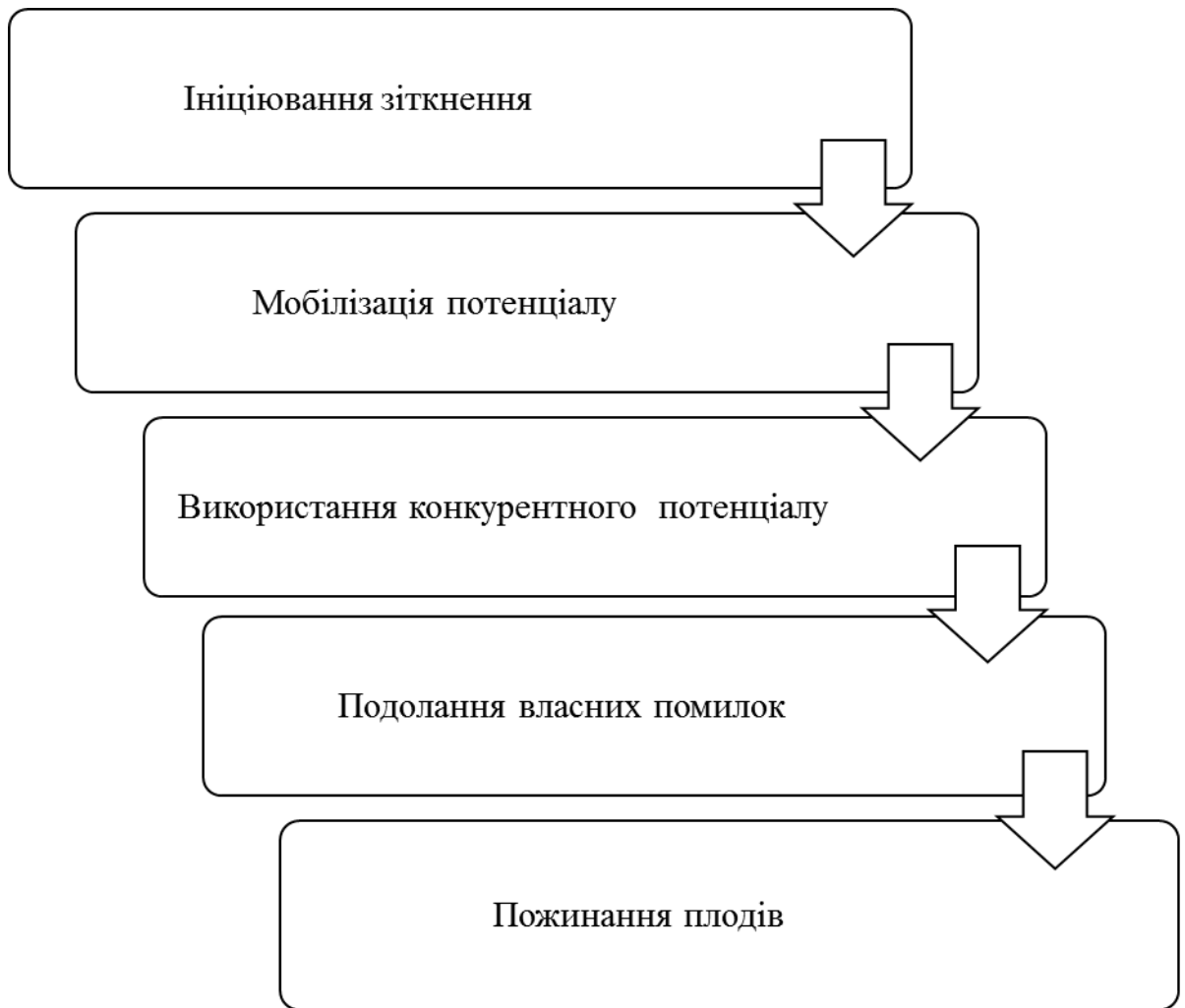


Рис. 1.1. Тактика дій суб'єктів підприємницького бізнесу

Паралельно розгортається четвертий епізод або серія епізодів, які присвячуються подоланню фірмою власних помилок і виходу з неприємних ситуацій. У п'ятому епізоді певна фірма і її суперники пожинають плоди власних конкурентних зусиль, спрямованих один проти одного, і порівнюють новий стан своїх тактичних конкурентних позицій. У шостому епізоді осмислюють набутий досвід і готуються до нового етапу конкурентної взаємодії.

Найбільш вигідною завжди визнається позиція тактичного домінування. Така позиція має тимчасовий характер і проявляється лише за допомогою окремих елементів ділової діяльності і на окремих ділянках ринку, на яких компанія купує частку, визнану домінуючою і дозволяє їй нав'язувати окремим конкурентам свої ділові інтереси в короткостроковому періоді.

Виконання тактичних завдань щодо забезпечення конкурентних переваг і придбання вигідних конкурентних позицій відбувається завдяки тактичній конкурентній мотивації суб'єктів підприємництва.

Підприємницька мотивація розглядається як єдність власницької, управлінської та новаторської функцій визначає поведінку суб'єктів підприємницької діяльності [17, с. 256].

Вона виступає сукупністю мотивів, що спонукають даних суб'єктів на здійснення конкурентних дій щодо виділених представників зовнішнього оточення в короткостроковий період на певних сегментах ринку протягом виконання однієї угоди.

Стратегічна конкурентна мотивація і тактична конкурентна мотивація збігаються в тому випадку, коли стратегічні мотиви конкурентної поведінки суб'єктів бізнесу відображаються за допомогою їх тактичної мотивації на основі поділу рівнів конкурентного поставлення цілей на стратегічний і тактовний. Такий стан є наслідком застосування принципу прагматичного підпорядкування мотивів конкурентної поведінки [68, с. 336].

Принцип прагматичного підпорядкування мотивів має визначальне значення для будь-якої компанії в процесі її конкурентного позиціонування. Його зміст полягає у визначенні того, на які фактичні результати може розраховувати суб'єкт підприємницького бізнесу в рамках прийнятої стратегії конкурентної поведінки, покладаючи прийняття і виконання вигідних йому умов і параметрів договору, розраховуючи на які саме конкурентні позиції він може при цьому претендувати.

Вступаючи в конкурентне зіткнення з виділеними представниками свого зовнішнього оточення, компанія:

- з одного боку, спирається на затверджену стратегію конкурентної поведінки, яку вона, образно висловлюючись, завжди має за спиною; діючи прагматично, компанія не повинна виходити за рамки прагматичної конкурентної стратегії;

- з іншого боку, стикається віч-на-віч з фактичним складом супротивників, споживачів, кожен з яких висуває свої обмеження

конкурентного позиціонування, які, в свою чергу, можуть мати не тільки стратегічний характер, а й тактичний – тоді вони обумовлюються тактикою протидії, реактивної або попереджувальної.

Мотиваційний механізм є одним із компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних результатів продуктивної діяльності [4, с. 13].

Короткострокові плани, які узгоджуються з загальними довгостроковими планами, називаються тактикою. Тактичні плани володіють наступними характеристиками:

1. Тактику розробляють на основі стратегії розвитку.
2. Тактика виробляється на рівні керівництва середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія.
4. У той час як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, тактичні результати, як правило, проявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями [78, ст. 201].

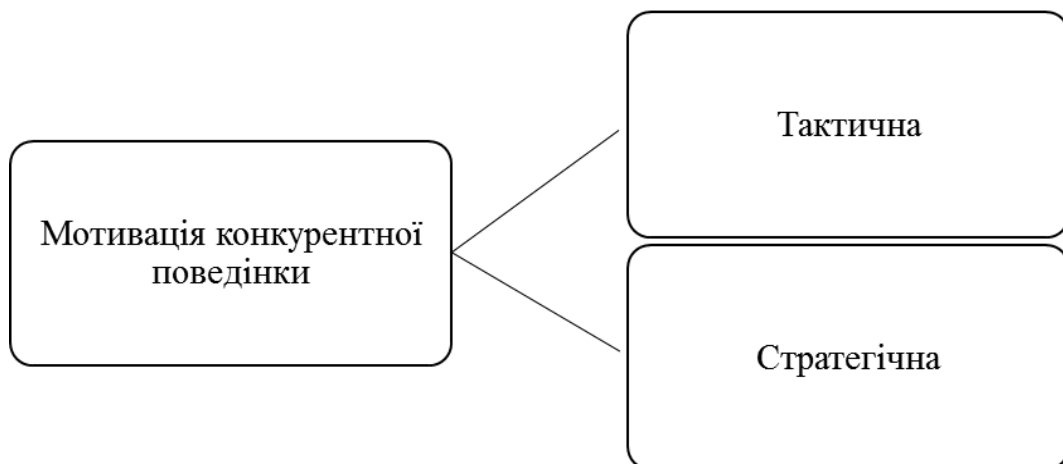


Рис. 1.2. Види мотивації конкурентної поведінки

Поділ мотивації конкурентної поведінки на стратегічну конкурентну мотивацію і тактичну конкурентну мотивацію (див. рис. 1.2.) має важливе значення при обґрунтуванні основних елементів тактичної конкурентної постановки цілей.

По-перше, це необхідно для обґрунтованого висунення стратегічних цілей компанії, в тому числі довгострокових, і тактичних цілей компанії, в тому

числі середньо- і короткострокових. По-друге, це потрібно для складання планів та інших директивних документів компанії, яких певна компанія зобов'язана дотримуватися, стратегічно і тактично функціонуючи проти зовнішнього оточення, а також протидіяти стратегічним і тактичним загрозам ззовні. Плануючи конкурентні дії, посадові особи компанії змушені керуватися одночасно і стратегічними, і тактичними мотивами конкурентної поведінки [69, с. 94].

Враховуючи динамічність та мінливість зовнішнього середовища в представленій системі формування конкурентних стратегій підприємств, передбачено те, що реалізація конкурентної стратегії не повинна завершуватись на етапі досягнення мети, а повинна корегуватися у відповідності до змін та загроз зовнішнього середовища, що дасть можливість не втратити досягнутий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства, та зміцнити позиції на ринку [34, с. 74].

Основу тактики конкурентної поведінки кожного з суб'єктів підприємницького бізнесу складають застосовувані ним прийоми конкурентної поведінки (прийоми конкуренції). Під прийомами конкурентної поведінки слід розуміти тактичні поєднання конкурентних дій, що застосовуються підприємницькою фірмою проти своїх прямих, умовно-прямих і непрямих суперників.

Прийоми конкурентної поведінки складаються з прийомів зіткнення і прийомів конкурентної боротьби суб'єктів бізнесу (див. рис. 1.3). Зіткнення це спосіб спонтанної ситуаційної протидії конкурентів, яке має одноразовий характер. На відміну від зіткнення, конкурентна боротьба завжди має тривалий характер. У тому випадку, коли зіткнення конкурентів переростає в їх боротьбу, воно розглядається не тільки як конкурентна ситуація, яка може і не мати продовження, але і як первинний епізод боротьби суперників.

Прийоми конкуренції є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і відображають схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і прийомах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової

конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [9, с. 25].

Зіткнення конкурентів може статися навмисно і ненавмисно, випадково.



Рис. 1.3. Прийоми конкурентної поведінки

Виділимо прийоми умисного конкурентного зіткнення підприємницьких фірм відповідно до такої класифікації:

- суб'єкт бізнесу хоче просто справити враження на конкурента, зокрема, вразити його різноманітністю прийомів, наявних в його арсеналі, або умінням їх блискуче виконувати, з тим, щоб відбити у того бажання вступати в боротьбу і чинити опір;

- суб'єкт бізнесу здійснює первинні тактичні дії по відношенню до суперника, з яким згодом він має намір безпосередньо вступити в боротьбу;

- суб'єкт бізнесу має намір розвести конкурентів, що змагаються між собою для того, щоб згодом використовувати ресурсні можливості і конкурентний потенціал одного з них (рідше – обох) в своїх інтересах;

- суб'єкт бізнесу прагне справити враження безпосередньо не на прямих суперників, а на інших представників зовнішнього оточення – контрагентів, клієнтів, громадськості.

Врахування позицій і дій конкурентів є важливим компонентом стратегії розвитку. Аналіз конкурентоспроможності дозволяє оцінити масштаб конкурентної переваги підприємства щодо найнебезпечніших конкурентів і

зрозуміти спрямованість дій. На основі реалістичних оцінок діючих конкурентних сил розробляються прийоми та визначаються засоби досягнення поставленої стратегічної мети [76, с. 149].

Усі названі тактичні прийоми конкурентної поведінки базуються на одних і тих же методах конкурентних дій.

Прийоми конкурентної поведінки завжди базуються на одному тимчасовому застосуванню різних методів цінової та нецінової конкуренції.

У складних умовах високої конкуренції на ринку, підприємства мають застосовувати різні способи конкуренції, що здатні допомогти суб'єкту господарювання досягти поставлених цілей.

Основними способами цінової конкуренції є:

- знижка з преїскурантів;
- використання демпінгових цін;
- сезонний розпродаж;
- розпродаж за зниженими цінами продукції, термін реалізації якої закінчується;
- подовження строків споживчого кредиту на придбання товарів довгострокового користування.

Основними способами нецінової конкуренції є:

- поліпшення якості продукції;
- створення нової продукції для задоволення як існуючих, так і нових потреб;
- кращі умови продажу товарів та послуг [77, с. 978].

Загальний централізований контроль за розробленням і реалізацією програми та оперативне управління роботою виконавців із своєчасним коригуванням їхньої діяльності на всіх етапах забезпечується ефективним управлінням програмою.

Робота над структурою та змістом програми починається після видання розпорядження керівника підприємства про створення робочих груп і координаційної ради, які є основними елементами в організаційній структурі

управління програмою підвищення конкурентоспроможності підприємства [43, с. 96].

Розвідувальна діяльність суб'єктів підприємницького бізнесу спирається на інформацію, що знаходиться у відкритому доступі (так звану відкрити інформацію), напівзакриту і закрити інформацію, до якої слід підібратися за допомогою методів конкурентного шпигунства. Розвідувальні дії можуть нести легальний і нелегальний характер.

Легальний збір первинної інформації, що знаходиться у відкритому доступі, включає в себе:

- збір даних на основі публікацій у ЗМІ, матеріалів, розміщених на різних Web сайтах мережі Internet, текстів публічних надходжень з різних статей;

- збір даних, офіційно опублікованих і озвучених конкурентами (списки засновників, дані бухгалтерських балансів, імена керівників і членів Опікунської ради, бізнес-плану, та ін.);

- пошук інформації, представленої на різних виставках та інших презентаційних заходах, в яких беруть участь конкуренти, включно з фотографуванням менеджерів конкуруючої фірми;

- придбання і вивчення продукції конкурентів, а також офіційне опублікування технічної документації, в тому числі інструкцій із використання даної продукції;

- збір інформації під час особистого відвідування конкуруючих компаній, участі в асоціаціях і союзах, проведення заходів з обміну досвідом;

- збір інформації стажерами, в тому числі студентами вузів, що проходять виробничу або переддипломну практику в конкуруючих компаніях.

Нелегальний характер конкурентного шпигунства спостерігається в тих випадках, коли заради збору секретних відомостей суб'єкти підприємницького бізнесу навмисне вдаються до порушення закону і використовують різні способи збору інформації (див. рис. 1.4).

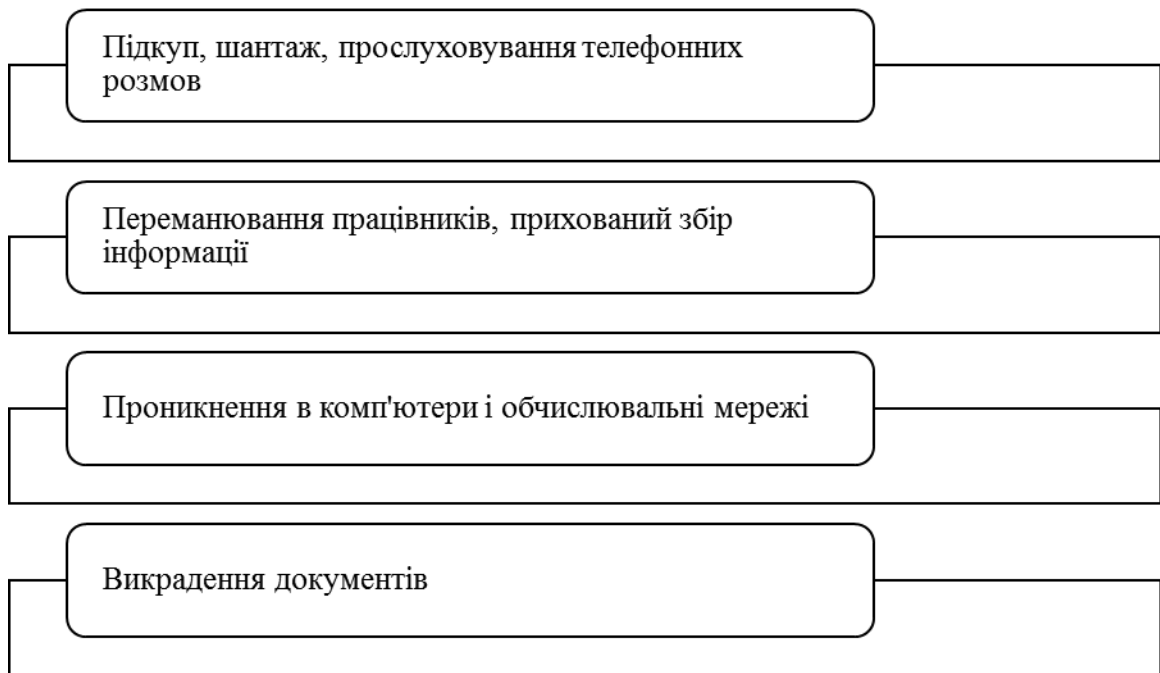


Рис. 1.4. Способи нелегальної конкурентної розвідки

Рівень конкуренції, як відомо нам, згідно з класифікацією М. Портера залежить від 5 складових:

- загрози появи продуктів-замінників;
- загрози появи нових гравців;
- ринкової влади постачальників;
- ринкової влади споживачів;
- рівня конкурентної боротьби [49, с. 86].

Поява товарозамінників як одна з сил конкуренції, що обмежують можливості конкурентного позиціонування суб'єктів бізнесу, містить загрозу для збуту не всієї представленої на ринку товарної продукції.

Характерним прикладом комбінації різних тактичних прийомів конкурентної поведінки є диверсифікація бізнесу. Диверсифікація відображує процес розширення підприємницької діяльності підприємств та означає одночасний розвиток різних, невзаємопов'язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру [36, с. 101].

1.2. Тактика і типи конкурентної поведінки у ринковій кон'юнктурі

Для формування ефективної конкурентної стратегії велику роль відіграє тактика конкурентної поведінки товаровиробника, де важливе розуміння однієї істини: в конкуренції немає і нічого не може бути незначного. У суперництві з конкурентами потрібно враховувати всі чинники. В першу чергу, необхідно зібрати максимум інформації про конкурента: в спеціалізованих журналах, бюлетенях, річних звітах фірм або компаній, зустрічах з фахівцями, на наукових або інших конференціях та ін. Це сформує справжню картину про конкурента і про позицію компанії відносно нього: де вона перебуває по відношенню до конкурента, втрачає або, навпаки, здобуває лідируючу позицію, перебуває на високому рівні науково-технічного, технологічного, інноваційного та інших видів прогресу чи ні.

Конкурентна розвідка дозволяє знайти доступ до інформації, що необхідна для прийняття правильних управлінських рішень, а тому – для раціонального стратегічного планування оцінки зовнішніх ризиків реалізації інвестиційних проектів тощо [48, с. 43].

