

Українська академія банківської справи
Національного банку України

“Допущена до захисту”
Завідуючий кафедрою менеджменту
к.т.н. Бондаренко А.Ф.

_____ (підпис)
“ _____ ” _____ 2006р.

Магістерська дипломна робота
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра

Тема роботи: “Удосконалення стратегії конкурентноздатності
імпортно-орієнтованого підприємства на
національному ринку”

Виконав студент 5 курсу денної форми навчання
група ММ-11 спеціальність 8.050206 “Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності”
Євдокимова Юлія Павлівна

Науковий керівник роботи:
ст. викл. Костюк О.В.

_____ (підпис)
“ _____ ” _____ 2006р.

Виконавець - випускник:
Євдокимова Ю.П.

_____ (підпис)
“ _____ ” _____ 2006р.

ЗМІСТ

Вступ		6
Розділ 1	Теоретичні засади формування й реалізації стратегії конкурентноздатності підприємства.....	10
	1.1. Сутність та зміст стратегії конкурентноздатності підприємства.....	10
	1.2. Загальний аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками.....	14
	1.3. Підходи до формування стратегії конкуренції для підприємства.....	24
	1.4. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.....	41
	Висновки до першого розділу.....	45
Розділ 2	Аналіз стратегії конкурентноздатності підприємства, зорієнтованого на зовнішньоекономічну діяльність.....	47
	2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану ТОВ Шиндлер.....	47
	2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції ТОВ Шиндлер на вітчизняному ринку.....	59
	2.3. Аналіз конкурентної стратегії, що використовується підприємством.....	66
	Висновки до другого розділу.....	69
Розділ 3	Основні напрямки удосконалення стратегії конкурентноздатності імпортно-орієнтованого підприємства....	71
	3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії компанії	71
	3.2. Ситуаційне проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку.....	92
	Висновки до третього розділу.....	97
	Висновки.....	99
	Список використаних джерел.....	104
	Додатки.....	109

ВСТУП

Економічна реальність розвитку господарства України робить життєво необхідним розроблення всієї ієрархії стратегій розвитку підприємства. Слід особливо виділити важливість формування стратегії розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства, як одну з функціональних стратегій, підлеглу загальній стратегії, бізнес-стратегіям підприємства, пов'язану з іншими функціональними стратегіями.

У світі розроблені різні інтегральні підходи до вирішення домінуючих проблем управління. Одна з таких проблем – стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Це сьогодні особливо актуально для України, де підприємства примушені адаптуватися до швидких та глибоких зовнішніх змін.

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Реформування української економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самотійно приймати довгострокові стратегічні рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі стратегії підприємства повинна мати місце відповідна політика (певні методи, способи та засоби реалізації), адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

Дослідження свідчать, що результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від комплексної розробки системи стратегічного управління конкурентоспроможністю, досягнення і реалізації його конкурентних переваг. Таким чином оволодіння стратегією управління

конкурентоспроможністю постає життєво важливою проблемою і необхідною складовою частиною загальної системи стратегічного управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, як М.Портер, Ф. Котлер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд та інші підкріплює це твердження.

Проблема оволодіння стратегією управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоєва Г.Л., Юданова А.Ю., Круглова М.І., Немцова В.Д., Віханського О.С., Гольдштейна Г.Я., Фатхутдінова Р.А., та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає у розробці концептуальних підходів щодо удосконалення стратегії конкурентоздатності імпортно-орієнтованого підприємства на національному ринку. Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення стратегії конкурентоздатності ТОВ Шиндлер для подальшого ефективного функціонування на національному ринку.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- проаналізувати сучасні теоретичні концепції щодо визначення сутності та змісту стратегії конкурентоздатності підприємства;
- провести аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками;

- розглянути підходи до формування стратегій конкурентноздатності підприємств;
- проаналізувати процес адаптації стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку.
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати його фінансово-господарського стану;
- провести оцінку конкурентного середовища та позиції ТОВ Шиндлер на вітчизняному ринку;
- проаналізувати конкурентну стратегію, що реалізується ТОВ Шиндлер на вітчизняному ринку;
- запропонувати практичні рекомендації щодо оптимізації стратегії конкурентноздатності підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії конкурентноздатності підприємства.

Предметом дослідження є удосконалення механізму формування стратегії конкурентноздатності імпортно-орієнтованого підприємства ТОВ Шиндлер на національному ринку.

Методи дослідження. Вирішення обраного науково-практичного завдання базується на загальнонаукових принципах проведення комплексних досліджень. Теоретичну і методологічну основу дипломної роботи становлять наукові викладки та положення вітчизняних та зарубіжних економістів, присвячені проблемам конкурентноздатності підприємств, формуванню та реалізації конкурентних стратегій. У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: статистичного аналізу (при збиранні даних, що аналізуються), експертних оцінок (використовувався при аналізі галузі ліфтобудування), графоаналітичний метод (побудова графічного відображення отриманих даних), метод коефіцієнтів (при обчислення коефіцієнтів, які відображають позицію фірми в галузі), метод спостережень (при проведенні спостережень за динамікою обсягів імпорту та збуту продукції).

Основний науковий результат роботи полягає у розвитку і поглибленні методичних засад та рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії конкурентноздатності підприємства.

Висновки та пропозиції, що були зроблені автором у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використані в практичній діяльності ТОВ Шиндлер для удосконалення стратегії конкурентоспроможності та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні теоретичних наробіток вітчизняних і зарубіжних авторів і формулюванні узагальнюючих висновків щодо формування й реалізації стратегії конкурентноздатності підприємства; практичне значення полягає у розробці рекомендацій по удосконаленню стратегії конкурентноздатності імпорто-орієнтованого підприємства ТОВ Шиндлер.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ Й РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та зміст стратегії конкурентноздатності підприємства

Конкуренція – основний чинник, який доводиться враховувати компаніям для того, щоб досягти успіху на ринку. Саме конкуренція визначає, наскільки доречна вибрана стратегія компанії і такі її компоненти, як інновації, капітал, менеджмент, корпоративна культура і ін.

Стратегія конкурентноздатності, або конкурентна стратегія, – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі – тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, добитися стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Висвітленню цих аспектів приділено багато уваги в роботах відомих вітчизняних та зарубіжних авторів: Азоєва Г.Л. [1], Юданова А.Ю. [52], Круглова М.І. [21], Немцова В.Д. [27], Віханського О.С. [6], Гольдштейна Г.Я. [12], Фатхутдінова Р.А. [47], Портера М. [35], Котлера Ф. [19], Стрікленда А.Дж. й Томпсона А.А.[40] та інших.

Розгляд проблем конкуренції визначається значною роллю реалізації конкурентних переваг підприємства при розробці конкурентної стратегії. Скільки-небудь цілісні теоретичні розробки про природу конкуренції відносяться до середини XVIII століття, коли засновники класичної політичної економії почали досліджувати рушійні сили конкурентної боротьби. Вони надавали основну увагу цінovій конкуренції, розглядаючи її як ефективний інструмент цінovого регулювання [39]. Проте слід відмітити, що помітну еволюцію стратегічні концепції пройшли на початку 50-х рр. ХХ

століття. У 50-і рр. домінували концепції стратегічного пристосування Х. Ансоффа, І. Эндрюса і М. Чендлера: у виборі оптимальної стратегії вирішальну роль грає поєднання сильних сторін фірми і шансів, які дає оточення. На переломі 50-60-х рр. Е. Пенроуз запропонував концепцію ресурсного підходу, згідно якої вирішальним чинником при виборі стратегії є ресурси фірми, особливо її специфічні і унікальні можливості. У 70-ті рр. переважали практичні і кількісні підходи, представлені моделями портфоліо Бостонської консалтингової групи, А. Літгла і М. Мак-Кинси. У 80-ті рр. виникла нова концепція стратегічної діяльності підприємств М.Портера, яку можна позначити як конкуренцію, що спирається на можливості. Ця концепція останнім часом стала однією з найпоширеніших [51].

Вибір конкурентної стратегії за М. Портером обумовлений двома основними моментами. По-перше, привабливістю галузі з погляду довгострокової прибутковості. Не всі галузі володіють рівними можливостями для того, щоб залишатися прибутковими впродовж тривалого часу. Другий центральний момент у виборі стратегії конкуренція – це чинники, що визначають відносну конкурентну позицію фірми усередині галузі. Вибір конкурентної стратегії повинен здійснюватися тільки з урахуванням обох моментів, кожного окремо з них недостатньо. Навіть якщо компанія працює у вельми привабливій галузі, її прибуток може опинитися недостатньо високим із-за невірно вибраної конкурентної позиції. І навпаки, якщо компанія, що займає винятково вигідну позицію на ринку, працює в абсолютно неприбутковому бізнесі, всі зусилля по зміцненню цієї позиції можуть виявитися безплідними.

Діяльність окремо взятої компанії впливає як на прибутковість галузі в цілому, так і на її конкурентну позицію, і тому вибір конкурентної стратегії є одночасно складною і цікавою проблемою. Не дивлячись на те, що прибутковість галузі в деякій мірі залежить від чинників, які мало впливають на компанії, проте, вибрана компанією стратегія може істотно позначатися на привабливості галузі, змінюючи її як в один, так і в інший бік. В той же час,

вибравши ту або іншу конкурентну стратегію, компанія може тим самим укріпити або, навпаки, підірвати свою позицію. Таким чином, вибір конкурентної стратегії не тільки визначається умовами галузі, але також є спробою вплинути на ці умови на користь компанії [15, 34, 36,].

Ефективні стратегії конкуренції базуються на стійкій конкурентній перевазі. Компанія має конкурентну перевагу, коли вона має можливості вищі конкурентів у залученні покупців і боротьбі проти конкурентних сил. Існують численні джерела конкурентної переваги:

- володіння найкращим продуктом на ринку;
- розвиток високоякісного обслуговування покупця;
- досягнення низьких витрат у порівнянні з конкурентами;
- наявність більш зручного географічного розміщення;
- запатентована технологія;
- особливості продукції і стиль роботи, найбільш привабливі для покупця;
- більш короткі терміни розробки й випробувань нової продукції;
- добре відома марка і репутація;
- забезпечення покупців кращими споживчими властивостями за ті ж гроші (поєднання гарної якості, гарного сервісу і прийнятної ціни) [5]

Кожній галузі властивий свій підхід до створення і утримання конкурентної переваги. Звичайно компанія робить вибір між декількома стратегіями, але може вибрати і більше однієї стратегії. Як правило, якщо компанія вибирає занадто багато напрямків, то вона не досягає успіху ні в одному з них. Якщо все ж таки компанія вирішує слідувати декільком конкурентним стратегіям, то для кожного напрямку створюються декілька структурних підрозділів.

Як правило, в умовах ринку вільної конкуренції компаніям украй рідко вдається досягти успіху більш ніж в одній конкурентній стратегії. Це можливо лише в наступних випадках:

- конкуренти з якихось причин діють недостатньо грамотно;

– собівартість продукції залежить від частки ринку, що належить даній компанії. Специфіка виробництва така, що низька собівартість можлива тільки при великому об'ємі виробництва, і в цьому випадку мінімізуються витрати на диференціацію;

– компанія починає інновацію, якої немає у конкурентів. Цей чинник діє тільки до тих пір, поки конкуренти не починають діяти аналогічно.

Успіх будь-якої стратегії залежить від того, наскільки довго компанія має можливість їй слідувати. Будь-яка конкурентна стратегія – це потенційна загроза для інших [15].

Процес формування конкурентної стратегії підприємства включає декілька етапів:

- аналіз конкурентного середовища в галузі;
- оцінка стану підприємств – конкурентів;
- аналіз конкурентоспроможності самого підприємства;
- висновки про рівень і якість конкурентної позиції підприємства;
- визначення конкурентної переваги та вибір виду конкурентної стратегії підприємства.

Після формування стратегії потрібно оцінити чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться по наступних напрямках.

Відповідність вибраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.п.

Відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. В даному випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена

програма реалізації стратегії в часі і т.п.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії [6].

Результатом цієї копіткої й тривалої роботи повинна стати конкурентна стратегія підприємства, тобто розроблена концепція в якій визначена система заходів, направлених на досягнення конкурентних переваг. Кінцева мета конкурентної стратегії – правильне використання правил конкуренції, а в ідеальному випадку – зміна цих правил на користь фірми.

1.2 Загальний аналіз конкурентних стратегій за класифікаційними ознаками

Поведінка фірми на ринку характеризується деякою тільки їй одній властивою комбінацією стратегічних ідей, тому існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто безліч маркетингових конкурентних стратегій фірм. Конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками (табл. 1.1)

Американський маркетолог Артур Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція та виділяє конкурентні стратегії залежно від цих конкурентних позицій і можливостей їх поліпшення.

Лідируюча (домінуюча) позиція — означає основний вплив фірмою на ринок збуту, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Класифікація конкурентних стратегій

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Різновиди конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентна позиція фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентна позиція фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера
Л. Раменский	Сегмент ринку та фундаментальні особливості компанії	Віолентна (силова) стратегія
		Патієнтна (нішова) стратегія
		Комутантна стратегія (приспосовання)
		Експлерентна (піонерська) стратегія

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості

для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища [5].

М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- 1) стратегія цінового лідерства.
- 2) стратегія диференціації,
- 3) стратегія концентрації.

Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу або галузі слідує їм незалежно від того, займаються вони виробництвом чи, обслуговують або є неприбутковими підприємствами. Різницю між трьома базовими стратегіями проілюстровано на рис. 1.1.

		Стратегічна перевага	
		Унікальність як вона сприймається покупцем	Становище низько затратної фірми
Стратегічна мета	У рамках ринку	Диференціація	Найменші сукупні витрати
	Тільки в конкретному сегменті	Концентрація	

Рис.1.1. Базові стратегії конкуренції

Достоїнствами стратегії цінового лідерства є можливість для лідера запропонувати нижчу, ніж конкуренти, ціну при тому ж самому рівні прибутку, а в умовах цінової війни – здатність витримати конкуренцію

завдяки кращим стартовим умовам. Ціновий лідер вибирає низький рівень продуктової диференціації і ігнорує сегментацію ринку. Він працює на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну. Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів своєю ціною перевагою. Його нижчі ціни означають, що він менш чутливий, чим конкуренти, до зростання тиску постачальників на вході і покупців на виході. Більш того, оскільки цінове лідерство звичайно вимагає ринку великих розмірів, зміцнюється його позиція в "торгівлі" з постачальниками. Перевагою цінового лідера є наявність бар'єрів входу, оскільки інші компанії нездатні увійти до галузі, використовуючи ціни лідера. Таким чином, ціновий лідер знаходиться у відносній безпеці, поки зберігає цінову перевагу. Принципова небезпека для нього – знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат (наприклад, при зміні технології).

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанії можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції. Це забезпечує їй конкурентні переваги. Наприклад, могутні постачальники рідко представляють для такої компанії проблему, оскільки вона більш налаштована на ціну, чим на собівартість. Компанія, природно, не має проблем і з сильними покупцями. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентноздатні розробки. Основною проблемою такої компанії залишається підтримка унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також виникнути із-за зміни запитів і смаків споживачів.

При стратегії концентрації (фокусування) вибирається обмежена група сегментів. Маркетингова ніша може виділятися географічно, типом споживача, сегментом з діапазону продуктів. Вибравши сегмент, компанія

використовує в ньому або диференціацію, або підхід лідерства за ціною. Якщо вона використовує підхід лідерства за ціною, то конкурує з ціновим лідером в тому сегменті ринку, де останній не має переваги. Якщо компанія використовує диференціацію, то виграє на тому, що диференціація проводиться в одному або не багатьох сегментах. При цьому найчастіше використовується відмітна перевага у вигляді якості на основі компетентності у вузькій області. Конкурентні переваги компанії, що застосовує стратегію фокусування, витікають з її відмінної переваги, що дає їй хорошу конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий же продукт у іншому місці. Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного обліку їх потреб. Проте значні недоліки полягають в тому, що можливість економії на масштабах виробництва у них нижче та ніша, на яку працює компанія, може раптово зникнути із-за змін в технології або в смаках споживачів. Оскільки є загроза, що компанії – диференціатори створюватимуть аналогічні продукти, а ціновий лідер привертати покупців низькою ціною, то компанія з фокусною стратегією повинна знаходитися в стані постійної оборони своєї ніші.

Якщо компанії не визначили чітко своєї стратегії, то, як правило, одержують результати нижче за середнє і страждають при посиленні конкуренції [9].

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм. Згідно з таким підходом Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- 1) маркетингові стратегії ринкового лідера,
- 2) маркетингові стратегії членджера,
- 3) маркетингові стратегії послідовника,
- 4) маркетингові стратегії нішера.

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку. Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку. Прикладами ринкових лідерів в світі є: "Кодак" — на ринку фотографій, "Проктер енд Гембл" — на ринку санітарно-гігієнічних товарів, "Кока-Кола" — на ринку легких напоїв, "Мак Доналдс" — на ринку кафе швидкого обслуговування, "Ксерокс" — на ринку копіювальної техніки, "Катерпіллар" — на ринку землеробної техніки.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен використовувати наступні стратегії:

- стратегія розширення місткості ринку;
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку;
- стратегія захисту позицій.

Стратегія розширення місткості ринку реалізується за рахунок пошуку нових споживачів, пошуку нових потреб та збільшення обсягів споживання товарів фірми, що здійснюється шляхом активної рекламної діяльності.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку реалізується за допомогою розширення товарного асортименту, виведення на ринок нових товарів та поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів. Як ілюструє модель М. Портера (рис.1.2), ріст ринкової частки – це той фактор, який впливає на зростання прибутковості фірми. Але витрати на забезпечення збільшення ринкової частки можуть перевищувати надходження доходів і навпаки знижувати прибутковість фірми. Отже коли ринкова частка фірми перевищує межу 50%, прибутковість фірми починає зменшуватися (рис.1.2). Це відбувається за рахунок витрат на систему просування в комплексі маркетингових засобів та витрат на законодавчу підтримку частки, яка сягнула за межі законодавчо дозволеної.

Стратегія захисту позиції полягає у захисті ринкової частки завоєваних ринків збуту лідера по всій товарній номенклатурі та активній інноваційній політиці.

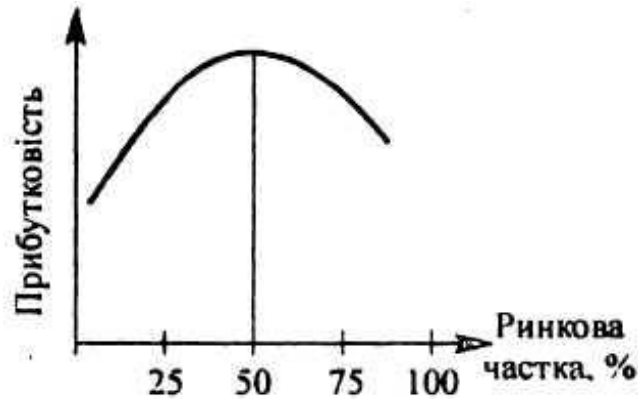


Рис.1.2. Залежність між ринковою часткою та прибутковістю фірми

Челенджерами називають ті фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу.

Челенджер може атакувати три види фірм: ринкового лідера, аналогічну фірму – челенджера та меншу за розміром фірму.

Челенджер може атакувати конкурента по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому, або концентрувати зусилля тільки на його слабких сторонах, використовуючи переваги в ціні, якості, асортименті товару, нижчих виробничих витратах, кращому сервісному обслуговуванні.

Відомими парами "челенджер-лідер" є такі компанії: "Canon" - "Xerox", "Colgate" - "Procter & Gamble", "Fuji" – "Kodak".

Послідовники — це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки. Тобто використовуючи політику слідування за лідером, вони утримують існуючих

споживачів. Кожен послідовник має незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування) та не допускає агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася. Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Послідовник наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід лідера, тому його витрати і ризик є значно меншими. Різновиди стратегії послідовника наведені на рис. 1.3.

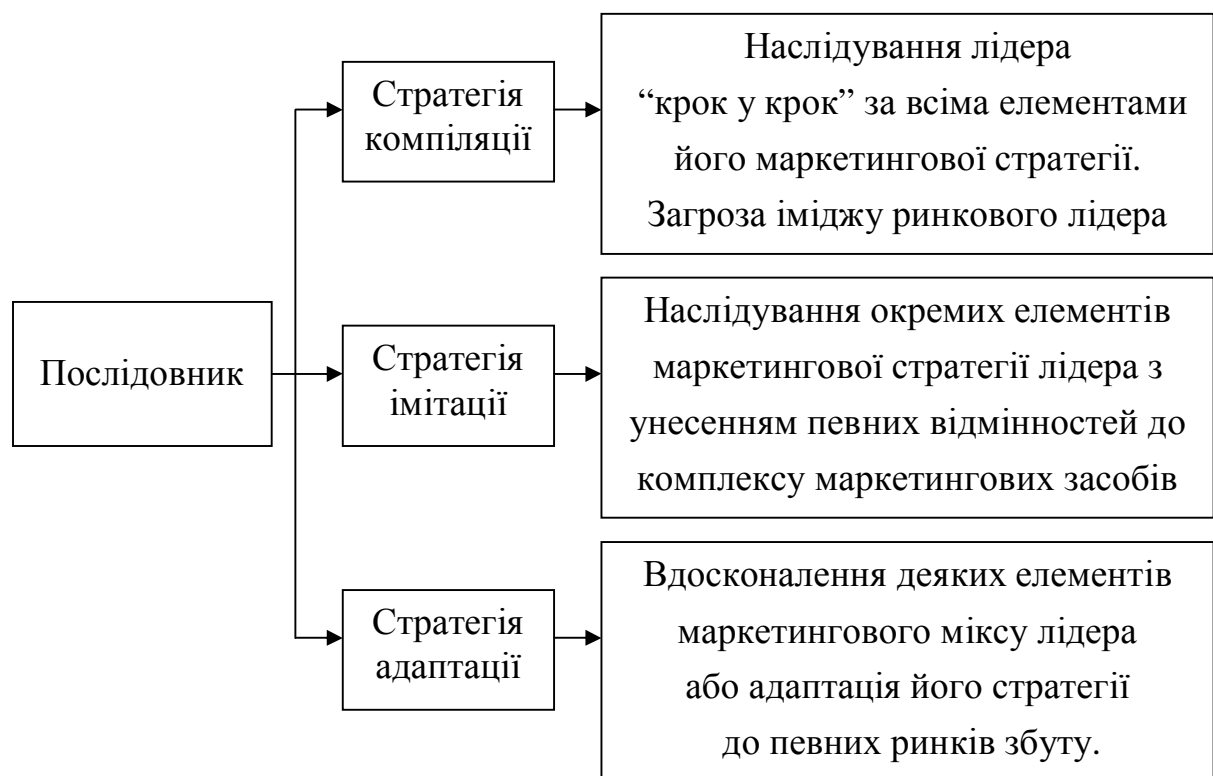


Рис.1.3. Різновиди конкурентних стратегій послідовника

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, який залишився поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші). Отже основна ідея стратегії ринкової ніші полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікована за такими ознаками:

- за географією;
- за кінцевим споживачем;
- за співвідношенням «ціна – якість товару»;

- за сервісним обслуговуванням;
- за різновидами споживачів.

Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми – нішера вона використовує такі різновиди стратегій:

- 1 – стратегія підтримання позицій;
- 2 – стратегія виходу за межі ніші;
- 3 – стратегія лідерства в ніші.

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином (рис. 1.4):

- ринкові лідери займають 40% ринку;
- челенджери – 30%;
- послідовники – 20%;
- нішери – 10% [5].

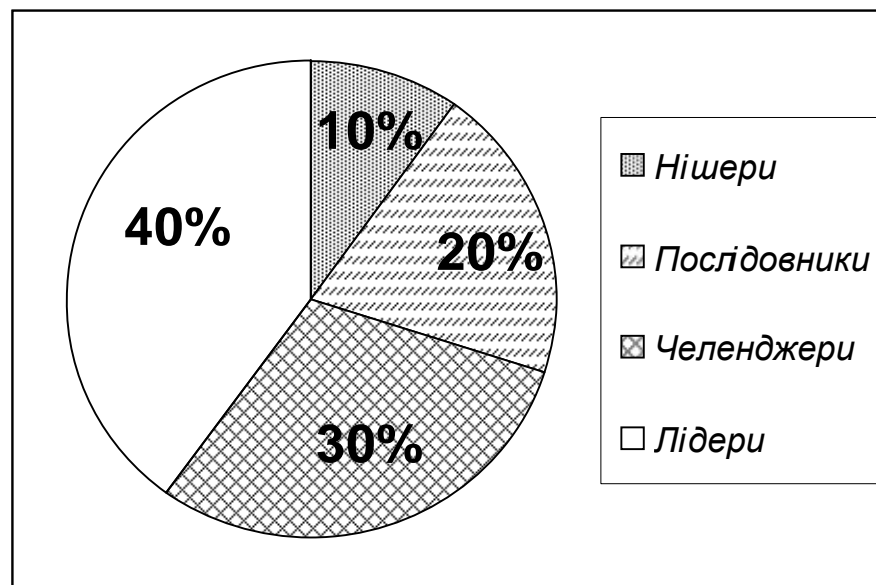


Рис. 1.4. Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів у сукупній місткості певного ринку

Л. Г. Раменський виділяє чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови маркетингового

середовища і різні ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна стратегії.

1. Віолентна (силова) стратегія – стратегія домінування на обширному ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни продаж. Це досягається організацією масового виробництва товарів середньої якості, що цілком влаштовують масового покупця. Такої стратегії дотримуються багато великих компаній. Товар виготовляється ними в широкому асортименті, часто оновлюється, що в поєднанні з його добротністю і доступністю за ціною дозволяє привернути широкі шари покупців. Цьому сприяє проведення великих рекламних компаній.

2. Патієнтна (нішова) стратегія – стратегія, орієнтована на випуск обмеженої кількості спеціалізованої продукції високої якості. Фірми, що дотримуються такої стратегії, прагнуть відхилитися від прямої конкуренції з провідними компаніями і знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів. Вони добре доповнюють віолентів, оскільки приносять на ринок різноманітність, вишукують і активно формують специфічні потреби. Вузька спеціалізація патієнтів дозволяє їм забезпечити високий науково-технічний рівень виробництва і високу кваліфікацію персоналу. Такої стратегії дотримуються менш великі (в порівнянні з віолентами), середні і дрібні фірми.

3. Комутантна стратегія (приспосовування) – стратегія, направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб. Дрібні фірми, що дотримуються цієї стратегії, звичайно не мають в своєму розпорядженні ефективного устаткування і науково-технічної бази, але мають хороших майстрів, що дозволяє їм швидко пристосовуватися до потреб ринку, що змінюються.

4. Експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари. Реалізувати її можуть фірми, що мають високий науково-

технічний потенціал і підприємницький стиль поведінки. Такій стратегії властиві високий ризик невдачі (пропонований товар не знаходить споживача) або високі доходи у разі успіху [6].

Отже розглянувши класифікацію конкурентних стратегій, можна зробити висновок, що будь-яка із стратегій конкуренції є фундаментально особливим підходом до отримання конкурентних переваг і до того, як утримати їх протягом тривалого періоду часу. Кожна така стратегія суміщає певний тип конкурентних переваг, якого фірма намагається добитися, а також масштаб стратегічної мети. Таким чином, на ринку відбувається співіснування і взаємне доповнення компаній різних типів, і конкурентна боротьба, відповідно, ведеться різними методами на основі різних конкурентних стратегій.

1.3 Підходи до формування стратегії конкуренції для підприємства

1.3.1 Інформація як основний чинник формування стратегії

Ефективне використання інформаційних ресурсів необхідне організації. Інформація необхідна для чіткого визначення конкурентних переваг компанії і її стратегічного позиціонування. Можливість фірми успішно конкурувати на ринку буде визначатися двома ключовими чинниками. По-перше, це здатність компанії виявляти та враховувати надалі дію конкурентних сил та їх динаміка. По-друге, можливості фірми мобілізувати і управляти ресурсами, необхідними для реалізації вибраної конкурентної стратегії. Ключовим елементом у вищеописаному процесі є пошук релевантних джерел інформації і ефективне управління ними.

Інформацію, що використовується компанією в процесі ухвалення стратегічних рішень, можна представити у вигляді потоку з чотирьох основних елементів, зображених на рис.1.5.

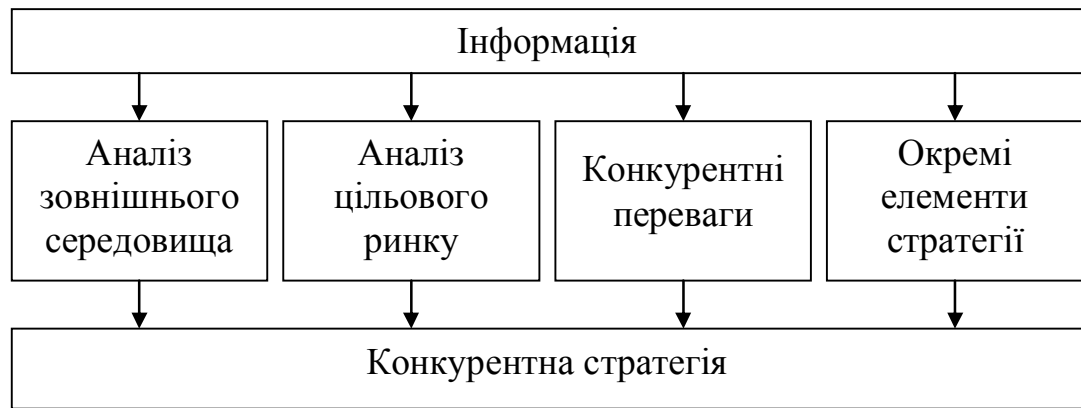


Рис.1.5. Вплив інформації на етапи розробки конкурентної стратегії

Для успішного досягнення стратегічної мети і тактичних завдань фірма повинна відстежувати всі можливі джерела попадання інформації у внутрішнє середовище і забезпечувати її максимальне використання.

Основними елементами процесу аналізу зовнішнього середовища є:

- аналіз економічного середовища;
- аналіз демографічного середовища;
- аналіз технологічного середовища;
- аналіз стратегій конкурентів

При аналізі економічної інформації особливої важливості набуває аналіз сукупного попиту, ВВП, поточного і прогнозованого рівнів інфляції, державної податкової політики і розподілу доходів, середній рівень оплати праці, компоненти продуктової кошика споживача, купівельна спроможність населення.

Інформація, що стосується демографічної ситуації, є критичним чинником при розробці маркетингової стратегії і використовується для визначення тенденцій в зміні чисельності населення, його складу за віком та статтю, а також соціокультурних закономірностей.

Ще один значущий аспект в аналізі зовнішнього середовища організації – технологічне середовище. По-перше, розвиток технології може послужити поштовхом для злиття різних галузей. По-друге, інформаційні технології в даний час займають одне з провідних місць у формуванні

конкурентних переваг організації. По-третє, технологічне зростання може надати істотну дію на ринкову позицію конкурентів. Технологічні переваги звичайно є вельми міцним конкурентним бонусом.

Завершальний елемент в аналізі зовнішнього середовища організації – інформація про стратегії конкурентів. Компанія формує конкурентні переваги по відношенню і на підставі переваг безпосередніх конкурентів. В зв'язку з цим для неї важливо постійно відстежувати зміни, що відбуваються, в якісному і кількісному складі конкурентних переваг конкурентів.

Аналіз цільового ринку є другим етапом процесу розробки конкурентної стратегії. Основними елементами аналізу цільового ринку є:

- сегментація;
- визначення основних характеристик цільових сегментів: місткість, тенденції розвитку, відносна позиція організації;
- аналіз купівельної поведінки:

Сегментація цільового ринку необхідна для виявлення однорідних кластерів потенційних споживачів, що характеризуються схожою купівельною поведінкою. Виділені цільові сегменти повинні бути однорідними в рамках одного сегменту і при цьому відмінними від інших сегментів; мати достатньо великі розміри; підлягати вимірюванню за допомогою кількісних критеріїв. Основними видами інформації, використовуваної при сегментації, є: соціоекономічна, географічна (включаючи демографічну) і психографічна (включаючи етнографічну).

Інформація про особливості купівельної поведінки дозволяє фірмі створювати продукт саме з тими характеристиками, які дозволять повніше задовольнити потреби цільових споживачів. Інформація повинна оновлюватися постійно, враховуючи потреби ринку, що постійно змінюються, і параметри купівельної поведінки.

Третій інформаційний потік, використовуваний при розробці конкурентної стратегії, торкається конкурентних переваг організації. Інформація, необхідна фірмі при розробці конкурентних переваг, виходить з

аналізу відносної позиції на ринку порівняно з позиціями конкурентів (особливо важливі дані про частку ринку конкурентів, переваги споживачів, ступінь задоволеності споживачів наявними продуктами); з порівняння виробничих можливостей фірми з можливостями конкурентів (відомості про витрати виробництва, методи розподілу, маркетингові програми, організацію продажів і сервісного обслуговування основних конкурентів).

Останній інформаційний потік, що бере участь в процесі вироблення конкурентної стратегії, торкається приватних елементів стратегії.

Перше, на що компанія повинна звернути увагу в рамках розробки конкурентної стратегії – націлювання продуктової пропозиції на вибрані в ході процесу сегментації цільові сегменти ринку. В результаті аналізу цільового ринку виявляються маркетингові можливості як на даному ринку в цілому, так і в окремих його сегментах..

Друге, на що фірма повинна звернути увагу після отримання результатів аналізу цільового ринку – розробка товарів і послуг, якнайповніші що задовольняють потреби і потреби споживачів. В даному випадку інформація торкатиметься характеристик продукту, що розробляється, витрат на його розробку, прогнозу продажів, аналізу продуктових пропозицій конкурентів.

Третьою складовою формування стратегії є ціноутворення. Основними чинниками, що впливають на встановлення ціни, є :

- стратегії ціноутворення конкурентів;
- переваги споживачів:
- витрати на виробництво продукту:
- прогноз продажів:

Дуже важливо враховувати інформацію щодо стратегії розподілу. Ця інформація допомагає фірмі вирішити, якими каналами розподілу найефективніше скористатися, наприклад, чи реалізовувати продукти споживачам безпосередньо або через посередників, чи повинні канали розподілу покривати весь шлях товару від виробника до споживача або

досить обмежитися обслуговуванням окремої ланки цього ланцюга.

Інформація є ключем до вироблення оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні рішення, відповідні реакції споживачів на ринкову пропозицію [11].

1.3.2. Аналіз конкурентного середовища та позиції фірми в галузі

Істотним етапом розробки стратегії конкурентноздатності є аналіз галузевої конкуренції. Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил [10]. Професор Гарвардської школи бізнесу М.Портер довів, що стан конкуренції в галузі можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

1) *ризик входу потенційних конкурентів*: створює небезпеку прибутковості компанії (якщо цей ризик малий, компанія може підвищувати ціну і збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;

2) *суперництво існуючих в галузі компаній*: що виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів виходу в галузі;

3) *можливість покупців "торгуватися"*: представляє загрозу тиску на ціни із-за потреб в кращій якості або сервісі;

4) *тиск з боку постачальників*: полягає в їх загрозі підняти ціни, вимушуючи компанії понизити кількість продукції, що поставляється, а, отже, і прибуток;

5) *загроза появи товарів замінників*: існування товарів, що повністю замінюють продукт – серйозна конкурентна загроза, що обмежує ціни компанії і її прибутковість.

Висота бар'єрів входу зумовлює ризик входу потенційних конкурентів. Існують три основні джерела бар'єрів входу:

- лояльність до торгової марки покупців (вхідні компанії повинні перекрити це значними інвестиціями);

- абсолютна перевага по витратах (нижчі витрати виробництва забезпечують компаніям значні переваги, які важко придбати новим компаніям);

- економія на масштабі (ця перевага асоціюється з великими компаніями), пов'язана із зниженням витрат при масовому виробництві стандартизованої продукції, знижками при великих закупівлях сировини, матеріалів і що комплектують, зниженням питомих витрат на рекламу і т.д.

Бар'єри виходу формують умови суперництва існуючих в галузі компаній: Бар'єри виходу є економічними і емоційними чинниками, які утримують компанію, навіть якщо доходи малі. Більш того, вони є серйозною небезпекою при падінні попиту в галузі: у даній ситуації з'являються зайві виробничі потужності, що веде до інтенсифікації цінової конкуренції, оскільки компанії скидають ціни, намагаючись використовувати потужності, що простоюють. Звичайно бар'єри виходу включають наступні обставини:

- інвестиції в устаткування, які не мають альтернатив використання, якщо компанія залишить галузь, їх треба списувати;

- висока фіксована вартість виходу із-за виплат робочим, що звільняються;

- економічна залежність від галузі: наприклад, якщо компанія не диверсифікована, вона вимушена залишитися в галузі [13].

Також розрізняють види конкуренції за інтенсивністю: запекла, інтенсивна, нормально уповільнена або привабливо-слабка. Необхідно також встановити, чи буде рівень конкуренції зростати або знижуватись. Оцінюючи

силу тиску на компанію конкуруючих фірм, розроблювач стратегії має ідентифікувати вид конкурентної «зброї», що визначає розвиток конкурентної боротьби, та оцінити, як суперництво впливає на ріст доходів. Вважається, що конкуренція інтенсивна, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі. Помірна конкуренція характеризується тим, що більшість фірм отримує достатньо середній по галузі прибуток. Слабка – більшість компаній галузі може отримувати прибуток вище середнього, вкладаючи інвестиції лише у виробництво. Різкі загострення суперництва роблять конкурентну боротьбу у галузі запеклою. У будь-якій галузі вплив на інтенсивність конкуренції визначається низкою факторів:

1. Великою чисельністю фірм-суперників, які мають майже однакові розміри та обсяги виробництва; велика кількість суперників збільшує вірогідність появи нових стратегічних ініціатив.

2. Повільним зростанням попиту на продукцію. На ринку зі швидкими темпами зросту конкуренція слабшає. Фірма витрачає свої ресурси на те, щоб встигати за зростаючим попитом, а не задля того, щоб перехоплювати у конкурентів споживачів. Проте коли зростання уповільнюється або споживчий попит раптово падає, компанії, які орієнтувалися на розширення виробництва, досить часто знижують ціни та використовують інші заходи нарощування продаж. В результаті виникає боротьба за частку ринку, що може виштовхнути з ринку слабкі та неефективні фірми.

3. Умовами господарювання в галузі, які можуть штовхати фірми на зниження цін або застосування інших методів збільшення обсягів продаж та виробництва.

4. Витратами на покупців при переході із споживання однієї марки на споживання іншої. Низькі витрати на зміну марки полегшують фірмам завдання перехоплення споживачів продукції конкуруючих компаній. Високі витрати при зміні марки захищають виробників від спроб суперників привернути споживачів їх продукції.

5. Незадоволеністю кількох компаній своєю часткою ринку та

прагнення її збільшити за рахунок конкурентів. Фірми, позиції яких слабшають або які відчувають фінансові труднощі, часто діють агресивно, купляючи дрібні фірми-конкуренти, втілюючи нові продукти, збільшуючи витрати на рекламу, встановлюючи спеціальні ціни. Такі дії можуть загострити боротьбу за частку ринку.

6. Конкуренція посилюється пропорційно зростанню прибутку від вдалих стратегічних рішень. Чим вище потенційний прибуток, тим більша вірогідність того, що деякі фірми будуть діяти відповідно до даної стратегії для того, щоб отримати цей прибуток. Розмір прибутку залежить від того, як швидко надійде відповідь конкурентів.

7. Конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб вийти з ринку, вищі, ніж залишитись на ньому, та прийняти участь у конкурентній боротьбі. Чим вищі бар'єри на шляху виходу з ринку, тим більша рішучість фірм залишитись. Незважаючи на те, що прибутки достатньо низькі і вони навіть можуть призвести до втрат.

8. Хід конкуренції тим важче передбачити, чим більше розрізняються пріоритети фірм, їхня стратегія, ресурси, особисті якості керівників та країни, де вони знаходяться.

9. Конкуренція посилюється, коли великі компанії, які діють в інших галузях, купляють близьку до банкрутства фірму в певній галузі та вживають можливих заходів задля запобігання цього банкрутства.

Якщо конкурентні сили в цілому не впливають на ситуацію в галузі, то ця галузь стає привабливішою з точки зору отримання великих прибутків. Ідеальне конкурентне середовище відносно отримання прибутків – таке, в якому постачальники та покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, коли немає гарних товарів-субститутів, вхідні бар'єри на ринок відносно високі та конкуренція між існуючими продавцями відносно помірна. Проте якщо хоча б деякі з цих конкурентних сил є достатньо сильними, галузь може бути привабливою з точки зору конкуренції лише для тих фірм, чиє місце на ринку та ринкова стратегія забезпечують достатній

захист проти тиску конкурентів та дають можливість отримувати прибутки вищі за середній рівень.

Для того щоб вдало виступати на ринку та захистити фірму від негативного впливу конкурентних сил, менеджери повинні розробити стратегії, які б:

- ізолювали компанію настільки, наскільки це можливо, від конкурентних сил;
- забезпечили сильну та надійну позицію, що гарантувала б успіх у конкурентній боротьбі [7].

На додаток до аналізу конкурентного середовища потрібен загальний аналіз конкурентної позиції і конкурентної сили компанії. Він повинен відповісти на питання:

- Наскільки сильна сьогоднішня конкурентна позиція фірми?
- Яка зміна конкурентної позиції можна чекати при використанні сьогоднішньої стратегії (з її тонким підстроюванням)?
- Який перелік конкурентних переваг фірми?
- Яка можливість фірми захищати свою позицію у світлі галузевих рушійних сил, конкурентного тиску і передбачуваних дій суперників?

Загальне правило: компанія повинна накопичувати свої конкурентні сильні сторони і захищати свої конкурентні слабкості, будуючи стратегію на сильних сторонах і застосовувати дії по усуненню слабостей. У той же самий час рейтинг сильних сторін суперників показує, звідки можна чекати їх атак і, навпаки, де вони слабкіше. Якщо компанія має конкурентні сильні сторони там, де суперники відносно слабкі, то можна активно використовувати ці обставини [3].

Для оцінки конкурентної позиції організації існує безліч методів. Останнім часом набув популярності метод конкурентних переваг, запропонований М. Портером, який ґрунтується на твердженні, що показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку,

яка їй належить, а для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші використовувати показник концентрації індекс Херфіндала [1].

Білоусов В.Л. [3] вдосконалив цей метод запропонувавши оцінювати позицію фірми по колу критеріїв, що групуються по окремих елементах комплексу маркетингу:

1. Продукт.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту (маркетингові комунікації)

Для підрахунків використовуються кількісні показники. Крім того, використовується система показників ділової активності й ефективності діяльності фірми.

Застосуємо принципи цих двох підходів до розрахунку конкурентоспроможності фірми для аналізу конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми.

З урахуванням викладеного використовується наступна система показників.

1. По продукту:

Коефіцієнт ринкової частки:

$$KPD = \frac{OP}{OOPR} \quad (1.1)$$

де

OP – обсяг продажів продукту фірмою;

OOPR – загальний обсяг продажів продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку, яку займає фірма на ринку.

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$KPP = \frac{ZPP}{ZPOP} \quad (1.2)$$

де

ZPP – сума витрат на передпродажну підготовку;

ЗПОП – сума витрат на виробництво (придбання) продукту й організацію його продажів.

Цей показник характеризує зусилля фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок поліпшення передпродажної підготовки. У випадку, якщо продукт не вимагав передпродажної підготовки в звітний період, то приймається, що КПП = 1.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$КИОП = \frac{ОП_{к\text{оп}}}{ОП_{н\text{оп}}} \quad (1.3)$$

де

ОП_{к_{оп}} – обсяг продажів на кінець звітного періоду;

ОП_{н_{оп}} – обсяг продажів на початок звітного періоду.

Показує ріст чи зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок росту обсягу продажів.

2. За ціною:

Коефіцієнт рівня цін:

$$КУЦ = \frac{Ц_{\text{max}} + Ц_{\text{min}}}{2Ц_{\text{уф}}} \quad (1.4)$$

де

Ц_{max} – максимальна ціна товару на ринку;

Ц_{min} – мінімальна ціна товару на ринку;

Ц_{уф} – ціна товару, встановлена фірмою.

Показує ріст чи зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок динаміки цін на продукт.

