

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування конкурентних переваг підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», Київська обл.,
Вишгородський район, м. Вишгород)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Руденко Карини
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова Вікторія
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
Доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	5
1.1. Конкурентні переваги як об'єкт управління.....	5
1.2. Шляхи формування конкурентних переваг на підприємстві.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»	19
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства.....	19
2.2. Оцінка конкурентоспроможності на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».....	41
3.1. Рекомендації щодо формування конкурентних переваг на підприємстві.....	41
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з формування та впровадження конкурентних переваг.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Провідний досвід свідчить, що положення організації на ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язане з визначенням конкурентних переваг: стратегічних перспектив, сили конкурентної позиції підприємства, сильних і слабких сторін діяльності, конкурентоспроможності підприємства з витрат. Отже, важливим є визначення конкурентних переваг підприємства, що приведуть його до стабільного і домінантного становища на ринку. Адже, жодне підприємство не може одночасно мати конкурентні переваги за всіма характеристиками товарів чи методами їх просування. У свою чергу, однією з основних вимог до підтримки конкурентоспроможності підприємства є розширення кількості та джерел конкурентних переваг. Тому дослідження проблематики комплексного використання конкурентних переваг на сьогодні є особливо актуальним. В економічній літературі значна увага приділяється управлінню конкурентними перевагами підприємств, але деякі важливі теоретичні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ще не дістали належного висвітлення.

Метою даного дослідження є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг підприємств у нестабільних динамічних умовах.

Мета роботи обумовила постановку і вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади формування конкурентних переваг як об'єкта управління;
- шляхи формування конкурентних переваг підприємства;
- надати аналітичний огляд ринку слабоалкогольних напоїв;
- здійснити оцінку конкурентоспроможності на ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»;
- розробити рекомендації щодо формування конкурентних переваг на підприємстві;

– здійснити економічну оцінку запропонованих заходів з формування та впровадження конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Об’єктом дослідження процес формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є основні умови та фактори що виникають в процесі формування конкурентних переваг підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління фінансовою стійкістю, статистичні дані, а також офіційна звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в у розробці заходів щодо формування конкурентних переваг підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведено пропозиції щодо формування конкурентних переваг підприємства, що представляють практичний інтерес для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та будуть прийняті для впровадження у його подальшій діяльності.

Опубліковано статтю «Сучасні тенденції розвитку ринку слабоалкогольних напоїв»: зб. наук. ст. студ., які здобувають освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» за спеціальністю «Управління бізнесом». – Ч. 1. – 2019. – с. 119. (Додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 50 сторінок, ілюстрованих 17 таблицями, 16 рисунками. Список використаних джерел складається з 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Конкурентні переваги як об'єкт управління

З розвитком ринкових відносин України, посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їхньої конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримки стійких позицій підприємств на внутрішньому і міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних і слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватися до змін ринкових ситуацій. Ці проблеми розглядали такі дослідники як Барабась Д.О., Іванов Ю.Б., Мазаракі А.А., Литвиненко А.Т., Ушакова Н.М., Шишкова О.Є., Фатхутдінов Р.А., Юданов О.Д. та ін. Вказані автори які досліджували проблему конкурентних переваг підприємств у сфері виробництва та торгівлі. Істотний внесок у розвиток теорії управління конкурентними перевагами зробили закордонні автори – І. Ансофф, Г. Ассель, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Портер, А. Томпсон.

Поняття конкурентоспроможності досі не набуло однозначного трактування у економічних дослідженнях. Разом з тим, можна виділити декілька найважливіших аспектів конкурентоспроможності та відповідних рівнів аналізу цього поняття: 1) конкурентоспроможність товару; 2) конкурентоспроможність товаровиробника; 3) конкурентоспроможність галузей, регіонів, країн. Між вказаними рівнями аналізу конкурентоспроможності існує тісна внутрішня взаємозалежність: конкурентоспроможність товару являє собою прояв конкурентоспроможності підприємства (мікрорівень аналізу), а остання відображає конкурентоспроможність галузі, регіону чи країни в цілому (мезо- та макрорівень).

Огляд літературних джерел, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує кілька підходів до визначення

сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення *конкурентних переваг* як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для підприємства певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів із набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами [34, с. 40]. Цей підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його вадою є обмеженість чинників, які можуть бути визнаними як конкурентні переваги. Так, наприклад, найнижчі питомі витрати, які невідображені в ціні товару, дають підприємству істотні переваги над конкурентами. У цій ситуації підприємство з кожної проданої одиниці товару отримує більше прибутку, який може бути спрямований на оновлення продукції, модернізацію виробництва, пошук і запровадження різноманітних інновацій і, в підсумку, на подальше зростання продуктивності і закріплення конкурентної позиції на ринку. А наведений вище підхід, зорієнтований на переваги товару з позиції споживача, такий чинник із переліку конкурентних переваг виключає.

Ряд дослідників визначають *конкурентну перевагу* як порівняльну перевагу фірми стосовно інших фірм цієї галузі [22, 24, 33]. Даний підхід лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш вищого рівня прибутковості. За цим підходом конкурентна перевага підприємства ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їхнього комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак унеможливорює їхнє повне ототожнення [9]. Близьким до наведеного підходу є термін «конкурентна відмінність», який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття «конкурентоспроможність». Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й

утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що підприємство робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

Отенко І.П. називає *конкурентною перевагою* положення підприємства на ринку, яке дає змогу їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою справді розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів [32, с. 33]. У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічної ефективності діяльності підприємства в умовах високо конкурентного середовища, велику увагу приділено чинникам ефективності господарювання підприємства, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам. До ключових чинників ефективності належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства і, відповідно, на її стратегічну ефективність.

З погляду Куденко Н.В., *конкурентна перевага підприємства* – це відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому переверщення конкурентів на цільовому ринку [22, с. 72]. В свою чергу Портер М. зазначає, що компанія може обійти своїх конкурентів, тільки якщо вона в змозі забезпечити собі деяку відмінність від інших, яку зможе в майбутньому зберегти. Така відмінність повинна забезпечити більшу цінність для споживачів, або створити співставну з конкурентами цінність при менших витратах [50, с. 50].

На основі систематизації результатів проведеного дослідження підходів до визначення поняття конкурентних переваг підприємства приходимо до висновку, що *конкурентна перевага підприємства* – це відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому переверщення конкурентів на цільовому ринку. Конкурентна перевага характеризується, на нашу думку, тим, що вона: забезпечує підприємству унікальну конкурентну

ринкову позицію, яка вигідно відрізняє його від конкурентів; повинна бути стійкою, тобто такою, яку підприємство змогло б утримувати протягом якомога довшого періоду часу; забезпечує підприємству найвищу можливу прибутковість в межах цільової галузі; повинна бути складною для копіювання з боку конкурентів та послідовників (якщо конкурентна перевага легко копіюється конкурентами, то вона перестає бути конкурентною перевагою).

Конкурентна перевага характеризується, на нашу думку, такими відмінними рисами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характерні риси конкурентної переваги підприємства

Джерело: складено на основі 18, с. 98

Отже, як свідчать дані рис. 1.1 конкурентна перевага, по-перше, забезпечує підприємству унікальну конкурентну ринкову позицію, яка вигідно відрізняє його від конкурентів. Конкурентна перевага заснована на створенні цінності для споживача шляхом розробки і просування товарів, які відрізняються в задоволенні потреб споживача та доступні для нього [48, 50].

По-друге, конкурентна перевага повинна бути стійкою, тобто такою,

яку підприємство змогло б утримувати протягом якомога довшого періоду часу.

По-третє, конкурентна перевага повинна бути складною для копіювання з боку конкурентів та послідовників. Якщо конкурентна перевага легко копіюється конкурентами, то вона перестав бути конкурентною перевагою.

По-четверте, конкурентна перевага забезпечує підприємству найвищу можливу прибутковість в межах цільової галузі. «Арифметика найвищої прибутковості полягає в наступному: створення більш високої цінності продукту дозволяє підприємству продавати одиницю товару по ціні, яка перевищує середній рівень; в той же час більш висока продуктивність призводить до зниження витрат на одиницю товару».

1.2. Шляхи формування конкурентних переваг на підприємстві

Загалом, управління конкурентними перевагами – це процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

До основних завдань управління конкурентними перевагами відносять ідентифікацію досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації, оцінку ефективності управління конкурентними перевагами [19, с. 128].

Огляд літературних джерел [7; 9; 34; 40] дозволяє виокремити різні підходи до організації механізму та складових управління конкурентними перевагами підприємства. Зокрема, Барабась Д.О. акцентує увагу на тому,

що управління конкурентними перевагами – це свідомий процес збереження та розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства [8, с. 10-11]. Нами була конкретизована технологія такого управління, яка включає три етапи, що відповідають таким загальним управлінським функціям, як «Аналіз», «Планування» та «Контроль» (рис. Б.1, Додаток Б).