Світова практика рекомендує ряд універсальних тактичних прийомів в роботі з конкурентами. На досліджуваному підприємстві характерними будуть такі тактичні прийоми:

- 1) провести «граничне», але коротке зниження цін, пропонуючи при цьому гостродефіцитні товари на ринку;
- 2) зберігати комерційні таємниці;
- 3) скуповувати акції, видавати конкурентам кредит та укладати з ними договори про злиття компаній;
- 4) визначати свої переваги через унікальні послуги, висококваліфіковані кадри;
- 5) збільшити обсяг продажів – це головна умова;
- 6) вдосконалити менеджмент компанії;

7) покращити конкурентну спроможність товарів і послуг;

8) скоротити термін відвантаження, збільшити швидкість надання послуг.

Тактика конкурентної поведінки тісно пов'язана з поняттям «типи конкурентної поведінки».

В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки:

1) креативний тип (К), при якому система заходів, спрямована на створення й підтримку конкурентних переваг, формується усвідомлено за допомогою появи нових компонентів у діяльності підприємства на базі тривалого процесу пошуку та оновлення;

2) адаптивний тип (А), що відображає здатність підприємства до стратегічної або тактичної адаптації до дій ринкових конкурентів;

3) забезпечувальний тип (З), який формується у випадках, коли конкурентні переваги підприємства реально існують і оцінюються як значні, але потребують підтримки, збереження у наглядній перспективі та формування умов для їх ефективної реалізації [2, с.11].

Аналіз особливостей кожного з типів дає змогу визначити, які з них властиві тій чи іншій стратегії, та сформувати матрицю конкурентної поведінки підприємства (див. табл. 1.1).

До забезпечувального типу конкурентної поведінки слід віднести два типи стратегій – стратегія скорочення росту та комбінована стратегія. До адаптивного типу конкурентної поведінки – стратегія росту, комбінована стратегія та стратегія диференціації.

Таблиця 1.1

Матриця конкурентної поведінки підприємства

Типи конкурентних стратегій		Типи конкурентної поведінки		
		К	А	З
Стратегія розвитку	Стратегія росту	+	+	
	Стратегія помірному росту		+	

	Стратегія скорочення росту		+	+
	Комбінована стратегія	+	+	+
Стратегія функціонування	Стратегія лідерства у витратах	+		
	Стратегія диференціації	+	+	
	Стратегія фокусування	+		

Примітка: розроблено автором

Таким чином, конкурентна стратегія і конкурентна поведінка завжди виступають як зовнішня примусова сила. Вона змушує товаровиробника підвищити основні характеристики свого виробництва а саме:

- впроваджувати науково-технічні, технологічні, інноваційні розробки;
- активно використовувати свій і набутий інтелектуальний потенціал;
- організувати ефективну рекламу, мережа обслуговування;
- зробити ціну доступною для масового покупця.

Але найголовніше - визначає методи і форми конкуренції.

Підприємства можуть мати різкі конкурентні переваги, однак, зазвичай, до них відносять:

- економія у обсязі виробництва (масштаб);
- економія за рахунок навчання персоналу та поліпшення організації праці;
- вдосконалення конструкції товару;
- автоматизація виробничих процесів та збуту;
- місцезнаходження фірми;
- урядові пільги, субсидії тощо;
- культура низьких витрат;

- низькі витрати на сировину, трудові ресурси і збут товарів;
- більш низькі витрати за рахунок угод з постачальниками, інтеграції тощо [72, с. 88].

Базові конкурентні стратегії, вироблені світовою практикою – це основа конкурентної поведінки сучасної фірми-товаровиробника на зовнішніх ринках. Від правильного вибору однієї з них залежить успіх фірми. До визначення конкурентної стратегії необхідно підходити системно, позбувшись від стереотипів:

1) неправильне уявлення про те, який ринок є найбільш перспективним з точки зору конкуренції. Дуже часто товаровиробник вважає таким або швидко зростаючий ринок, або ринок досконалої конкуренції. Перспективні ринки завжди мають високі входні бар'єри: це протекції з боку держави – невибагливі споживачі – дешева система поставок – найменше число альтернативних галузей, здатних випустити товари-субститути по відношенню до даного і т. д. А бізнес з новітніми технологіями або ринок з високою ефективністю завжди піддається атакам конкурентів, і ймовірність невдачі тут висока;

2) бажання скопіювати поведінку своїх сильних конкурентів. Але наслідування – це відсутність переваги, а відсутність конкурентної переваги – вірний шлях до банкрутства. І навпаки – наявність переваги означає наявність правильної стратегії. Але ще важливіше не втратити своїх позицій на ринку, а вміти їх постійно нарощувати;

3) де і на яких ринках конкурувати – це дуже важливий момент для вироблення конкурентної стратегії і маркетингової орієнтації. Якщо на новому ринку продовжувати працювати старими методами, успіх буде незначним і вельми сумнівним. Тому центральною стає проблема – як конкурувати, яким методом;

4) необхідність визначити початок і закінчення використання своєї конкурентної стратегії. Слід враховувати все: життєвий цикл свого товару, технологію його виробництва, демографічні ситуації в даному регіоні, навколишнє середовище, політичні умови в країні і т. д. Всі ці чинники ускладнюють правильний вибір використання стратегії;

5) в якості об'єкта конкуренції треба розглядати не просто сам товар конкурента, його виробництво, але і те, хто керує фірмою;

б) необізнаність працівників фірми щодо стратегії. Без загальної зацікавленості колективу в успіху своєї конкуренції на ринках не можна розраховувати на максимальний успіх.

М. Портер виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

1. Лідерство за витратами (дає можливість знижувати ціни).
2. Диференціація (товару і ринку).
3. Фокусування [28, с. 209].

Один з варіантів життєвого циклу фірми пропонує економіст А. Юданов, асоціюючи кожний етап ЖЦФ з тваринами: ластівка - інноваційна фірма, мишка - дрібна фірма без вираженої спеціалізації, лисиця - вузьке спеціалізоване комерційне підприємство, лев - могутня фірма масового виробництва продукції, слон - диверсифікований бізнес, бегемот - етап занепаду компаній [63].

А. Юданов, М.І. Книш та Е.М. Коротков пропонують класифікацію поведінки фірми на різних етапах її життєдіяльності, залежно від виду стратегії у конкурентній боротьбі. Кожна з цих стратегій має свої плюси і мінуси. Тому головне завдання - оцінити їх слабкі і сильні сторони і по можливості адаптувати до умов даної фірми. Чотири типи базових конкурентних стратегій орієнтовані на різні умови економічного середовища, ресурси, типи економічного мислення. Всі чотири типи стратегій вдало пристосовані до умов ринку.

1. Конкурентна стратегія «Віолент» передбачає наявність певної кількості великих фірм («силова стратегія»). Для успіху на ринку необхідно обрати таку тактику конкурентної поведінки:

- вкладання інвестицій у створення багатосерійного виробництва;

- вкладання інвестицій у створення загальнонаціональної збутової і маркетингової мереж;
- формування дієздатного менеджменту.

Компанія-«віолент», як правило, проходить у своєму розвитку три стадії і має різний характер (див. табл. 1.2).

1. «Горді леви». На цій стадії фірма зростає швидко. Причини успіху - новизна на ринку, ринковий успіх її продукції: масової, великосерійної, «безадресної», розрахованої на середньостатистичного споживача, що має доступну ціну і високу якість виробів. Фірма, як правило, слабо диверсифікована, але добре організована, є лідером технічного прогресу в галузі. Вона перша захоплює ринок, отримуючи так звану перевагу «першого ходу» (як в шахах), і здатна довго його зберігати.

2. «Могутні слони». На цій стадії компанія – відрізняється особливо великими розмірами, середнім за темпами, але досить стійким зростанням, початком диверсифікації виробництва (проникнення в інші галузі) і наявністю зарубіжних філій. Економічний стан стабільний, темпи зростання очевидні;

3. «Неповороткі бегемоти». Це завершальна стадія в розвитку «віолента». Компанія зберігає великі розміри, але поступово втрачає темпи розвитку. На даній стадії компанія занадто диверсифікована, вона «розпорошує» свої сили за різними напрямками і поступово втрачає лідерство в технологіях.

Таблиця 1.2

Основні характеристики компанії-«віолента» на різних стадіях розвитку

Характеристики	«Горді леви»	«Неповороткі бегемоти»	«Могутні слони»
Зростання	Прискорене	Середнє (стабільне)	Уповільнене

Напря́м	Спеціалізація у перспективному і великому сегменті ринку	Широка диверсифікація	Невпорядкована і надмірна диверсифікація
Дохід	Достатній	Достатній для забезпечення стійкості	Недостатній, завдає збитків

Примітка: розроблено автором

На будь-який з цих стадій компанія - «віолент» є стрижнем національної економіки. І хоча «віоленти» в провідних країнах світу становлять не більше 1-2% від загального числа підприємств, проте вони створюють від 1/3 до 1/2 ВВП, виробленого в цих країнах, і випускають майже половину світової промислової продукції.

Звичайно, такі компанії негнучкі, бюрократичні, досить інертні стосовно споживача. Але попит на стандартну продукцію і послуги, які виробляє «віолент», різноманітний і концентрується навколо середнього рівня якості (типового на даний момент і для даної економіки), а також доступної ціни. Для фірми-виробника ця закономірність має важливе практичне значення. Дорогі або, навпаки, дуже дешеві товари і послуги фірми-«віолента», як правило, не реалізує.

Споживач в силу багатьох причин (мода, реклама, платоспроможність і ін.) здебільшого орієнтований на приблизно однакові, стандартні товари. Значить, на ринку можна працювати великими партіями, випуск яких економічно вельми раціональний. Тому поява в галузі великих підприємств і їх перехід в олігополістичний стан призводить до різкого підвищення продуктивності праці.

Це відбувається насамперед внаслідок економії на масштабах виробництва, коли з ростом обсягів виробництва середні витрати на одиницю продукції падають (поки не буде досягнутий оптимальний розмір виробництва).

Якщо в деякому проміжку виробництва довгострокові середні витрати знижуються із зростанням обсягів виробництва, це означає, що фірма отримує економію, зумовлену зростанням масштабів виробництва, тобто існує позитивний ефект масштабу [22, с. 83].

Однак економія на масштабах виробництва існує до певної межі, за якою починається вже дезекономія або тенденція зростання витрат виробництва на одиницю продукції. У виробництві виникає сповільнення – основні операції гальмуються через зростання допоміжних процесів, розвантажувально-навантажувальних та інших операцій, які не встигають за основним процесом, не можуть забезпечити синхронність.

Це загальна закономірність для всіх фірм, що випускають однорідну, стандартну продукцію. Вона носить специфічний характер, оскільки витрати складаються з двох частин:

- 1) витрати, пов'язані з випуском даної продукції;
- 2) безумовно фіксовані витрати, які зберігають свою величину незмінно, незалежно від обсягу виробництва. Чим більше випускається стандартних товарів, тим менше безумовно фіксованих витрат припадає на одиницю продукції. І чим більше фірма, тим ці витрати нижче. А значить, нижче може бути ціна і більше можливість маневрувати ціновою політикою. Ось тут і формується головна конкурентна перевага компанії-«віолента» і головна козирна карта її в конкуренції.

Таким чином, «віоленти» процвітають в силу специфіки самого стандартного виробництва, наявності тих самих фіксованих витрат, які залишаються незмінними незалежно від обсягу і відшкодовуються шляхом включення їх в ціну. Це відноситься і до витрат на рекламу, сервіс, післяпродажне обслуговування.

2. Компанія-«патієнт», або «хитра лисиця», стримує політ новаторської думки вузькою спеціалізацією: будь-які ідеї відкидаються, якщо вони виходять за рамки цієї спеціалізації. Це стратегія товаровиробника, який домагається успіху в конкуренції хитрістю, а не силою, як «віолент». «Сегментуй ринок, звужуй свою виробничу програму, добивайся і зберігай максимальну частку на

мінімальному ринку, будь великою рибою в дрібному ставку!» [44, с. 135] – так відомий американський економіст Р. Кан характеризує тактику товаровиробника, який здійснює на ринках стратегію типу «патієнт».

Тактика таких компанії розглядає два головних орієнтування:

- 1) ставка на диференціацію продукції, що виробляється;
- 2) необхідність сконцентруватися на дуже вузькому сегменті ринку.

Споживча цінність диференційованого продукту, який перевищує за своєю якістю продукт стандартний, настільки висока, що покупець готовий переплатити виробнику, окупаючи всі його додаткові витрати, відхиляючись від стандарту.

При стандартному виробництві запас конкурентоспроможності товару формується (як ми переконалися, аналізуючи стратегію типу «віолент») за рахунок низьких витрат виробництва і середнього рівня споживчої цінності продукції. При вузькоспеціалізованому виробництві у компанії-«патієнта» він виникає, навпаки, за рахунок високої споживчої цінності товару і таких же високих витрат виробництва. Тому продукція «патієнта» завжди дорога, відмінної якості, має чудовий дизайн, сервіс, прекрасну рекламу, працює на ринку монополістичної конкуренції. Наприклад, зубна паста виробляється зі фтором, мінеральними добавками, екстрактами цілющих трав, різна за кольором, формою і розміром упаковки і т. д.

Відомий американський фахівець в області конкуренції М. Портер рекомендує певну тактику конкурентної поведінки таких компаній:

- 1) виявити реального споживача даної продукції;
- 2) встановити в деталях, як саме і з якою метою стане покупець використовувати дану продукцію;
- 3) визначити важливість для покупця кожної властивості даної продукції;
- 5) з'ясувати, які додаткові зручності можна створити в використанні цієї продукції;
- 6) вибрати той варіант диференціації (наприклад, зубна паста з вітамінами, лікувальними травами і ін.) даної продукції, який дасть максимум додаткових зручностей на одиницю витрат самої фірми;

7) з'ясувати, чи надовго можна буде утримати для себе цю диференціацію продукції на ринку [65, с. 45].

Компанія-«патієнт» нерідко стає ласим шматком для великої корпорації. Такого роду поглинання відбуваються регулярно – це єдиний реальний спосіб проникнути на вузькоспеціалізований ринок «хитрої лисиці»: до її «ноу-хау», спеціалізованої збутової мережі і т. д. Середній розмір фірми-«патієнт» (від 200 до 500 співробітників) робить її більш вразливою для поглинання, ніж дрібні або великі компанії. Але, будучи поглинутою, фірма-«патієнт» найчастіше продовжує зберігати свою самостійність, вона управляється як дочірня компанія, з високим ступенем автономності та навіть може пізніше знову стати самостійною. Перспектива у компанії-«патієнта» двобічна: або стагнація, або зміна стратегії і перетворення у великого «віолента».

3. Конкурентна стратегія типу «коммутант».

Компанія-«коммутант» – це представник добре відомого всім малого бізнесу. Стратегія отримала назву «сполучна», а фірми, які застосовують її, «сірі миші». Щорічно тільки в США реєструють свою справу понад 700 тисяч малих підприємницьких фірм, які починають виробництво товарів і послуг, не цікавих ні «віолентам», ні «патієнтам». Ці «сірі миші» не володіють ні сучасним обладнанням, ні фінансами, ні високими технологіями, ні науково-дослідними розробками, ні висококласними фахівцями. Їх спеціалізація – це цілком традиційні товари, які користуються попитом у місцевих жителів у конкретних умовах. У цьому сила «сірих мишей» – вони відмінно знають місцевий попит і на цьому будують свою стратегію на ринках.

Центральний елемент стратегії типу «коммутант» гнучкість. Брак фінансів, високих технологій і інших ресурсів фірма-«коммутанта» компенсує підприємницькою хваткою. У фірми-«коммутанта» є три варіанти роботи на ринках:

- а) традиційні галузі;
- б) виконання функцій субпостачальника;
- в) випуск товарів і послуг, які копіюють чужу продукцію.

На першому етапі свого розвитку фірма поводить себе як «сіра мишка» (комутант) – це стратегія пристосування неспеціалізованих підприємств, що орієнтуються на потреби ринку, які постійно змінюються. Саме підприємці створюють «сірих мишей», які не в стані винайти нічого революційно нового, а лише копіюють старі, відомі рішення та проекти. Якщо фірма бажає досягнути справжнього успіху, тоді наступний етап її розвитку – спеціалізація у вузькій сфері [80, с. 3].

Виходячи з цього, фірма може вибрати різні тактики поведінки:

1) підвищити свою ефективність і знизити середні витрати на одиницю продукції;

2) вибрати окрему спеціалізацію;

3) не змінювати нічого і бути згодом «поглинутою» великою компанією.

У цілому ж доля фірми-«коммутанта» дуже непередбачувана. По суті, багато з них – це «метелики-одноденки». У них немає «коронної» продукції, і тому така фірма стикається відразу з нестачею виручки. А нестача оборотних коштів - це вже відсутність шансів на нормальну перспективу.

4. Конкурентна стратегія типу «експелерент».

Компанія «експелерент» – це фірма, яка виникає на основі науково-технічних ідей, які отримують назву «піонерські», «божевільні». Це феномен НТП на мікрорівні.

Цьому феномену дав пояснення американський економіст Й. Шумпетер у роботі «Теорія економічного розвитку» [89]. Він розрізняє дві сторони господарського життя: рутинну, або традиційну, і інноваційну. Перша пов'язана з усталеною технологією виробництва. Тут просто приймати рішення і просто прогнозувати, оскільки все відомо. Якісних змін ця сторона господарського життя не дає, так як рутинна не може привести до радикальних змін.

Тактика фірми-«експелерент» носить багатоплановий характер. Така компанія проходить в своєму розвитку кілька етапів:

1) доринковий – найскладніший. Тут відбувається пошук нових технічних рішень ще в надрах малих і великих фірм, в яких, як правило, працюють всі, хто потім організовує компанію «експелерент», які стають центром нових форм

організації науково-технічного підприємництва в сфері НДДКР, які отримали назву «технопарки» і «технополіси»;

2) фінансування. Для фірми-«експелерента» функцію кредитора спочатку виконують банки, потім венчурні (ризикові) фонди, венчурні фірми і т.д. Ризик венчурного спонсора знижує грамотна тактика фінансування. Венчурний капітал найчастіше ділять на п'ять порцій і через певний термін виплачують їх фірмі-«експелеренту» за принципом: кожне нове вкладення тільки після успіху попереднього, а кожна нова порція капіталу більша за попередню і на все більш вигідних умовах. Спочатку вкладення невеликі, їх не страшно і втратити, але потім, в разі успіху, зростають інвестиції, приходять впевненість і комерційний успіх;

3) комерціалізація – залежить від споживчої цінності тієї продукції, яка буде проведена в результаті новаторської ідеї. Фірма-«експелерент» ретельно відпрацьовує всі параметри конкурентної здатності товару, планує зростання продуктивності праці, зниження собівартості і т.д. В результаті отримує можливість успішна цінова конкуренція;

4) масове виробництво. Тут часто на перший план виходить компанія-«віолент» з її перевагами економії на масштабі, відмінною збутовою мережею, повнотою асортименту.

Така схема створює міст між фірмою-«експелерентом» і традиційними корпораціями, перетворює «божевільну ідею» в спільно вигідний бізнес. Їх спільна продукція стає конкурентоспроможною і, як правило, виходить на ринки. Але з виходом продукції на ринок компанія-«експелерент» найчастіше перероджується в одну із попередніх стратегій – або в компанію-«віолент» (якщо ця продукція стала масовою), або в компанію-«патіент».