3. По доведенню продукту до споживача:

Коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСб = \frac{КИОП * ЗСБ_{к\text{оп}}}{ЗСБ_{н\text{оп}}} \quad (1.5)$$

де

КИОП – коефіцієнт зміни обсягу продажів – формула (1.3);

$ZCB_{\text{КОП}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітнього періоду;

$ZCB_{\text{НОП}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітнього періоду.

Показує прагнення фірми до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

4. По просуванню продукту:

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$K_{\text{редД}} = \frac{K_{\text{ИОП}} * Z_{\text{РДКОП}}}{Z_{\text{РДНОП}}} \quad (1.6)$$

де

$Z_{\text{РДКОП}}$ – витрати на рекламну діяльність на кінець звітнього періоду;

$Z_{\text{РДНОП}}$ – витрати на рекламну діяльність на початок звітнього періоду;

Характеризує прагнення фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності.

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$K_{\text{ИПП}} = \frac{K_{\text{ИОП}} * Z_{\text{ПТАКОП}}}{Z_{\text{ПТАНОП}}} \quad (1.7)$$

де

$Z_{\text{ПТАКОП}}$ – сума витрат на оплату праці торгових агентів на кінець звітнього періоду;

$Z_{\text{ПТАНОП}}$ – сума витрат на оплату праці торгових агентів на початок звітнього періоду.

Показує прагнення фірми до росту конкурентоспроможності за рахунок росту персональних продажів із залученням торгових агентів.

Підсумовуючи перераховані вище коефіцієнти і знаходячи середнє арифметичне, визначаємо підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту. Назвемо його коефіцієнтом маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК).

$$K_{\text{МТК}} = \frac{K_{\text{РД}} + K_{\text{ПП}} + K_{\text{ИОП}} + K_{\text{УЦ}} + K_{\text{Сб}} + K_{\text{РЕД}} \text{Д} + K_{\text{ИПП}}}{L} \quad (1.8)$$

де

L – загальне число показників у чисельнику. У даному випадку $L = 7$.

Слід зазначити, що більшість коефіцієнтів мають різні величини для різних продуктів. Тоді для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми потрібно визначити суму коефіцієнтів (КМТК) для всіх її продуктів:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum KMTK}{n} \quad (1.9)$$

де

n – кількість продуктів (послуг) фірми.

Крім цього для розрахунку повної конкурентоспроможності фірми також потрібно враховувати загально фінансові коефіцієнти. Загально фінансові коефіцієнти розраховуються на основі аналізу балансу фірми за звітний період.

У практиці аналізу результатів діяльності фірми застосовується зведена таблиця фінансових показників, що включає коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти стійкості, коефіцієнти ділової активності, коефіцієнти прибутковості і т.д. Однак для розрахунку конкурентоспроможності фірми можна обмежитися оцінкою структури балансу за наступними коефіцієнтами.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КТЛ) визначається як відношення оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми, (підсумок 2-го розділу активу балансу) до поточних зобов'язань фірми у виді короткострокових кредитів банків, короткострокових позик і різних кредиторських заборгованостей (підсумок 4-го розділу пасиву балансу).

Нормативне значення коефіцієнта – не менш 2.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (КОСС) визначається як відношення різниці власного капіталу (підсумок 1-го розділу пасиву балансу) і необоротних активів (підсумок 1-го розділу активу балансу) до фактичної

вартості оборотних активів, що знаходяться в наявності у фірми, (підсумок 2-го розділу активу балансу).

Нормативне значення - не менш 0,1.

Таким чином, повна формула розрахунку конкурентоспроможності фірми буде наступною:

$$K\Phi = K_{\Sigma} \times KTL \times КОСС \quad (1.10)$$

Для кожного ринку продукту ідентифікуються найбільш небезпечні (пріоритетні) конкуренти . Усі конкуренти поділяються на визначені групи в залежності від переваг, завойованих фірмами, і в такий спосіб встановлюється їх роль у конкурентній боротьбі.

Для кожної групи конкурентів характерні конкретні концепції поведінки на ринку. Для розподілу конкурентів на групи розглянемо матрицю групового ранжирування конкуруючих фірм (рис. 1.6).

Претенденти +3,1 - +9	Лідери +9,1 - +10
Ті, що зайняли ринкову нішу -2,9 - +0,99	Послідовники +1 - +3
Банкрути -10 - (-7)	Ті, що зайняли ринкову нішу -6,9 - (-3)

Рис. 1.7. Матриця груп фірм, що конкурують на ринку [3]

Матриця являє собою прямокутник, розбитий на дев'ять квадрантів (секторів), кожний з яких відповідає визначеному коефіцієнту від -10 до 10. Сам прямокутник поділяється на п'ять рівнів, кожний з яких відповідає визначеній групі фірм, що розрізняються між собою рівнем конкурентоспроможності і стосовних до наступного групам учасників ринку:

Лідери – +9,1 – +10;

Претенденти на роль лідера – +3,1 – +9

Послідовники – +1 – +3;

Ті, що зайняли ринкову нішу – (+ 0,99) – (-6,9);

Банкрути – (-10) – (-7).

Ринкові лідери – фірми, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності (КФ). Як правило, ці фірми мають максимальну ринкову частку при продажах, є лідерами в ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем і т.д. Для фірм-лідерів характерним поведженням є оборона.

Ринкові претенденти – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються за збільшення ринкової частки продажів, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

Ринкові послідовники – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 1 до 3. Ця група фірм проводить політику проходження за галузевим лідером, не ризикує, але і не виявляє пасивності. Фірми цієї групи особливо обережно і виважено приймають рішення, що стосуються їхньої діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють більш обачно і розраховують на менші ресурси. Вони, як правило, піддані атакам з боку ринкових претендентів.

Фірми, що діють у ринковій ніші. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від +0,99 до -6,9. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. У своїй діяльності фірми максимально залежать від клієнтів і спираються на них.

Банкрути – фірми з коефіцієнтом конкурентоспроможності від -7 до -10. Ці фірми приймають режим зовнішнього керування і проводять заходи щодо виходу з банкрутства чи проводять розрахунки з кредиторами і ліквідуються [3].

Отже за наведеною методикою конкурента позиція фірми визначається за допомогою оцінки елементів маркетингу та показників ділової активності й ефективності діяльності фірми, а результат визначається зіставленням отриманого коефіцієнта з коефіцієнтами матриці групового ранжирування конкуруючих фірм.

1.3.3. Ризик та помилки при виборі конкурентної стратегії

Жодна із конкурентних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її втілення, намагаючись при цьому уникати невиправданих ризиків та помилок при реалізації. Однак кожна з стратегій пов'язана з ризиками певного роду. Розглянемо можливі ризики при виборі стратегії на прикладі базових стратегій конкуренції запропонованих М.Портером.

Стратегія цінового лідерства (мінімуму витрат) накладає суворі випробування на фірму, що прагне утримати свої позиції, а це означає реінвестування в сучасне устаткування, рішучу заміну застарілих активів, уникання розширення товарного асортименту та готовність до вдосконалення технології. При реалізації цієї стратегії певний ступінь ризику криють у собі:

- технологічна зміна, що зводить нанівець попередні інвестиції чи досвід;

- використання стратегії мінімуму витрат новачками галузі чи наступниками шляхом імітації або завдяки їх спроможності інвестувати у відповідні виробничі потужності;

- нездатність побачити необхідність змін у товарі чи комплексі маркетингу через зосередження уваги на рівні витрат;

Диференціація також має певний ризик:

– різниця цін між низько затратними конкурентами та диференційованою фірмою виявляється надто великою для диференціації з метою підтримки марочної прихильності покупців. Покупці, отже, жертвують деякими характеристиками, послугами чи іміджем, які пропонує диференційована фірма з метою заощадження на витратах;

– потреба покупців у чинникові диференціації послаблюється. Це може статися з нагромадженням досвіду покупців;

Стратегія концентрації (зосередження) приховує такі види ризику:

– різниця у витратах широкомасштабних конкурентів та зосереджених фірм збільшується та усуває переваги обслуговування вузького цільового ринку або врівноважує диференціацію, досягнуту стратегією зосередження;

– відмінності між бажаними товарами чи послугами, що пропонуються стратегічному сегментові і ринкові в цілому, стираються;

– конкуренти знаходять свої сегменти на стратегічному ринку фірми - зосереджувача і перевершують останню [9].

При реалізації стратегій конкурентноздатності фірми можуть допускати наступні стратегічні помилки, що впливатимуть на ефективність вибраної стратегії:

1. Імітацію дій лідерів або сильних конкурентів, коли на ринку вже немає місця для подібних продуктів і таких конкурентів.

2. Економію на маркетингу і просуванні при спробі вирішити всі проблеми на основі якості і експлуатації достоїнств товару.

3. Заняття багатьох слабких позицій на ринку замість однієї сильної.

4. Використання кредиту для фінансування інвестицій в нове устаткування, що знижує витрати, а потім попадання в пастку високих постійних витрат із-за невеликих грошових потоків для повернення кредиту.

5. Концентрація зусиль у області НІОКР на слабких в ринкових відносинах продуктах замість сильних.

6. Атаки ринкових лідерів без наявності істотних конкурентних переваг або адекватної фінансової потужності.

7. Агресивні спроби захоплення частини ринку, що провокують суперників відплатити повною мірою і ціновою війною.

8. Зниження цін для захоплення додаткових ринків без переваги у витратах.

9. Вихід на кращу частину ринку без відповідної репутації у покупців по відомим престижним товарам.

10. Звернення до косметичного поліпшення продукту замість реальних нововведень в істотних споживчих властивостях.

Ці помилки звичайно відбуваються в результаті відчаю, поганого аналізу галузевих і конкурентних умов та/або переоцінки своїх можливостей [4].

1.4. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку

Динаміка ринку є могутнім чинником, що дестабілізує формування стратегії конкуренції. Тому її облік є необхідною умовою адаптації стратегії до особливостей розвитку ринку.

Конкурентне середовище нового ринку має декілька відмітних особливостей, які необхідно враховувати при розробці стратегії:

1. Не існує правил гри і, питання про те, як функціонуватиме ринок, відкритий.

2. Більшість ноу-хау знаходяться в приватній власності підприємств–піонерів галузі.

3. Існує невизначеність щодо того, яка технологія виявиться найбільш ефективною і, атрибути товару якого підприємства будуть переважні для покупців. Результатом цієї невизначеності є нестійка якість товару, відсутність стандартів на продукцію і технології.

4. Підприємства позбавлені цілісної інформації про конкурентів, споживачів, стан галузі і, тому зайняті пошуком власних стратегій, технологій

виробництва і характеристик привабливості продукції.

5. Існують хороші можливості для зниження витрат виробництва і реалізації продукції за рахунок нових ідей по організації виробництва і управління, вдосконалення умов праці і підвищення його продуктивності.

6. Для знов створених підприємств відсутні проблеми входу в нову галузь, оскільки вхідні бар'єри незначні за винятком ситуацій, коли необхідні значні інвестиції в нові технології.

7. Можливі труднощі з використовуваною сировиною і матеріалами, які можуть мати місце до тих пір, поки постачальники не пристосуються до потреб нової галузі.

9. Відповідно до умов, перерахованих вище, підприємства, що працюють на новому ринку, поставлені перед фактом значно вищих витрат на першому етапі діяльності в порівнянні з тими, які з'являтимуться у міру зростання об'єму ринку. У зв'язку з цим підприємство потребує значної фінансової підтримки для того, щоб подолати стартові труднощі і одержати перший прибуток.

Розглянуті умови ускладнюють проблему вибору особливої стратегії конкуренції. Разом з тим, досвід підприємств, що діють на нових ринках, показує, що доцільно оцінити можливості наступних напрямів конкуренції:

1. Використання переваг пріоритету, що відносяться до якості продукту, його дизайну, стилю, відносин з постачальниками, особливостям технологій, використовуваної сировини і т.д.

2. Пошук нових груп споживачів і територіальних ринків.

3. Формування прихильності споживачів до конкретного товару і його модифікацій, для чого необхідно широко використовувати засоби реклами і стимулювання торгівлі.

4. Швидке і адекватне реагування на появу нових технологій з метою зайняти лідируючу технологічну позицію.

5. Підготовка до моменту проникнення в нову галузь могутніх підприємств з інших галузей.

Аналіз можливостей використання перерахованих стратегій і їх поєднань не означає повне ігнорування довгострокової перспективи. Необхідно завчасно підготуватися до особливих умов, які виникають при переході до більш зрілого ринку, з сильною конкуренцією за частку ринку. Турбота про короткострокове зростання повинна бути збалансована з довгостроковими потребами в побудові добре захищених ринкових позицій.

Швидке зростання ринку не може продовжуватися вічно. Уповільнення темпів розвитку, часто з об'єктивних причин, викликає фундаментальні зміни в середовищі конкуренції:

1. Сповільнюється зростання купівельного попиту, що породжує боротьбу, що посилюється, за частку ринку шляхом зниження цін, збільшення об'єму реклами і інших агресивних заходів.

2. Скорочується зростання виробництва за рахунок насичення ринку, з одного боку, і необхідністю мінімізувати надлишки готової продукції – з іншою. Менші об'єми виробництва, як правило, викликають збільшення питомої собівартості продукції.

3. Споживачі стають розбірливішими і більше уваги приділяють ціні і рівню сервісу. Стимулювання повторних (багатократних) покупок вимагає значних витрат.

4. Складніше йде процес інновації.

5. Посилюється міжнародна конкуренція. Унаслідок технологічної зрілості, стандартизації товарів і підвищеної уваги до дешевого виробництва, з'являється тенденція до посилення конкуренції. Фірми, що ростуть, шукають нові міжнародні ринки збуту і зацікавлені у виробництві товарів в тих країнах, де воно є дешевшим.

6. Посилення конкуренції викликає велику кількість придбань і злиття серед колишніх конкурентів, що приводить до відходу з галузі деяких підприємств і підвищує концентрацію виробництва.

Перераховані характеристики звичайно примушують фірму переглянути свою стратегію конкуренції. В ході ревізії своїх установок і

поглядів необхідно особливу увагу приділити наступним проблемам:

1. Детальний аналіз і скорочення витрат виробництва і реалізації продукції. Це одна з найважливіших умов для того, щоб, з одного боку, уникнути збиткових проектів (які згубні для підприємства в даних умовах) і, з іншою – направляє діяльність на ті групи товарів, де підприємство має спеціальний досвід або відносні переваги перед конкурентами.

2. Ціноутворення, що базується на ціновій політиці конкурентів.

3. Зсув акценту інновацій на зниження витрат. Уповільнення темпів зростання ринку примушує конкурентів більше приділяти уваги зниженню витрат, що підвищує важливість процесу технологічних інновацій.

4. Збільшення об'єму продажів «своїм» покупцям

5. Придбання підприємств за вигідними цінами.

6. Вихід на зовнішні ринки може принести додаткові об'єми продажів за рахунок дешевої робочої сили і сировини, сучаснішої технології і інших чинників країни-розміщення бізнесу.

Всі ці різноманітні чинники вимагають оцінити можливість ліцензійної діяльності та/або підтримки національних виробників, та/або експорту товарів, та/або створення заводів і власної збутової мережі для прямої конкуренції на ринках інших держав.

Безліч підприємств займається бізнесом на ринках, де попит ослаблений або нерентабельний. Не дивлячись на те, що такий бізнес понад усе підходить для отримання короткострокових прибутків або ліквідації, є ситуації, коли можна працювати на застійному ринку і досягати невеликого зростання і достатніх доходів. Як показує практика, рішення залишити бізнес тільки тому, що він важкий і робиться на застійному ринку, не завжди є вірним. Орієнтація бізнесу в таких умовах вимагає обліку специфічних характеристик конкурентного середовища застійного ринку, серед яких необхідно виділити наступні:

- стабілізується та/або падає попит/пропозиція на ринку;
- зростає інтенсивність і агресивність конкуренції;

– відносно стабільні ціни.

Враховуючи перераховані характеристики, необхідно детально проаналізувати можливість використання наступних стратегій конкуренції:

1. Концентрація на обслуговуванні конкретного сегменту ринку шляхом визначення, створення і використання сегментів, що ростуть, усередині застійного ринку.

2. Прагнення до інновацій, що відкривають можливості нецінової конкуренції.

3. Підвищення ефективності виробництва і збуту за рахунок зниження собівартості. Шляхи досягнення низьких витрат в умовах стагнації ринку можуть включати: підвищення ефективності виробництва шляхом його автоматизації і спеціалізації; вдосконалення технологій переробки відходів; використання великого числа різних каналів збуту для зниження витрат реалізації.

Перераховані три стратегічні моменти не є взаємовиключними. Спроби створення нової інноваційної версії товару можуть привести до формування швидкорослого сегменту ринку. Концентрація зусиль на підвищенні ефективності виробництва може стимулювати появу сегментів, що ростуть, з великою чутливістю до цін. Вказані напрями не є єдиними. Творчий підхід полягає в їх правильному застосуванні відповідно до можливостей підприємства і умов конкурентного середовища [1].

Висновки до першого розділу

1. Стратегія конкурентноздатності (конкурентна стратегія) – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

2. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі,

досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

3. Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей. Існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі – маркетингових конкурентних стратегій фірм, що є, по суті, фундаментальним підходом до отримання конкурентних переваг.

4. Інформація є ключем до розробки оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні правильні рішення при реалізації конкурентної стратегії.

5. Істотним етапом розробки стратегії конкурентноздатності є аналіз галузевої конкуренції. Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил.

6. Жодна із конкурентних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її втілення, намагаючись при цьому уникати невиправданих ризиків та помилок при реалізації.

7. Динаміка ринку є могутнім дестабілізуючим чинником при формуванні стратеги конкуренції, оскільки спричиняє істотні зміни конкурентного середовища, що в свою чергу може кардинально змінити позицію фірми в галузі. Таким чином облік динаміки ринку є необхідною умовою адаптації стратегії до особливостей розвитку ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЗОРІЄНТОВАНОГО НА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарського стану ТОВ Шиндлер

Компанія Schindler є світовим лідером по виробництву, монтажу й обслуговуванню підйомного устаткування – ліфтів, ескалаторів і рухомих доріжок. Schindler орієнтується насамперед на якість, надійність, безпеку, економічність і технологічну досконалість продукції, що поставляється. Вона існує на ринку 130 років, і за цей час успішно освоїла європейський ринок, а в другій половині XX століття успішно почала просування в США, Південній Америці, Азії й Австралії. У 90-х роках компанія Schindler почала освоювати Росію, а в 2004 році – відкрила підрозділ в Україні. Корпорація Schindler розділена на 4 зони – Європа, Америка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон і EMIA. Український підрозділ компанії Schindler є частиною зони EMIA (Eastern Europe – Східна Європа, Middle East – Середній Схід, India – Індія, Africa – Африка). Центральний офіс компанії, якому підпорядковується й український підрозділ, знаходиться у швейцарському місті Ebikon, де розташована й основна фабрика Schindler [53]. Засновниками компанії Schindler в Україні є винятково європейські корпорації Schindler:

- Акціонерне товариство "Vytahy Schindler a.s."
- Акціонерне товариство "Schinac Verwaltungs AG"

Товариство зареєстровано 05 04 2004 року та згідно зі Статутом має назву:– Товариство з обмеженою відповідальністю "Шиндлер".

Предметом діяльності Товариства є:

- продаж ліфтів та ескалаторів та супровідного устаткування;
- ремонт ліфтів та ескалаторів;
- проектна діяльність;

- виконання будівельних, будівельно-монтажних, ремонтних, пусконаладжувальних робіт,
- зовнішньоекономічна діяльність;
- організація в країні та закордоном виставок, виставок-продажів, аукціонів, торгових послуг по зберіганню товарів, сировини, матеріалів та обладнання [43].

Основною продукцією фірми є:

- ліфти для житлових будинків й офісів;
- панорамні, лікарняні, швидкісні, великовантажні ліфти;
- ескалатори для комерційних будинків та суспільного транспорту;
- рухомі доріжки.

Організаційна структура даного підприємства є лінійно-функціонального типу і направлена на установлення чітких взаємовідносин між окремими підрозділами, на розподіл між ними прав і відповідальності. Схема організаційної та управлінської структури наведена в додатках А, Б.

Елементи зовнішнього середовища ТОВ “Шиндлер”

Основними постачальниками обладнання, що імпортується в Україну, є заводи корпорації Schindler, що розташовані в Європі. Географічна структура імпорту та структура імпорту за видами устаткування представлена на рис.2.1 та рис. 2.2.

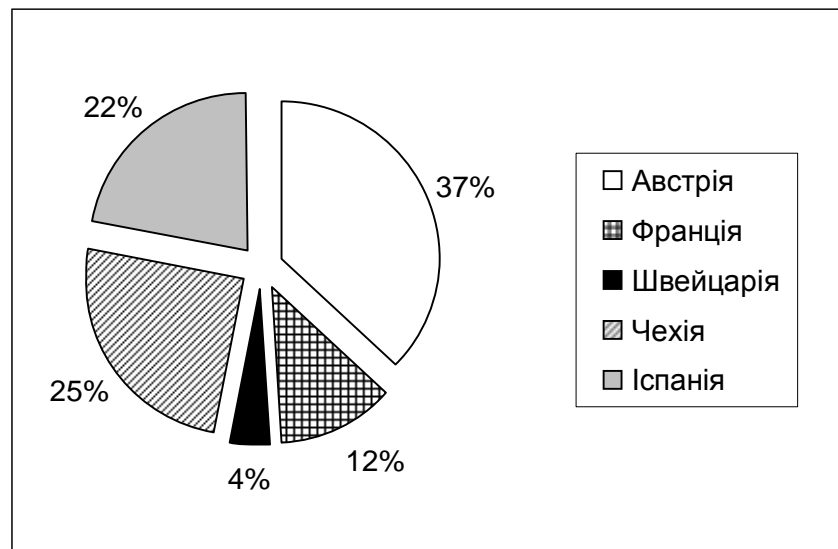


Рис. 2.1. Географічна структура імпорту ТОВ Шиндлер

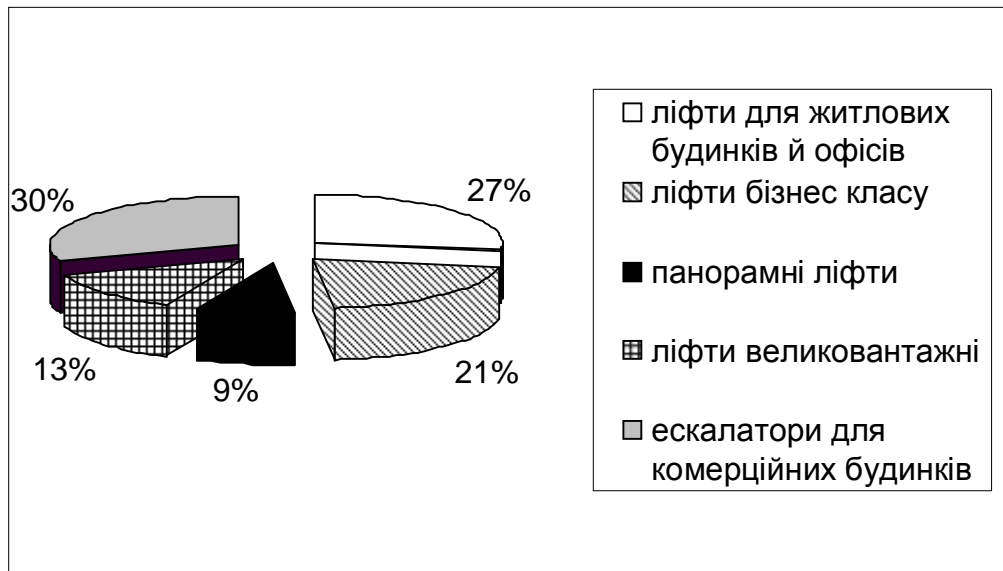


Рис. 2.2. Структура імпорту ТОВ Шиндлер за видами устаткування

З представлених даних видно, що найбільшу частку в імпорті продукції займають ескалатори та ліфти для житлових будинків й офісів та ліфти бізнес класу, що імпортуються перш за все з Австрії та Чехії.