Також з погляду Барабаса Д.О., безпосередньо процес інтеграції управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством охоплює сім етапів (рис. 1.3) [8, с. 16].



Рис. 1.3. Послідовність етапів інтеграції управління конкурентними перевагами в систему загального управління підприємством

Джерело: побудовано на основі [8, с. 16]

Відтак згідно з рис. 1.3, технологія управління конкурентними перевагами повинна бути інтегрованою у систему загального управління підприємством. Процес інтеграції передбачає формулювання загальної мети та, з урахуванням особливостей конкретного підприємства, специфічних

цілей, виділення та конкретизацію ключових етапів такої інтеграції, вдосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства шляхом створення баз даних по конкурентах, споживачах продукції та постачальниках.

З погляду Полтавської Є.О. [33, с. 39], управління конкурентними перевагами передбачає інтеграцію зусиль всіх функціональних сфер діяльності для досягнення цілей підприємства. Керуючись системним підходом Полтавська Є.О. звертає увагу на те, що ефективність управління конкурентними перевагами повною мірою залежить від ступеня адаптивності і гнучкості системи управління підприємства до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ. Розроблена автором схема формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства відображена на рис. 1.4.

Огляд літературних джерел дозволяє виокремити підхід Семенчук А.О., яка пропонує технологію ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами [37, с. 37-38].

Більш детально підхід, щодо управління конкурентними перевагами підприємства, який пропонує Семенчук А.О. ілюструє рис. В.1, Додаток В. запропонований підхід ціннісно-орієнтованого управління конкурентними перевагами підприємства інтегрує сукупність параметрів формування, використання й утримання конкурентних переваг підприємства в процесі здійснення господарської діяльності за конкурентних умов і дає змогу управляти ними.

На основі досліджень існуючих теоретичних засад управління конкурентними перевагами малих підприємств можна виокремити наступні принципи управління конкурентними перевагами підприємства:

- *принцип адаптивності* – визначає здатність системи управління конкурентними перевагами підприємства ефективно виконувати функції відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства (цей принцип вимагає виявлення всіх можливостей внутрішнього середовища підприємства, а також його взаємозв'язків із зовнішнім

середовищем);



Рис. 1.4. Схема формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства

Джерело: побудовано на основі [33, с. 40]

- *принцип гнучкості* – забезпечує можливість удосконалення системи управління за рахунок використання, змін і доповнення інформаційної бази знань підприємства;

- *принцип інтеграції* – визначає взаємодію і погодженість

функціональних областей діяльності підприємства для досягнення мети на загальній інформаційній основі;

- *принцип динамічності* – визначає характер аналізу й оцінки процесів управління, так як процеси формування і розвитку конкурентних переваг протікають безупинно;

- *принцип системності і комплексності* – досягається тільки шляхом виконання визначеного комплексу розроблених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства;

- *принцип інноваційного характеру процесів розвитку конкурентних переваг* – визначає й обумовлює напрям і пріоритетність заходів, які розробляються, стосовно управління конкурентними перевагами.

Дана система принципів виступає передумовами формування і розвитку системи управління конкурентними перевагами малих підприємств.

Слід зазначити, що особливості формування конкурентного потенціалу малих підприємств безпосередньо пов'язані із самими особливостями малого бізнесу та принциповими відмінностями малих підприємств від великих. У цілому терміни «малий бізнес», «мале підприємство» охоплюють різні типи й різновиди підприємництва, що варіюються від країни до країни. Критерії віднесення підприємства до цього розряду неоднакові: величина капіталу і обсяг продаж (Великобританія, Італія, Японія); монополістичне положення на ринку (США); правовий статус (Франція); форма власності (Угорщина); розходження між ремісничою і промисловою фірмою (ФРН); незалежне або залежне положення у великій виробничій структурі (Японія) і т.д.

Управління малим підприємством звичайно буває одноособовим або зосереджено в руках декількох осіб, які здійснюють прямий контроль над всіма сторонами діяльності підприємства. Дуже часто сполучаються управлінські й інженерно-технічні функції. Для виконання більш спеціальних операцій (бухгалтерський облік, розробка раціональних форм документообігу, організація офісної діяльності, закупівля й експлуатація конторської техніки й т.п.), для вирішення нестандартних інженерних

проблем малого підприємства може залучати зовнішніх консультантів, але постійно їх у своєму штаті не утримує.

У той же час особлива роль «людського фактора», властива сфері малого бізнесу, залучає в неї велике число молодих, динамічних людей: їх тягне бажання стати незалежними, можливість реалізуватися, швидко підняти добробут родини, здійснити на практиці яку-небудь технічну ідею і т.п. Більшість готова заради цього йти на ризик, працювати з підвищеною інтенсивністю. Для багатьох важливо й те, що в періоди кризи малий бізнес пристосовується і виживає головним чином за рахунок тимчасового зниження заробітної плати або збільшення тривалості робочого часу, а не шляхом скорочення виробництва і масових звільнень, як звичайно роблять великі підприємства.

Головною перевагою малих підприємств в умовах сучасного ринку є набагато більш гнучка, ніж у великих підприємств, реакція на мінливий попит: уміння «уловити» виникаючу потребу й відреагувати негайною мобілізацією своїх ресурсів і можливостей. Ця маневреність впливає з особливостей малого підприємства: воно не пов'язано великою виробничою програмою, розробленою на перспективу; не обтяжене численним персоналом, що вимагає складних навичок управління; не обтяжене фінансовими зобов'язаннями перед акціонерами, що очікують дивідендів від вкладеного капіталу; йому простіше перебудувати свою конкурентну стратегію, як тільки знайдена нова «ніша» і маніпулювати цінами на свою продукцію; перед ним навряд чи постане проблема організованої протидії найманих робітників, які відстоюють за допомогою профспілки свої робочі місця або рівень заробітної плати.

Крім того, мале виробництво, як правило, більш економічне. У малого підприємства, у порівнянні із великими підприємствами, коротше строки капітального будівництва, для їхнього створення потрібний відносно менший стартовий капітал. Оборотність коштів у них у 2-2,5 рази вище, що забезпечує досить високу норму прибутку. Ці підприємства звичайно краще використовують свій капітал, устаткування і виробничі площі, не тримають

великих запасів. Вони успішніше заощаджують на адміністративно-управлінських витратах завдяки простоті і гнучкості процедури управління [32, с.71].

Переваги маневреності й економічності стають особливо важливими, коли підприємство досягає високого рівня спеціалізації. Найбільш ефективні малі підприємства, як правило, вузько спеціалізовані і саме в такій якості повноправно беруть участь у виробничому процесі як його невід'ємний компонент, в існуванні якого зацікавлений великий бізнес.

Малий бізнес користується ринковими перевагами на основі детального знання своєї клієнтури, близькості до диференційованих ринків. Це характерно насамперед для підприємств, що обслуговують ті сегменти ринку, які через свою малу ємність не занадто цікавлять великий бізнес. До них відноситься більша частина виробництва споживчих товарів, у тому числі новітніх. Номенклатура продукції тут відрізняється нестабільністю, технологія виробництва ще не відпрацьована, що створює для малих підприємств численні ринкові «ніші».

Малий бізнес чуйно реагує на зростаючу залежність споживчого попиту від коливань моди, встигаючи задовольняти все нові, нерідко індивідуальні запити покупців (робота на замовлення). Багато в чому його розвиток визначений глибокими змінами, які відбуваються в сучасному культурному середовищі. Якщо кілька десятиліть назад запорукою успішного збуту товару була його відповідність ринковим стандартам, то тепер - новизна, оригінальність зовнішнього вигляду. Аналогічні тенденції властиві сфері послуг, у якій попит усе більше визначається якістю і розмаїтістю сервісу.

Ракша Н.В. виділяє конкурентні переваги малого підприємства, відповідно до групи його приналежності. Так, для малих підприємств, що виробляють та реалізують унікальну продукцію до основних конкурентних переваг належать наступні: сильна позиція у специфічному сегменті ринку, виробництво унікального товару, здатність задовольняти обмежений попит, високотехнологічна матеріально-технічна база, висока продуктивність праці

та професіоналізм персоналу, швидкість впровадження інновацій в процес виробництва [37, с. 33].

Для малих підприємств, що виробляють та реалізують традиційну продукцію основними конкурентними перевагами є наступні – гнучка конкурентна політика, постійний моніторинг потреб ринку, експерименти з новими ринками або вихід на них, креативність мислення власника бізнесу, концентрація на швидкозростаючому сегменті ринку, здатність до самоосвіти персоналу.