1.3. Види моделей тактики конкурентної поведінки суб'єктів підприємницької діяльності

Існують такі види моделей тактики конкурентної поведінки:

- моделі тактики наступу;
- моделі тактики перехоплення;
- моделі концентрованого наступу;
- оборонні тактичні моделі;
- моделі відволікаючої конкурентної поведінки [68, с. 347].

Наступальна тактика – тактика великих підприємств, акціонерних товариств (незалежно від галузевої належності), що зберегли свої науково-технічні підрозділи (дослідницькі центри, конструкторські та технологічні бюро). Тут може бути використаний наявний науковий потенціал підрозділів та його розвиток за рахунок формування нових науково-технічних підрозділів і зміни характеру функціонуючих робіт. Для підприємств в інноваційному розвитку характерна наступальна стратегія [47, с. 6].

Щоб подолати цілком очікуваний опір і домогтися тактичної переваги над суперниками, а згодом – і стратегічної переваги, конкуруюча компанія посилює свою присутність на обраних секторах / сегментах ринку і тим самим атакує тактичні позиції суперників, створюючи загрози розвитку їх бізнесу, ставлячи їх підприємницьку діяльність у небезпечне становище. Тому наступальна тактика дій неодмінно включає в себе створення суб'єктами бізнесу різноманітних загроз і застосування їх проти конкурентів.

Наступальна тактика ураження конкурентів застосовується за допомогою низки моделей (див. табл. 1.3).

Наступальна тактика першого ходу, спрямована проти відносно слабких суперників, може починатися з вибору різних цільових об'єктів конкурентних дій компаній і тактично вигідного конкурентного поля. Вона містить:

- тактику ураження конкурентів, що не піклуються про свою громадську репутацію, за рахунок створення власного привабливого бренду і позитивного зовнішнього іміджу;

- тактику ураження конкурентів, які не приділяють уваги аналізу, прогнозування та моделювання попиту і споживчих очікувань, за рахунок створення нової продукції або модифікації продукції, вчасно не освоєної конкурентами, або за рахунок цінової політики, або за рахунок нав'язування споживачам власної торгової марки, яку наступаюча компанія послідовно

розкручує, або за рахунок більш ефективного використання наявних і нових каналів просування;

– тактику ураження можливостей конкурентів із проведенням відкритої і прихованої цінової конкуренції, за рахунок власних цінових конкурентних дій;

– тактику ураження конкурентів, які не вміють підтримувати зацікавленість партнерів за переліком цінностей у співробітництві з ними.

Таблиця 1.3

Моделі наступальної тактики ураження конкурентів

Моделі наступальної тактики		
1	2	3
1.	Первинна атака	Застосовуючи названу модель, підприємства намагаються приголомшити свідомо більш слабого конкурента одночасним використанням прийомів нецінового і цінового суперництва, причому наступальні тактичні дії розгортаються на рівні національного ринку (теоретично атака може виявитися успішною і під час дій компанії на міжнародному ринку). Первинна атака спрямована на тактичні конкурентні позиції сильних суперників вважається надмірно ризикованою і тому недоцільною;
2.	Атака з висуванням на задалегідь заготовлені позиції	Названа модель застосовується відносно і до слабких, і до сильних суперників, її суть полягає в послідовному підключенні різних методів цінової та нецінової конкуренції, в своїй сукупності покликаних зламати опір конкурента; наступальні тактичні дії так само розгортаються на рівні національного ринку;
3.	Займання незайнятих ринкових ніш	Модель застосовується в тих випадках, коли підприємницька фірма не має належних ресурсів для проведення повномасштабної атаки, але їй вистачає сил сформувати і тут же зайняти порожню ринкову нішу на локальному ринку, нових сегментах або невеликих секторах ринку;

4.	Розпізнавання і захоплення ринкових ніш	Модель застосовується тоді, коли порожні ринкові ніші не формуються самими суб'єктами підприємницького бізнесу, а розпізнаються ними і захоплюються за допомогою різної сукупності нецінових і цінових конкурентних дій. Форма захоплення означає, що шукана ринкова ніша дістається в підсумку тому супернику, хто зуміє, завдяки своїй силі і швидкості проведення прийомів випередити конкурентів;
----	---	---

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
5.	Прорив на зайняті сектори / сегменти або локальні рівні ринку товарів і послуг.	Дана модель відрізняється від заняття і захоплення ринкових ніш тим, що об'єктом захоплення є зайняті ринкові території; прикладом прориву може служити концентрація конкурентних дій на тих локальних і місцевих ринках, або на тих сегментах ринку, на яких суперники не мають сильних тактичних позицій, контролюють незначну частку виробництва та продукції;
6.	Заманювання VIP клієнтури і найбільш престижних партнерів по ланцюжках цінностей, в тому числі кращих постачальників і дистриб'юторів.	Для підприємницької фірми оптимальним рішенням стане заманювання зазначених суб'єктів ділових відносин шляхом відчуження їх від суперника, з яким розгортається безпосередня боротьба за ринок, однак непоганим рішенням виявляється просте заманювання їх ззовні з встановленням з ними ексклюзивних ділових відносин, внаслідок чого прямим конкурентам залишається лише співпрацювати з менш відомими контрагентами та споживачами, що не є кандидатами на VIP статус;
7.	Оточення конкурента	Названа модель підсилює захоплення, заняття вільних ніш, заманювання і прориву, а також розширює їх можливості. Суть тактики оточення полягає в послідовному, але швидкому витісненні суперників із займаних ними локальних (місцевих) ринків, з окремих секторів / сегментів ринку, а також у створенні бар'єрів їх тактичного конкурентного позиціонування в цих нішах з тим, щоб наступними ціновими і неціновими ударами зломити їх опір;
8.	Блокування конкурента	Модель блокування конкурента, не завдає йому ударів, через відсутність сил на проведення наступальних прийомів, або

		небажання розпорозувати сили між значною кількістю супротивників. Завданням компанії є утримання конкурента в дискомфортному і тактично не вигідному становищі рівно стільки, скільки необхідно для відмови суперником чинити опір.
--	--	---

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
9.	Руйнування конкурентного потенціалу суперника	Ця модель є застосуванням різних прийомів конкурентної поведінки, як правило, або заборонених законом, або таких, що баланують на межі заборони. Такими виступають переманювання працівників із фірми-конкурента, змова з посадовими особами органів державної влади та управління з метою негативного впливу на конкурентів, змова з кримінальними організаціями, спрямована проти конкурентів (так зване замовлення конкурентів), дискредитація, дезорганізація ділової діяльності конкурентів та інші прийоми недобросовісної конкуренції;
10.	Перманентна документарна атака	Названа модель проявляється в постійному тиску на конкурентів у формі апеляції у ЗМІ, суди і правоохоронні органи стосовно можливого порушення конкурентами закону та етики ділового обігу. Така модель не виводить компанію за рамки правового коридору, але створює очевидні перешкоди в тактичній поведінці переслідуваного конкурента, змушує його відволікатися на участь у різних позовах і на збір доказів;
11.	Переривчаста (дискретна) атака	Суть моделі полягає в нанесенні супернику разових ударів, за допомогою разового зниження цін або проведення разових заходів з просування товарів (послуг), коли у компанії немає сил першими атакувати конкурента або з висуванням на задалегідь заготовлені позиції, але зате є бажання переманити або підібрати вигідного клієнта або контрагента;

12.	Подвійна (багаторазова) атака	Ця модель застосовується тоді, коли в результаті первинної атаки компанії не вдається домогтися ураження суперника – якщо застосовувана атака провалилася і її необхідно негайно відновити, або проведена атака не привела до остаточних результатів і компанія вважає за необхідне додати ще кілька атак;
-----	-------------------------------------	--

1	2	3
13.	Спільна атака	Названа модель передбачає участь у тактичних наступальних діях проти загальних суперників і партнерів атакуючої фірми; тактика спільної атаки базується на поділі обов'язків між партнерами щодо нанесення цінових і нецінових ударів по супернику, координації конкурентних дій, а часто і надання взаємної допомоги.

Примітка: розроблено автором за даними [68, с. 363-366].

Суть тактики перехоплення полягає в тому, щоб випередити інтегрально або поелементно сильних суперників у проведенні саме тих прийомів конкурентної поведінки, які вигідні для нього.

Щоб залучити на свій бік більше покупців, здобути панівне положення у галузі та збільшити прибуток, підприємства іноді вдаються до неправомірних дій щодо своїх конкурентів (присвоєння підприємством товарних знаків іншого виробника, розголошення неправдивих відомостей про виробництво іншого підприємства, розголошення комерційної таємниці, копіювання упаковки тощо). Так виникає недобросовісна конкуренція з боку товаровиробників [53, с. 154].

Тактика перехоплення як різновид тактичного наступу суб'єкта підприємницького бізнесу проявляється у вигляді п'яти можливих моделей його конкурентної поведінки, а саме:

➤ тактичної моделі копіювання нових товарних зразків і засобів їх просування; застосовуючи таку модель, компанія намагається скопіювати кожен з елементів винайдених суперником нововведень, не думаючи про їх поліпшення; у цій моделі переважає нецінова конкуренція;

➤ тактичної моделі результативного копіювання; застосовуючи її, компанія намагається не лише ретельно скопіювати успішні винаходи конкурентів, але добитися зниження витрат на одиницю продукції; тут у наявності поєднання методів нецінової та цінової конкуренції;

➤ тактичної моделі зниження цін та не зменшення витрат; застосовуючи дану модель, компанія використовує методи відкритої цінової конкуренції, аналогічні до методів, які використовують конкуренти, одним з яких є метод зниження цін, який не передбачає зменшення витрат, тому ця тактична модель, якщо її застосування не підкріплюється діями щодо підвищення продуктивності праці або диференціацією товарів (послуг), виявляється дуже небезпечною;

➤ тактичної моделі зниження цін; застосовуючи названу модель, компанія практично не ризикує, їй необхідно лише вчасно зорієнтуватися і не відстати в проведенні актуальної цінової політики;

➤ тактичної моделі чистого перехоплення; застосовуючи такий тип моделі, компанія прагне обов'язково поліпшити ті або інші товарні та інші нецінові нововведення, винайдені конкурентом незалежно від того, які витрати треба здійснити задля цього; тут активно використовуються окремі методи нецінової конкуренції, тоді як методи цінової конкуренції можуть, в кращому випадку, мати прихований характер у певній часовій перспективі.

Тактичний концентрований наступ, який застосовується виключно на стратегічно вигідних полях конкуренції, проти найбільш відповідних компанії суперників і на окремих сегментах ринку, де компанія досягла найбільших конкурентних переваг. На інших сегментах ринку і проти інших супротивників підприємницька фірма може при цьому тактично діяти зовсім в іншому напрямку.

«Фронтальний наступ», або пряме протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами по найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування і т.д.). Фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, коли лідер втрачає свої позиції. Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише за наявності конкурентної переваги по витратах [63, с.5].

Концентрація зусиль компанії-завойовника на нецінових методах конкуренції може поєднуватися з використанням цінової конкуренції.

Найбільш важливими системними елементами даної тактики конкурентних дій виступають:

- максимально широка диференціація однойменних товарів (послуг);
- забезпечення якості товарів (послуг) на рівні не нижче, ніж у конкурента-жертви;
- створення привабливого бренду компанії;
- зосередження інформаційних ресурсів, що стосуються діяльності конкурента-жертви, в тому числі різноманітного компромату на власників і керівників суперника;
- придбання або підтримання адміністративних ресурсів, а саме забезпечення зацікавленої участі чиновників з органів влади і управління; це особливо важливо, якщо компанія завойовник, діючи проти суперників, вільно чи мимоволі виходить за межі правового простору і не виконує обов'язкові приписи;
- підтримка з боку засобів масової інформації.

Стратегія підприємства визначається ключовими економічними цілями і, в свою чергу, визначає ринкову нішу, дозволяє створити інфраструктуру, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища і забезпечити внутрішню координацію дій. Стратегії концентрованого зростання – стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту [78, с.335].

Концентрований наступ у формі ворожого поглинання, як правило, включає в себе низку тактичних прийомів, застосовуваних компанією завойовником:

- ◆ тендерна пропозиція акціонерам або співвласникам компанії-жертви про покупку приналежних їм акцій або часток у статутному капіталі;
- ◆ пряма і опосередкована, через брокерські компанії та афілійовані підприємницькі фірми, скупка акцій суперника-жертви на вторинному ринку цінних паперів, зокрема у членів трудового колективу наміченої жертви;
- ◆ отримання від сторонніх акціонерів довіреностей на голосування на загальних зборах акціонерів (або учасників) конкурента-жертви, в ході якого компанія-завойовник консолідує не акції, які завжди забезпечують акціонерам майнові та особисті права, а самі особисті права;

◆ отримання компанією-завойовником великих консолідованих пакетів акцій компанії-жертви, в тому числі державних пакетів акцій, в довірче управління;

◆ скупка і трансформація боргів компанії-жертви компанією-завойовником у власне пайову участь в компанії, що застосовується фірмою під час процедури банкрутства.

Оборонні моделі тактики (див. табл. 1.4) представляють собою комбінації прийомів, спрямованих на ураження будь-яких моделей наступальної поведінки суперників на слабкі сторони тих компаній, що обороняються. Їх зміст полягає в прямій протидії наступальним діям суперника.

Моделі прямого захисту мають залежний характер – вони залежать від того, які саме конкурентні дії має намір провести наступаюча сторона. На відміну від тактики наступальних дій при проведенні прийомів прямого захисту суб'єкти підприємницького бізнесу позбавляють себе практичної можливості самостійного здійснення і першого наступального ходу, і другого. Всі їх ходи залежать від того, що саме вчинять проти них конкуренти.

Застосування оборонної моделі не можна розцінювати як ефективну протидію наступам конкурентів. Прийоми наступу можуть використовуватися для страхування, цілком можливо комбінування прийомів оборони. Що ж стосується прийомів контрнаступу, то така модель конкурентної поведінки утворює найбільш характерний вид зустрічної конкурентної поведінки, яка використовується компаніями паралельно із застосуванням прийомів оборони.

Таблиця 1.4

Моделі оборонної тактики

Оборонні моделі тактики		
1.	Гальмування суперника	Модель застосовується інформуванням оточення, в тому числі прямих конкурентів, про наявність серйозних планів

		оборонних дій щодо безумовного виконання всіх раніше взятих зобов'язань, акумуляції фінансових активів для проведення оборонних дій і по витримуванню високої планки в області зміни цін, диференціації товарів, каналів просування і збуту, здійснення нових інвестицій в технології і потужності та інших нецінових дій;
2.	Заслін суперникові	Названа модель складається в перешкоджанні атакам, проривів, захопленнь шляхом проведення самостійних захисних прийомів у кожній із зон оборони. До таких прийомів входять обов'язкове збереження будь-яких позицій на вигідних локальних (місцевих) ринках і сегментах ринку, створення запасів міцності в області матеріальної і сировинної бази ділової діяльності, технологій, фінансових і інвестиційних ресурсів, завчасне патентування товарних марок, ноу-хау і технологій, завчасне інформування споживачів про цінові знижки, товарних і збутових нововведень, придбання ексклюзивного партнерства з престижними контрагентами та споживачами;
3.	Відбивання суперника	Модель покликана захистити суб'єктів бізнесу від ворожого поглинання їх сильними інтеграторами.
4.	Спільна оборона	Названа модель передбачає участь у тактичних оборонних діях проти загальних суперників; тактика спільної оборони базується на поділі обов'язків між партнерами щодо захисту від передбачуваних цінових і нецінових ударів по кожному з них, координації конкурентних дій, а часто і надання взаємної допомоги.

Примітка: розроблено автором за даними [68, с. 392-393]

Оборонна стратегія орієнтована на збереження позицій компанії. Підприємства, що використовують дану стратегію, зазвичай значною мірою економлять на дослідженнях і розробках, у деяких випадках і на інших витратах, пов'язаних із завоюванням і утриманням передових позицій в інноваційній діяльності. Вони користуються будь-якою можливістю перейняти досвід і досягнення підприємств, провідних у даній інноваційній області, за

рахунок чого цілеспрямовано знижують свої витрати на освоєння виробництва продукції [57, с. 53].

Успіх оборонної тактики поведінки суб'єктів бізнесу виражається лише у зупинці противника, його конкурентних дій відносно компанії або в відбиванні його наступальних дій.

Як і в тактиці оборонної поведінки, в тактиці контрнаступу важливу роль відіграють прийоми відволікаючої поведінки.

Усі вищеназвані моделі конкурентної поведінки застосовуються на основі наступних підходів до їх здійснення – раптовість, швидкоплинність конкурентних дій, їх форсований характер, націленість лише на досягнення проміжного тактичного результату, а також розумне поєднання контрнаступу з іншими видами конкурентних дій. Вони так само, як і в процесі застосування тактики оборони, мають страхуюче значення, тим часом, оскільки контрнаступ представляє собою протилежність обороні, прийоми оборони стають у моделі тактичного контрнаступу, по суті, зустрічними прийомами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Тактика конкурентної поведінки – це сукупність моделей і відповідних їм прийомів конкурентної поведінки, які обирає і практично застосовує суб'єкт підприємницького бізнесу проти представників зовнішнього оточення і за допомогою яких він реалізує обрану стратегію.

2. Формування конкурентних переваг відбувається під впливом двох типів чинників: стратегічних і тактичних. Стратегічний чинник – це окремий компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджує підприємства-суперники після виконання в перспективі певних умов. Тактичні чинники – конкурентні компоненти зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за яким воно випереджує своїх суперників у найближчий період (до 1 року).

3. В основу розробки конкурентної стратегії підприємства може бути покладено один з трьох типів конкурентної поведінки: креативний, адаптивний, забезпечувальний.

4. На різних етапах життєдіяльності підприємства, компанія обирає певну стратегію конкурентної поведінки, залежно від її позиції на ринку. Є чотири базові класичні стратегії: «віолент», «патієнт», «коммутант» і «експелерент», клжна з яких застосовує свою тактику конкурентної поведінки.

5. Наступальна тактика першого ходу, спрямована проти відносно слабких суперників, може починатися з вибору різних цільових об'єктів конкурентних дій компаній і тактично вигідного конкурентного поля.

6. Суть тактики перехоплення полягає в тому, щоб випередити інтегрально або поелементно сильних суперників у проведенні саме тих прийомів конкурентної поведінки, які даний суперник поражував прийнятними для себе.

7. Оборонні моделі тактики представляють собою комбінації прийомів, спрямованих на спростування будь-яких моделей наступального поведінки суперників на слабкі сторони тих компаній, що обороняються. Їх зміст полягає в прямій протидії наступальних дій суперника.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДОБРА ВОДА»

2.1. Загальна характеристика Приватного акціонерного товариства «Добра вода».

ПрАТ «Добра вода» є юридичною особою, розташоване в с. Млинівці Зборівського району Тернопільської області. Підприємство було зареєстровано у відділі Юстиції Зборівського району як об'єкт господарської діяльності в харчовій промисловості і отримало ліцензії на виробництво мінеральної води. 15 серпня 1997 року Зборівською райдержадміністрацією ПрАТ «Добра вода» було присвоєно реєстраційний номер 28/160. Підприємство є спільним Україно-Чеським підприємством «Добра вода» з колективною формою власності.

З 2005 року ПрАТ «Добра вода» входить до складу холдингової компанії «Карловарські мінеральні води» – провідного виробника бутильованої води в центральноевропейському регіоні [59].

Першу партію продукції було випущено у 1998 році.

Підприємство розміщене за 35 км від обласного центру, що свідчить про зручне місце розташування з точки зору сировинної бази і віддаленості від пунктів збуту продукції. Завод розташований біля залізничної станції і має добре облаштовану асфальтну дорогу, яка зв'язує його з автомагістраллю Львів-Тернопіль.