До компанії Schindler звертаються клієнти, орієнтовані на якість, безпеку й одночасно на економічність – устаткування має економ-режим роботи, чим істотно заощаджується витрата електроенергії. В Україні Schindler встановлює підйомне устаткування в торгово-розважальні центри, адміністративні будинки і бізнес – центри, готелі, офісні будинки, лікарні, житлові будинки всіх типів, об'єкти суспільного транспорту – аеропорти та вокзали. Географічна структура збуту ліфтів та ескалаторів по Україні представлена на рис. 2.3 та рис. 2.4.

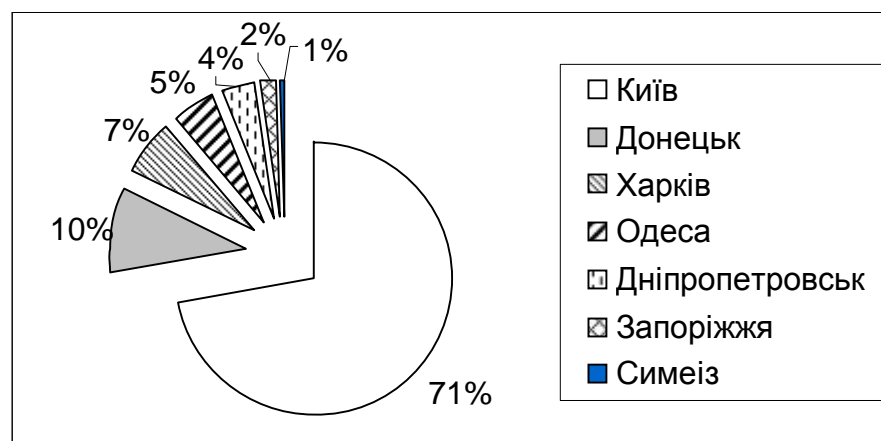


Рис. 2.3. Географічна структура збуту ліфтів

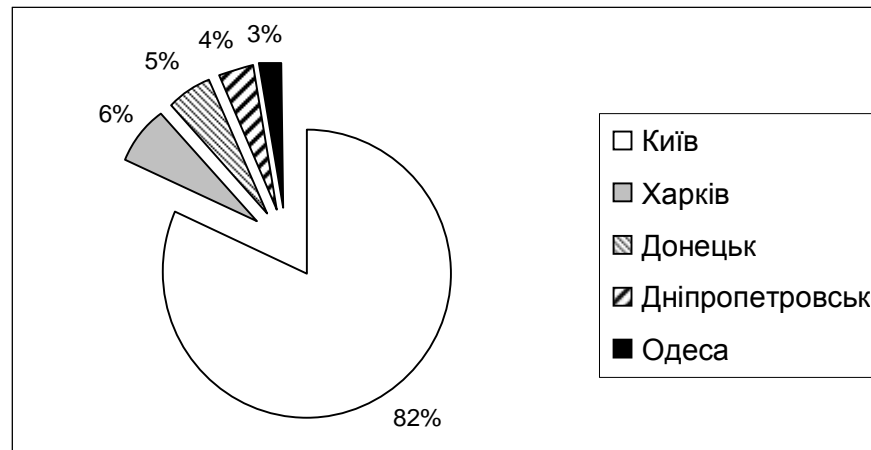


Рис.2.4. Географічна структура збуту ескалаторів

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що місто Київ є основним регіоном по збуту продукції та фірма тільки починає виходити на ринок інших регіонів України.

Розглянемо структуру обсягу збуту устаткування (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Структура обсягу збуту та динаміка збуту продукції ТОВ “Шиндлер”
2004 – 2006 рр., тис. євро

Продукція	Роки			Приріст 2005/2004		Приріст 2006/2005	
	2004	2005	2006	Абсолютний +, -	Відносний %	Абсолютний +, -	Відно сний %
Ескалатори	440	550	1 540	+ 110	25	+ 990	180
Ліфти для житлових будинків	1044	1334	1450	+ 290	28	+ 116	9
Ліфти бізнес класу	420	1080	1800	+ 660	157	+ 720	67
Панорамні ліфти	130	325	715	+ 195	150	+ 390	120
Ліфти велико вантажні	310	744	1054	+ 434	140	+ 310	42

Виходячи з аналізу структури обсягу збуту, можна зробити висновки, що на ринку України найбільший попитом на даному етапі користуються: ліфти для житлових будинків й офісів, ліфти бізнес класу та ескалатори для комерційних будинків. Обсяг імпорту панорамних ліфтів та великовантажних значно нижчий причиною чого є досить висока вартість

цієї продукції, але приріст саме панорамних ліфтів є самим високим у 2006 році.

Наступною складовою зовнішнього середовища ТОВ “Шиндлер” є конкуренти. Основними конкурентами для компанії Schindler на Українському ринку виступають іноземні виробники ліфтового обладнання, та декілька українських виробників, які здатні конкурувати на досить високому рівні. Серед іноземних виробників слід виділити наступні підприємства: KONE Corporation (Фінляндія), THYSEN GROUP (Німеччина), компанія GTS ELEVATOR LTD (Туреччина), Щербинський ліфтобудівний завод (Росія), «Могілевліфтмаш» (Білорусь). Серед українських виробників слід виділити: Карат-Ліфткомплект, Укрліфтсервіс, Ліфтмаркет та спільне україно-американське підприємство Otis Elevator. Також існує ряд посередницьких компаній, що імпортують в Україну обладнання відомих іноземних виробників: ТОВ "Рамирент Україна", ТОВ “Уніліфт”. Приблизний розподіл ринку цими компаніями виглядає наступним чином – рис.2.5.

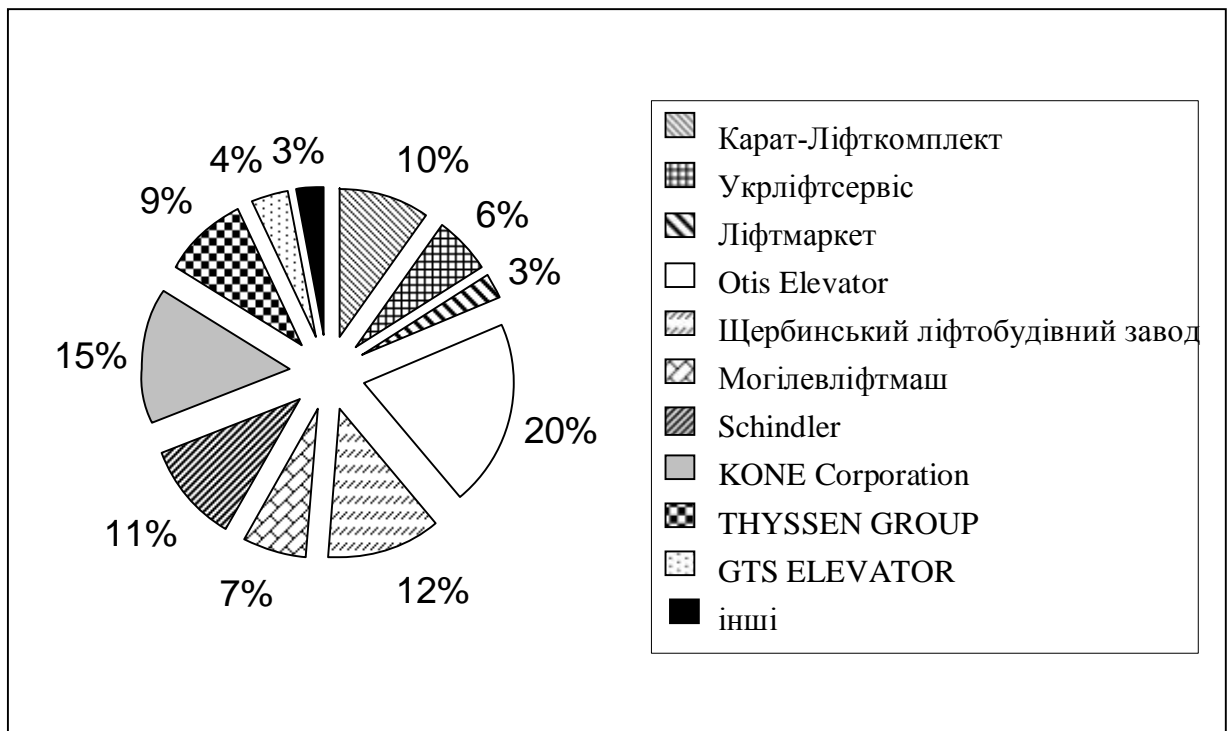


Рис. 2.5. Фірмова структура ринку ліфтового обладнання в Україні станом на 2005 р.

Отже найбільшу долю ринку займає компанія Otis Elevator яка є ціновим лідером в Україні. Головний конкурент ТОВ Шиндлер за якістю компанія KONE Corporation займає другу позицію на ринку. Українські виробники займають зовсім незначні долі ринку поступаючись іноземним конкурентам. Компанія Шиндлер за три роки роботи в Україні виходить на четверте місце по обсягам продажу.

Наступними елементами, що мають значний вплив на діяльність організації є закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Основні закони та нормативні акти, якими регулюється діяльність підприємства наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні закони та нормативні акти, якими регулюється діяльність підприємства

Назва законів та нормативних актів	Сфера регулювання
Конституція України	Загальні засади підприємництва, конкуренції, захисту прав споживачів, право на працю.
Господарський кодекс	Основні принципи господарської діяльності, господарські зобов'язання, особливості правового регулювання, зовнішньоекономічна діяльність.
Кодекс законів про працю	Трудові правовідносини, оплата праці, умови праці, рішення трудових спорів.
Закон “Про власність”	Права власності.
Закон “Про підприємництво”	Регулювання підприємницької діяльності.
Закон “Про систему оподаткування”	Сплата податків, зборів та платежів до державного та місцевих бюджетів.
Закон “Про оподаткування прибутку підприємств”	Сплата податку на прибуток та пільги, що до сплати цього податку.
Закон “Про збір на обов'язкове державне пенсійне страхування”	Пенсійне забезпечення.
Закон “Про господарські товариства”	Правила створення, діяльності, права і обов'язки їх учасників та засновників.
Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в нац. / іноземній валюті	Безготівкові розрахунки підприємств.
Закон “Про охорону праці”	Охорона праці на підприємствах.

Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Усе це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів керування. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм. Так діяльність всіх підприємства, в тому числі і ТОВ “Шиндлер” перевіряється такими державними установами:

- Державна податкова інспекція – перевірка сплати податків, платежів та зборів до державного та місцевого бюджетів;
- Управління статистики – перевірка звітності;
- Фінансовий відділ Міської Ради – ціноутворення, рівень цін;
- Енергонагляд – використання електроенергії;
- Міськводоканал – використання водних ресурсів;
- Служба охорони праці – умови праці;
- Міський центр стандартизації та якості – якість продукції;
- Служба захисту прав споживачів ;
- Пожежний нагляд – оцінка пожежно-технічного стану;
- Санітарно-епідеміологічна станція – санітарні умови, санітарний висновок на імпортовану продукцію;
- Державне підприємство Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (Укрметртестстандарт) – сертифікація продукції;
- Державна екологічна інспекція Мінекоресурсів – висновок про екологічний стан імпортованої продукції;
- Державна митна служба України – митне регулювання.

Всі вищевказані елементи зовнішнього середовища підприємство враховує при розробці своєї політики діяльності, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності і існуванню постійного стійкого попиту на продукцію товариства у споживачів.

Елементи внутрішнього середовища ТОВ “Шиндлер”

Шиндлер ставить перед собою чітку мету – лідерство. І засіб, за допомогою якого мають намір його домогтися – надання послуг (сервісу). Разом, ці дві наріжні ідеї окреслюють філософію Шиндлер, що формулюється простими словами: “Лідерство через сервіс”.

Політика даного підприємства базується на двох основних принципах:

- індивідуальний підхід до споживачів;
- якості – максимум уваги [53].

Наступним елементом внутрішнього середовища є персонал.

Всі співробітники підприємства мають вищу освіту, що є дуже позитивним фактором в умовах роботи в доволі складному та рухливому зовнішньому середовищі. Підприємство надає можливість працівникам підвищувати свою кваліфікацію, фінансуючи курси іноземної мови та курси з отримання сертифікату митного брокера менеджера ЗЕД, що свідчить про прагнення підвищити трудовий потенціал своїх робітників.

Зробивши аналіз потреби в персоналі, можна зробити висновок, що у зв'язку з розширенням кола замовників на продукцію компанії, ТОВ “Шиндлер” має гостру потребу в додаткових працівниках з продажу продукції та менеджерах ЗЕД. Наявний персонал не в змозі обробляти ту кількість замовлень, який є на сьогоднішній день. З цієї причини багато замовників звертаються до конкурентів товариства, тому що терміни робіт їх не задовольняють. Ще однією негативною стороною є відсутність на фірмі спеціалістів з маркетингу та реклами, що також знижує рівень конкурентоспроможності товариства в порівнянні з іншими підприємствами.

Оцінка фінансово-господарського стану підприємства

Основним джерелом інформації при проведенні аналізу майнового стану підприємства є баланс підприємства. Загальний підсумок балансу називається валютою балансу і відображає орієнтовану суму засобів, що знаходиться в розпорядженні підприємства.

Для визначення загальної оцінки фінансового стану підприємства складають агрегований баланс, у якому однорідні статті поєднуються у

визначені групи. Агрегований баланс для ТОВ "Шиндлер" представлений у додатку В.

Для аналізу балансу використовуються два основних прийоми – горизонтальний аналіз і вертикальний аналіз балансу. Для ТОВ "Шиндлер" проведені розрахунки представлені в додатках Д, Е.

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки:

Загальна сума засобів підприємства (валюта балансу) за 2005р збільшилася на 466,2 тис. грн. у порівнянні з 2004р. В основному це було викликано збільшенням оборотних активів.

Найбільшу питому вагу в структурі засобів ТОВ "Шиндлер" складають оборотні активи – 91,83% в 2004 році, за 2005 питома вага даної групи збільшився на 2,01%, що можна розцінювати як позитивну тенденцію.

Сума основних засобів підприємства зменшилася на 1,95%. Питома вага основних засобів підприємства в 2005році склала 6% загальної суми засобів підприємства.

При аналізі стану основних засобів необхідно враховувати такий фактор, як розмір їхнього зносу. Для цього розраховується коефіцієнт зносу, що характеризує частку вартості основних засобів списану на витрати за час використання основних фондів. Значення показників стану основних засобів представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники стану основних засобів підприємства ТОВ «Шиндлер» за 2004-2005 рр.

№ п/п	Показник	Роки		Зміни 2005 до 2004	
		2004	2005	Абсолютні, +, -	Відносні , %
1	Коефіцієнт зносу, %	8,0	14,6	+6,6	182,5
2	Коефіцієнт придатності, %	92	85,4	-6,6	92,85
3	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства, %	8	6	-2	75

Як свідчать дані табл. 2.3 коефіцієнт зносу основних фондів ТОВ "Шиндлер" доволі незначний, що є позитивною стороною, проте за досліджуваний період знос основних засобів збільшився на 82,5%. Але, враховуючи збільшення майна підприємства реальна вартість зменшилася на 25% або на 2 пункти.

Серед джерел засобів підприємства найбільша питома вага підприємства займають короткострокові кредити банків, але відмічена стійка тенденція зменшення фінансування за рахунок запозичених засобів. Даний факт можна розглядати як позитивну тенденцію, тому що підвищується фінансова стійкість підприємства.

У цілому, розглядаючи агрегований баланс ТОВ "Шиндлер" можна сказати, що 2005 рік був більш успішним у діяльності підприємства, це пов'язано з розширенням діяльності підприємства і з підвищенням попиту на його продукцію.

Здатність підприємства розраховуватися по своїх фінансових зобов'язаннях за рахунок наявних активів, що можуть бути використані для погашення боргу характеризують показники ліквідності і платоспроможності підприємства.

Інформаційною базою для проведення даного аналізу є бухгалтерський баланс. За даними балансу проаналізована структура ліквідних активів (додаток Ж). При подальшому аналізі ліквідності і платоспроможності були розраховані коефіцієнти ліквідності і платоспроможності для ТОВ Шиндлер – табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Шиндлер» за 2004-2005 рр.

№ п/п	Показник	Роки		Зміни 2005 до 2004	
		2004	2005	Абсолютні, +, -	Відносні , %
1	Коефіцієнт покриття	0,54	0,75	0,21	138,8
2	Коефіцієнт проміжного покриття	0,504	0,75	0,246	148,8
3	Коефіцієнти абсолютної ліквідності	0,21	0,46	0,25	219,05

Аналізуючи дані проведених розрахунків слід відмітити, що у 2004р товариство мало дуже низький коефіцієнт ліквідності, але в 2005р він збільшився на 25%, що є дуже позитивною тенденцією.

Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини і структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності і незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності.

Фінансово стійким можна назвати таке підприємство, що за рахунок власних коштів у стані забезпечити запаси і витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, вчасно розраховуватися за своїми обов'язками.

Аналізуючи баланс підприємства, бачимо, що підприємство несе збитки, тому має дуже низьку фінансову стійкість. Товариство не має власного капіталу, окрім статутного, розмір якого дуже незначний.

Показники цієї групи характеризують результати й ефективність поточної основної виробничої діяльності. Для аналізу ділової активності застосовуються показники оборотності. Основні показники даної групи для ТОВ "Шиндлер" представлені в табл. 2.5.

Показники оборотності оборотних активів і кредиторської заборгованості свідчать характеризують швидкість обороту активів і кредиторської заборгованості відповідно. Як свідчать дані табл. 2.5 швидкість обороту запасів підприємства зменшилася в 26 разів, тоді як оборотність кредиторської заборгованості зменшилася більш ніж в 400 разів, що свідчить про непостійний характер торгової діяльності. Відповідно операційний і фінансовий цикли змінюються за період у протилежних напрямках, що свідчить про те, що підприємство у 2005 році використовувало для фінансування своєї діяльності кредиторську заборгованість.

Показники ділової активності підприємства ТОВ «Шиндлер»
за 2004–2005 рр.

№ п/п	Показник	Роки		Зміни 2005 до 2004	
		2004	2005	Абсолютні, +, -	Відносні, %
1	Оборотність запасів	2,86	76,375	+73,515	2670
2	Період одного оборту запасів	126	5	-121	4
3	Оборотність оборотних активів	0,87	0,85	-0,02	97,7
4	Період одного оборту оборотних активів	420	430	+10	102,4
5	Оборотність дебіторської заборгованості	1,61	2,88	1,27	179
6	Період одного оборту дебіторської заборгованості	226	126	-100	55,75
7	Оборотність кредиторської заборгованості	150,8	0,373	-150,4	0,24
8	Період одного оборту кредиторської заборгованості	2,4	978	975,6	40750
9	Операційний цикл	352	131	-221	37,21
10	Фінансовий цикл	350	-847	-1197	-342

У процесі аналізу прибутковості підприємства застосовуються як абсолютні так і відносні показники (показники рентабельності.)

Аналіз абсолютних показників прибутковості представлений у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Показники прибутковості ТОВ «Шиндлер» за 2004–2005 рр., тис. грн.

№ п/п	Назва показника	Роки		Темп приросту, %
		2004	2005	
1	Валова виручка	937,1	1371,2	46,32
2	Чиста виручка	768,4	1140,2	48,39
3	Чистий прибуток	- 689,5	316,2	145,85

Як показують дані таблиці, в 2005 році виручка ТОВ "Шиндлер" збільшилася на 48,39%, але в 2004 році, товариство зазнавало збитків, однак вже в 2005 році чистий прибуток зріс на 145,85% і склав 316,2 тис. грн.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Показники

рентабельності – це важливі характеристики факторного середовища формування прибутку і доходу підприємств

Основні показники даної групи представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ “Шиндлер” за 2004–2005 рр., %

Назва показника	Роки	
	2004	2005
Рентабельність продаж	-89,7	27,7
Рентабельність всього капіталу	- 72,3	22,3

Як свідчать дані таблиці 2.7, відносні показники прибутковості ТОВ “Шиндлер” значно зросли 2005 у порівнянні з 2004 роком. Це викликано значним скороченням витрат підприємства.

У цілому, аналізуючи результати діяльності підприємства за 2004 – 2005. можна зробити висновок, що незважаючи на низьку ліквідність та низьку фінансову стійкість, дане підприємство є прибутковим та рентабельним, що є підставою позитивного висновку про фінансовий стан підприємства.

2.2 Оцінка конкурентного середовища та позиції ТОВ Шиндлер на вітчизняному ринку

Для аналізу конкурентного середовища фірми застосуємо методикку запропоновану М. Портером, за якою необхідно оцінити дію «5 конкурентних сил» в галузі.

Конкуренція усередині галузі

Оцінюється інтенсивність суперництва по наступних складових:

1. Зростання індустрії.