Для малих підприємств, що здійснюють кооперацію діяльності із великими підприємствами чи сателіти основні конкурентні переваги – імідж надійного партнера, організація гарантованого замовлення, індивідуальний підхід до споживача/замовника, зменшення витрат на виробництво, маркетингову діяльність; інвестиційна привабливість тощо [37, с. 33-34].

Існують галузі, де малі підприємства мають явні конкурентні переваги відносно великих, а також займають домінуюче положення, як по чисельності, так і за обсягом виручки. До таких галузей відносяться роздрібна, оптова торгівля і громадське харчування. У промисловості, зв'язку, транспорті та сільському господарстві домінують великі форми організації бізнесу, частка малого бізнесу в них незначна. У будівництві та невиробничій сфері мале підприємство займає трохи менше половини чисельності і виручки. Разом з тим, існують галузі, в яких показники ефективності у малого бізнесу вищі, ніж у великого і середнього. Так, виручка на одного працівника в будівництві в малому бізнесі вища, ніж у великих і середніх підприємствах. Фондоозброєність малого бізнесу в усіх галузях нижче, ніж аналогічний показник крупного і середнього бізнесу. Однак фондівіддача в більшості основних галузей – в громадському харчуванні, будівництві, транспорті, зв'язку, сільському господарстві та невиробничій сфері – вище, ніж у великому і середньому бізнесі.

Конкурентні переваги підприємств малого бізнесу ілюструє рис. 1.5. Досліджуючи питання формування конкурентних переваг малого бізнесу варто акцентувати увагу на тому, що у розвинених державах малий бізнес

порівняно з великим має конкурентні переваги, які складаються з податкових пільг і державної допомоги. Сектор малого бізнесу має удвічі менші ставки оподаткування, ніж «середній», і втричі менші, ніж «великий».



Рис. 1.5. Перелік конкурентних переваг, що характерні для малих підприємств

Джерело: побудовано на основі 23, 25, 44

Більше того, малий бізнес, який розвиває новітні технології, має ставки оподаткування удвічі-вчетверо менші за середній бізнес, а іноді взагалі звільняється від податку на прибуток. Малий бізнес отримує кредити за пільговими ставками від спеціалізованих банків чи комерційних банків, яким надано таке право, чим останні пишаються. І це не дивно, бо право фінансувати розвиток малого бізнесу від імені держави свідчить про її

особливу довіру до такої установи [15, 23, 35]. У розвинених країнах держава також фінансує дослідження науковців чи груп науковців, які згодом можуть перерости у малий бізнес. Це своєрідна підготовка можливих власників майбутнього перспективного бізнесу. Визначення методів і показників оцінки конкурентних переваг підприємства є складовим елементом загальної концепції конкурентних переваг. В даний час в економічній літературі немає єдиної узагальненої методики оцінки конкурентних переваг підприємств.

Підсумовуючи теоретичне дослідження управління конкурентними перевагами малого бізнесу варто зазначити, що *конкурентна перевага підприємства загалом* – це певна відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому перевершення конкурентів на цільовому ринку. Конкурентна перевага забезпечує підприємству унікальну конкурентну ринкову позицію, яка вигідно відрізняє його від конкурентів; повинна бути стійкою, тобто такою, яку підприємство змогло б утримувати протягом якомога довшого періоду часу; забезпечує підприємству найвищу можливу прибутковість в межах цільової галузі; повинна бути складною для копіювання з боку конкурентів та послідовників.

Проведений аналіз підходів до класифікації конкурентних переваг дає можливість зробити висновок, що найбільш прийнятною як з наукової, так і з практичної точки зору є класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма критеріями: відношенням до підприємства; сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги. Приведена класифікація конкурентних переваг підприємства, на наш погляд, буде сприяти більш правильному їх розумінню, орієнтуванню при їх створенні, досягненню відповідних результатів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Дедалі більшої популярності серед українців набувають напої із заниженим вмістом алкоголю. Йдеться про слабоалкогольні товари, різноманітні настоянки. Світовий тренд до зменшення вживання міцного алкоголю набуває дедалі більших обертів, споживачі цікавляться відсотком чистого спирту і обирають напої з мінімальним його вмістом, максимально легкі. Крім того, споживач тягнеться до природних смаків, усе більше вимагає вмісту натуральних фруктових соків і шукає оригінальних поєднань. Сидр – це слабоалкогольний напій, який отримують в процесі бродіння яблучного соку без додавання дріжджів. Часто до сидру також відносять напій, отриманий в результаті бродіння грушевого соку (інша назва – перрі, пуаре). Для виробництва сидру звичайні сорти яблук не підходять через низький відсоток таніну, і тому для цього вирощують яблука спеціальних сортів.

Цей напій має міцність від 1% до 8%, хоча деякі виробники випускають і безалкогольний напій. Сидр має золотий або трохи зеленкуватий колір з характерним запахом яблук.

Відповідно до стандартів сидр класифікують:

- яблучний сидр, який отримують шляхом бродіння яблучного соку або з відновленого яблучного концентрованого соку;
- купажований сидр – отримують з суміші соків або матеріалів бродіння різних плодів.

У відповідності від вмісту цукру сидр буває:

- сухий сидр – не більше 0,3 г цукру на 100 мл – отримують шляхом повного бродіння плодового сусла;
- напівсухий (0,3 – 2,5 г цукру на 100 мл), напівсолодкий (2,5 – 5 г цукру на 100 мл) та солодкий сидр (5 г на 100 мл) – отримують шляхом додання в повністю готовий продукт цукру.

На одного українця в середньому припадає приблизно 0,2 л сидру в рік. Україна друга в Європі за середньорічними темпами росту ринку сидру – 110% за період 2010-2015 років.

Сидр, як категорія з'явився в 2008 році, коли компанія «Роял Фрут Гарден» прийняла рішення розвивати новий напрям та вивести на ринок під брендом Royal fruit (нині Cidre Royal). За 8 років цей сегмент поповнився брендами Somersby (Carlsberg Ukraine), Apps («Новые продукты»), Ciber («Оболонь»), Ranetti («Олимп»), Zonk! (Зонк!), Cidre Stella Artois (AB InBev), та інші. За даними MMI TNS, споживання сидру впевнено зростає. Це стимулює ринок бути ще більш конкурентними, а компанії виводять все нові торговельні марки. Європейська асоціація сидру та фруктових вин в своєму огляді за 2016 рік оцінює реалізацію сидру в Україні на рівні 7,7 млн. л за рік (за їхніми даними, в 2014 році ця цифра складала 5,4 млн. л). В 2018 році (за період січень-червень) спостерігався приріст в порівнянні з аналогічним періодом 2017 року на 17% (за даними Держстату). Враховуючи, що категорія сидр має найменший податковий тягар серед алкогольних напоїв, що стимулює вихід на ринок нових гравців. В 2016 році одним з нових учасників ринку стає компанія ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», як імпортер іспанського сидру: «Sidra Trabanco», «RIESTRA», «El Gaitero» та «MAYADOR».

Агентство Ganadean яке спеціалізується на дослідженні індустрії напоїв вважає Україну другою в Європі країною за середніми темпами росту ринку сидру – 110%. Попереду тільки Чехія, в якій традиційно гарно реалізуються алкогольні напої. Це означає, що сидр – це сегмент алкогольних напоїв, що динамічно розвивається в Україні.

За оцінками Georgij Grebinskij, експерт з Данії вважає, що в країнах Східної Європи ринок реалізації сидру є найбільш перспективним. За його прогнозами саме Україна до 2020 року займе другу позицію після Польщі, яка йде із значною перевагою розвитку саме цього ринку (рис. 2.1). Це пояснюється трьома факторами: гарна врожайність яблук, «торгова війна» з Росією та низькі акцизи.