ПрАТ «Добра вода» є одним з провідних виробників безалкогольних напоїв у західному регіоні України. Від початку організації підприємства керівництвом було обрано шлях на випуск продукції високої якості – якості європейського рівня. На таке рішення вплинуло два чинника:

1) виготовлення високоякісної продукції у всій Європі основним партнером – фірмою HBSW (Чехія) – лідером виробництва даного виду продукції в цій республіці;

2) ринкова ситуація, що склалася на даний період в Україні.

Завдяки цьому ПрАТ «Добра вода» ввійшла у першу десятку виробників даного типу продукції та вперше на Україні розробила технічні умови на виробництво мінеральної натуральної негазованої столової води, освоїла її виробництво і реалізацію споживачам. Добра вода – це природна мінеральна вода зі збалансованим вмістом мінералів, придатна для щоденного вживання для всієї родини [79].

Основні етапи розвитку підприємства подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи розвитку підприємства		
1	2	3
1.	1997 р.	Організація підприємства ПрАТ «Добра вода».
2.	1997 р.	Виготовлення проектно-кошторисної документації.
3.	1998 р.	Введено першу лінію розливу води потужністю 20 млн. пляшок в рік.
4.	1998 р.	Відкриття першого торгового офісу.
5.	1999 р.	Реконструкція підприємства – будівництво сиропного відділення і компресорної станції.
6.	2000 р.	Введено в експлуатацію цех по виробництву сиропів.
7.	2004 р.	Добавлено в асортимент води смаки : «апельсин», «лимон», «грейпфрут».
8.	2004 р.	Освоєно пробні партії напою «мультивітамін б» – на базі 14 натуральних складників, в яких містяться вітаміни групи АСЕ.
9.	2005 р.	Розробка і впровадження на підприємстві системи показників ISO 9001-2001.

Примітка: розроблено автором за даними [57].

На сьогоднішній день продаж такого виду продукції досягає 50 відсотків від загальної реалізації. Виробництво такого виду продукції, яка зберігається 12 місяців без застосування консервантів свідчить про високу культуру виробництва, кваліфікацію персоналу, належний санітарний стан.

Джерело Доброї води знаходиться в екологічно-чистому районі. Вода видобувається з 250-ти метрової свердловини та розливається на сучасному обладнанні безпосередньо на місці видобутку. Очистка проводиться з застосуванням лише механічних фільтрів.

ПрАТ «Добра вода» на даний час повністю забезпечене працівниками високої кваліфікації. В прямому підпорядкуванні директора знаходяться замісник директора з виробництва, головний інженер, завідуючий лабораторією, головний інженер-програміст.

Щороку на підприємстві та на заводах фірми HBSW-Чехія проводяться семінари-навчання робітників та спеціалістів «Доброї води» за участю спеціалістів провідних фірм Європи в даній галузі.

На ПрАТ «Добра вода» основні засоби здебільшого складаються з земельних ділянок, будинків, споруд, машин, обладнання, транспортних засобів, меблів та МШП. Їх структура є збалансованою та характерною для підприємств даної галузі.

Найбільше на підприємстві машин та обладнання, які щороку в середньому на 2% збільшуються. Вони складають понад 80% всіх основних засобів. Товариство «Добра вода» виробляє свою продукцію на повністю автоматизованому європейському устаткуванні.

У 2007 році в рамках програми модернізації на заводі встановлена сучасна високотехнологічна і повністю автоматизована лінія розливу компанії KHS AG (Німеччина), потужність якої складає до 10 тис. пляшок на годину.

Основним видом діяльності є виробництво безалкогольних напоїв.

Підприємство спеціалізується на виробництві:

1) мінеральної природної столової води масового вжитку за ДСТУ 878-93 та ТУУ24633678-001-98:

- а) сильногазованої;
- б) слабогазованої;
- в) натуральної негазованої;

2) сильногазованих безалкогольних напоїв на ароматизаторах на базі мінеральної води з використанням виключно цукру за ТУУ24633678-002-2000 (зі смаком апельсину, лимона, грейпфруту, яблука).

Реалізація виробленої продукції здійснюється як на території України, так і за її межами.

Основний асортимент виробництва ПрАТ «Добра вода»:

1. Природна мінеральна вода:

- а) добра вода натуральна негазована;
- б) добра вода сильногазована;
- в) добра вода слабогазована.

2. Ароматизована мінеральна вода з вітаміном С:

- а) добра вода лимон;
- б) добра вода апельсин;
- в) добра вода грейпфрут;
- г) добра вода яблуко.

3. Добра вода «Активна»:

- а) добра вода «активна» персик + зелений чай;
- б) добра вода «активна» яблуко + ехінацея;
- в) добра вода «активна» вишня + женьшень [59].

Щороку на підприємстві та на заводах фірми HBSW-Чехія проводяться семінари-навчання робітників та спеціалістів «Доброї води» за участю спеціалістів провідних фірм Європи в даній галузі.

Постійні навчання проводяться:

- з питань забезпечення санітарних вимог при виробництві безалкогольних напоїв і використання нових засобів фірми Diversey Lever (Чехія);
- з питань нових технологій фірми Dohler (Німеччина).

За розміром підприємство є невеликим з кількістю персоналу 42 чоловіка [57].

Основними напрямками діяльності приватного акціонерного товариства «Добра вода» є:

- видобуток мінеральної питної природної столової води з місцевої сировини;
- виробництво мінеральної питної природної (сильногазованої, натуральної негазованої);
- виробництво безалкогольних напоїв;
- виробництво слабоалкогольних напоїв;
- виробництво ПЕТ-форм;
- виробництво ПЕТ-пляшок;
- виробництво закруток до ПЕТ-пляшок;
- видобуток та розлив природної столової води, обслуговування та експлуатація свердловин;
- здійснення торгово-закупівельної діяльності та оптової, роздрібної, комісійної торгівлі.

Пластикова ПЕТ-пляшка – пластиковий контейнер для утримування, захисту та транспортування рідин, виготовлений з поліетилентерефталату. Пластикові пляшки дуже зручні в їх виробництві, експлуатації на лініях розливу, транспортуванні в них готового продукту, оскільки їхня вага до десяти разів менше, ніж скляних пляшок, а також вони не б'ються, що дозволяє зручне транспортування до різних точок продажу.

На малих підприємствах торгівлі, до складу яких входить бухгалтерія, комерційна служба, тощо, або тільки окремі спеціалісти відповідних функціональних напрямів, керівник підприємства як суб'єкт антикризового управління взаємодіє з ними в процесі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою акумулювання необхідної інформації для розробки управлінських рішень та на етапі реалізації програми антикризового управління [61, с. 409].

Організаційна структура підприємства є лінійною (див. рис. 2.1).

У відповідальності із характером виконуючих робіт усі робітники підприємства поділяються на керівників, спеціалістів та робітників. Елементарна (лінійна) організаційна структура дворівнева і може існувати лише на невеликих підприємствах, яким є наше підприємство. За такої

структури на підприємстві виокремлюється верхній рівень — керівник, і нижній — виконавець.

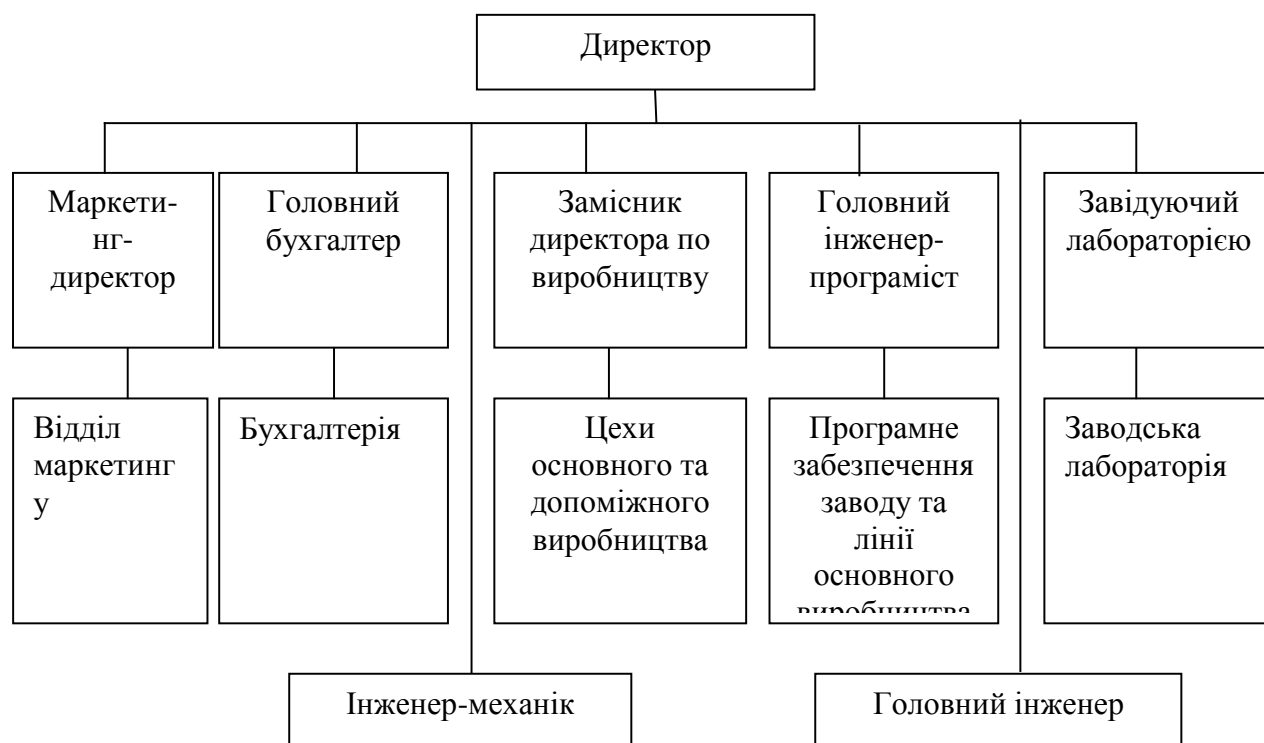


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Добра вода»

Директор – головний на підприємстві, відповідає за все, що відбувається на підприємстві, а саме: керує основним персоналом; видає накази і приймає рішення; підписує усі документи на підприємстві; слідкує за виконанням усіма працівниками своїх обов’язків.

Маркетинг-директор займається маркетинговою діяльністю на підприємстві: розміщення реклами; пошук нових ринків збуту.

Заступник директора з виробництва – в його обов’язки входить: слідкувати за виробничим процесом; дотриманням технології виробництва; контроль за всіма процесами з виробництва води.

Головний інженер-програміст – в його обов’язки входить: стежити за роботою OEM; виробничим обладнанням, яке використовується на підприємстві; налагодження виробничого обладнання за допомогою сенсорних екранів, які встановлені на кожній лінії виробництва.

Завідуючий лабораторією – відповідає за:

- 1) поступлення якісної сировини на підприємство;

2) проведення різних дослідів на стандарт якості продукції, що доставили на підприємство;

3) проведення хімічного аналізу: води, ароматизаторів, етикеток, ПЕТ-пляшок.

Лінійна структура управління має певні переваги:

- а) чітка система єдиноначальності;
- б) одноосібне прийняття рішень і управління,
- в) чітка система ієрархічних зв'язків;
- г) чітко виражена відповідальність;
- д) швидка реакція виконавчих підрозділів на завдання керівництва;
- е) злагодженість дій виконавців.

Недоліки лінійної структури управління:

- відсутність підрозділу із стратегічного планування та розвитку;
- перевантаження керівників верхніх рівнів;
- тенденції до зволікання та перекладання відповідальності;
- мала гнучкість і пристосування до зміни ситуації;
- критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства загалом [88, с. 203].

Більшість клієнтів підприємства – фізичні особи. З усіма клієнтами підтримуються ділові стосунки, направлені на укріплення співпраці і розширення сфери послуг.

Виробнича структура приватного акціонерного товариства «Добра вода» подана на рис. 2.2.

Виробнича структура промислового підприємства це форма організації виробничого процесу, що відображає розміри підприємства, кількість і склад цехів і служб, створених на підприємстві, їх планування, а також склад, кількість і планування виробничих ділянок та робочих місць всередині цехів, створюваних відповідно до поділу процесу виробництва на великі ланки, часткові виробничі процеси та виробничі операції [24, с. 28].

Основними цехами підприємства є цех № 1 з трьома лініями для розливу мінеральної і солодкої води, він повністю автоматизований обслуговується комп'ютером і наладчиком.

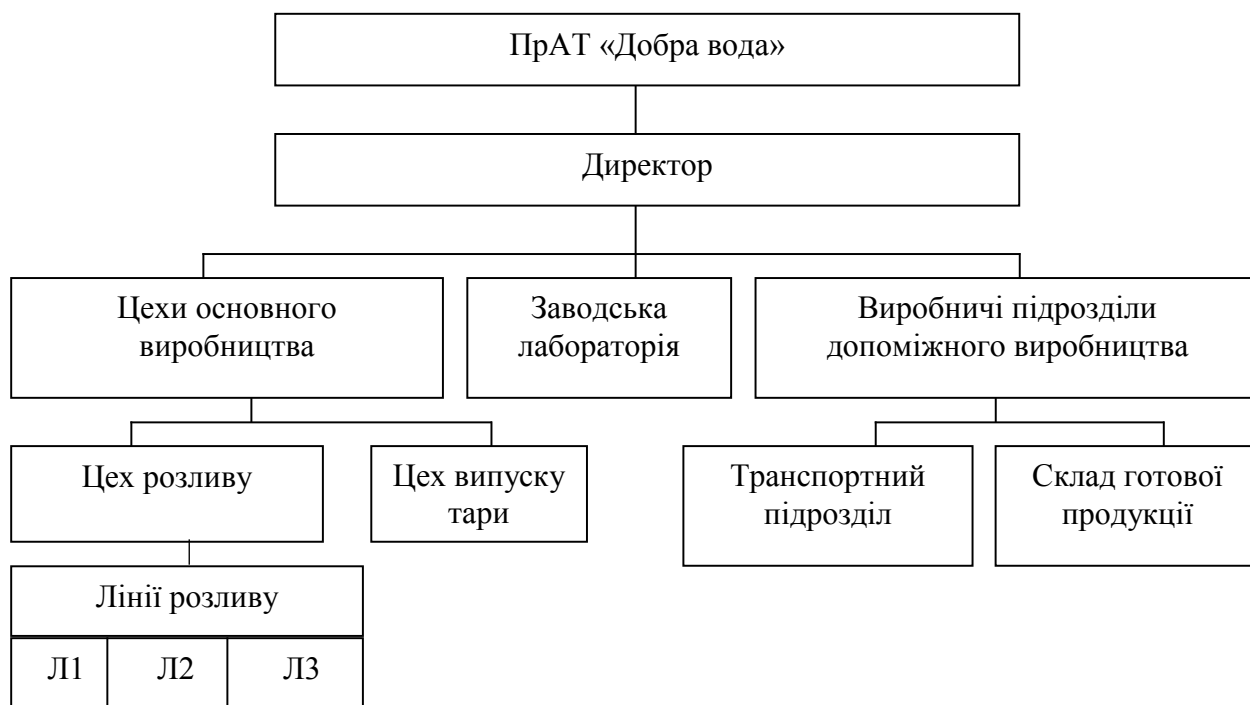


Рис. 2.2. Виробнича структура ПрАТ «Добра вода»

На одній з ліній розливають воду в шестилітрові пляшки. Це новинка підприємства, цю воду зручно використовувати не лише для щоденного пиття, але й для приготування їжі та напоїв. На двох інших лініях випускають півторалітрові та півлітрові пляшки з напоями. На пляшці справжньої «Доброї води» на всю висоту витіснено логотип: «Добра вода». Дизайн пляшки елегантний, вишуканий, зручний.

В цеху у зміну працюють дев'ять чоловік, обладнання не потребує будь-якого втручання людини.

У цеху № 2 випускають пет-пляшки різних розмірів і різної місткості для розливу води. У цеху № 2 встановлено устаткування для виготовлення ПЕТ-пляшки місткістю від 0,1 до 20 л різної продуктивності. Устаткування в цеху з продуктивністю від 6 000 до 12 000 пляшок/годину. Машини з продуктивністю від 6 000 до 12 000 пляшок/годину – повністю автоматизовані та призначені для виробництва тари з ПЕТ для мінеральної води, солодких напоїв, фруктових

соків, олії, молока, та молочних продуктів. У цеху № 2 встановлені високопродуктивні видувні машини. Підприємство постачає ПЕТ-пляшки іншим виробникам безалкогольних напоїв.

Воду добувають зі свердловини на глибині 250 метрів від поверхні землі і закачують у фільтруючі пристрої. Після фільтрації вода поступає у цех розливу води, де до неї добавляються німецькі ароматизатори для солодкої води.

Допоміжним підрозділом на ПрАТ «Добра вода» є транспортний відділ або відділ з доставки води по регіонах. Доставка води по регіонах України здійснюється автомобільним та залізничним транспортом.

Мінеральну воду «Добра вода» видобувають з Млиновецького родовища мінеральних вод, яке згідно постанови Кабінету Міністрів України № 476 (від 7 березня 2003 року) віднесено до II категорії родовищ (родовищ рідкісних мінеральних підземних вод).

Відповідно до геологічних розмірів, мінеральна джерельна вода надходить до поверхні з глибини 230 метрів (методом видобутку). Родовище розташоване далеко від магістральних шляхів та промислових підприємств. Це цілком виключає надходження промислових викидів та шкідливих речовин у воду. Саме тому смак і якість мінеральної води «Добра вода» є бездоганним.

Товариство має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, фірмові бланки та печатки, кутовий та інші штампи зі своєю назвою, може мати товарний знак, логотип, символіку та інші необхідні для статутної діяльності реквізити, які затверджуються Спостережною Радою Товариства і реєструються згідно з чинним законодавством [57].

Товариство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим особам, якщо це не суперечить чинному законодавству.

Підприємство у встановленому Законом порядку може як на території України, так і за кордоном укладати різноманітні угоди, крім заборонених чинним законодавством України з юридичними та фізичними особами:

- відкривати рахунки в банках, в тому числі і валютний;

- приймати та здавати в оренду засоби, приміщення, споруди;
- отримувати кредити банків;
- утримувати заклади торгівлі та громадського харчування, в тому числі за кордоном;
- брати участь в створенні і входити в спільні, змішанні підприємства, в господарські товариства та об'єднання, створювати структурні відділення та філіали;
- самостійно розпоряджатися отриманим прибутком, встановлювати ціни та тарифи на виконані роботи, виготовлену продукцію та надані послуги.
- приймати участь у аукціонах та конкурсах;
- підприємство самостійно встановлює чисельність працюючих, які приймаються на контрактній умові, форми, системи та розміри доходів працюючих.

Товариство має право укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підряду, страхування, перевезень, зберігання, доручення, комісії та інші, набувати майнові та особисті немайнові права.

2.2. Аналіз діяльності підприємства та основних економічних показників ПрАТ «Добра вода»

Проведемо загальну оцінку організаційно-економічних показників ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організаційно-економічні показники діяльності ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

За даними табл. 2.2, можна побачити, що найбільш ефективною була діяльність підприємства у 2016 році, що підтверджується обсягами зменшення чистого збитку на 23846,0 тис. грн. або на 113,4% у порівнянні з 2015 роком. Однак аналіз показує, що підприємство протягом 2014-2016 років працює збитково, отримуючи чистий збиток у розмірі 41585,0 тис. грн. в 2014 році та 44866,0 тис. грн. в 2015 році. Спостерігається тенденція, відповідно до якої чистий дохід від реалізації продукції знижується в 2015 році на 28% та чистий збиток збільшується та 7,3% відповідно. Позитивною є динаміка основних показників доходності підприємства у 2016 році, відповідно до якої зростає чистий дохід від реалізації продукції на 39 тис. грн. або на 0,3%.