Багато спеціалістів – ліфтовиків розглядають сьогоднішню ситуацію з ліфтами в країні як техногенну катастрофу. Близько 25 тисяч ліфтів виробило свій ресурс та вимагають негайної заміни. В Україні до розпаду Радянського Союзу взагалі не було виробництва ліфтів, а на сьогоднішній

день існує три українських підприємства та одне спільне, які налагодили випуск цієї продукції. При цьому доля власної праці на них складає від 30% до 50%, отже майже половина комплектуючих все одно імпортується. Оператори ринку в Україні відзначають, що попит на ліфтове устаткування стрімко збільшується, об'єми пасажиро потоку і вимоги до роботи ліфтів ростуть. В найближчому майбутньому передбачається зростання продажів ліфтів, виготовлених на основі сучасних технологій, причому не тільки в комерційних будівлях, але і в житловій нерухомості. Останніми роками особливо динамічно розвивалися сегменти ринку, на яких головними учасниками виступали іноземні ліфтові компанії. Це оснащення ліфтами центрів бізнесу, крупних торгових комплексів, житлових елітних будівель і реконструкція готелів. Також простежується зміна структури українського ліфтового ринку: вітчизняні підприємства, які забезпечували в основному муніципальний фонд, створюють підприємства разом з іноземними компаніями, що працюють виключно в секторі елітних ліфтів, і починають входити в дорожчі сектори. В той же час іноземні компанії все наполегливіше намагаються проникнути з недорогими моделями в сферу муніципального житла. Ці тенденції закономірно породжують конкуренцію вітчизняних і іноземних виробників а галузь будівництва ліфтів стрімко зростає [9].

2. Тимчасова наявність ненавантажених потужностей.

У зв'язку з тим, що галузь виробництва ліфтів в Україні почала розвиватися практично з нуля тільки протягом останніх 15 років та за відсутності будь-якої державної підтримки на сьогоднішній день відчувається брак виробничих потужностей на українських заводах. А спільне українсько-американське підприємство Отіс має значні ненавантажені потужності.

3. Відмінності в продуктах.

Ліфти та ескалатори, що поставляють в Україну такі відомі імпортери як KONE, SCHINDLER, THYssen істотно відрізняються від вітчизняної

продукції. Це високошвидкісні ліфти та ескалатори, що виготовлені за новітніми технологіями та управляються комп'ютерними системами. При їхньому виробництві використовуються новітні досягнення в електроніці, у конструкції ліфтових вузлів, а також у матеріалах обробки. Імпортні товари відповідають усім світовим стандартам якості та безпеки.

4. Значущість торгової марки.

Компанія Schindler є світовим лідером по виробництву, монтажу й обслуговуванню підйомного устаткування – ліфтів, ескалаторів і рухомих доріжок. Вона існує на ринку 130 років і за цей час успішно освоїла ринки 97 країн світу. Торгова марка забезпечує компанії значні конкурентні переваги завдяки сформованому образу у споживачів що Schindler – це гарантія якісного високотехнологічного та безпечного обладнання.

5. Концентрація, рівновага.

Дев'ять конкурентів працюючих на українському ринку в основному розташовані в європейському регіоні (Україна, Фінляндія, Німеччина, Білорусь, Росія та Туреччина), тобто на ринку спостерігається висока концентрація конкурентів. Інтенсивність конкуренції оцінимо за допомогою індексу Херфіндала [1], що розраховується за наступною формулою:

$$I_h = \sum D_i^2 \quad (2.1)$$

де

I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h \leq 1$)

D_i – доля і-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту.

Розрахункове значення коефіцієнту дорівнює 0,15. Це свідчить про жорстку інтенсивність конкуренції та низьку ступінь монополізації ринку (при чистій монополії цей коефіцієнт дорівнює одиниці).

8. Труднощі виходу.

Підприємства, що виробляють ліфти та інше підйомне устаткування в основному є вузькоспеціалізованими, використовують обладнання, яке має мало альтернатив по використанню, Отже бар'єри виходу з цієї галузі є досить високими та небезпечними при падінні попиту на продукцію.

Потенційні конкуренти

Поява нових конкурентів на ринку може привести до зменшення долі ринку фірми та загострення конкурентної боротьби. Оцінюється загроза появи нових конкурентів по наступним складовим.

1. Наявність підприємств, що володіють необхідною виробничою базою і технологією для випуску аналогічної продукції.

Як було зазначено в Україні існує три українських підприємства: Карат-Ліфткомплект, Укрліфтсервіс, Ліфтмаркет, та одне спільне українсько-американське Отіс, які виготовляють аналогічну продукцію. А провідні іноземні виробники ліфтового устаткування, розглядають український ринок як перспективний та намагаються вийти на нього зі своєю продукцією. Тільки за останні два роки на ринок України вийшли THYSSEN GROUP та GTS ELEVATOR LTD (Туреччина), збільшився імпорт російської та білоруської продукції а також японські та італійські компанії робили спроби вийти на вітчизняний ринок.

2. Ступінь диференційованості продукції.

Існує велика різноманітність моделей та модифікацій ліфтового устаткування, тобто високий ступінь його диференціації. Це означає, що ринок глибоко сегментований. Але на ринку України існує достатня кількість незайнятих сегментів, споживачі ще не мають сталих переваг, завдяки чому ТОВ Шиндлер займає вигідні сегменти ринку без особливих матеріальних і фінансових витрат.

3. Популярність торгової марки.

Торгова марка Schindler відома в 97 країнах світу, але не дивлячись на це українські споживачі на сьогоднішній день частіше віддають перевагу

обладнанню OTIS. Це пояснюється тим що в 1991 року американською корпорацій OTIS Elevator було створене спільне підприємство в Україні, що було єдиним на той час в країні; організована широка мережа підприємств сервісного обслуговування існуючого парку ліфтів. Підприємство значно раніше ніж інші конкуренти вийшло на український ринок запропонувавши помірну якість за помірною ціною. Та саме якість устаткування стала тим слабким місцем в існуючих конкурентів, що дало змогу компанії Шиндлер вийти на український ринок.

4. Доступ до мереж збуту.

Мережа збуту підйомного устаткування в Україні є не досить розвиненою, тому фірми що виходять на вітчизняний ринок створюють нові, власні канали розподілу. Фірма Шиндлер також працює за такою схемою, але нажаль це знижує рентабельність продаж в період становлення підприємства.

5. Абсолютні цінові переваги.

Абсолютні цінові переваги мають українські виробники устаткування, завдяки дешевій робочій силі та сировині, але вони значно програють в якості обладнання та виготовляють обмежену кількість моделей продукції.

6. Державна політика.

В Україні не існує підтримки вітчизняних виробників підйомного устаткування; немає ніякого координаційного центру, який займався б ліфтами, створював би відповідну ідеологію; не існує чіткої концепції розвитку ліфтового господарства України.

Товари - замінники

Загрози з боку товарів – замінників у виробників ліфтового обладнання не існує, тому що не існує альтернативних способів підйому людей в приміщеннях.

Постачальники

При оцінці цього фактору конкуренції треба враховувати той факт, що постачальниками обладнання для ТОВ Шиндлер в Україні є європейські

заводи виробники, які входять до єдиної корпорації Schindler. Тобто іноземні постачальники також як і український підрозділ зацікавлені в найкращому виконанні контрактів з замовниками.

Покупці

Оцінюючи позицію споживачів фірми потрібно зауважити, що спостерігається їх висока концентрація в місті Київ та незначні обсяги замовлень по регіонам країни, що на думку автора є негативним фактором в роботі підприємства. Позитивним фактом для підприємства є високі витрати споживача при зміні постачальника, що знижує ризик відмови від контракту, роботи по якому вже розпочалися.

Аналіз позиції фірми в галузі включає виділення її сильних і слабких сторін, можливостей та погроз а також рівень конкурентноздатності підприємства.

Основними сильними та слабкими сторонами, можливостями та погрозами для ТОВ Шиндлер є: (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Можливості та погрози, сильні та слабкі сторони ТОВ Шиндлер

<i>Можливості</i>	<i>Погрози</i>
Прискорення зростання ринку Вихід на нові сегменти ринку Збільшення асортименту продукції Спокійна поведінка конкурентів	Поява нових конкурентів Скорочення платоспроможного попиту населення Неприятлива політика уряду
<i>Сильні сторони організації</i>	<i>Слабкі сторони організації:</i>
Наявність інноваційних розробок Адекватні фінансові ресурси Високий рівень техніки і технології Хороша репутація фірми Конкурентні переваги	Нерозвиненість маркетингового забезпечення Слабке знання ринку Відсутність кваліфікованих кадрів по ряду напрямів діяльності

Проведемо оцінку позиції фірми по колу критеріїв, що групуються по окремих елементах комплексу маркетингу за методикою Білоусова В.Л. [3], розкриття змісту якої представлено на сторінці 33 параграфу 1.3 розділу 1. Для підрахунків використовуються кількісні показники та система показників ділової активності й ефективності діяльності фірми (табл.2.9)

Таблиця 2.9

Результати розрахунку коефіцієнту конкурентоспроможності підприємства

Показники	Значення по товару ліфт	Значення по товару ескалатор
Коефіцієнт ринкової частки	0,08	0,23
Коефіцієнт передпродажної підготовки	1,00	1,00
Коефіцієнт зміні обсягу продажу	1,55	2,80
Коефіцієнт рівня цін	0,93	0,95
Коефіцієнт доведення продукту до споживача	2,17	2,17
Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності	1,15	1,48
Коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності за всіма продуктами	1,31	
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,75	
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	- 0,33	
Коефіцієнт конкурентоспроможності	- 0,32	

При оцінці конкурентоспроможності фірми за цією методикою коефіцієнт рекламної діяльності та коефіцієнт використання персональних продаж не розраховувалися, тому що фірма не використовує ці інструменти просування продукції.

Таким чином з загальним коефіцієнтом конкурентоспроможності -0,32 за матрицею групового ранжирування конкуруючих фірм ТОВ Шиндлер займає позицію фірми, що діє у ринковій ніші. З проведеного аналізу видно, що фірма обслуговує маленький сегмент ринку (ринкова доля фірми по

продукту ліфт – 8%, по продукту ескалатор – 23%), для неї характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, та характерний високий рівень цін. У своїй діяльності фірма максимально залежить від клієнтів і спирається на них. Підприємство працює в умовах агресивної конкуренції на молодому динамічно зростаючому ринку з досить високою концентрацією конкурентів на ньому. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від +0,99 до -6,9. Отже підприємство поступово підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок диференціації продукції і якісного сервісу та наближається до більш стійкої позиції послідовника.

2.3 Аналіз конкурентної стратегії, що використовується підприємством

Для визначення конкурентної стратегії, що застосовує ТОВ Шиндлер окреслимо основні конкурентні переваги компанії та узагальнимо дію конкурентних сил на фірму.

Вибір конкурентної стратегії визначається конкретними конкурентними перевагами фірми. Основні конкурентні переваги ТОВ Шиндлер полягають в наступному:

- продукція фірми є більш якісною, а саме виготовлена з високоміцних та легких матеріалів за сучасними технологіями, що знижують енергоємність та фізичний знос обладнання;

- підприємство надає покупцям більш комплексне після продажне обслуговування ніж існуючі конкуренти.

Сили конкуренції, що діють на фірму в галузі, еволюціонують протягом життєвого циклу галузі. На даному етапі галузь знаходиться в періоді зростання, що ослабляє конкурентні сили. На цій стадії є сприятливі можливості для експансії і захоплення ринкових сфер. Спостерігається висока інтенсивність конкуренції та низька ступінь монополізації ринку.

Серед потенційних конкурентів працюючих на українському ринку необхідно виділити наступні підприємства:

- іноземні виробники: KONE Corporation (Фінляндія), THYSSEN GROUP (Німеччина), компанія GTS ELEVATOR LTD (Туреччина), Щербинський ліфтобудівний завод (Росія), «Могілевліфтмаш» (Білорусь);
- українські виробники: Карат-Ліфткомплект, Укрліфтсервіс, Ліфтмаркет та спільне україно-американське підприємство Otis Elevator.

Слід зауважити, що конкурентами за якістю для компанії Шиндлер є європейські виробники, а українські виробники є ціновими конкурентами.

Загрози з боку товарів – замінників у виробників ліфтового обладнання не існує, тому що не існує альтернативних способів підйому людей в приміщеннях

Постачальниками обладнання для ТОВ Шиндлер в Україні є європейські заводи виробники, які входять до єдиної корпорації Schindler. Тобто іноземні постачальники також як і український підрозділ зацікавлені в найкращому виконанні контрактів з замовниками.

Потенційні клієнти мають низьку обізнаність про компанію Шиндлер в Україні, а наявні сконцентровані в одному місті. Також необхідно зауважити, що попит на продукцію цієї галузі є нееластичним за ціною.

Аналіз конкурентної позиції ТОВ Шиндлер показав, що це підприємство діє в певній ринковій ніші та має багато сильних сторін за рахунок чого покращує свою позицію в галузі. Проведемо аналіз конкурентної стратегії підприємства за класифікаційними ознаками.

Фірма має певні конкурентні переваги, які використовує у своїй стратегічній діяльності та працює в певній ринковій ніші. Вона займає ринкові позиції середнього рівня і має можливості для їх поліпшення. Отже за класифікацією американського маркетолога А. Літла це підприємство використовує стратегію фірми, що має сприятливу позицію на ринку.

За класифікацією М. Портер, який виділяє конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, що дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі, ТОВ Шиндлер використовує стратегію фокусування. Діяльність підприємства сфокусована на маркетинговій ніші, що окреслюється одним географічним сегментом (Україна) та вузьким діапазоном продукції (ліфти та ескалатори). Вибравши сегмент, компанія використовує в ньому стратегію диференціації продукції. За допомогою такої стратегії підприємство виграє на тому, що диференціація проводиться в одному сегменті та використовується відмітна перевага у вигляді якості на основі компетентності у області будування підйомного устаткування. Така конкурентно перевага дає компанії хорошу конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий же продукт у іншому місці. Перевагою є також тісніший зв'язок із споживачами і можливість повного обліку їх потреб. Оскільки є загроза, що конкуренти створюватимуть аналогічні продукти, а вітчизняні виробники, які є в Україні ціновими лідерами, будуть привертати покупців низькою ціною, то підприємство знаходиться в стані постійної оборони своєї ніші.

За класифікацією Ф. Котлера, який як і А. Літл виділяє стратегії з точки зору конкурентних позицій фірми та маркетингових спрямувань ТОВ Шиндлер використовує стратегію нішера. Це підтверджується тим, що підприємство спеціалізується на обслуговуванні невеликого сегменту ринку. Така стратегія на даному етапі є ефективною, бо підприємство невелике та щойно розпочало свою діяльність на ринку.

За класифікацією Л. Г. Раменського, який виділяє типи стратегій конкурентної боротьби в залежності від сегменту ринку та фундаментальних особливостей компанії ТОВ Шиндлер використовує патієнтну стратегію. Про це свідчить те, що фірма працює у вузькому сегменті ринку, є невеликою за розмірами, прагне відхилитися від прямої конкуренції з сильними компаніями. Це вузькоспеціалізоване підприємство, що має певне обмежене

коло споживачів нестандартної унікальної високотехнологічної якісної продукції високою за ціною.

Жодна із загальних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно докладати зусилля для її реалізації. Для послідовної реалізації вибраної стратегії необхідно забезпечувати захист конкурентних переваг компанії від дій конкурентів та зміцнювати її конкурентну позицію.

Висновки до другого розділу

1. В процесі аналізу діяльності ТОВ Шиндлер було визначено, що за різними класифікаційними ознаками фірма використовує стратегію ринкового нішера.
2. Підприємство працює в умовах агресивної конкуренції на молодому динамічно зростаючому ринку з досить високою концентрацією конкурентів та низькою ступінню монополізації. Для нього характерний високий рівень спеціалізації, коло клієнтів обмежене, та характерний високий рівень цін.
3. У своїй діяльності фірма максимально залежить від клієнтів і спирається на них. Загальний коефіцієнтом конкурентоспроможності компанії дорівнює -0,32, що за матрицею групового ранжирування конкуруючих фірм відносить підприємство у сектор фірм, що діють у ринковій ніші. Тобто діяльність підприємства сфокусована на маркетинговій ніші, що окреслюється одним географічним сегментом (Україна) та вузьким діапазоном продукції (ліфти та ескалатори).
4. Питома вага ТОВ Шиндлер на ринку ліфтового обладнання є незначною – 8%, на ринку ескалаторів дещо більшою – 23%. Концентруючи діяльність в окремому сегменті, підприємство виграє через використання відмітної перевага у вигляді якості на основі компетентності у області будівництва підйомного устаткування та сервісу.

5. Конкурентами по якості для компанії Шиндлер є європейські виробники, а українські виробники є ціновими конкурентами.
6. Отже підприємство поступово підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок диференціації продукції і якісного сервісу, але нерозвиненість маркетингового забезпечення та відсутність кваліфікованих кадрів по ряду напрямів діяльності послаблюють позицію компанії на вітчизняному ринку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ІМПОРТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи оптимізації конкурентної стратегії компанії

3.1.1. Застосування наступальних та оборонних стратегічних дій для збереження і захисту конкурентних переваг

Конкурентні переваги майже завжди досягаються за рахунок успішних наступальних стратегічних дій; оборонні стратегії використовують для захисту і збереження конкурентних переваг.

Як багато часу буде потрібно успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від характеристики конкуренції в галузі. Період створення може бути коротким, як наприклад у сфері послуг, де потреба в устаткуванні і системах розподілу при здійсненні наступальних дій мінімальна. Період створення може бути значно тривалішим в капіталомістких галузях зі складними технологічними процесами виготовлення продукції, оскільки в цьому випадку фірмам потрібно декілька років на освоєння нової технології, введення нових потужностей і завоювання товаром визнання споживачів. В ідеальному випадку наступальні дії швидко створюють конкурентні переваги. Чим більше часу потрібно для створення переваг, тим більше ймовірно, що суперники розгадають наміри фірми, оцінять потенційні можливості її стратегії і зроблять у відповідь кроки. Величина переваг може бути значною (наприклад, у фармацевтиці, де володіння патентом на нові цінні ліки забезпечує істотні переваги) і незначною (наприклад, в швейній промисловості, де популярні модні фасони одягу можуть бути швидко і легко скопійовані).

За успішним наступом слідує період "пожинання плодів", коли фірма

отримує вигоди конкурентних переваг. Тривалість цього періоду залежить від того, скільки часу буде потрібно супернику, щоб перейти в наступ з метою відвоювати втрачені позиції, скоротити конкурентний розрив. Тривалий період "пожинання плодів" дозволяє фірмі протягом тривалого часу одержувати прибуток вище, ніж в середньому по галузі, і відшкодувати інвестиції, вкладені в створення переваг. Кращі стратегічні наступальні дії породжують істотні конкурентні переваги і забезпечують тривалі періоди "пожинання плодів".

Як тільки суперники роблять серйозний наступ на створену фірмою перевагу, починається період її руйнування. Будь-яка конкурентна перевага, якою компанія володіє в даний час, буде зрештою ліквідована діями компетентного супротивника, що володіє достатніми ресурсами. Таким чином, для збереження досягнутого положення фірма повинна зробити наступний стратегічний наступ, фундамент якого необхідно закласти в період "пожинання плодів" з тим, щоб бути готовою кинути в атаку, коли конкуренти підсилять боротьбу за володіння перевагою лідера. Для успішної підтримки конкурентної переваги фірма повинна в достатній мірі випереджати суперників, роблячи один стратегічний наступ за іншим для зміцнення своєї ринкової позиції і зберігаючи прихильність споживачів [40].

Виділяють шість основних типів наступальних стратегічних дій:

- дії, направлені на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- дії, направлені на використання слабких сторін конкурента;
- одночасний наступ на декілька фронтів;
- захоплення незайнятих просторів;
- партизанська війна;
- удари, що попереджують наступ конкурентів.

Дії, направлені на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх.

Існують дві серйозні можливості не відстати від конкурентів, б'ючись з

ними ціною проти ціни, моделлю проти моделі, тактикою просування товару на ринок проти тактики просування, географією діяльності проти географії діяльності. Першою можливістю є спроба відібрати частку ринку у слабших супротивників. Має сенс кидати виклик слабшим конкурентам в областях, де вони є сильними, в тих випадках, коли фірма може запропонувати чудовий товар і володіє організаційними можливостями для того, щоб відібрати частку ринку у менш компетентного суперника, у меншій мірі забезпеченого ресурсами. Друга можливість полягає в зведенні нанівець конкурентної переваги сильного супротивника. Тут розмір успіху визначається тим, наскільки скорочений розрив в перевагах. Достоїнства настання "сила проти сили" визначаються тим, наскільки витрати на нього порівнянні з одержуваними вигодами. Для успіху фірмі потрібно досить конкурентної сили і ресурсів, щоб відібрати у своїх суперників хоч би частину ринку. За відсутності хороших довгострокових перспектив відносно конкурентних переваг і збільшення прибутку робити наступ нерозсудливо.

Наступ на сильні сторони супротивника може вестися по будь-якому напрямку: зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; додання товару нових характеристик, здатних привернути споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурентів; випуск нових моделей товарів, які можуть замінити або витіснити моделі конкурентів. Класичним випадком, як відзначав Ф. Котлер [19], є атака конкурентів фірмою, що пропонує аналогічний за якістю товар за нижчою ціною. Це може забезпечити їй завоювання частки ринку, якщо у цільового супротивника є серйозні причини не знижувати ціни і якщо фірма, що кидає виклик, зуміє переконати споживачів в тому, що її товар такої ж, як у конкурента. Проте така стратегія забезпечить зростання прибутку тільки в тому випадку, якщо виграш в об'ємах продаж компенсує низький рівень доходу на одиницю проданої продукції.

Інший шлях посилення агресивного виклику у області цін полягає в тому, щоб спочатку добитися переваг по витратах, а потім завдати удару

супротивнику, використовуючи низькі ціни. Зниження цін, що базується на низьких витратах, є найміцнішою основою для нанесення удару і підтримки агресивного цінового настання. Без переваги у області витрат зниження цін спрацює тільки в тому випадку, якщо у фірми-агресора більше фінансових ресурсів, і вона зможе протриматися довше, ніж її конкуренти в ціновій війні.

Дії, направлені на використання слабких сторін конкурента.

При даному наступальному підході фірма прагне завоювати перемогу на ринку, концентруючи увагу на слабких сторонах конкурентів.