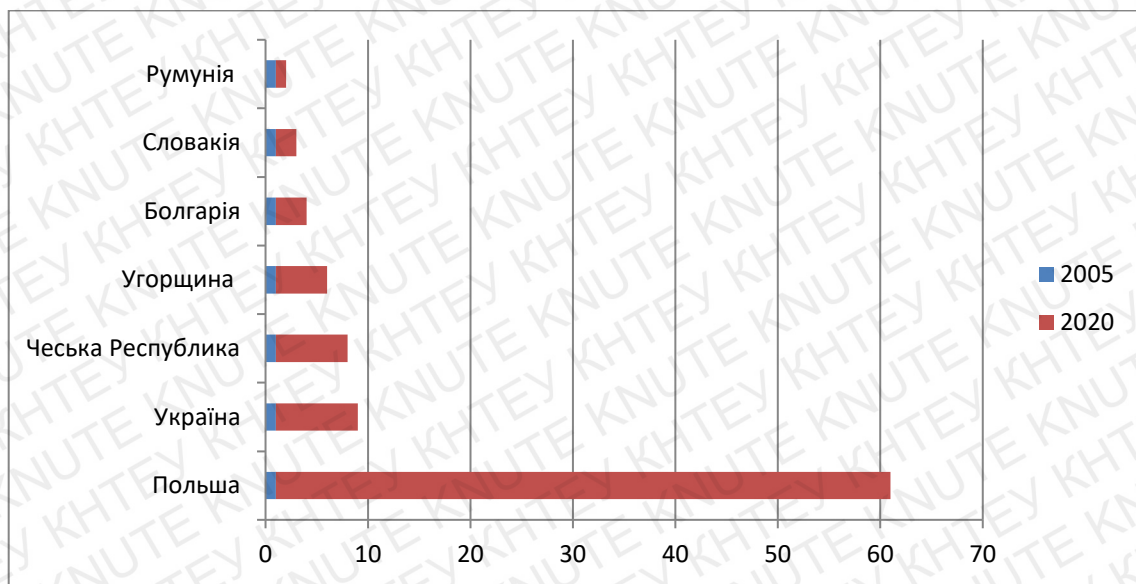


Рис. 2.1. Загальний обсяг продажів - сидр, млн. л

Джерело: побудовано на основі [51]

В Україні позитивна динаміка зростання виробництва та реалізації сидру в 2014-2016 роках спостерігалась за рахунок багатьох факторів. Перш за все, відносно «юний» вік сегменту та прагнення до здорового способу життя. Сидр став альтернативою традиційним слабоалкогольним напоям, це також альтернатива легкому пиву – маючи такі самі властивості в спекотну пору року. В Україні постійно зростає кількість споживачів цього напою, тому що він відповідає одразу кількома запитам споживачів – натуральність, доступність та відповідність європейським традиціям споживання.

Якщо подивитись на інші категорії, які претендують на ту ж саму аудиторію, що й сидр, то більш за все зниженню споживання в 2017 році слабоалкогольні напої – 72%. А категорія, в яку входить вермут, навпаки, збільшила обсяги споживання в 2017 році на 8% (рис. 2.2).

Сидр – перспективна, але не до кінця розвинена категорія алкоголю. Не дивлячись на багаторічну присутність продукту на полицях магазинів та медіа, споживання ще знаходиться на низькому рівні в порівнянні з іншим алкоголем. Змінити настрої споживачів можливо за рахунок комунікативної активності та повідомлення про продукт як більш здоровий та різноманітний в плані смаків.

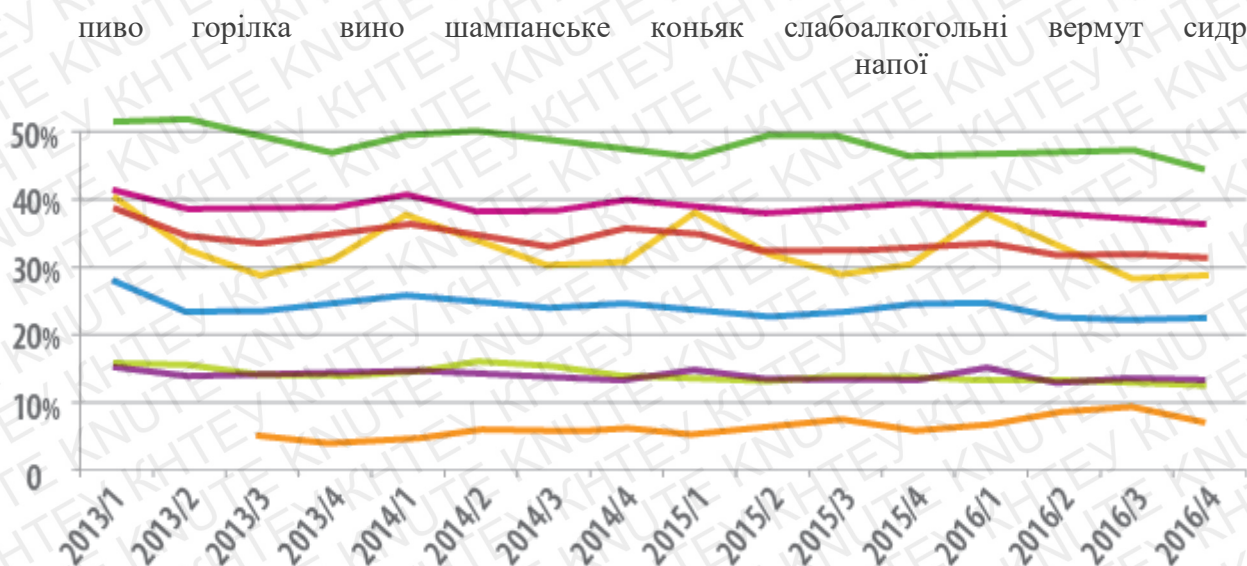


Рис. 2.2 Споживання різних видів алкогольних напоїв серед населення

Джерело: побудовано на основі [51]

Найбільшим каналом для сприйняття інформації залишається телебачення, зовнішня реклама та інтернет. Ступінь довіри до реклами споживачів сидру спостерігається в кінотеатрах, що є найбільш характерним для молодшої аудиторії. Врахування особливостей сегменту споживачів ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» потребує уваги.

Комунікативний процес та оцінка рекламних площ представлена на рис. 2.3, 2.4. Головними медіа канальними категоріями стають телебачення та інтернет: ТВ-реклама дає найбільше охоплення, використовуючи високу ступінь уваги та довіри, а інтернет більш точно диференціює рекламу, особливо враховуючи вагомість інтернету як інтерактивного медіа для молоді.

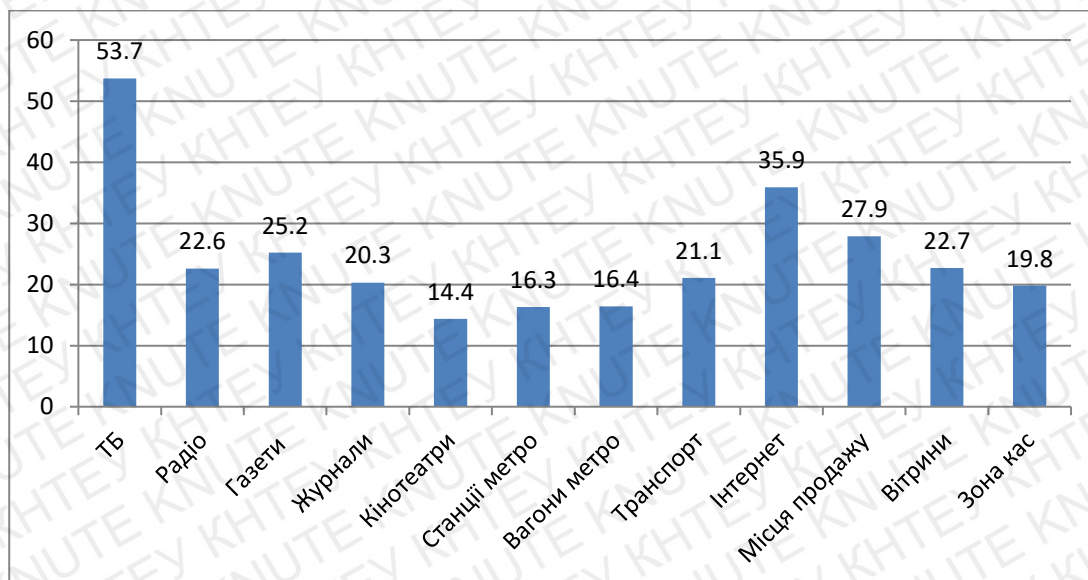


Рис. 2.3. Найбільш впливові канали комунікацій для споживачів сидру
Джерело: побудовано на основі [52]