Про зміну обсягів діяльності свідчить показник вартості майна підприємства протягом 2014-2016 років. Його стабільне значення обумовлено зменшення оборотних активів підприємства у 2015 році на 145 тис. грн. або на 3,3%. Негативним аспектом також є зниження обсягів оборотних активів у 2016 році на 5,1% або 213 тис. грн. за рахунок зменшення величини основних засобів. Негативна тенденція спостерігається і у показника вартості основних засобів, так у 2015 році вартість основних засобів зменшилась на 919 тис. грн. або на 1,7%, також у 2016 році вартість майна також скоротилась на 1222 тис. грн. що у відсотковому співвідношенні на 2,4%. Основним чинником відповідної динаміки є зменшення обсягів дебіторської заборгованості майже втричі – на 523 тис. грн. або на 32,7% порівняно з 2014 роком.

Також негативною особливістю діяльності є не збільшення і не зменшення вартості власного капіталу в 2014-2016 роках, що пов'язано із збитковою діяльністю підприємства у 2015 році, яка призвела до збільшення величини нерозподіленого збитку (з 41585 тис. грн до 44866 тис. грн.).

Про ефективність використання основних засобів на підприємстві свідчить показник фондівдачі, який показує, що основні засоби підприємства найефективніше використовувались у 2014 році, так на одну гривню вартості основних засобів припадало 0,33 грн. чистого доходу від реалізації продукції. У 2015 році показник фондівдачі зменшився на 0,9 грн і становив 0,24 грн доходу від реалізації продукції. Однак, у 2016 році підприємство показало позитивну динаміку і вже на одну одиницю основних засобів припадало 0,25 грн чистого доходу від реалізації продукції, тобто показник фондівдачі збільшився на 4%.

Зменшення обсягів дебіторської заборгованості свідчить про те, що підприємство значні обсяги продукції реалізувало з вчасною оплатою, що є ефективно, оскільки на підприємстві збільшуються абсолютно-ліквідні активи, які здатні забезпечувати подальший виробничий процес необхідними ресурсами. В цілому на підприємстві наявною є дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, з бюджетом та інша дебіторська заборгованість.

Негативна зміна дебіторської заборгованості у 2016 році на 6,6% пов'язана зменшенням у складі дебіторської заборгованості іншої дебіторської заборгованості в сумі 105,0 тис. грн. У 2015 році зменшення дебіторської заборгованості на 32,7% обумовлено зменшенням продажів у кредит, а саме дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію.

Про прибутковість та ефективність діяльності підприємства свідчить показник рентабельності, на ПрАТ «Добра вода» у 2015 році на одну гривню вартості майна підприємства отримано -1,61 грн чистого збитку. Це свідчить про те, що підприємство працює збитково і є нерентабельним. У 2016 році зменшення чистого збитку майже вдвічі обумовило збільшення рентабельності підприємства на 111,8%. Так у 2015 році на одну гривню вартості майна підприємства отримано -1,61 грн. чистого збитку. Проте у 2015 році

рентабельність підприємства покращується за рахунок зменшення дебіторської заборгованості і зменшення чистого збитку, і на одну гривню вартості майна підприємства отримано -0,76 копійки чистого збитку.

Однак, якщо оцінювати ділову активність підприємства, то варто говорити, що вона є на дуже низькому рівні в 2015 році, про що свідчить показник оборотності оборотних активів. Так, у 2014 році приблизно 4 рази оборотні активи змінювали свою форму, в 2015 році оборотні активи здійснили ще менше – 3 обороти у чистій виручці від реалізації продукції. Однак, у 2016 році збільшується оборотність оборотних активів, і це свідчить, що оборотні засоби обернулись в діяльності підприємства 3,02 рази.

У цілому проведений аналіз основних організаційно-економічних показників засвідчив, що підприємство працює збитково, зменшуючи обороти своєї діяльності в 2015 році. Не став винятком і 2016 рік, у якому більшість показників зменшилися. Негативним у діяльності підприємства є значне зростання позикового капіталу майже втричі у 2015 році – на 34,03%, та на 11,6% у 2016 році, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання позикового капіталу в 2015 році обумовлено збільшенням короткострокових кредитів, поточних зобов'язань і забезпечень в частині кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. У 2016 році позиковий капітал також зростає на 12558,0 тис. грн., що обумовлено збільшенням інших довгострокових зобов'язань на 12558,0 тис. грн.

Проаналізуємо детальніше динаміку активів ПрАТ «Добра вода» у 2014-2016 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу активів ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 років [6-8]

З табл. 2.3 видно, що активи досліджуваного підприємства зменшувались протягом досліджуваних років – на 282,0 тис. грн. (на 3,5%) в 2015 році та на 1450 тис. грн. (на 7,5%) в 2016 році.

У 2015 році зменшення обсягу активів було спричинене зменшення величини і оборотних активів (на 145,0 тис. грн. або на 3,3%) і необоротних активів (на 137 тис. грн. або на 0,2%). Щодо 2016 року, то тут спостерігалось також зменшення як необоротних, так і оборотних активів – на 1237,0 тис. грн. (на 2,4%) і на 213,0 тис. грн. (на 5,1%).

В активах досліджуваного підприємства в 2014 році значно переважали необоротні активи, частка яких становила 91,9%, також в 2015-2016 рр. переважно необоротні активи, які сягнули 92,2% в 2015 році та 92,3% в 2016 році. Протягом 2014-2016 років у структурі активів необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, не формувалися взагалі.

Розглянемо склад і структуру необоротних та оборотних активів з метою виявлення чинників впливу на відповідну динаміку активів підприємства (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4

Динаміка необоротних активів ПрАТ «Добра вода» у 2014-2016 роках [6-8]

Як свідчать дані табл. 2.4, основним чинником змін у структурі необоротних активів є динаміка основних засобів, які становлять 99,94% - 99,95% необоротних активів. Динаміку обсягу і структури оборотних активів подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягу і структури оборотних активів ПрАТ «Добра вода» у 2014-2016 роках [6-8]

За даними таблиці 2.5 можна зробити такі висновки. Зокрема, впродовж 2014 р. у структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість, яка становить 55,2% в 2014 році. Однак у 2015-2016 рр. найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів займають запаси, які становлять 52,6% і 58,0% у 2015 р. та 2016 р. відповідно. В 2014-2015 рр. найбільшу частку в дебіторській заборгованості займала дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.

Розглянемо динаміку джерел фінансування діяльності Приватного акціонерного товариства «Добра вода» за 2014-2016 рр. (табл. 2.6).

Динаміка капіталу ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

З табл. 2.6 видно, що протягом досліджуваних років підприємство не зменшувало власний капітал за рахунок збільшення величини непокритих збитків, які зросли на 31,6% в 2015 році та на 12,9% в 2016 році. Водночас статутний капітал залишався у незмінному обсязі у 2014-2016 рр. і становив 27804,0 тис. грн. При цьому керівництво підприємства зменшило обсяг короткострокових кредитів у 2015 році, повністю погасивши їх у сумі 120 тис. грн. Протягом 2015 та 2016 рр. компанія не користувалася короткостроковими кредитами взагалі. Частка короткострокових кредитів у 2014 році становила 6%, а у 2015-2016 рр. не входила до складу усього позикового капіталу (0%).

Розмір позикового капіталу протягом досліджуваних років поступово зростав, так у 2015 р. він збільшився на 84,1%, а у 2016 році – на 25,4%. Це пояснюється збільшенням поточної кредитної заборгованості на 52,9% і 42% у 2015 р. та 2016 р. відповідно, а також збільшення іншої поточної заборгованості на суму 54,7% у 2015 р., що становила 29,8% у структурі позикового капіталу на 2015 рік. У 2016 р. також спостерігається збільшення іншої поточної заборгованості на 5105 тис. грн. (або на 33,0%), що призводить до збільшення розміру позикового капіталу.

Протягом 2014-2016 рр. поступово збільшувались і довгострокові зобов'язання і забезпечення підприємства, так у 2014 році вони становили 63113 тис. грн., а у 2015 році зросли на 32567 тис. грн. (або на 34%), що свідчить про збільшення зобов'язань компанії перед банками більш ніж утричі в порівнянні з 2014 р. Така ж тенденція спостерігається у 2016 році, де довгострокові зобов'язання і забезпечення збільшились ще на 12558 тис. грн. (або на 11,6%) і становили 108238 тис. грн. на кінець станом на 01.01.2017 р.

Найбільшу і єдину частку у довгострокових зобов'язаннях і забезпеченнях становлять протягом усіх трьох років інші довгострокові зобов'язання і забезпечення у розмірі 100% від усієї структури довгострокових зобов'язань і забезпечень.

Позитивною є тенденція підприємства, відповідно до якої воно не формує векселі видані.

Досліджені закономірності в динаміці та структурі власного та позикового капіталу ПрАТ «Добра вода» зумовили певні особливості в динаміці показників фінансової стійкості протягом 2014, 2015 та 2016 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику. Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість. В 2014 році значення показника було від'ємним і підприємство не володіло власними оборотними засобами. В 2015 та 2016 роках значення показника знижувалось, і на кінець 2016 р. становило -30818 тис. грн.

В 2014-2016 рр. році власні фінансові ресурси не використовувалися для фінансування оборотних коштів. Для цього підприємству доводилося формувати зобов'язання. В 2016 році значення показника становить -7,37, тобто на кожну гривню оборотних коштів припадає -7,37 гривень власних оборотних коштів.

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. Через відсутність власних оборотних коштів показник негативний у першій половині досліджуваного періоду.

В 2014 році на кожну гривню запасів припадає -5.68 грн. власних оборотних коштів. Це означає, що негативна сума власних обігових коштів не дозволяє фінансувати запаси за свій рахунок. Для цього підприємство залучає позикові ресурси. В 2016 році значення показника становило -9,75, тобто сума власних коштів знижується.

Показник покриття запасів свідчить про те, скільки на одиницю коштів, вкладених в запаси, припадає в сукупності власних оборотних коштів, довго-і

короткострокових зобов'язань. Значення нижче 1 свідчить про недостатність коштів для формування запасів. В 2014-2016 рр. фінансових ресурсів було недостатньо для фінансування запасів, тобто підприємство не може забезпечити безперервність збутового і виробничого процесу.

Як видно з табл. 2.7 коефіцієнт автономії за 2014-2016 рр. поступово зменшувався і становив -0,39, -1,19, -1,61 відповідно, а негативне значення показника говорить про швидке банкрутство і дії по відновленню фінансової стійкості необхідно застосовувати негайно.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66 - 2,5. В 2014 році на кожну гривню власних коштів припадає -2,56 грн. пасивів. Значення показника у 2014-2016 рр. нижче нормативного рівня. Як видно з таблиці 2.7. коефіцієнт фінансової залежності має негативне значення, це означає що занадто висока залежність говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний (див. рис. 2.1).

Рис. 2.1. Динаміка показників фінансової стійкості ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2014 році значення показника 0,54, адже підприємство не володіє власними оборотними коштами. В 2015-2016 рр. значення показника становить 0,35.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2014 році на кожну гривню пасивів припадає 1,39 грн. зобов'язань. В 2015 році 219 % пасивів були сформовані за рахунок зобов'язань. На кінець досліджуваного періоду на кожну гривню фінансових ресурсів припадає 2,61 грн. зобов'язань.

Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Негативне значення цього показника протягом трьох років свідчить про перевищення позиковими коштами власних, що в свою чергу, говорить про низьку фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в

перспективі більше 1 року. В 2014 році 71% активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2015-2016 рр. значення показника зменшується і в найближчій перспективі ризик недостатності фінансування для ефективного здійснення діяльності присутній.

Проаналізуємо динаміку показників ліквідності ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

Як видно з табл. 2.8, значення показника ліквідності нижче нормативного значення на початок досліджуваного періоду, тобто підприємство не здатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. В 2015-2016 рр. показник зменшувався і на кінець досліджуваного періоду році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,12 грн. оборотних активів.

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2014 році підприємство могло швидко погасити 0,14 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника нижче нормативного. Протягом 2015-2016 рр. спостерігається негативна тенденція до зниження цього показника.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2015 році підприємство могло негайно погасити 0.02 грн. поточних зобов'язань. В 2015-2016 рр. значення показника — 0.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2015 році менше одиниці, це означає, що підприємство отримує більше фінансових ресурсів у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів), ніж направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів). В 2014 році значення показника становило 0,21, але в 2015-2016 рр. політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була неефективною, про що свідчить зменшення показника, який на кінець досліджуваного періоду становив — 0,09.

2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Добра вода»

Аналіз пропозиції та ринкової практики конкурентів - це обов'язковий перший крок перед розробкою ефективної стратегії конкурентної поведінки. Він включає в себе докладне вивчення діяльності основних гравців галузі, починаючи з аналізу цін, реклами, асортименту і закінчуючи докладним аналізом конкурентів.

Конкуренція є необхідною і найважливішим елементом ринкового механізму господарювання, але характер і форми її на різних ринках і в різних ринкових ситуаціях неоднакові. В умовах ринкової економіки конкуренція є важливим механізмом економічних зв'язків між виробниками та споживачами. Хоча конкуренція і пов'язана з певними витратами (зокрема, з посиленням соціально-економічної диференціації в суспільстві), вона забезпечує чималий економічний ефект, стимулюючи зниження цін, підвищення якості та асортименту випускаємої продукції, впровадження науково-технічних досягнень [41, с. 86].

Конкуренти – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо недооцінювати. Керівництво «Доброї води» чітко розуміє, що якщо не задовольняти потреби споживачів так ж ефективно, як це роблять конкуренти, підприємство не зможе вижити. В багатьох випадках не споживачі, а саме конкуренти визначають, якого роду результати діяльності можна продати і яку ціну встановити. Важливо розуміти, що споживачі – не єдиний об'єкт суперництва між організаціями. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використовувати певні нововведення. Від реакції на конкуренцію залежать багато внутрішніх факторів, таких як оплата праці і характер взаємовідносин між керівництвом та підлеглими.

Зовнішні фактори – це ті, на які підприємство впливати не може і в своїй політиці повинно сприймати їх як дещо незмінне.

До них відносяться наступні:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розмір податкових ставок) підприємство буде отримувати високий прибуток чи, навпаки, зовсім його не отримувати.

2. Господарська кон'юнктура. Вона включає кон'юнктуру ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мається на увазі розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії, їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати високий прибуток, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства [41, с. 171].

На українському ринку виробників безалкогольних напоїв існує жорстка та напружена конкуренція. Ринок перенасичений невеликими підприємствами, які пропонують одну і ту ж продукцію. Тому виживають і процвітають найсильніші. Так, наприклад, до конкурентів «Доброї води» в західному регіоні можна віднести близько десяти виробників газованої води. Серед них «Моршинська», «Вишнівецька», «Карпатська джерельна», «Надзбручанська», «Оболонь», «Бонаква» та ін.

Для того щоб обрати ефективну тактику конкурентної поведінки, нам потрібно визначити головних конкурентів на ринку та дослідити їх позицію. Результати оцінки діяльності конкурентів зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка діяльності конкурентів ПрАТ «Добра вода»

Оцінювання діяльності кожного конкурента ПрАТ «Добра вода» здійснюємо за допомогою визначення кількості балів від 1 до 3 експертним шляхом за визначеним переліком показників.

Як видно з табл. 2.9 найактивнішим конкурентом є фірма «Моршинська», яка завоювала значну частку ринку. Для того, щоб компанії «Добра вода» бути конкурентоспроможною їй варто посилити існуючі позиції. Наше підприємство має пріоритет, оскільки відпускає продукцію високої якості, широкого асортименту, без використання барвників, нижчої ціни від ряду конкурентів.

Конкуренція – економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці [20].

Аналіз впливу макросередовища на компанію відображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз впливу факторів макросередовища на ПрАТ «Добра вода»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу факторів (зміна фактора, стан)	Характер* впливу фактора на підприємств о (+,-)	Оцінка** ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
1	2	3	4	5
Економічні	Рівень платоспроможного попиту	Скорочення купівельної спроможності	-	3
	Інфляційні процеси	Знецінення грошових ресурсів	-	3
		Зростання темпів інфляції	-	2
	Податкова система	Складність ведення законної форми бізнесу	-	1
Політичні	Підтримка уряду галузей	Зменшення розмірів податку	+	3
Політично-правові	Політична стабільність	Політична нестабільність	-	2
	Законодавча база	Недосконалість законодавства регулювання підприємницького бізнесу	-	2
Продовження таблиці 2.10				
1	2	3	4	5

Демографічні	Кількість потенційних споживачів	Старіння нації	-	2
		Поліпшення рівня життя населення	+	2
Демографічні та науково-технічні	Наявна та потенційна кількість робочої сили	Вибір поповнення персоналу	+	2
		Велика чисельність населення	+	2
	Можливість використання новітніх технологій та обладнання	Вдосконалення технологій виробництва	+	3
		Ліквідація неприбуткових проектів	-	3
Науково-технічні та природні	Впровадження діяльності в нові сегменти ринку	Інвестиції в наукові дослідження та розробки	+	2
		Розширення ринків збуту	+	4
	Скорочення життєвого циклу технологій	Створення системи швидкого реагування на зміни в технологіях та стандартах продукції	-	2
		Природні умови	Доступність сировини	+
	Вартість енергоносіїв		-	3
	Стан екологічного середовища		-	4

Примітка: розроблено автором

* оцінювання характеру (спрямованості) впливу на підприємство здійснюється за такою шкалою: (+) – позитивний вплив; (-) – негативний вплив.

** оцінювання ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 2 – помірний вплив; 0 – відсутність впливу.

Отже, характеризуючи таблицю 2.11 “Аналіз впливу факторів макросередовища на ПрАТ «Добра вода», можна зробити висновки, що на підприємство найбільший позитивний вплив має політичні та науково-технічні

фактори. Найбільш негативний вплив мають фактори економічні, правові та природні. Щодо оцінки ступеня впливу факторів на ПрАТ «Добра вода», виходячи з таблиці 2.10, найбільшу оцінку мають економічні, науково-технічні та демографічні фактори.

Таблиця 2.11

Перелік можливостей та загроз на ПрАТ «Добра вода»

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості		
1.1 Можливість використання новітніх технологій та обладнання	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Вдосконалення технологій виробництва; ✓ Використання власних програм на підприємстві; ✓ Вивчення досвіду конкурентів; ✓ Ліквідація неприбуткових проектів.
1.2 Впровадження діяльності в нові сегменти ринку	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Інвестиції в наукові дослідження та розробки; ✓ Розширення ринків збуту; ✓ Виведення на ринок нових товарів та послуг; ✓ Підвищення кваліфікації працівників.
1.3 Соціальні умови життя та мода	3	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Збільшення попиту; ✓ Врахування суспільних цінностей при виробництві та просуванні товару; ✓ Забезпечення створенню та підтримці іміджу товару.
2. Загрози		
2.1 Політична нестабільність	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залучати кваліфікованих юристів і адвокатів; ✓ Захист винаходів і патентів.
2.2 Природні умови	2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Встановлення альтернативних відновлювальних джерел енергії; ✓ Перехід на безвідходне виробництво.

У табл. 2.11 “Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства” відповідно кожному фактору відображаємо можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення завершується виявленням можливостей і загроз у макросередовищі стосовно підприємства і систематизацією їх у таблицю.