Існує декілька варіантів того, як можна добитися виграшу в конкурентній боротьбі за рахунок слабкості супротивника.

1. Концентруватися на географічних районах, де конкурент контролює незначну частку ринку і не робить серйозних зусиль в конкурентній боротьбі.

2. Приділяти особливу увагу тим сегментам покупців, якими суперник нехтує або які не має можливості обслуговувати.

3. Працювати із споживачами тих конкурентів, чия продукція відрізняється недостатньо хорошою якістю, відсутністю ряду характеристик і невисокими показниками в експлуатації. В цьому випадку фірма, що пропонує більш якісну продукцію, може переконати частину зацікавлених споживачів використовувати її товар.

4. Здійснювати продаж товарів спеціально для споживачів тих конкурентів, які погано обслуговують своїх клієнтів. В цьому випадку орієнтованому на хороше обслуговування претенденту буде доволі легко відвоювати розчарованих клієнтів у свого суперника.

5. Старатися атакувати конкурентів, що мало рекламують свою продукцію і що не мають відомих товарних марок. Претендент, що володіє хорошими навиками і досвідом у області маркетингу і відомою товарною маркою, часто може відвоювати споживачів у менш відомих конкурентів.

6. Освоювати нові моделі або модифікації продукції, заповнюючи таким чином пропуски в асортиментних рядах товарів основних конкурентів. Іноді ці дії можуть обернутися великим успіхом і привести до створення

нових сегментів, що ростуть. Така діяльність доцільна тоді, коли нові модифікації продукції задовольняють певним потребам споживачів, які до цього ігнорувалися або якими нехтували.

Як правило, дії, направлені на використання слабких сторін конкурента, мають більший шанс на успіх, чим спроби перевершити його сильні сторони.

Одночасний наступ на декілька фронтів.

Іноді компанія може вважати за доцільне зробити масштабний наступ, що включає різні дії: зниження цін, посилення реклами, виведення на ринок нових товарів, безкоштовну роздачу зразків, купонів, знижки і т.д. Така наступальна кампанія може вибити суперника з колії, порушити його рівновагу, розсіяти його увагу відразу по багатьох напрямках і примусити одночасно захищати різні групи споживачів.

Широкомасштабний наступ має шанс на успіх тоді, коли атакуюча компанія, пропонуючи привабливий товар або послугу, володіє фінансовими ресурсами, достатніми для того, щоб обігнати конкурентів в завоюванні прихильності покупців. В цьому випадку фірма може здійснити масовану атаку на ринок, використовуючи великий арсенал засобів просування своїх товарів, достатній для того, щоб умовити значну частину споживачів змінити їх прихильність певним товарним маркам.

Захоплення незайнятих просторів.

Дана стратегія має на меті уникнути відкритого наступу на суперника, тобто агресивного зниження цін, посилення реклами або дорогих спроб перевершити конкурента у області диференціації. Натомість пропонується маневрувати навколо супротивників і першим прокласти собі дорогу на незайняту ринкову територію. Прикладами даної стратегії є: агресивний рух на географічні території, де не працюють найближчі конкуренти або їх присутність незначна; спроби створити нові сегменти, пропонуючи товари з різними характеристиками і експлуатаційними можливостями, що краще задовольняють потреби групи споживачів; переорієнтація на технології

наступного покоління і витіснення існуючих товарів. Використовуючи захоплення незайнятих просторів, фірма може одержати значну перевагу в новій області.

Партизанська війна.

Партизанський наступ доцільно здійснювати невеликим фірмам, у яких немає ні ресурсів, ні бачення ринку, щоб почати великомасштабну атаку на лідерів галузі.

Існує декілька способів ведення партизанської війни.

1. Атака направлена на групи покупців, що не представляють інтересу для основних конкурентів.

2. Атака направлена на покупців із слабкою прихильністю до товарів супротивника.

3. Атака направлена на сегменти ринку, які дуже широкі для конкурента і тому мають найбільш низьку концентрацію ресурсів конкурента (можливі дії включають роботу із споживачами у відносно дальніх регіонах; скорочення термінів постачання, коли терміни постачання конкурентів дуже затягнуті; поліпшення якості товару, коли конкурент зазнає труднощі з контролем за якістю продукції; розширення об'єму технічних консультацій при продажі товарів, якщо споживачам складно зробити вибір із-за великої кількості різних моделей товару конкурентів).

4. Здійснення невеликих, окремих, рідкісних атак на позиції конкурентів з використанням тактики разового зниження цін (щоб виграти велике замовлення або переманити перспективного клієнта).

5. Спроба приголомшити основних конкурентів одиничними, але інтенсивними сплесками активності по просуванню товарів на ринок з метою підібрати тих покупців, які інакше могли б стати клієнтами суперників.

6. Здійснення офіційних дій по недопущенню порушення конкурентами антимонопольного законодавства. патентних прав, проведення ними недобросовісної реклами у випадку, якщо супротивники використовують нечесну тактику і неетичні прийоми боротьби, а ситуація

дозволяє протистояти їм.

Удари, що попереджують наступ конкурентів.

Стратегії попереджуючих ударів полягають в діях по збереженню вигідної позиції на ринку, які відбивають у конкурентів бажання копіювати стратегію компанії. Існує декілька способів за допомогою даної стратегії завоювати хорошу стратегічну позицію.

1. Розширювати виробничі потужності в розмірах, більших, ніж вимагає ринок, в надії відбити бажання у конкурентів наслідувати ваш приклад і розширити свої власні виробничі потужності. Коли конкуренти, злякавшись розширювати виробничі потужності із-за можливого дисбалансу між попитом і пропозицією і, як наслідок, роботи в умовах низько прибуткової економіки і недовантаження потужностей, залишаться на колишніх позиціях, компанія-першопроходець може завоювати велику ринкову частку і у разі збільшення попиту забезпечити виконання додаткових замовлень.

2. Встановлювати зв'язки з найкращими (або з більшістю найкращих) постачальниками сировини або комплектуючих виробів, укладаючи з ними довгострокові контракти і проводячи вертикальну інтеграцію "назад". Це примусить конкурентів працювати з постачальниками, менш відомими в своєму бізнесі.

3. Зберігати найвигідніше географічне положення. Приваблива перевага першопрохідця може бути часто закріплена можливістю зайняти найбільш зручні площі, розташовані уздовж жвавих автомагістралей, на перехресті доріг, в новому торговому центрі, в просто красивому місці або в безпосередній близькості від джерел сировини, під'їзних шляхів, постачальників і т.д.

4. Забезпечити себе престижною клієнтурою.

5. Створити у споживача сильний психологічний імідж компанії, який важко з чим-небудь сплутати або скопіювати і який мав би на них сильну емоційну дію.

6. Зберігати ексклюзивне або переважне право на роботу з кращими дистриб'юторами регіону. Подібна стратегія успішно використовувалася цілим рядом компаній. DeBeers став найбільшим світовим дистриб'ютором алмазів шляхом скупки продукції більшості крупних алмазних копалень.

Кроки, що робляться відповідно до стратегії попереджувального удару, не обов'язково повинні повністю блокувати для конкурентів можливість їх повторення. Ці кроки просто повинні забезпечити першопрохідцям кращу стратегічну позицію. Така позиція забезпечує конкурентну перевагу перед іншими компаніями, причому конкурентам дуже складно витіснити першопрохідця на другі ролі.

Вибір об'єкту атаки.

Агресивним фірмам необхідно аналізувати, яким з конкурентів кинути виклик, і вирішувати, як їх перемогти. Існують чотири типу фірм, що є хорошими об'єктами для вивчення.

1. Лідери ринку. Дії наступального характеру проти сильних компаній, що займають лідируюче положення на ринку, можуть часто привести лише до втрати цінних ресурсів без досягнення яких-небудь результатів або навіть спричинити справжню жорстоку і збиткову конкурентну війну за частку ринку.

Наступальні дії на головного конкурента мають сенс, коли лідер за розміром і часткою ринку насправді не в змозі обслуговувати ринок на належному рівні. Ознаками слабкості лідера можуть служити незадоволеність клієнтів, зниження доходів, моральне старіння устаткування, прагнення диверсифікуватися в інші сфери бізнесу, асортиментний ряд продукції, що не відрізняється або навіть поступливий конкурентам, і, нарешті, наявність конкурентної стратегії, якій не дістає реальної сили, заснованої на лідерстві по витратах або диференціації.

Атаки на лідера можуть бути також успішними, коли той, хто кидає виклик в змозі переглянути свій ланцюжок цінностей і внести свіжі сили в конкурентну перевагу, засновану на витратах або диференціації. Атака на

лідера необов'язково переслідує своєю метою заняття атакуючою компанією лідируючої позиції, проте вона може виграти, переманивши частину клієнтів у лідера і укріпивши свої позиції.

2. Компанії, що йдуть услід за лідером. Починати наступальні дії на ці компанії, чиї позиції на ринку недостатньо сильні, менш ризиковано, чим в першому випадку. Особливо успішними атакуючі дії можуть бути у разі, коли сила того, хто кидає виклик відповідає слабким сторонам компаній, що грають другі ролі.

3. Боротьба з компаніями, що знаходяться на межі виходу з ринку. Спричиняючи тиск на такі компанії, конкуренти забезпечують ослаблення фінансової сили і конкурентної позиції таких компаній, що підштовхує їх до швидшого відходу з ринку.

4. Невеликі місцеві і регіональні фірми. Подібні компанії мають звичайно обмежений досвід і можливості, що тому кидає виклик, володіючи ширшими можливостями, має хороші позиції, щоб переманити у них найбільших і кращих клієнтів. Особливо це стосується швидкорослих фірм, яким тісні регіональні рамки: їх вимоги до партнерів зростають і вони орієнтуються на більш крупних клієнтів.

Успішні стратегії засновані на конкурентній перевазі. Це також відноситься і до наступальних стратегій. Види конкурентних переваг, які звичайно приводять до сильної позиції при реалізації наступальних стратегій, звичайно складаються з:

- наявність нижчих витрат при розробці товару;
- наявність нижчих витрат при виробництві товару;
- наявність характеристик товару, які більшою мірою задовольняють клієнта або знижують його витрати по використанню товару;
- можливості надати покупцю більш комплексне після продажне обслуговування;
- можливості розширювати маркетингові зусилля там, де вони застосовувалися недостатньо;

- можливості бути піонером у області створення нових каналів збуту;
- можливості скоротити кількість посередників, продаючи товари безпосередньо кінцевому споживачу.

Майже завжди стратегічний наступ повинен бути пов'язаний з тим, що компанія робить краще всього, – орієнтуватися на її конкурентні сили і можливості. Як правило, подібні сили беруть свій початок з основних навиків і майстерності компанії (можливості понизити витрати, уміння обслуговувати клієнтів, технічні навички), унікально сильної функціональної компетенції (інжиніринг і розробка продукту, продуктивний досвід, реклама і просування товару, маркетингові ноу-хау) або базуються на чудових можливостях виконувати ключові дії в ланцюжку цінностей, що призводить до зниження витрат або підсилює диференціацію.

Використання оборонних стратегій для захисту конкурентної переваги.

На конкурентних ринках всі фірми можуть бути об'єктами атаки з боку конкурентів. Подібні атаки можуть проводитися як з боку новачків, охочих вийти на ринок, так і з боку вже працюючих фірм, прагнучих підсилити свої позиції на ринку. Мета оборонної стратегії полягає в зниженні ризику бути атакованим, в можливості перенести атаку з меншими втратами, якщо це відбудеться, і в чиненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами.

Існує декілька шляхів, що дозволяють захистити конкурентну перевагу. Один підхід полягає в спробі перешкодити конкурентам почати наступальні дії. Цей підхід передбачає наступні основні кроки:

- розширення номенклатури продукції, що випускається, для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів;
- розробка моделей і сортів виробів з характеристиками, які конкуренти вже мають або можуть мати;
- пропозиція моделей, найбільш близьких по своїх характеристиках до продукції конкурентів, за нижчими цінами;

- підписання з дилерами і дистриб'юторами ексклюзивних договорів, щоб відтіснити конкурентів від їх мережі розподілу;
- гарантування дилерам і дистриб'юторам відсутності знижок, щоб перешкодити їм вступати в контакти з іншими постачальниками;
- пропозиція безкоштовного або за низькою ціною навчання користувачів;
- докладання великих зусиль по збереженню попиту покупців на свою продукцію за рахунок: 1) надання спеціальних знижок для тих, хто хоче спробувати товари конкурентів; 2) розташування товарів різних сортів в одному ряду, щоб надати покупцю можливість для експерименту; 3) раннє сповіщення клієнтів про новинки або зміни цін, щоб потенційний покупець не пішов до конкурентів;
- збільшення об'ємів продажів в кредит для дилерів або інших покупців;
- скорочення часу постачання запасних частин;
- патентування альтернативних технологій;
- захист власних ноу-хау в розробці продукту, технології і інших стратегічно важливих ланках ланцюжка цінностей;
- підписання ексклюзивних контрактів з кращими постачальниками з метою закриття доступу до них агресивних конкурентів;
- відмова від постачальників, які працюють з конкурентами;
- постійний контроль за товарами і діями конкурентів.

Хороша оборонна стратегія дає можливість швидко пристосуватися до швидкозмінної ситуації в галузі і блокування дій конкурентів [40].

Розглянувши широке коло інструментів стратегії наступу та оборонної стратегії, визначимо які види конкурентних переваг має фірма для боротьби з конкурентами, окреслимо коло конкурентів на яких потрібно вести наступ та які саме інструменти потрібно застосовувати ТОВ Шиндлер для підвищення ефективності стратегії конкурентноздатності.

Основні конкурентні переваги полягають в наступному:

- продукція фірми є більш якісною, а саме виготовлена з високоміцних

та легких матеріалів за сучасними технологіями, що знижують енергоємність та фізичний знос обладнання;

– підприємство надає покупцям більш комплексне після продажне обслуговування ніж існуючі конкуренти.

Об'єктами наступу можуть бути такі конкуренти:

– компанія Otis. Вона є ціновим лідером ринку, але не в змозі обслуговувати ринок на належному рівні. Ознаками слабкості підприємства є незадоволеність клієнтів якістю продукції та незначний асортиментний ряд продукції, що поступається конкурентам;

– компанія THYSSEN GROUP. Цей конкурент хоча й має високоякісну продукцію та пропонує широкий асортимент моделей, але не надає належного після продажного обслуговування обладнання;

– українські виробники Карат-Ліфткомплект, Укрліфтсервіс, Ліфтмаркет. За розміром і часткою ринку вони не в змозі обслуговувати ринок на належному рівні. Продукція цих підприємств як і продукція Otis програє за якістю та асортиментним рядом.

Вести наступ на цих конкурентів доцільно наступними засобами:

1) У рамках дій, направлених на протистояння сильним сторонам конкурентів компанії потрібно намагатися звести нанівець перевагу в якості компанії THYSSEN GROUP, звертаючи увагу споживачів на те, що за тієї ж високої якості обладнання ТОВ Шиндлер надає додатковий сервіс: митна очистка, монтаж та після продажне обслуговування устаткування.

2) У рамках дій, направлених на використання слабких сторін конкурента підприємству слід концентрувати увагу на недостатньо хорошій якості, відсутності ряду характеристик і невисоких показниках в експлуатації обладнання компанії Otis акцентуючи увагу споживачів на якості, широкій функціональності своєї продукції та більш широкому асортиментному ряді пропонованого устаткування, виготовленого за сучасними технологіями, що знижують витрати клієнтів по експлуатації та ремонту товару. Це може переконати частину зацікавлених споживачів використовувати обладнання

Шиндлер. Особливу увагу слід приділяти сегментам покупців, якими цей суперник нехтує або які не має можливості обслуговувати, а саме тим покупцям які хотіли б придбати: ліфти бізнес класу; ліфти для висотних будинків; швидкісні ліфти та панорамні ліфти.

3) У рамках дій по захопленню незайнятих просторів компанії потрібно працювати на географічній території, де присутність найближчих конкурентів з якості (KONE, GTS ELEVATOR LTD та THYSSEN GROUP.) незначна; та спробувати створити нові сегменти, пропонуючи товари з різними характеристиками і експлуатаційними можливостями, що краще задовольняють потреби споживачів.

4) У рамках партизанської війни доцільно намагатися скоротити терміни постачання продукції та розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів, якщо споживачам складно зробити вибір із-за великої кількості різних моделей. Наступ повинен бути направлений на покупців із слабкою прихильністю до товарів супротивника.

5) Застосовуючи оборонну стратегію компанія буде знижувати ризик бути атакованою. Щоб перешкодити конкурентам почати наступальні дії потрібно розширювати номенклатуру продукції, що пропонується клієнтам, для того, щоб заповнити вільні ринкові ніші потенційних конкурентів. Також потрібно докладати великі зусилля по збереженню попиту покупців на свою продукцію за рахунок надання спеціальних знижок для тих, хто хоче придбати товар повторно та скорочувати час постачання запасних частин.

Використовувати наступ на всіх фронтах не доцільно, так як продукція Шиндлер має досить високу ціну та не потребує широкомасштабного рекламування.

Таким чином використання запропонованих інструментів стратегії наступу та оборонної стратегії дасть можливість швидко пристосовуватися до мінливої ситуації в галузі, розширювати коло своїх клієнтів і блокувати дії конкурентів.

3.1.2 Підвищення якості сервісу товарів для зміцнення конкурентної позиції

Підвищення якості сервісу товару є однією з умов фактичного задоволення потреб покупців і реалізації стратегії організації шляхом продажу товару. Місце цього показника в системі показників конкурентоспроможності товару показано на рис. 3.1.

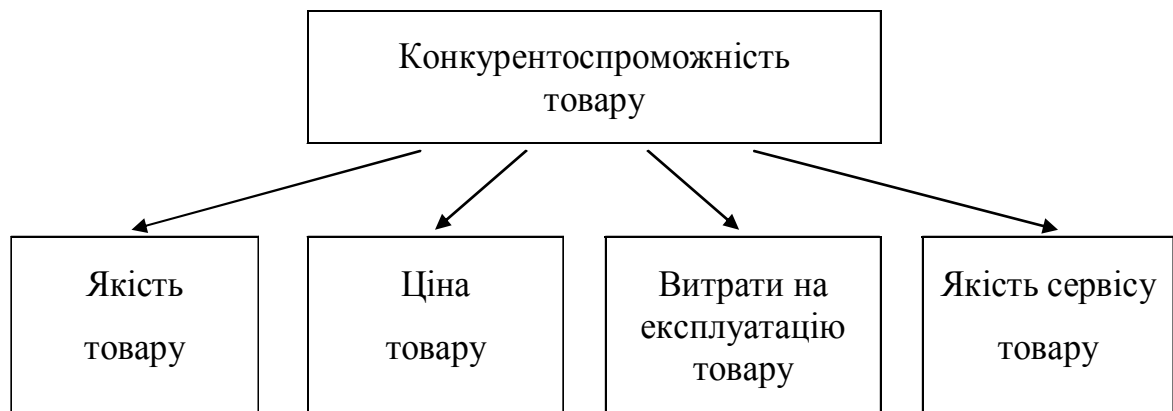


Рис. 3.1. Місце якості сервісу товару в системі показників його конкурентоспроможності

Якість сервісу товару по значущості є четвертим показником дерева конкурентоспроможності товару. До інших трьох показників відносяться: якість або корисний ефект товару, його ціна, витрати у сфері експлуатації товару за нормативний термін його служби (використання). Значущість цих показників конкурентоспроможності товару приблизно наступна: спочатку слід підвищувати якість товару, потім знижувати його питому (на одиницю корисного ефекту) ціну, знижувати експлуатаційні витрати, підвищувати якість сервісу. На практиці більшість організаційно-технічних заходів щодо вдосконалення конструкції об'єкту, технології або організації його виготовлення роблять вплив на всі чотири показники.

Кожна група товарів має свої показники якості сервісу і їх значущості. У загальному випадку до приватних показників якості сервісу товару можуть

відноситися: 1) якість (достовірність, сумлінність, етичність) реклами на товар; 2) гарантійний термін безкоштовного технічного обслуговування покупця; 5) якість маркування та упаковки товару; 4) коефіцієнт повноти, достовірності і якості оформлення супровідної документації на товар; 7) трудомісткість підготовки товару до функціонування або використання; 8) якість після продажного обслуговування покупця і утилізації товару.

Використовуючи спосіб елімінування, тобто залишаючи показники якості товару, його ціни і витрат у сфері споживання як складових конкурентоспроможності на колишньому рівні, незмінними, можна визначити залежність об'єму продажів від показника якості сервісу товару. Теоретично залежність матиме наступний вигляд (рис. 3.2).

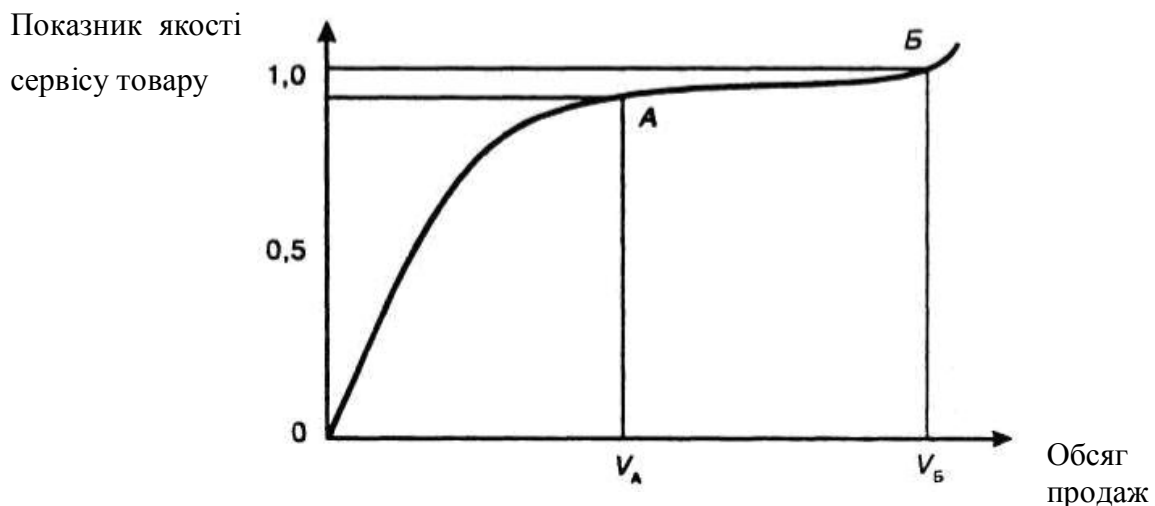


Рис. 3.2. Залежність обсягу продаж від якості сервісу товару

Аналіз рис. 3.2 показує, що до точки V_A об'єм продажів росте дуже повільно у зв'язку з низькою якістю сервісу товару. Досягнувши за якістю сервісу рівня конкурентів, виробник збільшує об'єм продажів (від точки "А" до точки "Б"). Потім об'єм продажів знову уповільнюється, не дивлячись на підвищення якості сервісу товару. Це свідчить про те, що стримуючим чинником в конкуренції (вузьким місцем) є вже інший показник конкурентоспроможності [47].