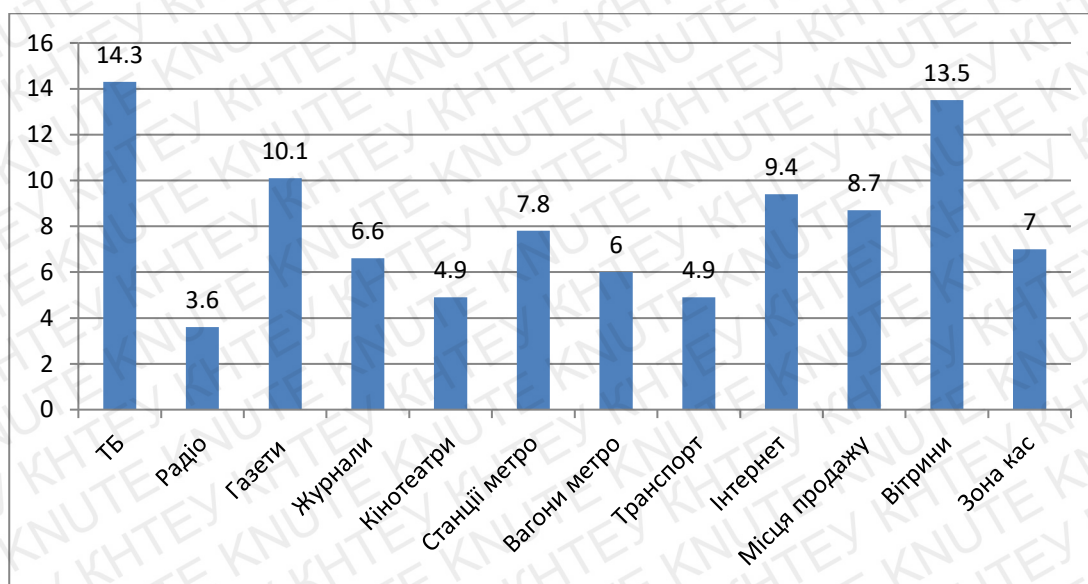


Рис. 2.4. Ступінь довіри каналам комунікацій для споживачів сидру
Джерело: побудовано на основі [52]

Крім того, обмеження на рекламу алкоголю, введені в 2015 році, не розповсюджуються на світову мережу, саме це пояснює активне зростання інвестицій в інтернет-рекламу з 2015 року.

В Україні бренди використовують обмежений перелік комунікаційних каналів (рис. 2.5).

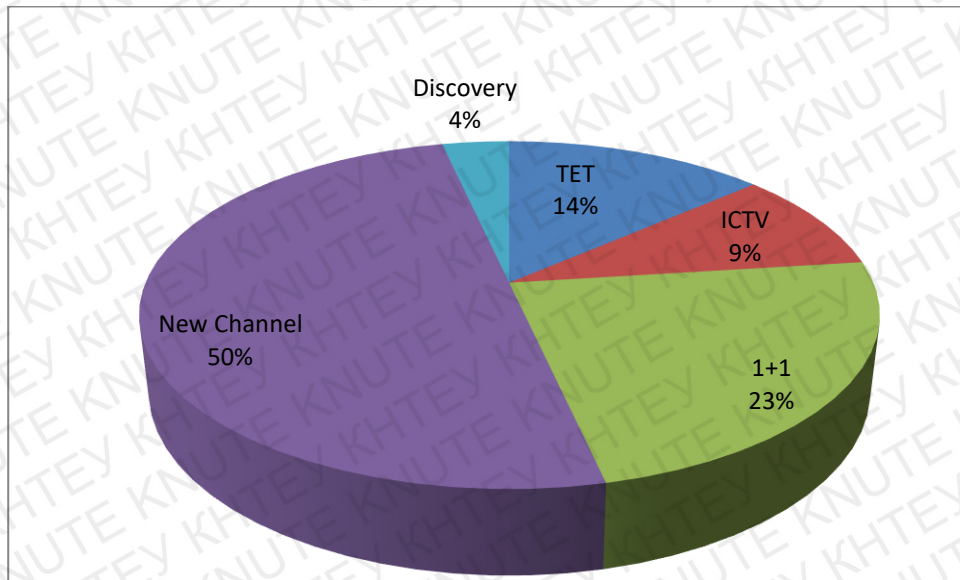


Рис. 2.5. Питома вага рейтингів реклами сидру по каналам

Джерело: побудовано на основі [51]

Відносна новизна продукту, його ніша, близька категоріям винних та слабоалкогольних напоїв, робить сидр привабливим для споживання. Крім того, тренд молоді на все натуральне, який досі ця аудиторія підтримує, також на боці сидрів: за законами України він виготовляється виключно на натуральній сировині і тільки шляхом бродіння, без додавання спирту та дріжджів.

Саме комунікаційна активність сидрів збереже той самий напрям в найближчі 5 років, сидри можуть відняти значну частину аудиторної території пива, як більш здорового та різноманітного в плані смаків продуктів.

Конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції відносно інших підприємств конкурентів у нагромадженні та використанні потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.

Наступним етапом у дослідженні є аналіз послідовності використання конкурентних переваг підприємства. Для цього можна використати порівняння витрат понесених на забезпечення конкурентоспроможності підприємства з очікуваним та отриманим ефектом від використаних підприємством конкурентних переваг.

В перспективі, крім макроекономічних змін, які б сприяли розвитку ринку сидру, виключно в концепції розвитку споживання знаходиться збільшення рівня культури споживання продукту.

Цей напій є традиційним для країн Західної Європи. Для збільшення споживання варто приділити значну увагу рекламній активності, дегустаціям, а також підтримці проектів ІТ-стартапів, тощо.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності на підприємстві

Оцінка конкурентного середовища передбачає виявлення конкурентів, визначення їх цілей, стратегій та можливостей в конкурентній боротьбі.

Дослідження ринку сидру та конкурентного середовища ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» дозволяє виділити наступних конкурентів підприємства: Somersby (Carlsberg Ukraine), Apps («Новые продукты»), Ciber («Оболонь»), Ranetti («Олимп»), Zonk! (Зонк!), Cidre Stella Artois (AB InBev). Ринкова частка ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його основних конкурентів представлена на рис. 2.6.

Отже, ринкова частка ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» у 2018 р. становила 1,4% і була найменшою серед підприємств-конкурентів. За оцінками спеціалістів ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», компанії в середньому належить близько 1,4% ринку сидру продукції в Україні, при цьому останнім часом частка компанії на ринку зростає.

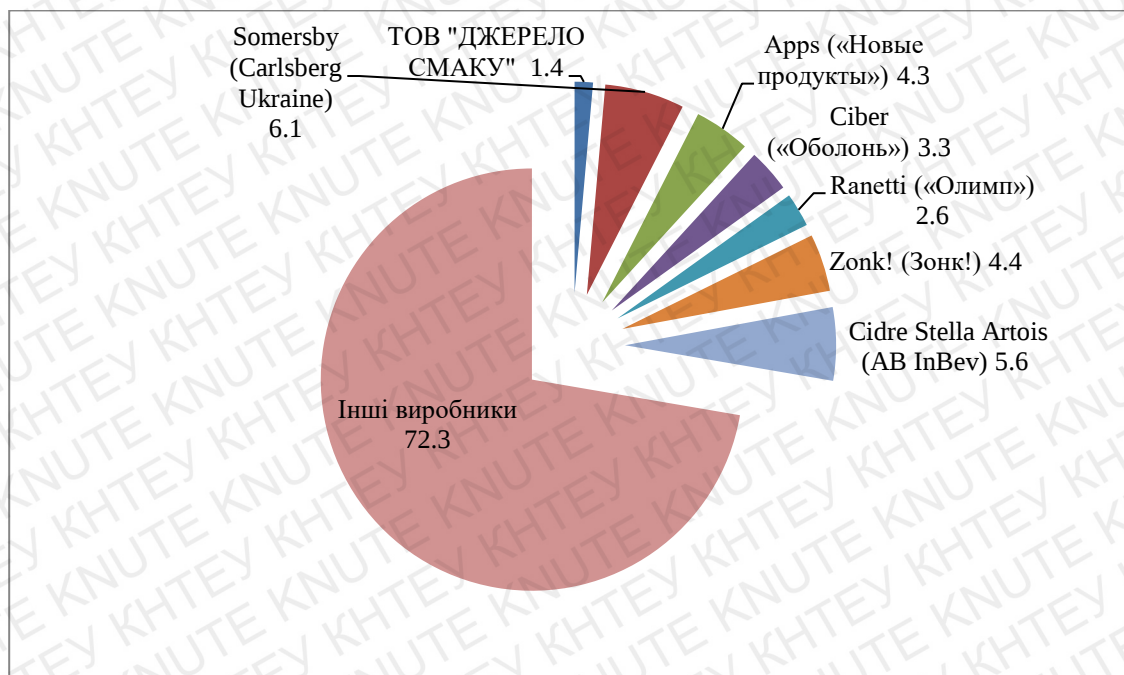


Рис. 2.6. Ринкова частка ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його основних конкурентів у 2018 р., %

Джерело: побудовано даними підприємства

За період 2014-2018 років компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» вдалося збільшити власну частку на ринку сидру в Україні з 1,2% до 1,4%, рис. 2.7.