Провівши аналіз мікросередовища середовища, ми визначили фактори, які впливають на діяльність ПрАТ «Добра вода». Ці фактори поділяються на такі, що відкривають можливості перед підприємством, і ті, що становлять загрозу [15, с.12].

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до підприємства фактори, отримати важливі результати для розробки можливих стратегій розвитку підприємства.

Одним з найважливіших факторів зовнішнього середовища підприємства є його конкуренти. Проведемо аналіз конкурентних сил за методикою М. Портера.

Модель п'яти сил конкуренції визнана результативним методом аналізу конкурентних сил, які обумовлюють положення фірми на ринку. За допомогою моделі можливо розробити довгострокову стратегію розвитку підприємства, яка забезпечить її захист від впливу конкурентних сил і водночас дає змогу формувати додаткові конкурентні переваги.

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що діють на ПрАТ «Добра вода», виділяють ключовий – це галузь, в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (див. табл. 2.11) (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером.)

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні. «Які б не були в сукупності сили, – мета знайти і зайняти позицію в галузі, де компанія буде найкраще захищена від впливу цих сил, чи зможе зі свого боку впливати на них» [66].

Модель конкурентного середовища (5 сил конкуренції) наведено у таблиці 2.12.

П'ять сил конкуренції (за М. Портером) ПрАТ «Добра вода»

Фактор	Оцінка впливу
Конкурентна боротьба в галузі	Невисока(помірна) Сфери впливу розподілені. Активна боротьба за частку внутрішнього ринку зберігається у виробництві завдяки рекламі продукції.
Вплив постачальників	Незначна. Оскільки з постачальниками «Добра вода» співпрацює, тому що мінеральну воду «Добра вода» видобувають з Млиновецького родовища мінеральних вод, яке згідно постанови Кабінету Міністрів України № 476 (від 7 березня 2003 року) віднесено до II категорії родовищ (родовищ рідкісних мінеральних підземних вод). Відповідно до геологічних розмірів, мінеральна джерельна вода надходить до поверхні з глибини 230 метрів (методом видобутку).
Вплив покупців	Значний. Попит дуже диференційований.
Вплив галузей, що виробляють продукти заміники	Високий. Продуктів-замінників газованих напоїв дуже багато, тому існує ймовірність що покупець вільно може придбати у будь-якій точці продажу, товар-замінник інших виробників напоїв (газованих, кава, чай, та ін..)
Вплив нових гравців на ринку	Помірний. Нові гравці з'являються на ринку в основному шляхом інтеграції існуючих дрібних і середніх підприємств на базі джерел сировини. Створення нових виробництв вимагає не тільки значних інвестицій, але і пошуку стійких і ефективних джерел сировини і каналів збуту.

Примітка: розроблено автором за даними [66]

З факторів впливу найбільшу увагу слід присвятити аналізу потенційних покупців компанії. Саме від покупців і їх поведінки залежить і рівень ціноутворення, і принципи формування асортименту.

Модель п'яти сил М. Портера піддана критиці сучасними дослідниками, з деякими їх висновками можна погодитись. Зокрема, М. Портер, створюючи свої стратегії, розраховував на стабільність умов на ринку протягом тривалого проміжку часу, тому дотримувався принципів рівноваги і статичності, у той час

як конкуренція на ринках значно ускладнюється і неухильно зростає [41, с. 393].

Споживачами продукції ПрАТ «Добра вода» є фізичні особи різної статі та різних вікових категорій, незалежно від освіти і соціального статусу в суспільстві.

Купівельними перевагами підприємства є низька ціна на продукцію, у порівнянні з конкурентами, широкий асортимент пропонованої продукції, орієнтація свого товару на покупців середнього і низького рівня достатку, тобто на тих, хто цінує смак, безпеку і якість, на тих, хто вміє економити кошти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Приватне акціонерне товариство «Добра вода» функціонує з 1998 р. і до сьогодні. Основний вид діяльності підприємства – виробництво мінеральної столової води масового вжитку (сильногазованої, слабогазованої та негазованої).

2. Ринком збуту підприємства є ринок західної України. Найбільше товар постачається у м. Тернопіль та Тернопільський район. Більшість клієнтів підприємства – фізичні особи, які купляють товар у роздрібних магазинах, спеціалізованих точках та супермаркетах.

3. За 2014-2016 рр. діяльність підприємства була збитковою, підприємство зараз перебуває на межі банкрутства. Про це свідчать показники фінансової стійкості підприємства, зокрема коефіцієнт автономії за 2014-2016 рр. поступово зменшувався і становив -0,39, -1,19, -1,61 відповідно, а негативне значення показника говорить про швидке банкрутство і дії по відновленню фінансової стійкості необхідно застосовувати негайно. Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66 - 2,5. В 2014 році на кожну гривню власних коштів припадає -2,56 грн. пасивів. Значення показника у 2014-2016 рр. нижче нормативного рівня. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2014 році значення показника 0,54, адже підприємство не володіє власними оборотними коштами. В 2015-2016 рр. значення показника становить 0,35.

4. Аналіз основних організаційно-економічних показників засвідчив, що підприємство працює неприбутково, збільшуючи непокритий збиток у 2014-2015 рр. Винятком є 2016 рік, у якому більшість показників зменшилися. Негативним у діяльності підприємства є значне зростання позикового капіталу майже втричі у 2015 році – на 34,03%, та на 11,6% у 2016 році, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання позикового капіталу в 2015 році обумовлено збільшенням короткострокових кредитів, поточних зобов'язань і забезпечень в частині кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. У 2016 році позиковий капітал також зростає на 12558,0 тис. грн., що обумовлено збільшенням інших довгострокових зобов'язань на 12558,0 тис. грн.

5. Коефіцієнт фінансової стійкості враховує не тільки власний капітал, але і довгострокові зобов'язання і характеризує рівень фінансової стабільності в перспективі більше 1 року. В 2014 році 71% активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2015-2016 рр. значення показника зменшується і в найближчій перспективі ризик недостатності фінансування для ефективного здійснення діяльності присутній.

6. Найактивнішим конкурентом ПрАТ «Добра вода» є «Моршинська», яка завоювала значну частку ринку. Для того, щоб компанії «Добра вода» бути конкурентоспроможною їй варто брати до уваги діяльність конкурентів, посилити існуючі позиції, розробляти стратегії виходу на нові ринки і як результат приймати відповідні рішення.

7. Купівельними перевагами підприємства є низька ціна на продукцію у порівнянні з конкурентами, широкий асортимент пропонованої продукції, орієнтація свого товару на покупців середнього і низького рівня достатку, тобто на тих, хто цінує смак, безпеку і якість, на тих, хто вміє економити кошти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОЇ ТАКТИКИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДОБРА ВОДА».

3.1. Обґрунтування ефективності діючої стратегії конкурентної діяльності підприємства

Для вибору ефективної тактики конкурентної поведінки підприємства необхідно спочатку обрати конкурентну стратегію і відповідно до неї розробити ефективні тактичні дії для покращення конкурентної позиції на ринку.

Базова стратегія конкуренції, запропонована М. Портером, є основою конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами, будучи центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі наступні тактичні дії [66].

М. Портер запропонував три основні базові стратегії конкурентної поведінки підприємства на ринку (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вибір головної цілі		Конкурентні переваги	
		Низькі витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Широка ціль	Лідерство у витратах	Диференціація
	Вузька ціль	Фокусування	
		На витратах	На диференціації

Примітка: розроблено автором за даними [54]

Для обґрунтування вибору базової стратегії конкурентної поведінки ПрАТ «Добра вода» необхідно визначити конкурентну позицію підприємства на ринку та її ефективність, дослідивши основні показники діяльності організації.

Зовнішня ефективність діючої стратегії може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей ПрАТ «Добра вода»
за 2014-2016 рр.

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
1	2	3
Загальна	<ul style="list-style-type: none"> Збільшити свої ринкові частки для того, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку безалкогольних напоїв України 	Неповне 2 бали
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> Вихід на нові сегменти ринку для отримання максимального прибутку. Упровадження ефективних технологій управління. Постійне вдосконалення існуючої безалкогольної продукції та розширення її асортименту. 	Неповне 2 бали
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> Розробити ефективнішу рекламну концепцію, направлену на конкретні групи споживачів. Провести маркетингові дослідження ринків. Виявити потреби в продукції корпорації даних ринків, знайти оптимальні варіанти каналів руху товару. Проведення рекламної кампанії нових видів продукції, які б викликали у споживача бажання купити новинку 	Неповне 2 бали
Соціальна	<ul style="list-style-type: none"> Досягнення оптимального рівня чисельності та структури персоналу. Підвищення рівня продуктивності праці. 	Неповне 2 бал
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення припливу коштів Досягнення міцного фінансового становища фірми 	Часткове 1 бал
Підсумкова оцінка	Максимальна оцінка – 15 балів. Оцінка підприємства 2+2+2+2+1= 9 балів.	

Примітка: розроблено автором

*оцінка ступеня досягнення цілей здійснюється на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При

цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 3.2).

Отже, аналізуючи таблицю 3.2 можна зробити висновки, що компанія вміло, хоч і не в повному обсязі (виконує їх на $(9/15=0,6)$ на 60%) реалізовує загальні, організаційні та соціальні цілі.

Для того, щоб проаналізувати ефективність обраної стратегії підприємства, проведемо аналіз динаміки основних показників прибутковості підприємства за 2014-2016 рр., які відображені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Етапність формування чистого прибутку ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. , тис. грн. [6-8]

Динаміка основних показників прибутковості ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. виглядає наступним чином (див. рис. 3.1).

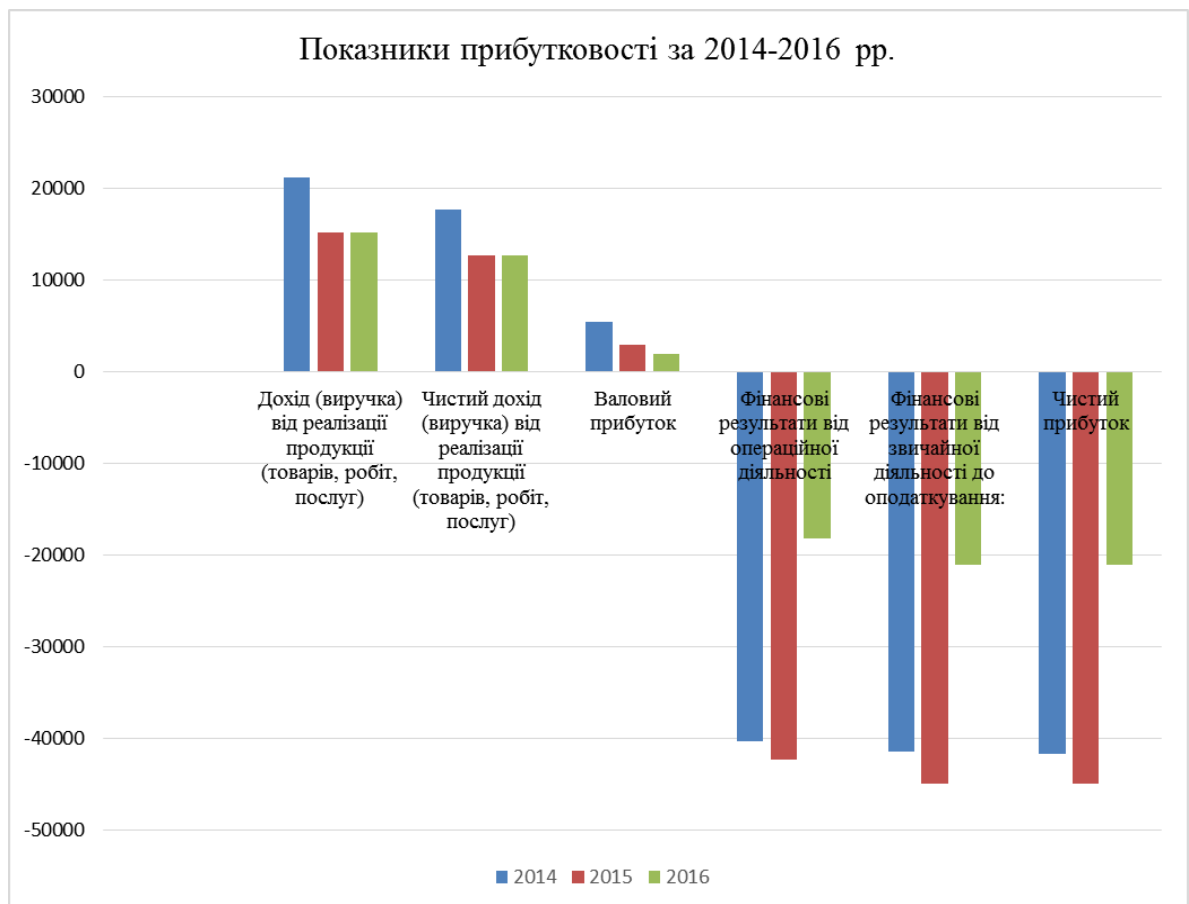


Рис. 3.1. Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр. [6-8]

Як видно з рис. 3.1 ПрАТ «Добра вода» зберігає від'ємні показники чистого прибутку протягом 2014-2016 рр., що свідчить про те, що діяльність підприємства є збитковою. Однак позитивну тенденцію показує зменшення чистого збитку майже удвічі, тобто на 2015 р. він досягнув мінімального значення -44866 тис. грн., проте до кінця 2016 р. він зменшувався і на кінець досліджуваного періоду становив -21020 тис. грн. Для вибору стратегії мінімізації витрат необхідно аналізувати витрати підприємства протягом 2014-2016 рр. (див. табл. 3.4, табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Динаміка елементів витрат ПрАТ «Добра вода» за 2014-2016 рр.,
тис. грн. [6-8]

Як видно з табл. 3.3 і табл. 3.4 в 2016 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат.

На початок 2014 року сума адміністративних витрат становила 1964 тис. грн. Зменшення статті витрат спостерігається до кінця досліджуваного періоду і становить на кінець 2016 року – 1700 тис. грн. в порівнянні з попереднім періодом. Така ж тенденція спостерігається і у інших елементів витрат протягом 2014-2016 рр., окрім фінансових витрат, які зросли у 2,5 рази на кінець 2016 року і становили 2858 тис. грн.

Як результат впливу факторів, описаних вище, в 2014 році загальна сума витрат склала 59313 тис. грн. В 2015 році відбувається незначне збільшення показника до 59811 тис. грн. в порівнянні з попереднім періодом. В 2016 році спостерігається зниження витрат майже удвічі – з 59811 тис. грн. до 34729 тис. грн. на кінець досліджуваного періоду.

Проведемо аналіз структури операційних витрат на 2016 р. (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура операційних витрат на 2016 р. [8]

Як видно з рис. 3.1 найбільшу питому вагу займають інші операційні витрати, які становлять 60% від усіх витрат, а найменшу питому вагу відрахування на соціальні заходи – майже 1%.

Підсумовуючи дані таблиці 3.3, можна зробити висновок, що керівництво компанії веде неефективну політику управління підприємством, в якого діяльність є збитковою. Однак, у 2016 році підприємству вдалося зменшити розмір непокритого збитку майже удвічі. Це вдалося завдяки збільшенню довгострокових зобов'язань на 50%, і зменшенню витрат у 1,5 рази внаслідок зменшення адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та повної ліквідації інших витрат у 2016 році. Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що керівництво ПрАТ «Добра вода» обрало за базову стратегію – стратегію мінімізації витрат.

Для отримання переваги у зниженні витрат сукупні витрати підприємства на усіх етапах виробничо-господарської діяльності повинні бути меншими за сукупні витрати конкурентів. Досягнути цього можна при здійсненні:

- контролю величини витрат у кожній частині вартісного ланцюга. При цьому основними показниками є структурні, що залежать, в основному, від економічної природи бізнесу, яким займається підприємство, та функціональні, які залежать безпосередньо від того, наскільки успішно функціонує

підприємство;

- удосконалення вартісного ланцюга шляхом скорочення зайвих витрат і створення умов для більш ефективної роботи [20, с.103].

Напрями досягнення переваг через низькі витрати:

- 1) проектування продукту, що полегшує автоматизацію виробництва;
- 2) дизайн, який дає змогу зменшити витрати сировини та матеріалів;
- 3) переваги дислокації (близькість до джерел сировинних ресурсів);
- 4) володіння недорогими сировинними ресурсами;
- 5) коопераційні угоди з постачальниками, що полегшує координацію та мінімізацію трансакційних витрат;
- 6) скорочення ручної праці за допомогою механізації та автоматизації;
- 7) зменшення браку;
- 8) ефективніше використання сировини та матеріалів;
- 9) поступові поліпшення процесів координації та організації виробництва [15, с.163].

3.2. Розробка ефективної моделі тактики конкурентної поведінки підприємства

Для розробки ефективної моделі тактики конкурентної поведінки підприємства необхідно визначити його сильні та слабкі сторони, дослідити можливості і загрози ПрАТ «Добра вода», тобто провести його SWOT-аналіз.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства [50, с.73].

Першим етапом SWOT-аналізу є оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, здійснена, виходячи з аналізу конкурентноспроможного становища підприємства.

Станом на початок 2016 року сильною стороною підприємства «Добра вода» залишилась відповідність матеріально-технічного постачання, лояльність споживачів до підприємства (завдяки вже існуючим постійним клієнтам), імідж надійного партнера та високі професійні навички основного персоналу. При цьому основними слабкими сторонами підприємства були досить високий рівень конкуренції і недостатньо вивчений ринок та потреби споживачів, а також низький стратегічний рівень підприємства.

Наступним етапом SWOT-аналізу є вивчення та оцінка ринкових можливостей та загроз за допомогою матриці сприятливих можливостей та загроз. У першу чергу всі фактори впливу, що не підлягають контролю підприємства, було поділено на позитивні та негативні. Після цього було проведено комплексний аналіз сприятливих можливостей та загроз за допомогою поєднання ймовірностей реалізації фактора протягом 2016 року з важливістю впливу цього фактора на підприємство. Оцінка цих двох параметрів проводилась за 10 – бальною шкалою, де 10 означало найвищу оцінку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз сприятливих можливостей та загроз для ПрАТ «Добра вода»

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Висок а 7-10	Серед ня 4-6	Низьк а 1-3	Висок а 7-10	Серед ня 4-6	Низ ка 1-3
Сприятливі можливості						
Велика ємність стратегічних зон господарювання	+				+	
Швидке зростання ринку		+		+		
Мала ймовірність виникнення нових конкурентів			+	+		
Зростання готовності торговельних посередників до придбання продукції		+		+		
Збільшення попиту на продукцію		+		+		
Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	+			+		
Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій та програмного забезпечення у виробництві напоїв	+			+		
Загрози						
Зростання темпів інфляції	+				+	
Відсутність законодавчих актів, що регулюють господарську діяльність		+				+
Зростання тиску конкурентів	+			+		

Зміни в потребах споживачів		+		+		
Зростання соціально-політичної нестабільності	+			+		
Збільшення податкового тиску		+			+	

Примітка: розроблено автором

Отже, аналізуючи табл. 3.6, до сприятливих можливостей відносяться: зростання готовності торговельних посередників до придбання продукції та зростання попиту на неї, збільшення попиту на продукцію, швидке зростання ринку, збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління.

До можливих загроз, на які, в першу чергу, потрібно звернути увагу при формуванні стратегії підприємства: зростання темпів інфляції, зростання тиску конкурентів, зростання соціально-політичної нестабільності та податкового тиску, зміни в потребах споживачів.

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Недоліками SWOT-аналізу є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів середовища [71, с.132].