Таким чином якість сервісу є дуже важливим показником конкурентоспроможності продукції, отже являється невід'ємною складовою

стратегії конкурентноздатності підприємства.

Компанія Шиндлер надає достатній рівень сервісу своїм клієнтам:

- підприємство обов'язково самостійно проводить митну очистку імпортованої продукції;
- виконує монтаж та пусконаладжувальні роботи;
- виконує технічне обслуговування обладнання;
- надає один рік гарантійного безкоштовного технічного обслуговування устаткування.

Для підвищення якості сервісу своєї продукції з метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ Шиндлер повинно реалізовувати наступні заходи:

- розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів;
- скорочувати час постачання запасних частин;
- скорочувати час підготовки супровідної документації – технічного паспорту з характеристиками продукції та технічного завдання на проектування шахти ліфту;
- підвищувати швидкість реагування на аварійні виклики.

Всі вищенаведені заходи сприятимуть підвищенню довіри та прихильності споживачів до продукції компанії, що в свою чергу буде зміцнювати її конкурентну позицію.

3.1.3 Нецінові методи підвищення конкурентоспроможності підприємства

При вивченні ринкових структур основна увага приділяється такому фінансовому інструменту як ціна. Однак, цінова конкуренція лише переміщує продавця по кривій попиту. Крім того, якщо фірма знижує ціну для збільшення обсягів продажу, вона тим самим провокує відповідні дії з боку конкурентів. Диференціація продуктів і реклама є більш тонкими

методами конкурентної боротьби і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кожна фірма має продукт, який певною мірою відрізняється від продукції конкурентів. Крім того, у будь-якому продукті є резерв для його подальшого розвитку і вдосконалення, який повинен бути раціонально використаний.

Вчені виділяють два рівні диференціації:

- диференціація в даний момент часу;
- вдосконалення продукту протягом певного періоду.

Диференціація продукту в даний момент означає, що у будь-який момент споживачу буде запропоновано широкий вибір типів, стилів, марок і рівнів якості будь-якого продукту. Тобто діапазон вільного вибору розширюється, а різноманітні смаки споживачів задовольняються більш повно. Але критики запевняють, що ринкова економіка стимулює занадто високий рівень різноманіття продукції. Основним аргументом є те, що додаткові витрати на різноманіття виробів не є необхідними і необґрунтовано завищують ціну продукції.

Вміла реалізація технічних нововведень і вдосконалення продукту протягом певного проміжку часу є також ефективним методом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Постійна зміна продукції можлива лише завдяки науковим дослідженням і розробкам, які спрямовані на генерацію потенційно прибуткових можливостей для модифікації продукту. Конкуренти прагнуть наділити свою продукцію новими якостями і отримати тимчасові конкурентні переваги.

Критики диференціації вказують на те, що більшість змін продукту є уявними, ніж дійсними. Вони являють собою незначні зовнішні зміни в продукті, які не збільшують його довговічності, ефективності або корисності. Більш екзотична тара, яскрава упаковка складають дуже часто головні напрямки змін.

Аналізуючи зазначені переваги і недоліки, неможливо не вказати на

вигоди, які отримує фірма в результаті диференціації. До них відносяться: можливість підвищення ціни, розширення доступу до нових споживачів, захист від конкурентів, формування лояльності до марки. Отримання цих переваг примушує підприємство постійно підвищувати якість продукції, вдосконалювати її та розширювати наявний асортимент [42].

Розробка і використання інноваційних технологій є невід'ємною частиною роботи корпорації Шиндлер. Це підвищує надійність устаткування і значно знижує експлуатаційні витрати. Можна виділити ряд переваг і позитивних результатів, яких домоглася компанія використовуючи інноваційні технології:

- Економічність – сучасні системи споживають менше електроенергії (на 30-50%).
- Безпека – сучасні технології й інженерні рішення Шиндлер гарантують повну безпеку пасажирів.
- Надійність – використання мікропроцесорних технологій у системах керування збільшує надійність ліфтових систем.
- Продуктивність – нові системи керування Шиндлер збільшують пропускну систему ліфтів у порівнянні з традиційними.

Завдяки науковим дослідженням і розробкам компанія Шиндлер почала випуск ліфтів нової модифікації з найсучаснішими системами управління. Але продукція з реалізованими технічними нововведеннями ще не сертифікована в Україні й українські споживачі не мають можливості її придбати. Отже з метою диференціації продукції пропонованої споживачам українському підрозділу корпорації Шиндлер потрібно провести сертифікацію нової лінії обладнання в Україні.

Ще один базовий метод, який може використовувати підприємство для укріплення свого становища на ринку, є реклама та стимулювання збуту. Рекламні кампанії органічно доповнюють стратегії ціноутворення і диференціацію продукції.

Реклама, що є всіма можливими формами публічної платної діяльності,

вироблюваної конкретною юридичною особою за уявленням і просуванням на ринку ідей, виробів і послуг, є могутнім маркетинговим засобом нецінової конкуренції. У ній особливо яскраво і повно відображається суперництво між підприємствами в адаптації реально існуючого попиту до вже проведеного товару.

Прийнято вважати, що крім реалізації цієї важливої мети, реклама представляє інформацію, яка допомагає споживачам робити осмислений вибір; вона підтримує засоби масової інформації за рахунок часткового їх фінансування (радіо, телебачення, журнали і газети фінансуються частково за рахунок реклами); стимулює зміну продукту і підтримує конкуренцію; забезпечує повну зайнятість, стимулюючи високі рівні споживчих витрат; сприяє розширенню виробництва і, в результаті, приводить до посилення конкуренції за рахунок ослаблення монопольної влади окремих компаній. Добре продумана реклама підвищує обсяги продажу і виручки. Завдяки вдалій рекламі фірма може розширити виробництво і отримати високий ефект. Незважаючи на зростання загальних середніх витрат, витрати на одиницю продукції зменшуються завдяки збільшенню обсягів виробництва. Ця виробнича ефективність обумовлена ефектом масштабу. Тому споживачі будуть отримувати продукцію по більш низькій ціні при наявності реклами, ніж при її відсутності.

Проте є і супротивники такої точки зору. Критики реклами стверджують, що її основна мета не інформувати, а переконувати і вводити в оману; вона стимулює розвиток монополії і створює фінансові бар'єри для входження в галузь. Витрати на рекламу є непродуктивними, оскільки їх анулюють аналогічні рекламні дії підприємств-конкурентів. Деякі управлінці не хочуть визнавати рекламу важливим чинником, що позитивно впливає на рівень виробництва і зайнятості [1].

Аналізуючи всі докази "за" і "проти", можна відмітити, що існують дві різні школи, кожна з яких висуває доволі вагомні аргументи на захист своєї позиції. Звісно, економічні наслідки реклами дуже різні, тому зараз немає

єдиної точки зору на дану проблему. Очевидним є лише той факт, що реклама та інші методи переконування покупців є обґрунтованими лише в тому випадку, коли вони є складовою частиною загального процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але вмiле використання наведених нецінових методів допомагає підприємству закріпити свої конкурентні позиції і отримати додаткові переваги у боротьбі з суперниками.

Наявність протилежних точок зору підтверджує неоднозначність підходів до реклами. Разом з тим, не дивлячись на теоретичну незавершеність окремих положень науки про рекламу, її практичні результати значні, про що свідчить досвід конкуренції вітчизняних і зарубіжних підприємств [41].

Як затверджує статистика, найбільших результатів досягають підприємства, реклама яких обслуговує групи товарів з високим ступенем стандартизації і уніфікації, коли товари розраховані на ємкий ринок, продаються за відносно низькою ціною і є новими. Що стосується самих підприємств, то реклама найбільш ефективна для компаній, що працюють з високою нормою прибули, що мають невелику частку на ринку і вільні (не завантажені) виробничі потужності.

Таким чином, більш виправданим, мабуть, необхідно рахувати підхід до реклами як до інструменту нецінової конкуренції, який може бути більш менш ефективним залежно від стану конкурентного середовища підприємства, конкурентного статусу рекламодавця, особливостей вироблюваної продукції і інших ринкових чинників. Тому найбільш важливими питаннями при проведенні рекламних кампаній з погляду конкуренції необхідно рахувати цілеспрямовану рекламну діяльність на підтримку стратегічних ініціатив підприємства. В першу чергу це відноситься до планування реклами і організації рекламної діяльності.

План реклами, що розробляється, повинен відповідати вибраній базовій стратегії конкуренції. Інакше реклама може не тільки перетворитися на безцільне витрачання засобів, але і в окремих випадках погіршити

економічні показники підприємства. Для того, щоб правильно орієнтувати плановий процес, необхідно всі розділи плану: склад цілей і завдань рекламної діяльності підприємства, схему розподілу бюджету на рекламні фонди, використовувані засоби і графіки проведення реклами, головну рекламну ідею (основна ідея, що проводиться у всіх рекламах підприємства і сприяюча прискореній реалізації продукції) орієнтувати на реалізацію основних стратегічних завдань у області конкуренції [1].

Продукція ТОВ Шиндлер спеціалізована та направлена на вузький сегмент споживачів, тому не потребує широкомасштабної реклами. Але підприємство взагалі не використовує рекламні засоби. Навіть електронна сторінка в мережі Інтернет містить лише адресу фірми та посилання на електронні ресурси Шиндлер Росії, це в свою чергу не дає можливість клієнтам ознайомитися з колом послуг що надається українською компанією. Враховуючи специфіку продукції для ТОВ Шиндлер актуальним буде використання лише декількох інструментів рекламування в цілях інформування потенційних споживачів, а саме:

- участь в спеціалізованих виставках та конференціях. Щорічно в Україні проходять міжнародні виставки підйомного устаткування "Lift Expo Ukraine 2006" і "Handlex Ukraine 2006" та ліфтові конференції "Перспективи ринку ліфтів, ескалаторів і канатних доріг в Україні" в м. Одеса;
- періодичне розміщення реклами в спеціалізованих журналах: "О лифтах и лифтовиках" та "Подъемные сооружения. Специальная техника";
- розміщення докладної інформації про компанію Шиндлер, перелік пропонованої продукції та послуг в Україні на електронній сторінці фірми в мережі Інтернет;

Для контролю за ефективністю використовуваних рекламних засобів слід розробляти наступні документи: звіт про хід рекламної діяльності в попередньому році та операційний план на поточний рік з бюджетом вартості

рекламних заходів.

Звіт про хід рекламної діяльності в попередньому році повинен містити дані про склад використаних реклам і засобів їх подачі; динаміку результативності кожної реклами; основні рекламні ідеї минулого року, які необхідно зберегти в майбутніх рекламних кампаніях для послідовної і повної реалізації переваг використовуваної стратегії конкуренції.

В операційний план на поточний рік необхідно включати дані про змістовну частину передбачуваних реклам, включаючи зразки готових реклам і очікувані результати; розраховувати вартість рекламних кампаній; планувати річний бюджет з розбиттям на півріччя і декади; проводити порівняння річного бюджету з попереднім плановим роком.

Вміле використання наведених нецінових методів допоможе підприємству закріпити свої конкурентні позиції і отримати додаткові переваги у боротьбі з суперниками.

3.2 Ситуаційне проектування стратегії конкуренції для підприємств з різним ступенем домінування на ринку

Базові стратегії конкуренції потребують адаптації до конкретних умов роботи підприємств. Одним з найважливіших напрямків конкретизації стратегії є її орієнтація до конкурентного статусу фірми, і в першу чергу, до ступеня її домінування на ринку.

Підприємство лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію і для нього головне питання зводиться до того, яким чином зберегти і поліпшити позицію, яку воно має. Для цього необхідно проаналізувати можливості лідера в трьох стратегічних напрямках діяльності.

1. Продовження наступальної політики.

Чи досить ресурсів у лідера для продовження інновацій в зниженні собівартості або диференціації продукції, обслуговуванні споживачів,

вдосконаленні системи збуту товарів? Які нові методи і прийоми конкуренції можуть підсилити наступ на конкурентів?

2. Збереження поточних позицій.

Головна мета – встановити, яким чином підприємство лідер уникатиме ситуацій, що підривають довіру до нього або підтримуватиме досягнуті рівень рентабельності і об'єм прибутку.

3. Конфронтація з конкурентами.

Необхідно встановити, наскільки різко і як швидко підприємство лідер присікатиме будь-які дії, направлені на втручання в його сферу або порушення створених правил бізнесу.

Мета проектування стратегії для підприємства аутсайдера – виявити джерела кризової ситуації і запропонувати методи їх ліквідації в найкоротший час. Перше завдання – постановка діагнозу: що лежить в основі кризового погіршення ситуації? чи може бізнес бути збережений? що необхідно змінити? Можна запропонувати декілька напрямів пошуку методів повернення бізнесу в нормальний стан:

1. Радикальна реорганізація підприємства і його перепозиціонування на ринку шляхом перегляду використовуваних базових стратегій конкуренції. Багато що залежить від умов, переважаючих в галузі, минулих дій підприємства і стану конкурентів. Це визначає необхідність здійснення інтенсивного аналізу ситуації на ринку відносно більшості конкурентів, дослідження власної конкурентної позиції підприємства, його досвіду і ресурсів.

2. Зниження витрат і всебічна економія.

Акцент на зниження витрат найбільш ефективний, коли структура витрат є гнучкою і швидко коректованою, а бізнес в цілому близький до точки ринкової рівноваги. Організаційним супроводом до зниження витрат може бути посилення контролю за використовуваними засобами; виключення найму нових працівників, модернізація існуючих виробництв для досягнення більшої продуктивності; перенесення капітальних вкладень

на пізніші періоди.

3. Скорочення активів.

Скорочення активів стає основою для порятунку підприємства, коли швидкий, притока фінансових ресурсів є останнім засобом. Продаж активів потрібно здійснювати не стільки для позбавлення від них і отримання грошових ресурсів, скільки заради поповнення оборотних коштів або інших фондів для здійснення намічених операцій по виходу з кризової ситуації, що склалася.

4. Комбінування різних методів.

Комбінування перерахованих методів звичайно необхідне, коли потрібні швидкі дії на широкому фронті або рятувальні зусилля спричиняють за собою залучення нового управлінського персоналу і надання йому свободи в здійсненні будь-яких змін, які, на їх думку, підходять для відновлення ефективного бізнесу. На практиці спроби економії, реорганізації, скорочення активів майже завжди підкріплюються комбінованими підходами, ніж ґрунтуються на якомусь одному з них.

Практично кожна галузь включає фірми, що прагнуть поліпшити свою конкурентну позицію. До ряду таких фірм відноситься й компанія Шиндлер Україна. Це підприємство має сприятливу конкурентну позицію і практичний вибір стратегії конкуренції для такої фірми окреслюється шістьма методами, які і повинні стати предметом ретельного аналізу.

1. Пошук незайнятої ніші – підприємство могло б шукати «своїх» споживачів і культивувати для них особливу політику, яку обходять стороною конкуренти. Принцип, що лежить в основі цього підходу – концентрація зусиль на тому, чим не цікавляться лідери галузі. Тому результатом аналізу повинні бути визначення грані ринкової ніші, яка має достатній розмір і можливості для отримання прибутку, певний потенціал зростання, підходить підприємству по його можливостях і досвіду і, в той же час, залишається поза сферою інтересів лідируючих компаній.

2. Пристосування до конкретної групи споживачів В цьому випадку

зусилля націлюються тільки на пошук декілька ретельно відібраних сегментів ринку по схемі «товар – споживач». На відміну від спроб боротися за всі групи споживачів з виробництвом широкого асортименту продукції, зверненого до різних потреб і виконуючого різні функції, упор робиться на тих областях ринку, де підприємство має або може розвивати спеціальні види діяльності, які були б високо оцінені споживачами. Результати аналітичних процедур багато в чому залежать від правильно підібраних підходів до сегментації ринку (сегментація по характеристиках товару, ціні, швидкості збуту, географічних чинниках, по типу пропонованого сервісу і т.п.).

3. Створення кращого товару. Необхідно знайти таке поєднання стратегій диференціації і сегментації, яка дозволила б створити товар високої якості для конкретних груп покупців. При цьому зусилля по аналізу збуту і маркетингу повинні фокусуватися на споживачах, що цінують якість і зовнішній вигляд. Відмінна майстерність, престижна якість, постійні удосконалення і робота в тісному контакті із споживачами з метою створення «ідеального» товару – все це повинно підкріплювати даний підхід.

4. Проходження за лідером. Оскільки фірма претендує на переманювання покупців у лідируючих підприємств і захоплення більшої частки ринку, основна увага в аналізі приділяється використанню внутрішніх ресурсів і управлінського досвіду з метою імітації дій лідерів, яка не викликає агресивної у відповідь реакції з боку конкурентів.

5. Збільшення доходу за рахунок підвищення цін і витрат на маркетинг. Високою ціною забезпечується значний прибуток, а великі зусилля по стимулюванню збуту дозволяють збільшити частку підприємства на ринку. Спроби збільшення доходу за допомогою даних засобів ризиковані, але вони мають сенс бо:

– попит на продукцію характеризується низькою еластичністю за ціною;

– покупці в своїй масі не обізнані про товар, а для тих, хто знає про товар, ціна не є вирішальним фактором при покупці;

– немає оперативних засобів для зниження витрат виробництва і, в той же час, необхідно знаходитися в рівноважному положенні, що виключає великі збитки.

б. Створення відмітного іміджу направлене на розвиток переваг стратегії диференціації продукції шляхом створення у споживачів образу підприємства, що добре запам'ятовується, привабливого. Предметом аналізу повинні стати можливості підприємства у області зниження цін за рахунок скорочення витрат, створення престижної якості в поєднанні з невисокою ціною, кращого обслуговування, проектування унікальних ознак товару, поліпшення роботи каналів збуту, лідерства в нововведеннях або в незвичайній рекламі.

При проведенні аналізу необхідно враховувати, що ця галузь, не орієнтована на масове виробництво, але це підприємство з невеликою часткою ринку не повинно долати серйозні перешкоди, пов'язані з меншим ефектом економії на масштабі у виробництві і збуті продукції, так як продукція виробляється в Європі заводами, що обслуговують весь європейський регіон та завдяки цьому виробництво має значний ефект масштабу. Ефективна конкурентна позиція може ґрунтуватися на

– конкуренції тільки на ретельно відібраних сегментах ринку, де виключається можливість атак з боку домінуючих фірм, шляхом зниження цін та/або збільшення витрат на просування товару;

– зосередженні внутрішніх ресурсів на розвитку відмітної компетентності у виробництві нових товарів;

– переважному застосуванні спеціалізації на протипагу диверсифікації;

– управлінні бізнесом в інноваційній манері, протилежній стратегіям зростання, використовуваним на ринку.

Необхідно також додати, що підприємство має можливість поступово займати невеликі сегменти ринку лідера (бо він не в змозі утримувати домінуючу позицію на ринку) та будувати свої прибутки на цій споживчій базі протягом тривалого періоду часу.

Висновки до третього розділу

1. Оптимізацію стратегії конкурентноздатності компанія може проводити наступним чином:

– підприємству слід концентрувати увагу на недостатньо хорошій якості, відсутності ряду характеристик і невисоких показниках в експлуатації обладнання цінового конкурента компанії Отіс, акцентуючи увагу споживачів на якості, широкій функціональності своєї продукції та більш широкому асортиментному ряді пропонованого устаткування, виготовленого за сучасними технологіями, що знижують витрати клієнтів по експлуатації та ремонту товару;

– компанії потрібно працювати на географічній території, де присутність найближчих конкурентів з якості незначна; та спробувати створити нові сегменти;

– доцільно намагатися скоротити терміни постачання продукції та розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів, якщо споживачам складно зробити вибір із-за великої кількості різних моделей;

– потрібно докладати великі зусилля по збереженню попиту покупців на свою продукцію за рахунок надання спеціальних знижок для тих, хто хоче придбати товар повторно.

2. Для підвищення якості сервісу ТОВ Шиндлер потрібно реалізовувати наступні заходи:

- розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів;
- скорочувати час постачання запасних частин;
- скорочувати час підготовки супровідної документації – технічного паспорту з характеристиками продукції та технічного завдання на проектування шахти ліфту;
- підвищувати швидкість реагування на аварійні виклики.

3. З метою диференціації продукції пропонованої споживачам українському підрозділу корпорації Шиндлер потрібно провести

сертифікацію нової лінії обладнання в Україні.

4. Враховуючи специфіку продукції для ТОВ Шиндлер актуальним буде використання лише декількох інструментів рекламування, а саме:

- участь в спеціалізованих виставках та конференціях;
- періодичне розміщення реклами в спеціалізованих журналах;
- удосконалення електронної сторінки фірми в мережі Інтернет.

5. Для контролю за ефективністю використовуваних рекламних засобів слід розробляти наступні документи: звіт про хід рекламної діяльності в попередньому році та операційний план на поточний рік з бюджетом вартості рекламних заходів.

6. Використання запропонованих інструментів дасть можливість швидко пристосовуватися до мінливої ситуації в галузі, розширювати коло своїх клієнтів і блокувати дії конкурентів, що в свою чергу буде зміцнювати конкурентну позицію фірми на вітчизняному ринку.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки досліджень, які були проведені у дипломній роботі необхідно виділити головні моменти та зробити наголос на найбільш важливі теоретичні та практичні результати, які отримані при написанні роботи.

Стратегія конкурентноздатності (конкурентна стратегія) – це прагнення компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі, тобто на головній арені, де відбувається конкурентна боротьба.

Конкурентна стратегія має на меті забезпечити компанії таке положення, яке дозволяє їй отримувати прибуток на довгостроковій основі, досягти стійкої і вигідної позиції, що дозволяє компанії протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.