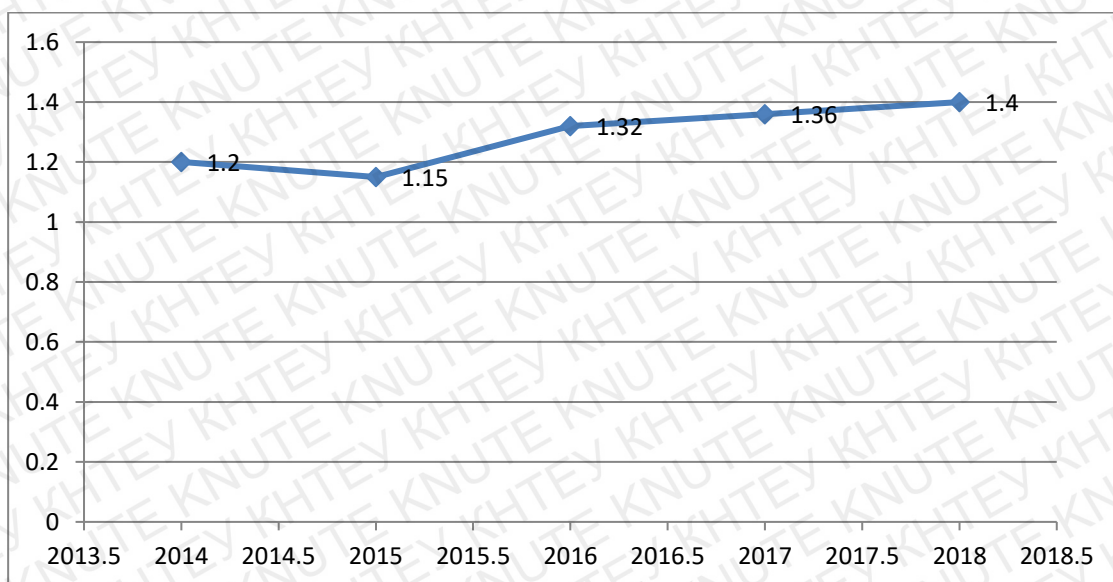


Рис. 2.7. Динаміка частки компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку сидру в Україні в 2014-2018 рр., %

Джерело: побудовано за даними підприємства

Зростання ринкової частки відбувалось за рахунок активізації продажів

компанії та зростання рекламної активності підприємства. За даний період підприємство розширило рекламні пропозиції за рахунок нових комунікаційних каналів.

Далі проведемо порівняльну оцінку підприємств-конкурентів за рівнем цін ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його основних конкурентів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльна таблиця цін на сидр класичний ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

та його основних конкурентів

№ з/п	Показник	Ціни та окремі товарні позиції, грн.				
		ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»	Somersby (Carlberg Ukraine),	ps («Новые продукты»)	Cidre Stella Artois (AB InBev)	(«Оболонь»)
1	негазированный сидр экстра-брют, яблоко	35,6	24,35	20,75	35,7	24,9
2	негазированный сидр экстра-брют, груша	34,3	24,33	20,75	35,6	28,6
3	негазированный сидр экстра-брют, вишня	34,8	25,10	20,75	36,03	25,26
4	игристый полусладкий сидр,	45,6	46,1	36,6	46,1	33,6
5	натуральный полусухой сидр	47,8	42,4	38,6	43,5	22,8
6	негазированный сидр экстра-брют, шляхом брожіння	30,5	22,07	22,1	32,4	38,2
7	изготовлен из базового сидра, негазований, яблуко	42,06	23,1	22,9	44,2	43,7
8	изготовлен из базового сидра, газований, яблуко	48,5	45,6	47,8	49,6	45,3

Джерело: узагальнено за даними підприємства

Таким чином, ціни на продукцію ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» є середньою порівняно з основними конкурентами, що недостатньо забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

Рівень собівартості продукції ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його основних конкурентів представлено на рис. 2.8.

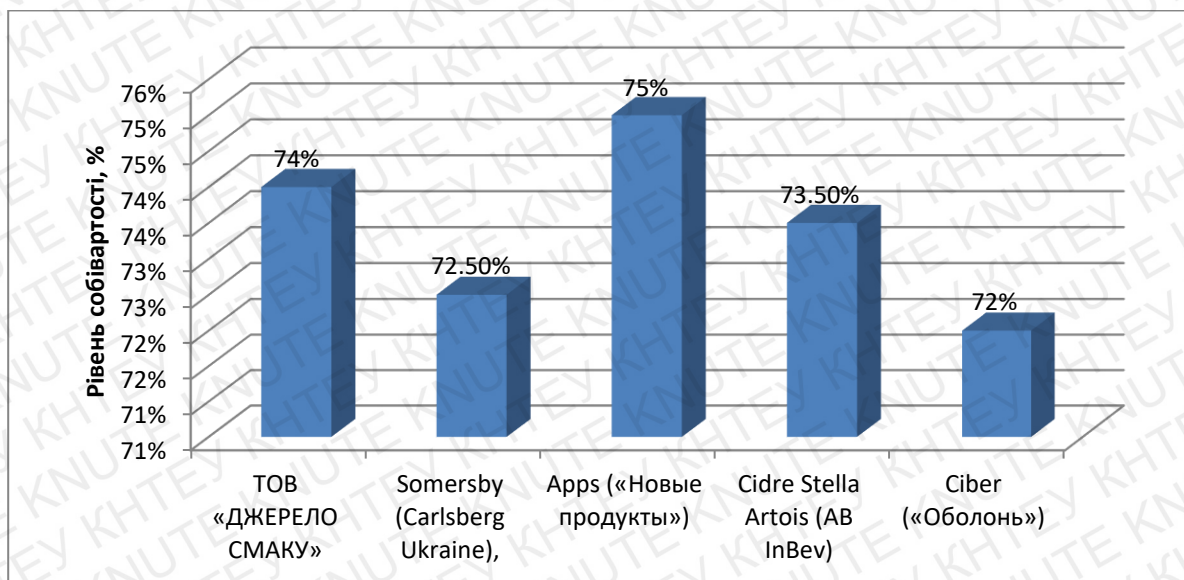


Рис. 2.8. Рівень собівартості продукції ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його основних конкурентів у 2018 р., %

Джерело: побудовано за даними підприємства

Отже, ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» характеризується одним з найвищих рівнів собівартості виробництва продукції, що знижує конкурентоспроможність продукції та призводить до зменшення рівня показників прибутковості та рентабельності підприємства. Висока порівняно з конкурентами питома собівартість може призвести до послаблення ринкових позицій підприємства. Таким чином, коли посилюється конкурентна боротьба на ринках збуту, зниження собівартості продукції набуває особливо великого значення.

Дієвим інструментом оцінки конкурентного середовища підприємства виступає модель 5 конкурентних сил М. Портера.

В таблиці 2.2 представлено зведену оцінку факторів конкурентного середовища на ринку сидру в Україні, анкета представлена в додатку Г до роботи.

Відповідно до результатів аналізу в табл. 2.2 можна зробити наступні висновки.

1. Інтенсивність конкуренції на ринку. Конкуренція на ринку сидру досить жорстка.

Таблиця 2.2

Зведена оцінка впливу факторів конкурентного середовища на ринку сидру в Україні

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів в	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання			X
		- потрібна широка мережа дилерів		X	
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база			X
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		X	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			X
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			2,5		
Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	X		
		- суттєву конкуренцію, складає продукція вітчизняних виробників		X	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього	X		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ім)			1,33		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктуру і позиції підприємств а	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		X	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів продукції	X		
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			1,50		

Продовження таблиці 2.2

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
4. Конкуренція між	4.1. Ступінь інтенсивнос	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;		X	

існуючими на ринку підприємствами	ті конкуренції	- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (починаючи з 70%).		X
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;	X	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку	X	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентними перевагами	X	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,2	

Джерело: розраховано за даними підприємства

За результатами маркетингового дослідження ринку компанією GfK, коефіцієнт ринкової концентрації CR3 становить 54,5%, CR5 – 68,2%, що характерно для середньо концентрованих ринків. На ринку досить чітко виділились лідери, витіснення яких вимагає значних стратегічних зусиль. Разом з тим, до конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» варто віднести середній рівень цін на продукцію при високій якості та інноваційних технологіях, що додає підприємству суттєвих конкурентних переваг з огляду на те, що рівень доходів споживачів продукції ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» не досить високий і вони досить чутливі до такого фактору як більш низька ціна; за період існування підприємству вдалося налагодити досить ефективну систему збуту своєї продукції, встановити прямі контакти з великою кількістю дрібних торговельних підприємств та інтернет-платформ.

2. Ризик появи нових конкурентів. У цілому новому підприємству досить складно увійти в даний ринок. Основна причина – тісні системи взаємозв'язків, які налагодили існуючі оператори із споживачами, які підтримуються не тільки привабливими цінами і умовами постачань, а також системою накопичувальних знижок, бонусів, кредитними лімітами, додатковими сервісами (надання в оренду обладнання, спільні маркетингові акції).