Таблиця 3.7

Матриця SWOT – аналізу

Зовнішнє середовище				
Можливості		Загрози		
1. Зростання готовності торговельних посередників до придбання продукції 2. Збільшення попиту на продукцію 3. Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління 4. Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій та програмного забезпечення у виробництві безалкогольних напоїв		1. Зростання темпів інфляції 2. Зростання соціально-політичної нестабільності 3. Зростання тиску конкурентів 4. Зміни в потребах споживачів		
Сильні сторони	Поле Сім		Поле СіЗ	
1. Високий рівень технологічності та якості продукції	Зростання готовності торговельних посередників до придбання продукції	Високий рівень технологічності та якості продукції; високі професійні навички основного персоналу	Зростання темпів інфляції та соціально-політичної нестабільності	Імідж надійного партнера; лояльність споживачів до підприємства

2. Високі технологічні та інноваційні навички персоналу	Збільшення попиту на продукцію	Високий рівень технологічності та якості продукції; лояльність споживачів до підприємства	Зростання тиску конкурентів	Високий рівень технологічності та якості продукції та високопрофесійні навички персоналу; лояльність споживачів
3. Імідж надійного партнера	Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління	Імідж надійного партнера; лояльність споживачів до підприємства	Зміни в потребах споживачів	Високий рівень технологічності та якості продукції; високопрофесійні навички персоналу
4. Лояльність споживачів до підприємства	Можливість підвищення рівня інформаційної обізнаності	Високий рівень технологічності та якості продукції; високі професійні навички персоналу		

Продовження таблиці 3.7

Слабкі сторони	Поле СЛМ		Поле СЛЗ
1. Відсутність сегментації ринків збуту	Існує сегментація за регіональним принципом і відсутня сегментація за величиною партії реалізації	Можливість збільшити кількість споживачів, що купують максимально великі партії товару	“Кризове поле” – з метою як подолання загроз, так і усунення слабких сторін підприємства потрібно розробити та реалізувати комплекс стратегій, за напрямки яких взяти структуру заходів, розроблену в полях С1м, С1З і СЛМ
2. Низький стратегічний рівень	Низький стратегічний рівень	Збільшення кількості спеціалістів стратегічного управління	
3. Погано вивчений ринок	Погано вивчений ринок	Збільшення кількості спеціалістів у сфері стратегічного управління; підвищення рівня інформаційної обізнаності	

Примітка: розроблено автором

На наступному етапі розробки моделі тактики підприємства визначається визначальна стратегія. При цьому обирається визначальна стратегічна модель розвитку підприємства, яка в найбільшій мірі відповідає можливостям цього розвитку.

Досліджуване підприємство, згідно теорії Юданова [91], відноситься до комутантів: так як виробництво мінеральної води класифікується як дрібне та універсальне. Воно адресоване широкому колу споживачів; партії, як правило,

великі за розміром і використання такої продукції практично не залежить від постачальників. Підприємство працює у локальному масштабі – у Західній Україні. Але за необхідності, дане підприємство може прилаштуватися і до виробництва продукції дещо іншого профілю. Приміром воно зможе виготовляти натуральні соки або фреші із використанням натуральних компонентів – для цього є всі умови: виробничі площини, обладнання, працівники з досвідом роботи у даній сфері тощо.

Найбільш ефективною стратегією даного типу компаній відповідає конкурентної стратегія диференціації. Сутність цієї стратегії полягає в тому, що підприємство намагається надати продукції щось відмінне, що може сподобатися покупцеві і за що споживач готовий платити. Стратегія диференціації спрямована на те, щоб зробити продукт відмінним від конкурента.

Виробничою характеристикою фірм, які застосовують стратегію «диференціації» є девіз «Ніхто не зробить це краще» [87, с. 126].

Виходячи з типології конкурентної поведінки, запропонованої Ф. Котлером [42], для ПрАТ «Добра вода» найбільш придатною є наступальна стратегія. Для інструментів впливу обрана тактика інтенсивних комунікацій. При виборі даної стратегії конкурентної поведінки компанія повинна знати слабкі сторони лідера (в нашому випадку – компанія «Моршинська») і мати можливість використовувати їх для досягнення лідируючих позицій. Основний ризик наступальної стратегії полягає в тому, що компанія, приділяючи занадто багато сил конкурентній боротьбі, може випустити з уваги реальні потреби ринку.

Для реалізації наступальної стратегії запропоновано розробку програми з формування попиту і стимулювання збуту на підприємстві.

Пропонуються наступні заходи щодо реалізації конкурентної стратегії:

- стратегія диференціації – застосування ефективної маркетингової стратегії та впровадження виробництва 0,8 л ПЕТ-пляшок;
- наступальна стратегія – програма по формуванню попиту, стимулюванню збуту, створення центру бізнес-аналітики для використання

даних конкурентної розвідки;

– стимулюючий маркетинг – застосування ряду маркетингових засобів для стимулювання попиту споживачів.

В результаті аналізу складемо схему реалізації обраних стратегій, встановимо стратегічні цілі і завдання і оцінимо їх вплив на діяльність ПрАТ «Добра вода» (див. рис. 3.4).

Таким чином, обрані стратегії логічно доповнюють один одного і при успішній реалізації можуть забезпечити досягнення заданої стратегічної мети – збільшення ринку збуту удвічі до 2020 року.



Рис. 3.4. Види стратегії конкурентної поведінки ПрАТ «Добра вода»

Формування стратегії включає в себе 5 етапів:

- 1) визначення виду попиту;
- 2) визначення етапу життєвого циклу товару;
- 3) визначення цілей маркетингу і типу стратегії;
- 4) вибір інструментів маркетингу, використовуваних при даній стратегії

[63, с.158].

Проаналізуємо стан ПрАТ «Добра вода» за даними пунктами.

1. Вид попиту – позитивний. Це зумовлено тим, що на ринку виникли нові види мінеральної води, які знайшли свої переваги серед покупців. Через це збільшилася довіра споживачів до торгової марки.

2. Етап ЖЦТ. Так як планується модернізація товару від смакових властивостей до упаковки, то етапом ЖЦ буде етап виведення на ринок, який має супроводжуватися сильною рекламною підтримкою. Даний етап характеризується незнанням покупця нового товару, його зацікавленістю в ньому.

3. Виходячи з аналітичних даних підприємства випливає, що організація втратила (значно зменшила) свою частку ринку. Тому метою маркетингової стратегії стане стимулювання попиту.

4. Тип стратегії – стимулюючий маркетинг.

5. До основних інструментів маркетингу для даної стратегії відносяться: інтенсивна реклама, пробний маркетинг, виставки-продажу, дегустації, презентації, модернізація товару або упаковки, вдосконалення методів продажу.

Стимулюючий маркетинг передбачає інтенсивне стимулювання сфери торгівлі для просування товару по каналу збуту. Виробник активно нав'язує товар оптовикам. Ті, своєю чергою, активно працюють із роздрібною торгівлею, останні активно стимулюють продаж товару споживачам. Стратегія «притягування» споживачів до товару передбачає значні витрати на рекламу і стимулювання споживачів для формування у них попиту на товар. У разі успіху споживачі почнуть запитувати товар у магазинах, роздрібні торговці – в оптовиків, а ті, у свою чергу, – у виробників [42, с. 31].

Отже, підприємством була проведена політика диверсифікації, тобто розширений асортимент, зміна спеціалізації (але рівень спеціалізації залишився середнім, тобто виробництво інших видів продукції не залишили без уваги), також були змінені етикетки на пляшках мінеральної води.

На цьому розвиток стратегії було призупинено через брак коштів. Тобто слід запропонувати заходи щодо подальшого розвитку і вдосконалення стратегії розвитку маркетингової політики, шляхом залучення додаткових інвестицій.

3.3. Шляхи застосування основних тактичних дій та засобів по вдосконаленню конкурентної позиції підприємства на ринку

Тактика конкурентної поведінки передбачає застосування тактичних дій та засобів відповідно до обраної стратегії. Рекомендована стратегія для ПрАТ «Добра вода» складається із реалізації трьох стратегій конкурентної поведінки – наступальної стратегії на головного конкурента (в нашому випадку – фірма «Моршинська»), стратегії диференціації товару та стратегії стимулюючого маркетингу. Відповідно до кожної стратегії передбачається проведення тактичних дій та засобів по вдосконаленню конкурентної позиції на ринку.

Безумовно, компанії слід приділяти більше уваги просуванню свого продукту для залучення нових клієнтів і збільшення обсягів продажів. Побудуємо профіль системи просування продукції на ПрАТ «Добра вода» (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Профіль системи просування продукції ПрАТ «Добра вода»

Основні канали просування	Дуже погано	Погано	Задовільно	Добре	Дуже добре
1	2	3	4	5	6
1. Реклама					
ТВ, радіо		•			
Газети, журнали		•			
Зовнішня реклама		•			
2. Персональні продажі					
Прямий маркетинг			•		
3. PR					
Прес-конференції	•				
Кіно- і фотозасоби	•				
4. Стимулювання продаж					

Продавців			•		
Покупців				•	

Таким чином, система просування у фірмі організована гірше, ніж задовільно. З сильних сторін можна відзначити приховану рекламу на ТБ і в друкованих ЗМІ, стимулювання клієнтів.

За результатами проведеного аналізу визначаємо ступінь маркетингової активності ПрАТ «Добра вода» (див. табл. 3.10)..

Таблиця 3.10

Оцінка маркетингової активності ПрАТ «Добра вода»

Елементи маркетингової діяльності	Бали
1	2
Здійснення сегментації ринку	1
Вивчення потреб і переваг споживачів	2
Вивчення конкурентів	2
Ступінь зміни асортименту послуг з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років	1
Рівень контролю за якістю послуг	3
Використання торгової марки	2
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	2
Застосування системи знижок з ціни	1
Використання прогресивних методів продажу	2
Рівень сервісу	2
Ефективність руху послуг	2
Використання заходів СТИЗ	2
Ефективність рекламних заходів	1
Разом	23

Примітка: розроблено автором

*1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася, 2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності, 3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Отже, ступінь маркетингової активності підприємства можемо класифікувати як «середній», що повинно спонукати керівництво досліджуваного підприємства на розширення ринків збуту і збільшення продажів.

Компанія ПрАТ «Добра вода» використовує переважно такі методи просування продукції:

- реклама – мета рекламної кампанії «Добра вода» полягала в тому, щоб через серію рідних і впізнаваних образів розкрити «характер» нашої країни і нагадати людям про все те, що найдорожче, що іноді забувається. Ролик немов би знову відкриває неповторну Україну, якій немає аналогів у всьому світі;

- стимулювання збуту. ПрАТ «Добра вода» – підприємство, яке ще кілька років тому було найпотужнішим виробником питних вод у Західній Україні, а сьогодні через помилки у плануванні маркетингу має проблеми із реалізацією, а, відтак і погіршення фінансової стійкості організації, скорочення виробництва, вивільнення робочих місць. За кілька останніх роки можна спостерігати тенденцію зменшення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Добра вода». Дохід від реалізації продукції значно скоротився, тобто підприємство не може покрити свої витрати за рахунок доходу від операційної діяльності, що призводить до збиткового фінансового результату.

Через брак коштів доводиться проводити рекламну політику в мінімальних розмірах. Але в даному випадку це не буде дуже значимо, тому що у даному регіоні рекламні технології ще достатньо не розвинені, тому будь-який прояв реклами буде сприйнято суспільством як щось нове і цікаве.

Для реалізації стратегії диверсифікації слід запропонувати таку тактику конкурентної поведінки:

1. Провести вертикальну диверсифікацію, що включає в себе виробництво мінеральної води в тарі 0,5 л. і 0,8 л. Особливу увагу необхідно звернути на виробництво 0,8 л ПЕТ-пляшок, так як це дозволить встановлювати свою вигідну ціну (дана ціна буде нейтральною, більше ніж 0,5 л., але і менше ніж 1,0 л.), і випередити конкурентів (оскільки конкуренти ще не проводили такої політики на нашому ринку, то можна таким чином виділитися).

Такий розмір ПЕТ-пляшок дуже зручний для прогулянки або заняттям в фітнес-залах за рахунок свого невеликого розміру. Крім того, можна використовувати трубочки для пиття, які будуть розміщені безпосередньо у пляшці.

2. Запровадити виготовлення партію 0,8 ПЕТ-пляшок спеціально для дітей, з використання різнокольорових «закручених» трубочок і етикеток. Для виробництва мінеральної води для дітей необхідно щоб вона була без вмісту вуглекислого газу та прозора вода з джерела з додаванням вітаміну Е.

3. Ввести у продаж мінеральну воду, розливу у кулери. Це призведе до підписання контактів на довготривалій основі з юридичними особами для щомісячного оснащення їх офісів мінеральною водою ПрАТ «Добра вода» у кулерах з доставкою за їх вказаною адресою, у адміністрації, на підприємства і в мережу магазинів. Для цього підприємству необхідно закупити необхідні тари та обладнання для їх обслуговування. Така тактика забезпечить тривалість замовлень для компанії.

4. Необхідно провести дегустацію у мережі різних супермаркетів або великих роздрібних магазинах, де спостерігається великий потік та скупчення людей, але не використовувати стимулювання продажів, а просто ознайомити з унікальністю води, її смаковими якостями, переконати у перевазі над конкурентами.

5. Повідомити про «новинку». Використовувати інтригу – не повідомляти що саме буде новинкою (продукт або нова форма пляшки старої продукції). У даному випадку це повинно бути поєднане для посилення ефекту. Вже відома мінеральна вода буде сприйнята як новинка за рахунок інтриги (очікування нового) і за рахунок модернізації пляшки (зручна форма пляшки, нова етикетка).

Після здійснення тактичних дій стратегії диференціації можна далі розвивати стимулюючу маркетингову стратегію.

Для реалізації стимулюючої стратегії маркетингу необхідно виконати наступні тактичні дії:

1. Для проведення маркетингових заходів необхідно провести попереднє дослідження ринку. Дослідження проводиться з метою вивчення уподобань споживачів, позиції організації на ринку, організацію торгівлі. мотивацій поведінки споживачів тощо. Дослідження має бути проведене за допомогою анкети, що включає ключові моменти, на яких слід зробити акцент на ПрАТ

«Добра вода». Після проведення опитування споживачів необхідно обробити та аналізувати дані, на основі яких планується акція щодо стимулювання збуту. Даний етап не потребує великих капіталовкладень, так як кошти необхідні лише на розмноження анкет та оплату відповідачу.

2. Планування промо-акції. Якщо проаналізувати промо-акцію для ПрАТ «Добра вода», то вона матиме наступний вигляд:

- цілі промо-акції:

- 1) підтримання іміджу заводу мінеральної води;
- 2) ознайомлення з новинками асортименту;
- 3) збільшення попиту на продукцію;

- основне завдання промо-акції – вдосконалення пробної покупки і формування лояльності до продукції і фірми. Пробна купівля – спроба переконати споживача спробувати товар. Мета – швидке збільшення частки обсягу збуту на ринку. Лояльність – кількість реально здійснених покупок. Завдання повторної покупки – збільшення частки торгової марки в загальному асортименті, закріплення звички купувати продукцію нашої фірми;

- тип промо-акції – короткострокова (менше 30 днів), але необхідне повторення через певний період часу;

- необхідні матеріали для здійснення промо-акції:

- зразки продукції, включаючи модифікації;
- зразки роздрібною упаковки;

3. Проведення дегустації та лотереї. У ситуації з ПрАТ «Добра вода» слід застосувати дегустацію, а потім акцію з проведенням лотереї.

Дегустацію слід проводити в п'ятницю і суботу, після обіду (16 - 20 годин). Це найсприятливіший час, тому що в цей час покупці нікуди не поспішають, а в цей час пропонується взяти участь у дегустації. В асортименті повинні бути різноматні напої із різними смаками з метою більшого охоплення аудиторії. Можливе застосування моменту, що при покупці продукції буде вручено символічний подарунок (календар настінний або ручка). Якщо дегустація з елементами дрібних продажів показала успіх, то на наступному етапі слід запропонувати лотерею.

Подарунки повинні бути суттєвими і залучати аудиторію, більший успіх буде, якщо акція буде приурочена до певної події (свято), тоді подарунки можуть бути своєрідними і створювати святковий настрій. Цей етап вимагає багато коштів, але він дозволить споживачеві придбати продукцію і запам'ятати її як гру.

Запропонована стратегія розвитку служить не для підйому фінансового стану організації, а для поліпшення її становища на ринку, підвищення попиту на вироблену продукцію, формування лояльності серед споживачів.

Враховуючи фінансовий стан, рішення було знайдено у проведенні політики щодо стимулювання збуту. Промо-акція – це ефективний варіант, оскільки менш витратний, займає небагато часу і легко простежити результат.

Для реалізації наступальної тактики конкурентної поведінки необхідно здійснити наступні дії:

1. Для ефективного продажу на ПрАТ «Добра вода» доцільно використовувати наступні види знижки на товари: бонусна знижка, або знижка на обіг, надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року; сезонна, надається за придбання товарів або послуг до або після активного сезону його продажу; прогресивна знижка, надається покупцеві за кількість, обсяг покупки; спеціальна знижка надається привілейованим гуртовим покупцям.

2. Для підвищення конкурентної позиції ПрАТ «Добра вода» необхідно використовувати дані конкурентної розвідки і стати «аналітичним конкурентом». На думку фахівців, аналітичним конкурентом є організація, активно і систематично використовує аналітику в прагненні обійти конкурентів.

Для того, щоб стати «аналітичним конкурентом» організація повинна відповідати наступним характеристикам:

1. Аналітика підтримує стратегічну відмінну компетенцію фірми.
2. Підхід до аналітики і управління нею на підприємстві повсюдні.
3. Керівники компанії є прихильниками використання аналітики.

4. Компанія робить серйозну стратегічну ставку на аналітику як основу конкуренції.

Цілком очевидно: якщо аналітика покликана підкріпити собою конкурентну стратегію, вона повинна підкріплювати і конкретні важливі напрямки діяльності в компанії. Такі напрямки в кожній організації і галузі бізнесу свої і можуть стосуватися ціноутворення, управління доходами, обслуговування клієнтів, лояльності споживачів або кадрової політики.

Дослідники виділяють п'ять стадій розвитку аналітики як конкурентної переваги. На даному етапі ПрАТ «Добра вода» можна охарактеризувати як фірму з аналітичними стремліннями (стадія 3). Організації на 3-й стадії розуміють цінність і перспективи аналітики як конкурентної переваги, але зазнають серйозних труднощів через нестачу аналітичних здібностей, і їх очікує довгий шлях до їх подолання. Проблема розглядається фірмою в тому, що функціональні підрозділи підприємства мають настільки високий рівень автономії, що їм важко вибудувати єдину стратегію на рівні всього підприємства.

Мета ПрАТ «Добра вода» – перейти на п'яту стадію «аналітичних конкурентів». Для підприємства найбільш придатною є організація аналітичної служби зверху вниз.

В результаті створення центру бізнес-аналітики на підприємстві будуть отримано наступний економічний ефект:

- витрати на заробітну плату і відрахування в рік – 48000 грн;
- витрати на організацію робочого місця – 12000 грн;
- поточні витрати на діяльність центру в рік – 60000 грн.

Додатковий прибуток, отриманий за рахунок посилення конкурентної позиції підприємства в рік – 150000 грн.

Оцінка конкурентів ПрАТ «Добра вода» подана у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Оцінка конкурентів (прогноз на 2020 рік)

Примітка: оцінка: 1 – дуже низьке значення, 2 – середнє, 3 – сильне, 4 – дуже сильне

Підсумковий економічний ефект від створення центру бізнес-аналітики – 30000 грн. Розглянемо сукупний економічний ефект від комплексу запропонованих заходів по впровадженню тактики конкурентної поведінки (див. табл. 3.11).