Поведінка фірми на ринку характеризується специфічною комбінацією стратегічних ідей. Існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі – маркетингових конкурентних стратегій фірм, що є, по суті, фундаментальним підходом до отримання конкурентних переваг.

Інформація є ключем до розробки оптимальної продуктової пропозиції для цільового ринку, значно розширює можливості маркетингових інструментів і забезпечує компанію зворотним зв'язком із споживачами. Це дозволяє їй ухвалювати своєчасні правильні рішення при реалізації конкурентної стратегії.

Істотним етапом розробки стратегії конкурентноздатності є аналіз галузевої конкуренції. Вибір конкурентної стратегії обумовлюється структурою галузі й позицією самого підприємства в цій галузі. Наріжним каменем аналізу ситуації в галузі та конкуренції в ній є ретельне вивчення конкурентної боротьби, визначення її джерел та оцінка ступеня впливу конкурентних сил.

Жодна із конкурентних стратегій сама по собі не веде до високих показників ефективної роботи – успіх приходить тільки в тому випадку, якщо компанія вибере відмінну від конкурентів стратегію і буде послідовно

докладати зусилля для її втілення, намагаючись при цьому уникати невиправданих ризиків та помилок при реалізації.

Динаміка ринку є могутнім дестабілізуючим чинником при формуванні стратегії конкуренції, оскільки спричиняє істотні зміни конкурентного середовища, що в свою чергу може кардинально змінити позицію фірми в галузі. Таким чином облік динаміки ринку є необхідною умовою адаптації стратегії до особливостей розвитку ринку.

Аналізуючи результати фінансово-господарської діяльності ТОВ Шиндлер підприємства за 2004 – 2005 роки можна зробити висновок, що незважаючи на низьку ліквідність та низьку фінансову стійкість, дане підприємство є прибутковим та рентабельним, що є підставою позитивного висновку про фінансовий стан підприємства.

Продукція, що виготовляється компанією Шиндлер та імпортується в Україну є високоякісною та конкурентоспроможною за рахунок надійності, безпечності, економічності і технологічній досконалості. Вся продукція цілком відповідає європейським нормам безпеки.

Оцінка персоналу показує, що фірма має велику потребу в додатковому персоналі. На підприємстві відсутній відділ маркетингу. Це не дозволяє фірмі здійснювати пошук додаткового нового ринку збуту, нових замовників продукції, проводити рекламу.

Підприємство працює в умовах агресивної конкуренції на молодому динамічно зростаючому ринку з досить високою концентрацією конкурентів та низькою ступінню монополізації. Для нього характерний високий рівень спеціалізації, коло клієнтів обмежене, та характерний високий рівень цін.

У своїй діяльності фірма максимально залежить від клієнтів і спирається на них. Загальний коефіцієнтом конкурентоспроможності компанії дорівнює -0,32, що за матрицею групового ранжирування конкуруючих фірм відносить підприємство у сектор фірм, що діють у ринковій ніші. Тобто діяльність підприємства сфокусована на маркетинговій

ніші, що окреслюється одним географічним сегментом (Україна) та вузьким діапазоном продукції (ліфти та ескалатори).

Питома вага ТОВ Шиндлер на ринку ліфтового обладнання є незначною – 8%, на ринку ескалаторів дещо більшою – 23%. Концентруючи діяльність в окремому сегменті, підприємство виграє через використання відмітної перевага у вигляді якості на основі компетентності у області будування підйомного устаткування та сервісу.

Конкурентами по якості для компанії Шиндлер є європейські виробники, а українські виробники є ціновими конкурентами.

Отже підприємство поступово підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок диференціації продукції і якісного сервісу, але нерозвиненість маркетингового забезпечення та відсутність кваліфікованих кадрів по ряду напрямів діяльності послаблюють позицію компанії на вітчизняному ринку.

Вибір конкурентної стратегії визначається конкретними конкурентними перевагами фірми. Основні конкурентні переваги ТОВ Шиндлер полягають в наступному:

- продукція фірми є більш якісною, а саме виготовлена з високоміцних та легких матеріалів за сучасними технологіями, що знижують енергоємність та фізичний знос обладнання;

- підприємство надає покупцям більш комплексне після продажне обслуговування ніж існуючі конкуренти.

В процесі аналізу діяльності ТОВ Шиндлер було визначено, що за різними класифікаційними ознаками фірма використовує стратегію ринкового нішера.

Оптимізацію стратегії конкурентноздатності компанія може проводити наступним чином:

- підприємству слід концентрувати увагу на недостатньо хорошій якості, відсутності ряду характеристик і невисоких показниках в експлуатації обладнання цінового конкурента компанії Отіс, акцентуючи увагу споживачів на якості, широкій функціональності своєї продукції та більш

широкому асортиментному ряді пропонованого устаткування, виготовленого за сучасними технологіями, що знижують витрати клієнтів по експлуатації та ремонту товару;

– компанії потрібно працювати на географічній території, де присутність найближчих конкурентів з якості незначна; та спробувати створити нові сегменти;

– доцільно намагатися скоротити терміни постачання продукції та розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів, якщо споживачам складно зробити вибір із-за великої кількості різних моделей;

– потрібно докладати великі зусилля по збереженню попиту покупців на свою продукцію за рахунок надання спеціальних знижок для тих, хто хоче придбати товар повторно.

Для підвищення якості сервісу ТОВ Шиндлер потрібно реалізовувати наступні заходи:

- розширювати об'єм технічних консультацій при продажі товарів;
- скорочувати час постачання запасних частин;
- скорочувати час підготовки супровідної документації - технічного паспорту з характеристиками продукції та технічного завдання на проектування шахти ліфту;
- підвищувати швидкість реагування на аварійні виклики.

З метою диференціації продукції пропонованої споживачам українському підрозділу корпорації Шиндлер потрібно провести сертифікацію нової лінії обладнання в Україні.

Враховуючи специфіку продукції для ТОВ Шиндлер актуальним буде використання наступних інструментів рекламування:

- участь в спеціалізованих виставках та конференціях;
- періодичне розміщення реклами в спеціалізованих журналах;
- удосконалення електронної сторінки фірми в мережі Інтернет.

Для контролю за ефективністю використовуваних рекламних засобів слід розробляти наступні документи: звіт про хід рекламної діяльності в

попередньому році та операційний план на поточний рік з бюджетом вартості рекламних заходів.

Використання запропонованих інструментів дасть можливість швидко пристосовуватися до мінливої ситуації в галузі, розширювати коло своїх клієнтів і блокувати дії конкурентів, що в свою чергу буде зміцнювати конкурентну позицію фірми на вітчизняному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

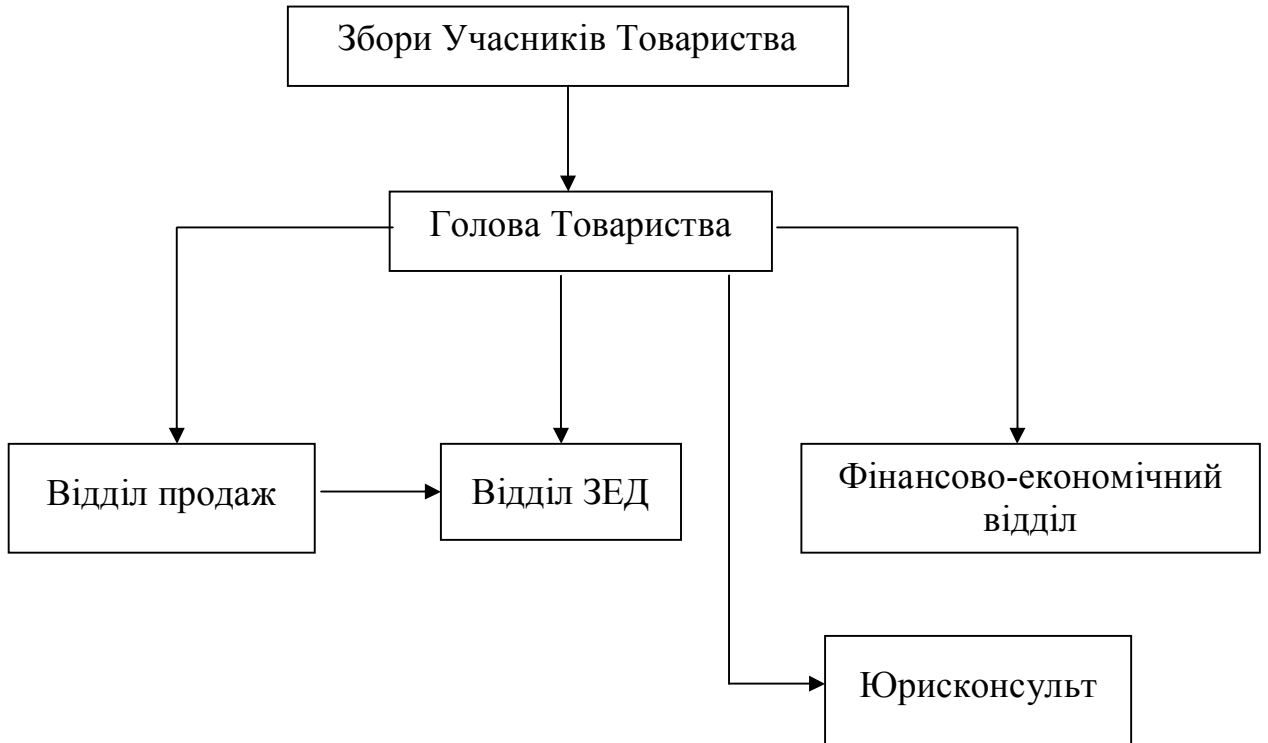
1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 235с.
2. Андриенко Н. Н. Перспективы рынка подъемных сооружений в едином экономическом пространстве. // "Подъемные сооружения. Специальная техника".— 2003.— № 12.— С. 4-9.
3. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 5 С. 62-71.
4. Белковский А.Р. Конкурентная среда современных компаний. // Менеджмент в России и зарубежом. — 2004.—№ 4.— С. 3-9.
5. Василенко В.А. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. — к.: ЦУЛ, 2003. — 396с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд. — М.: Гардарики, 1998. — 296с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. : Навч посібник. — К.: КНЕУ, 2000.—360с.
8. Герасимова Т. Лифт, рожденный славянским содружеством. // Подъемные сооружения. Специальная техника.— 2003.— № 12. — С. 5-8.
9. Герасимова Т.Г. Украинский лифтовый рынок: от «точки невозврата» к стабильному развитию.// Подъемные сооружения. Специальная техника.— 2005. — № 8.— С.14-17
10. Глушков А. Выживание в конкурентной среде. // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2001.— № 2. — С. 35-40
11. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе. // Маркетинг в России и за рубежом. — 199.— № 2.
12. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: [Изд-во ТРТУ](#), 2003. 94 с.
13. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: [Изд-во ТРТУ](#), 2003.

14. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці – Суми: Мрія – 1ЛТД; УАБС, 2003. – 60с.
15. Иванов А.П. Хрусталёв Е.Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 5. – С. 3-14
16. Карпенко Е.М. Драгун Н.П. Методологические подходы к оценке уровня Конкурентноспособности предприятий. // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. –С. 256-259.
17. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство: Пер с англ / ред. Ромонов А.Н. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239с.
18. Козырин А.Н. Шепенко Р.А. Конкуренция на международных рынках и антидемпинговое регулирование. – М.: Спарк, 1999. – 208с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. – 2-е узд. – М.: Прогресс, 1998.
20. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент (анализ, планирование, внедрение, контроль): Пер с англ. – С-Пб.: Питер, 1999.
21. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768с.
22. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг. Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 153с.
23. Ламберн Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европ перспектива. Пер с франц. – С-Пб.: Наука, 1996. – 589с.
24. Литвиненко С.Ю. Важливий елемент досягнення конкурентоспроможності підприємства. // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2. – С.223-224.
25. Лифт не роскошь, а средство передвижения. // www.UGMK.info
26. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности . –М.: Изд-во «Познавательная книга плюс», 1999. – 592с.
27. Немцов В.Д. ДовганьЛ.Є. Стратегічний менеджмент. – К.:УВПК, 2002. – 559с.

28. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.;— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999. — с. 168
29. Менеджмент для магистров: Учебное пособие / Под ред. А.А. Елифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга». 2003. – 762с.
30. Оберемчук В.Ф. Степанов О.П. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія. // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – Вип..5. – К. 2001. – 334с.
31. Осипов Ю.В. Лифтовикам Украины нужна консолидация.// "Подъемные сооружения. Специальная техника".– 2004. –№ 5.
32. Паламарчук Г. Конкурентная стратегия в условиях рыночной трансформации. // Фондовый рынок. – 2001. - № 3. – С.12-14
33. Плетнев В. А. Лифт и эскалатор. // www.budinform.com.ua/news/2005/03/05/lift_i_eskalator1335.html
34. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер с англ. . – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715с.
35. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. – М.: Международные отношения, 1993.
36. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
37. Таганов Д.Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №1. – С.10-16
38. Тарнавська Н.П. Методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С.208–211
39. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка Фінанси Право. – 2005. – №11.– С. 17-20

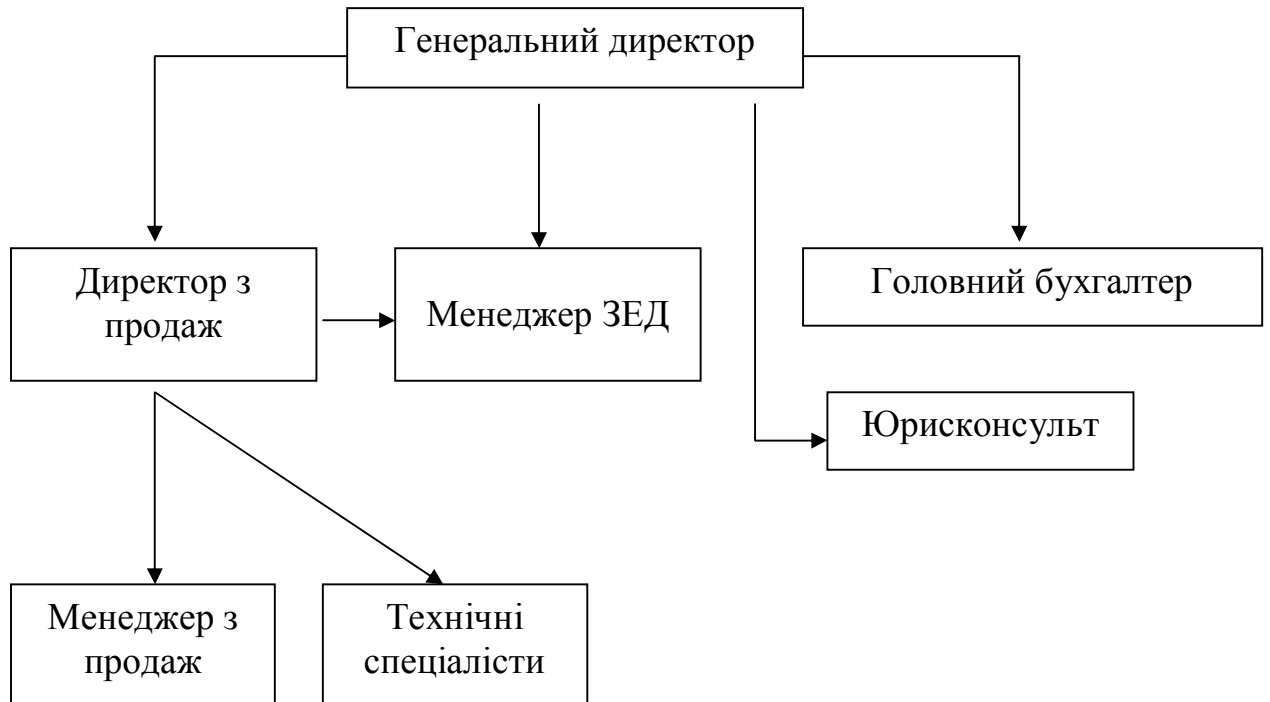
40. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб для вузов: Пер с англ./ Под ред.. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
41. Савінова Ю.М. Нецінові методи підвищення конкурентоспроможності підприємства. // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України. – Х.: Фінарт, 2002. – 466с.
42. Савінова Ю.М. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.10. – Суми, 2004. – С. 230–234
43. Статут ТОВ “Шиндлер”.
44. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / Ред. Сіваченко І.Ю. – К.: ЦУЛ, 2003. – 186с.
45. Учебное пособие для подготовки к государственному итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера по специальности 080507 "МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ", бакалавра менеджмента по направлению 080500 "МЕНЕДЖМЕНТ"/Т.В. Алесинская, Л.Н. Дейнека, А.Н. Проклин, Л.В. Фоменко, А.В. Татарова и др.; Под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 304 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учеб пособие. – М.:ИНФРА-М, 1998.
47. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Уч пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 321с.
48. Черенков В. Международный маркетинг: Учебное пособие. – СПб.:О-во «Знание», 1998. – 400с.
49. Шершньова З.Є. Об орська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999.–232с.
50. Швець В.Я., Єфремова Н.Ф., Маляр Н.І. Особливості інтегрального підходу до стратегічного управління конкурентоспроможністю фірми. // Регіональні перспективи. – 2000. – №2-3. – С.201–204.

51. Шлюсарчик Б. Стратегии конкуренции предприятия на современном рынке.// Академічний огляд. – 2001. – № 2. – С.66-75.
52. Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика. М.: Изд-во «АКАЛИС», 1996. – 272с.
53. www.Schindler.com.ua

ДОДАТОК А**Організаційна структура ТОВ “Шиндлер”**

ДОДАТОК Б

Управлінська структура ТОВ “Шиндлер”.



Агрегований баланс ТОВ “Шиндлер”
за 2004 - 2005 рр., тис.грн.

Актив	2004	2005	Пасив	2004	2005
1. Необоротні активи			1. Власний капітал		
1.1 Основні засоби	75,8	85,3	1.1 Статутний капітал	21,4	21,4
1.2 Нематеріальні активи	0	0	1.2 Додатковий капітал	0	0
1.3 Інші	0	0	1.3 Інші джерела	-690,2	-371,2
<i>Всього по розділу 1</i>	75,8	85,3	<i>Всього по розділу 1</i>	-668,8	-349,9
2. Оборотні активи			2.Забезпечення майбутніх витрат	0	0
2.1 Виробничі запаси	58,0	1,6	3. Довгострокові зобов'язання	0	0
2.2 Дебіторська заборгованість	475,9	395,3	4. Поточні зобов'язання		
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	340,9	808,9	4.1 Короткострокові кредити банків	721,7	683,5
2.4 Інші оборотні активи	0,9	184,5	4.2 Кредиторська заборгованість	1,1	314,3
<i>Всього по розділу 2</i>	875,7	1332,4	4.3 Інші короткострокові пасиви	899,6	771,9
3.Витрати майбутніх періодів	2,1	2,1	<i>Всього по розділу 4</i>	1622,4	1769,7
			5. Доходи майбутніх періодів	0	0
Баланс	953,6	1419,8	Баланс	953,6	1419,8

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ “Шиндлер”

за 2004-2005рр., тис. грн.

Актив	Відхилення показника 2004 - 2005	Пасив	Відхилення показника 2004 - 2005
<i>1. Необоротні активи</i>		<i>1. Власний капітал</i>	
1.1 Основні засоби	9,5	1.1 Статутний капітал	0
1.2 Нематеріальні активи	0	1.2 Додатковий капітал	0
1.3 Інші	0	1.3 Інші джерела	318,9
<i>Всього по розділу 1</i>	9,5	<i>Всього по розділу 1</i>	318,9
<i>2. Оборотні активи</i>		<i>2.Забезпечення майбутніх витрат</i>	0
2.1 Виробничі запаси	-56,4	<i>3. Довгострокові зобов'язання</i>	0
2.2 Дебіторська заборгованість	-80,6	<i>4. Поточні зобов'язання</i>	
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	468	4.1 Короткострокові кредити банків	-38,2
2.4 Інші оборотні активи	183,6	<i>4.2 Кредиторська заборгованість</i>	313,2
<i>Всього по розділу 2</i>	456,7	4.3 Інші короткострокові пасиви	-127,7
<i>3. Витрати майбутніх періодів</i>	0	<i>Всього по розділу 4</i>	147,3
		<i>5. Доходи майбутніх періодів</i>	0
Баланс	466,2	Баланс	466,2

Вертикальний аналіз балансу ТОВ “Шиндлер”

за 2004 – 2005рр. ,%

Актив	Питома вага статті в загальній сумі засобів		Пасив	Питома вага статті в загальній сумі засобів	
	2004	2005		2004	2005
1. Необоротні активи			1. Власний капітал		
1.1 Основні засоби	7,95	6,00	1.1 Статутний капітал	1,51	1,51
1.2 Нематеріальні активи	0	0	1.2 Додатковий капітал	0	0
1.3 Інші	0	0	1.3 Інші джерела	72,38	26,14
<i>Всього по розділу 1</i>	7,95	6,00	<i>Всього по розділу 1</i>	70,13	24,64
2. Оборотні активи			2.Забезпечення майбутніх витрат	0	0
2.1 Виробничі запаси	6,08	0,11	3. Довгострокові зобов'язання	0	0
2.2 Дебіторська заборгованість	49,91	27,84	4. Поточні зобов'язання		
2.3 Грошові кошти та їх еквіваленти	35,75	56,97	4.1 Короткострокові кредити банків	75,68	48,14
2.4 Інші оборотні активи	0,09	12,99	4.2 Кредиторська заборгованість	0,12	22,14
<i>Всього по розділу 2</i>	91,83	93,84	4.3 Інші короткострокові пасиви	94,34	54,37
3.Витрати майбутніх періодів	0,22	0,22	<i>Всього по розділу 4</i>	170,13	124,64
			5. Доходи майбутніх періодів	0	0
Баланс	100,00	100,00	Баланс	100,00	100,00

Аналіз ліквідності ТОВ “Шиндлер”

Актив	Значення показника в		Пасив	Значення показника в	
	2004	2005		2004	2005
1. Високоліквідні активи	341,8	808,2	1. Термінові зобов'язання	59,1	282,1
2. Активи середньої ліквідності.	475,9	395,3	2. Короткострокові пасиви	1563,3	1487,6
3. Низько ліквідні активи.	58,0	1,6	3. Довгострокові пасиви	0	0
4. Неліквідні активи.	75,8	85,3	4. Постійні пасиви	-668,8	-349,9
Баланс	953,6	1419,8	Баланс	953,6	1419,8