3. Тиск із боку споживачів. Для оптових компаній на ринку продукції основні споживачі – це роздрібна мережа, серед яких домінують супермаркети, інтернет-платформи. Оскільки в Україні відбувається активний розвиток роздрібних торгових мереж, то відповідно вони створюють нові можливості для представлення продукції у торговій мережі іншого формату.

4. Тиск із боку товарів – заміників. Прямих заміників у такого товару як сидр продукція немає.

Модель п'яти сил конкуренції за Портером представлено на рис. 2.9.

Оцінки факторів конкурентного середовища засвідчили, що загалом воно створює більше можливостей, ніж загроз. Основні фактори загроз для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» - значна інтенсивність конкуренції на ринку та тиск на підприємства із боку конкурентів. Можливості – ускладнення виходу на ринок нових конкурентів, зростаючий попит на продукцію із боку споживачів та розвиток в Україні роздрібних мереж із продажу продуктів харчування.

На підставі здійсненого дослідження профілю конкурентного середовища для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку сидру можемо визначити пріоритетні стратегічні заходи підприємств, спрямовані на:

- *посилення сильних сторін за рахунок сприятливих можливостей*: зорієнтуватись на просуванні якісних, оригінальних видів сидру із екологічно чистих компонентів, розвивати логістично-збутову мережу та реалізувати програми навчання персоналу як основи формування конкурентоспроможної продукції на ринку;

- *нейтралізацію загроз за рахунок наявних сильних сторін*: залучити кредити для фінансування стратегічних програм розвитку та нарощування свого потенціалу (що дасть змогу випередити та нейтралізувати конкурентів), здійснювати систематичний контроль виконання стратегії, досягнення цілей та завдань;

Фірни з інших галузей, які пропонують товари-замінники



Конкурентні сили виникають у результаті і спроб

Рис. 2.9. Модель (ромб) п'яти сил конкуренції для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Джерело: побудовано на основі [50]

- *усунення слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей*: оновити асортимент за рахунок нових продуктів, розширити асортимент та вийти на нові регіональні ринки;
- *нейтралізацію загроз та ліквідацію слабких сторін підприємства*: провести більш ретельне дослідження ринку та сконцентрувати ресурси на розвитку пріоритетних сфер.

Важливою складовою дослідження системи конкурентоспроможності підприємства є оцінка системи управління даним аспектом діяльності підприємства. Тому, далі розглянемо систему управління конкурентоспроможністю підприємства, звівши основні процеси та функції до таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Система управління конкурентоспроможністю на

ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

	Функція, процес	Виконавець	Періодичність виконання	Примітка
1	2	3	4	5
1	Вивчення конкурентного середовища (стратегії і тактики конкурентів, особливостей просування та збуту, що використовують конкуренти) та визначення конкурентних переваг підприємства	Правління, працівники економічного та маркетингового відділів при розробці та прийнятті певних рішень	Постійно	Даний аналіз не формалізується, а його результати використовуються лише для прийняття локальних рішень
	Оцінка конкурентоспроможності підприємства порівняно з ключовими його конкурентами	Правління, працівники економічного та маркетингового відділів при розробці та прийнятті певних рішень	Двічі на рік	Здійснюється інтуїтивно, без застосування жодних аналітичних методик
3	Формування конкурентної стратегії підприємства в залежності від ринкової кон'юнктури	Правління, працівники економічного відділу	Щорічно	Стратегія підприємства не виділяє традиційних функціональних складових та є скоріше товарною політикою
4	Оцінка впливу розроблюваних заходів на конкурентні позиції підприємства	Правління, працівники економічного та маркетингового відділів при розробці та прийнятті певних рішень	Постійно	Здійснюється інтуїтивно, без застосування жодних аналітичних методик

Джерело: побудовано на основі даних підприємств

Проведений аналіз системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» показав, що основна увага в даному розрізі приділяється питанням вивчення конкурентного середовища (стратегії і тактики конкурентів, особливостей просування та збуту, що використовують конкуренти) та визначення конкурентних переваг підприємства.

Також було виявлено, що конкурентні переваги підприємства інтуїтивно враховуються топ-менеджментом при прийнятті стратегічних рішень, а дії конкурентів підлягають постійному моніторингу, однак сформованої та

формалізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємство не має.

Для здійснення практичної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» застосуємо метод побудови конкурентного профілю.

Для цього спочатку необхідно визначити ключові фактори, які визначають конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку сидру. Ринок сидру має таку специфіку, що найбільш важливими групами факторів, що забезпечують підприємству конкурентоспроможність є:

- частка регіонального ринку компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» порівняно з основними конкурентами;
- якість продукції, що реалізує підприємство;
- ціна на продукцію порівняно з основними конкурентами;
- асортимент продукції, його широта та глибина;
- власна торгова мережа, або реалізація через роздрібну мережу, супермаркети тощо;
- маркетинговий потенціал ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», маркетингова підтримка продажів та розвитку компанії;
- кадровий потенціал ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» (рівень забезпеченості кадровими ресурсами).

Оскільки набір показників та відповідні їм вагомості для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності базуються на специфіці підприємства та галузі, то дані параметри визначалися для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та його конкурентів автором самостійно. Для розрахунків приймається бальна шкала від 1 до 10. Бальні оцінювання проводилися експертами ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Розрахунки оформлено у вигляді таблиць 2.4 – 2.6.

Таблиця 2.4

Матриця конкурентного профілю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та

основних конкурентів у 2016 році

№ з/п	Показник	Вага показника	ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»		Somersby (Carlsberg Ukraine),		Apps («Новые продукты»)		Cidre Stella Artois (AB InBev)		er («Оболонь»)	
			Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал
1	Частка підприємств а на ринку	0,15	5	1,25	5	0,75	3	0,45	2	0,3	3	0,45
2	Якісні параметри продукції	0,15	6	0,9	6	0,9	5	0,75	6	0,9	6	0,9
3	Цінова політика підприємств а	0,25	6	1,5	7	1,75	4	1	6	1,5	5	1,25
4	Рівень рентабельності та прибутковості підприємств а	0,2	7	1,4	4	0,8	7	1,4	4	0,8	5	1
5	Екологічні параметри та безпечність продукції	0,25	9	1,35	6	1,5	4	1	6	1,5	6	1,5
6	Сума	1	x	6,4	x	5,7	x	4,6	x	5	x	5,1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, конкурентними перевагами ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» порівняно з іншими підприємствами слід вважати: якісні параметри та ціни на продукцію підприємства, широту асортименту продукції, екологічні параметри та безпечність продукції, що виробляє ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Таблиця 2.5

**Матриця конкурентного профілю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та
основних конкурентів у 2017 році**

№ з/ п	Показник	Вага показника	ТОВ «ДЖЕ РЕЛО СМАК У»		Somersby (Carlsberg Ukraine),		Brewers («Новые продукты»)		Cidre Stella Artois (AB InBev)		Obolon («Оболонь»)	
			Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал
1	Частка підприємства на ринку	0,15	8	1,2	6	0,9	3	0,45	4	0,6	3	0,45
2	Якісні параметри продукції	0,15	7	1,05	6	0,9	5	0,75	6	0,9	5	0,75
3	Цінова політика підприємства	0,25	4	1,0	7	1,75	4	1	6	1,5	5	1,25
4	Рівень рентабельності та прибутковості підприємства	0,2	7	1,4	4	0,8	6	1,2	4	0,8	5	1
5	Екологічні параметри та безпечність продукції	0,25	6	1,5	7	1,75	4	1	7	1,75	6	1,5
6	Сума	1	x	6,15	x	6,1	x	4,4	x	5,55	x	4,95

Джерело: розраховано за даними підприємства

Таким чином, результати оцінки свідчать про деяке зниження рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку сидру порівняно з основними конкурентами. Така зміна викликана низьким рівнем ринкової активності підприємства, зниженням витрат на просування та комунікаційну політику, а також більш високими цінами на продукцію порівняно з найближчими конкурентами.

Показники конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та конкурентів на основі побудови матриці конкурентного профілю у 2018 році представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Матриця конкурентного профілю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та
основних конкурентів у 2018 році**

№ з/ п	Показник	Вага показника	ТОВ «ДЖЕ РЕЛО СМАКУ»		Somersby (Carlsberg Ukraine)		pps («Новые продукты»)		Cidre Stella Artois (AB InBev)		er («Оболонь»)	
			Бал	Зважений й бал	Бал	Зважений й бал	Бал	Зважений й бал	Бал	Зважений й бал	Бал	Зважений й бал
1	Частка підприємства на ринку	0,15	5	0,75	8	1,2	2	0,3	6	0,9	4	0,6
2	Якісні параметри слабоалкогольної продукції	0,15	6	0,9	7	1,05	5	0,75	6	0,9	6	0,9
3	Цінова політика підприємства	0,25	6	1,5	8	2	5	1,25	6	1,5	5	1,25
4	Рівень рентабельності та прибутковості підприємства	0,2	7	1,4	4	0,8	6	1,2	4	0,8	5	1
5	Екологічні параметри та безпечність продукції	0,25	6	1,5	8	2	4	1	7	1,75	6	1,5
6	Сума	1	x	6,05	x	7,05	x	4,5	x	5,85	x	5,25

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як видно з наведених у таблицях 2.4-2.6, у 2017 році досліджуване підприємство характеризувалося найвищою у галузі конкурентоспроможністю.