За результатами прогнозованої оцінки, при реалізації усіх розроблених тактичних дій конкурентної поведінки підприємство ПрАТ «Добра вода» в 2020 році збільшить свою конкурентну позицію і наблизиться до лідера, що свідчить про правильну тактику наступу конкурентної поведінки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок. Підсумкова оцінка 9 балів свідчить про те, що підприємство не повністю реалізує поставлені цілі, а виконує їх на $(9/15=0,6)$ на 60%.

2. ПрАТ «Добра вода» зберігає від'ємні показники чистого прибутку протягом 2014-2016 рр., що свідчить про те, що діяльність підприємства є збитковою. Однак позитивну тенденцію показує зменшення чистого збитку майже вдвічі, тобто на 2015 р. він досягнув мінімального значення -44866 тис. грн., проте до кінця 2016 р. він зменшувався і на кінець досліджуваного періоду становив -21020 тис. грн.

3. Керівництво компанії веде неефективну політику управління підприємством, в якого діяльність є збитковою. Однак, у 2016 році підприємству вдалося зменшити розмір непокритого збитку майже удвічі. Це вдалося завдяки збільшенню довгострокових зобов'язань на 50%, і зменшенню витрат у 1,5 рази внаслідок зменшення адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та повної ліквідації інших витрат у 2016 році. Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що керівництво ПрАТ «Добра вода» обрало за базову стратегію – стратегію диференціації.

4. Досліджуване підприємство, згідно теорії Юданова, відноситься до комутантів: так як виробництво мінеральної води класифікується як дрібне та

універсальне. Найбільш ефективною стратегією даного типу компаній відповідає конкурентної стратегія диференціації. Стратегія диференціації передбачає впровадження нового виду товару, нових технологій і т.д.

5. Пропонуються наступні заходи щодо реалізації конкурентної стратегії:

- стратегія диференціації включає розробку низку тактичних дій, а саме впровадження нової тари у виробництво, виготовлення нових етикеток, ПЕТ-пляшок і трубочок;

- наступальна стратегія – програма по формуванню попиту і стимулюванню збуту, створення центру бізнес-аналітики для використання даних конкурентної розвідки

- стратегія стимулюючого маркетингу – застосування промо-акцій.

6. Для ефективного продажу на ПрАТ «Добра вода» доцільно використовувати наступні види знижки на товари: бонусна знижка, або знижка на обіг, надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року; сезонна, надається за придбання товарів або послуг до або після активного сезону його продажу; прогресивна знижка, надається покупцеві за кількість, обсяг покупки; спеціальна знижка надається привілейованим гуртовим покупцям.

7. За результатами прогнозованої оцінки, при реалізації усіх розроблених тактичних дій конкурентної поведінки підприємство ПрАТ «Добра вода» в 2018 році збільшить свою конкурентну позицію і наблизиться до лідера, що свідчить про правильну тактику наступу конкурентної поведінки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За підсумками роботи можна зробити наступні висновки та пропозиції: забезпечення конкурентоспроможності фірми є однією з головних цілей стратегічного менеджменту в довгостроковій перспективі та тактичного менеджменту в короткостроковій перспективі. Аналіз конкурентоспроможності фірми пронизує всі етапи вивчення її внутрішнього і зовнішнього середовища, стає основою вдосконалення або вибору правильної тактики конкурентної поведінки.

ПрАТ «Добра вода» – підприємство, яке ще кілька років тому було найпотужнішим виробником питних вод у Західній Україні, а сьогодні через помилки у плануванні маркетингу має проблеми із реалізацією, а, відтак і погіршення фінансової стійкості організації, скорочення виробництва, вивільнення робочих місць. За кілька останніх роки можна спостерігати тенденцію зменшення ефективності збутової діяльності ПрАТ «Добра вода». Дохід від реалізації продукції значно скоротився, тобто підприємство не може покрити свої витрати за рахунок доходу від операційної діяльності, що призводить до збиткового фінансового результату.

Компанії необхідно класифікувати себе і конкурентів відповідно до конкурентних типів на цільовому ринку: компанія-«віолент», компанія-«патієнт», компанія-«коммутант», компанія-«екселерент».

У процесі аналізу діяльності ПрАТ «Добра вода» виявлено, що дана компанія – компанія-«коммутант».

Компанія-«коммутант», прагнучи до розширення своєї частки ринку, агресивно атакує провідну компанію і інших конкурентів по фронту, з флангів, оточуючи противника, здійснюючи обхідні маневри і ведучи партизанські дії. В рамках спеціальних стратегій підприємство може вести цінову війну, знижувати витрати виробництва, виробляти престижні товари, розширювати асортимент продукції, розробляти нові товари, удосконалювати канали розподілу, підвищувати рівень обслуговування або розгортати рекламні кампанії.

Аналіз діяльності об'єкта дослідження показав:

1. ПрАТ «Добра вода» - це підприємство, яке виготовляє і реалізує мінеральну воду. Підприємство має хорошу репутацію як виробник продукції та як роботодавець.

2. Розраховані показники і аналіз фінансового стану свідчать про нестійкий фінансовий стан ПрАТ «Добра вода» та значний розмір непокритого збитку, а також негативна тенденція збільшення довгострокових зобов'язань.

3. Вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Добра вода» досить сильне, найбільший вплив на фірму надають політичний і економічний

чинники.

4. Керівництву ПрАТ «Добра вода» необхідно змінити політику управління фінансовими ресурсами компанії, а саме варто вдатися до залучення інвестицій та збільшення статутного капіталу, за рахунок яких можна покрити частину збитку, а також зменшити витрати на виробництво продукції.

5. Підприємство має середні конкурентні позиції, де лідируючу позицію займає фірма «Моршинська».

6. Проаналізувавши фактори внутрішнього середовища підприємства, де можливості підприємства лежать в подоланні зазначених слабких сторін, а саме:

- неефективне стратегічне управління;
- неефективна маркетингова діяльність;

7. Виходячи з типології конкурентної поведінки, запропонованої Ф. Котлером, для ПрАТ «Добра вода» найбільш придатною є наступальна стратегія. Запропонована стратегія - це наступ на позиції лідера. У нашому випадку лідером галузі є фірма «Моршинська». Саме це підприємство буде об'єктом атаки ПрАТ «Добра вода».

8. За базову конкурентну стратегію за класифікацією М. Портера обрана стратегія диференціації.

9. На основі аналізу стратегічних можливостей підприємства сформульована корпоративна мета: збільшення ринку збуту вдвічі до 2020 року.

10. Для ефективного продажу на ПрАТ «Добра вода» доцільно стимулювати збут шляхом проведення різноманітних акцій і лотерей, впровадження знижок на товари: бонусна знижка, або знижка на обіг, надається постійним покупцям в залежності від досягнутого обсягу продажу протягом року; сезонна, надається за придбання товарів або послуг до або після активного сезону його продажу; прогресивна знижка, надається покупцеві за кількість, обсяг покупки; спеціальна знижка надається привілейованим гуртовим покупцям.

За результатами прогнозної оцінки, при реалізації обраної тактики

конкурентної поведінки ПрАТ «Добра вода» збільшить свою конкурентну позицію на ринку та покращить основні фінансові показники підприємства шляхом залучення інвестицій та збільшенням обсягу чистого прибутку, що означає правильність вибору тактики конкурентної поведінки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 260 с.
2. Алексич К. О. Стратегічний конкурентний аналіз як інструмент формування конкурентних переваг у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / О. К. Алексич // Науковий вісник ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 10 . – С. 10-17.
3. Barney J.B. Strategic Management and Competitive Advantage : Concept and cases. Global edition : 5-th edition / J.B. Barney, W.S. Hesterly. – Boston, 2015. – 594 p.
4. Бакуліна Н. М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом: / Монографія [Текст] / Н. М. Бакуліна. – К. : Професіонал, 2015. – 29 с.
5. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. – К. : ВД «Професіонал», 2009. – 256 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2014 р. ПрАТ «ДОБРА ВОДА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р. ПрАТ «ДОБРА ВОДА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р. ПрАТ «ДОБРА ВОДА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
9. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34–41.

10. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.

11. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. – К.: Кондор–Видавництво, 2016. – 378 с.

12. Бойчик І.М. Українське підприємництво: історичний екскурс і сьогодення / І.М. Бойчик, О.П. Вашків // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сектори економіки в процесі реалізації державної регіональної політики». – Тернопіль-Збараж, 26-27 жовтня 2017 р. – С. 173–176.

13. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій [Електронний ресурс] : наукова стаття / І. І. Божидай // Траєкторія науки. – 2016. – № 1 (6). – 0,44 авт. арк. – Режим доступу: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30>. – Назва з екрана.

10. Валітов С.С. Конкурентне право України : навч. посібник / С.С. Валітов. – К. : Юрінком Інтер, 2014. – 432 с.

11. Вашків О.П. Інституційні аспекти формування конкурентного середовища підприємств в Україні / О.П. Вашків // Матеріали науково-практичної конференції «Стратегія розвитку вітчизняних підприємств» 23-24 жовтня 2003 р. – Тернопіль, 2003. – С. 104-109.

12. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства / О.П. Вашків // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 2. – С. 88-95.

13. Вашків О.П. Специфіка змістового наповнення категорії «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній думці / О.П. Вашків // Перспективи розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості [текст] : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 14-15 лютого 2014 р. // Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ : ВД «Гельветика», 2014. – С. 22-24.

14. Воронкова А.Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект [Текст] :

монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.

15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2010. – 360 с.34.
Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навч. посіб. / Р.А. Джонсон. – К. : Бліц-Інформ, 2003. – 592 с.

16.Георгіаді Н. Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь,Р. Б. Вільгуцька // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблемирозвитку [Текст] : вісн. Національного університету “Львівська політехніка”. — 2013. — № 767. — С. 19.

17. Гой І.В. Підприємництво [текст] : навч. посіб. / І.В. Гой, Т.П. Смелянська – К. : «Центр учбової літератури», – 2013. – 368 С.

18. Гончаренко О. В. Інституціональне регулювання розвитку інновацій в агропромисловому виробництві: теорія, методологія, практика: [монографія] / О. В. Гончаренко. – Київ: ТОВ «ДКС Центр», 2014. – 440 с.

19. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

20. Гринько Т. В. Обґрунтування стратегії зниження витрат підприємства / Т. В. Гринько // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – № 2 (02). – С. 102-105.

21. Дікань В.Л. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі : підручник / В.Л. Дікань, В.І. Савчук. – К. : Знання, 2004. – 207 с.

22. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

23. Журик Ю.В. Антимонопольно-конкурентне право України : навч. посібник / Ю.В. Журик. – К. : ЦУЛ, 2011. – 272 с.

24. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні аспекти : монографія / Олена Іванівна Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
25. Економіка підприємства: навч. посіб. / [І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Харків. Політехн. ін-т». – Харків: НТУ «ХП», 2016. – 380 с.
26. Єрмакова, О. А. Підвищення конкурентоспроможності приморських регіонів України на основі кластерної моделі [Текст] : монографія / О. А. Єрмакова. – Одеса : ІПРТЕЕД, 2011. – 200 с.
27. Закон України “Про Антимонопольний комітет України” від 26.11.1993. – № 3659-ХІІ.
28. Закон України “Про захист економічної конкуренції” // Відомості Верховної Ради, 2001, № 12, ст. 64.
29. Закон України “Про захист від недобросовісної конкуренції” // Відомості Верховної Ради, 1996, № 36, ст. 164.
30. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект : монографія / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух. – Львів : Вид-во Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 440 с.
31. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «ДОБРА ВОДА» за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
32. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «ДОБРА ВОДА» за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
33. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «ДОБРА ВОДА» за 2016 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.
34. Зоря С. П. Удосконалення механізму формування та вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств / С. П. Зоря. – К. : Юрінком Інтер. – 2014. – №10. – С. 69-75.

35. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
36. Івченко Л. А. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. А. Івченко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2016. – №1. – С. 99-107.
37. Климчук А.О. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства / А.О. Климчук // Бізнесінформ. – 2014. – № 1. – С. 221-225.
38. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
39. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К. : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
40. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія / І. В. Алексеев, Л. Л. Антонюк, Ю. Б. Іванов та ін. – Х. : ВД «Інжек», 2006. – 248 с.
41. Кононенко Г. І. Ринкова концепція конкурентних переваг: традиційний та інноваційний аспекти / Г. І. Кононенко // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 11. – С. 392-395.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга Краткий курс / Пер. с англ — М Издательский дом "Вильямс", 2007 — 656 с.
43. Кошелупов І. Ф. Система конкурентних стратегій підприємства / І. Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2016. – №6. – С. 90-96.
44. Кривицька О. Р. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. Р. Кривицька. – Острог : Видавництво Національного університету Острозька академія”. – 2013. – 296 с.
45. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2014. – 180 с.

46. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / О.Є Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 403 с.
47. Лановська Г. І. Особливості формування інноваційної політики в сучасних умовах / Г. І. Лановська // Молодий вчений. – 2016. – № 8. – С. 6-13.
48. Лисенко М. С. Конкурентна розвідка через призму економічної безпеки підприємства / М. С. Лисенко // Націонал. університет харчових технологій. – 2016. – С. 3.
49. Michael E. Porter «The Five Competitive Forces that Shape Strategy», Harvard Business Review, January, 2008. – P. 86.
50. Масляєва О. О. Використання SWOT-аналізу як інструменту для вибору конкурентної стратегії / О.О. Масляєва // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – № 3(18). – С. 70-83.
51. Малярець, Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства [Текст] : монографія / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 216 с.
52. Мескон М. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – [перевод с английского, общ. ред. док. экон. наук Л.И.Евенко]. – Москва: Издательство «ДЕЛО», 2004. – 482 с.
53. Михальчук Л. В. Конкурентне середовище підприємства у сучасних умовах / Л. В. Михальчук, І. Б. Батуріна // Вісник ЖДТУ– 2014. – № 3(69). – С. 152-155.
54. Мікловда В.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: епістемологічні підходи та практична проблематика : монографія / В.П. Мікловда, І.Г. Брітченко, Н.Ю. Кубіній, С.Б. Колодинський, Л.М. Ціцак. – Полтава, Ужгород, 2012. – 297 с.
55. Навчальний економічний словник-довідник : Терміни, поняття, персоналії / В.С. Іфтемічук, В.А. Григорєв, М.І. Манілич, Г.Д. Шутакза. — [наук. ред. Г.І. Башнянина, В.С. Іфтемічука]. — Львів: «Магнолія 2006», 2008. — 688 с.

56. Омеляненко Т.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 270 с.

57. Основні відомості про ПрАТ «Добра вода» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua>.

58. Офіційна сторінка ПрАТ «ДОБРА ВОДА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.dobravoda.com.ua>.

59. Офіційний сайт ПрАТ «Добра Вода». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dobravoda.com.ua/>.

60. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический поход / Дж. О'Шонесси. – М., СПб. : Питер, 2001. – 864 с.

61. Павлюк В.І. Побудова організаційної структури превентивного антикризового управління підприємством торгівлі / І. В. Павлюк // Молодий вчений. – 2016. – №10 (37). – С. 408 - 412.

62. Пасічник В.Г. Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб./ В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 112 с.

63. Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна // Міжнародний збірник наукових праць. – 2016. – №3. – С. 8-16.

64. Пономаренко В. С. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, В. В. Криворотов, А. В. Калина.– Х. : СПД Лібуркіна Л. М., : ВД «ІНЖЕК», 2009.– 264 с.

65. Porter M. E. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. – NY : Free Press, 1998. – 422 p.

66. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 715 с.

67. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. : уч. пособ. / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

68. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – 584 с.

69. Рубин Ю. Б. Теория конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция: М. – 2007. – №9. – С. 94.

70. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151.

71. Сітковська А. О. Формування конкурентної стратегії аграрного підприємства / А. О. Сітковська// Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. - №8. – С.131-134.

72. Собко О. М. Вдосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства / О. Собко, Г.Василевська, Т. Пушкар. // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. – 2007. – Випуск 21. – С. 152 – 162.

73. Собко О. М. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : моногр. / О. М. Собко. – Тернопіль : Економічна думка, 2016. – 444 с.

74. Собко О. М. Перспективи входження вітчизняної молочної індустрії на ринок ЄС шляхом посилення конкурентоспроможності бренду / О. М. Собко, І. М. Бойчик // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6, ч. 3. – С. 42–49. – Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».

75. Собко О. М. Економічна діагностика впливу інноваційного інтелектуального капіталу на креацію вартості підприємства / О. М. Собко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2015. – Вип. 2 (13). – С. 303–313. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15somkvp.pdf>

76. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.

73. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників : монографія / К. Такамацу. – К. : Бліц-Інформ. 2004. – 398 с.

74. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.

75. Тимофеев В.М. Теоретико-методичні підходи щодо формування ціни підприємства / В. М. Тимофеев, Н.Ю. Мардус // Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 143-144.

76. Трапаїдзе С. М. Теоретичні підходи щодо формування маркетингових конкурентних стратегій підприємництва / С. М. Трапаїдзе// Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики: В. – 2016. – №9. – С. 146-153.

77. Таран Т. О. Способи цінової та нецінової конкуренції / Т. О. Таран // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1 (40). – С. 976-979.

78. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О. М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – №1. – С. 335-339.

79. Тернопільський енциклопедичний словник: у 4 т. / редкол.: Г. Яворський та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний комбінат «Збруч». – 2004-2010.

80. Ткачук А. М. Вплив життєвого циклу фірми на споживчу поведінку на промисловому ринку / А. М. Ткачук, О. В. Зозульов // Національний технічний університет України «КПІ». – 2015. – С.8.

81. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

82. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібник / За ред. І.Ю. Сіваченка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.

83. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку [Текст] : монографія : у 2-х т. Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Л. Л. Антонюк [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – К. : КНЕУ, 2006. – 816 с.

84. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учеб. / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 624 с.

85. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

86. Фіщук Б. П. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища / П. Б. Фіщук, В. П. Жевега, О. І. Войтенко // Економічні науки: зб. наук. праць ВНАУ. – 2014. – № 4 (70). – С. 206-211.

87. Хрущ Н.А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н.А. Хрущ, М.В. Желіховська; [за ред. проф. д.е.н., проф. Н.А. Хрущ]. – К. : Освіта України, 2010. – 315 с.

88. Шацька З. Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З. Я. Шацька, В.О. Короб // Международный научный журнал. К., 2015. – №9. – С. 170-179.

89. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління / В. Шорохов // Ефективність державного управління : зб. наук. праць. – 2015. – №15. – С. 201-210.

90. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / предисл. В. С. Автономова. — М. : ЭКСМО, 2007. — 864 с.

91. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. испр. и доп. / А.Ю. Юданов. – М. : Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

92. Sobko O. Ocena efektów kreacji wartości przedsiębiorstwa spowodowanych rozwojem kapitału intelektualnego / O. Sobko // Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. – S. 593–604.

93. Vaskiv O.P. Institutional traps in business: the subject-object approach / O. P. Vashkiv O. O. Vashkiv // «Актуальні аспекти модернізації економіки та фінансової системи України» : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції [Запоріжжя, 26 серп. 2016 р.]. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2016. – С. 8–10.

94. Waschkiw O.P. Euro-leasing in dem Güterbeförderungssystem der Ukraine [Text] / O. P. Vashkiv // Вісник Тернопільської академії народного господарства спецвипуск № 7 (The Herald of Ternopil Academy of National Economy. Special

issue №7 by the materials of the third international scientific conference «The problems of economic integration of Ukraine into the European Union : regional and socio-economic aspects». – Ternopil, 1998. – P. 61–65.