У 2018 році показник конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» знизився, а у 2018 році конкурентоспроможність ТОВ «ДЖЕРЕЛО

СМАКУ» вже була нижчою за конкурентоспроможність Somersby (Carlsberg Ukraine).

Зведена таблиця показників конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та конкурентів протягом 2016-2018 років наведена нижче.

Таблиця 2.7

Рівень показників конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та конкурентів протягом 2016-2018 рр.

№ з / п	Найменування підприємств	Період		
		2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1	ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»	6,4	6,15	6,05
2	Somersby (Carlsberg Ukraine)	5,7	6,1	7,05
3	Apps («Новые продукты»)	4,6	4,4	4,5
4	Cidre Stella Artois (AB InBev)	5	5,55	5,85
5	Ciber («Оболонь»)	5,1	4,95	5,25

Джерело: розраховано автором

Зниження конкурентоспроможності досліджуваного підприємства свідчить про неефективне управління нею. Про відносно невисоку ефективність управління конкурентоспроможністю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» свідчать незначні темпи зростання інтегрального показника у порівнянні з темпами зростання конкурентоспроможності окремих конкурентів.

Отримані результати свідчать про те, що найкраща конкурентна позиція серед провідних реалізаторів сидру належать Somersby (Carlsberg Ukraine), а найгірше місце серед лідерів відійшло ТОВ «Apps («Нові продукти»)). Це пояснюється тим, що ТОВ «Apps («Нові продукти»)) представляє вужчий асортимент продукції порівняно з іншими.

Разом з тим, низький рівень фінансового стану ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» впливає на доступ до позикових ресурсів, які можна використати для оновлення основних фондів, що є теж негативним чинником. Отже, на основі вищевикладеного можна зробити висновок, що розглянуті фактори формують конкурентоспроможність підприємств галузі.

На основі проведеного дослідження побудуємо карту стратегічних груп

конкурентів підприємства, рис. 2.10.

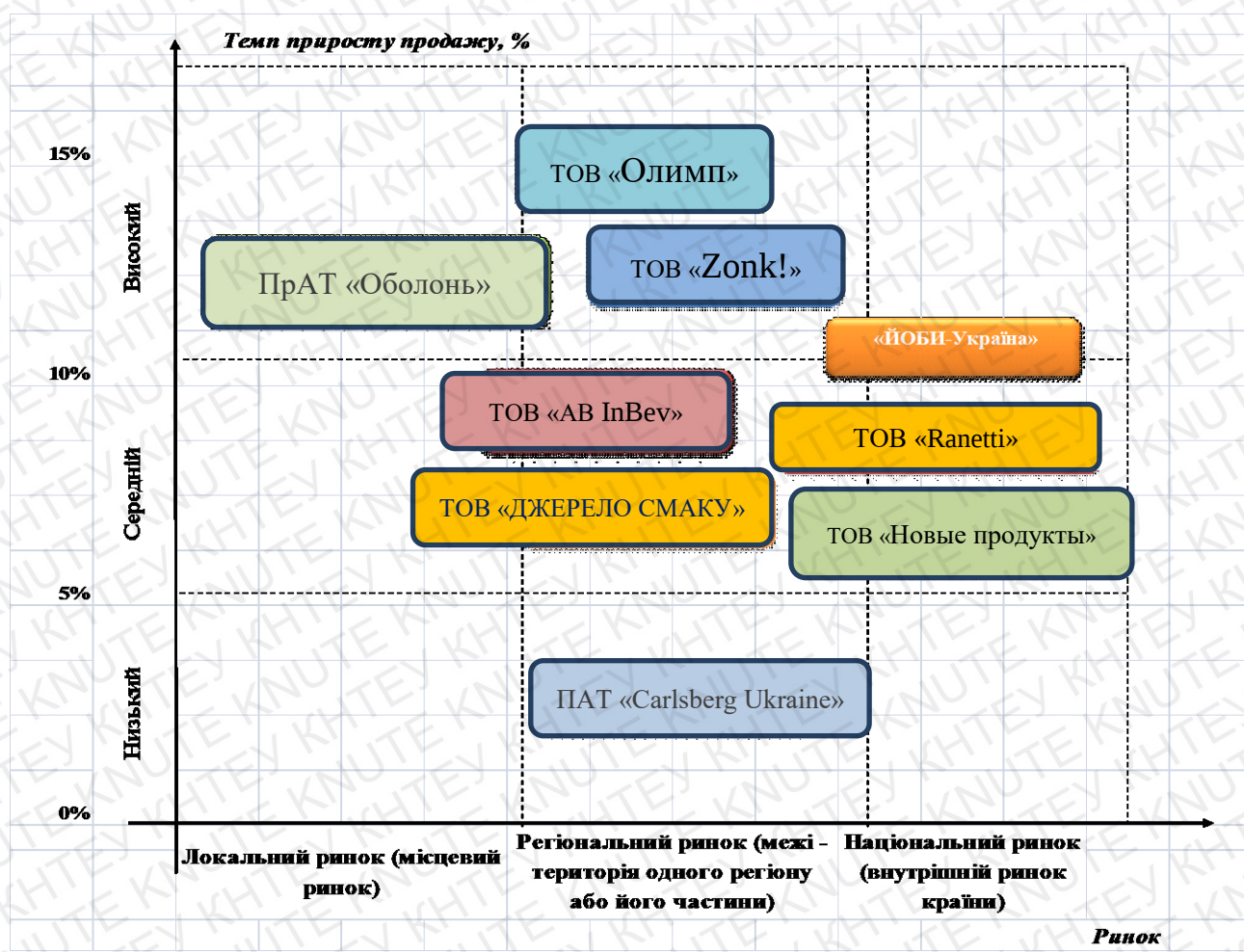


Рис. 2.10. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Джерело: побудовано автором

Локальний ринок – ринок продукції та матеріалів м. Києва та області. Регіональний ринок – ринок, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію одного регіону або його частини. В даному випадку регіональний ринок охоплює ринок продукції в окремих областях України. Національний ринок – це внутрішній ринок продукції в Україні.

Отже, дослідження засвідчило, що *причиною негативної динаміки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є те, що даному питанню на підприємстві абсолютно не приділяється увага. На підприємстві абсолютно не розглядаються питання конкурентоспроможності, ані на рівні підприємства, ані на рівні продукції. Відповідний аналіз також не*

здійснюється. Безумовно конкурентні переваги підприємства інтуїтивно враховуються топ-менеджментом при прийнятті стратегічних рішень, а дії конкурентів підлягають постійному моніторингу, однак сформованої та формалізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємство не має.

Іншим недоліком підприємства є зниження його маркетингової активності на ринку сидру, що підтверджує скорочення обсягів продажу компанії майже на 40% у 2018 р. порівняно з 2017 р. В результаті дослідження встановлено низький рівень стратегічної спрямованості підприємства щодо розвитку його продуктового портфелю та його оновлення.

Виходячи з проведеного дослідження, приходимо до висновку, що подальший розвиток ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та вдосконалення конкурентних переваг підприємства має відбуватись у наступних напрямках – розширення асортиментної лінійки продукції компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» інноваційною продукцією з урахуванням тенденцій ринку та потреб споживачів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

В межах проведеного дослідження основними напрямками вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» було визначено – для більш широкого охоплення ринку та більш повного задоволення попиту споживачів необхідно розширити асортиментну лінійку продукції компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Для цього необхідно провести більш ретельну сегментацію ринку, кожен з нині представлених сегментів ринку за рахунок більшої деталізації критеріїв розділити на більш дрібні субсегменти, знайти незайняті ніші (незадоволений попит) і заповнити їх, запропонувавши виділеному субсегменту свою нову продукцію. Для розробки і впровадження у виробництво нових видів продукції буде створено дослідно-експериментальну та дослідно-виробничу ділянки, які будуть оснащені сучасним обладнанням.

Обраним напрямком посилення конкурентних позиції підприємства на ринку є диверсифікація його продуктового портфелю шляхом виробництва та продажу лінії купажованого сидру.

З огляду на ринкові тенденції та з метою посилення конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» було прийнято рішення здійснити технологічні інновації і встановити лінію з виробництва купажованого сидру.

Узагальнений план реалізації проекту може бути представлений таким чином (рис. 3.1).

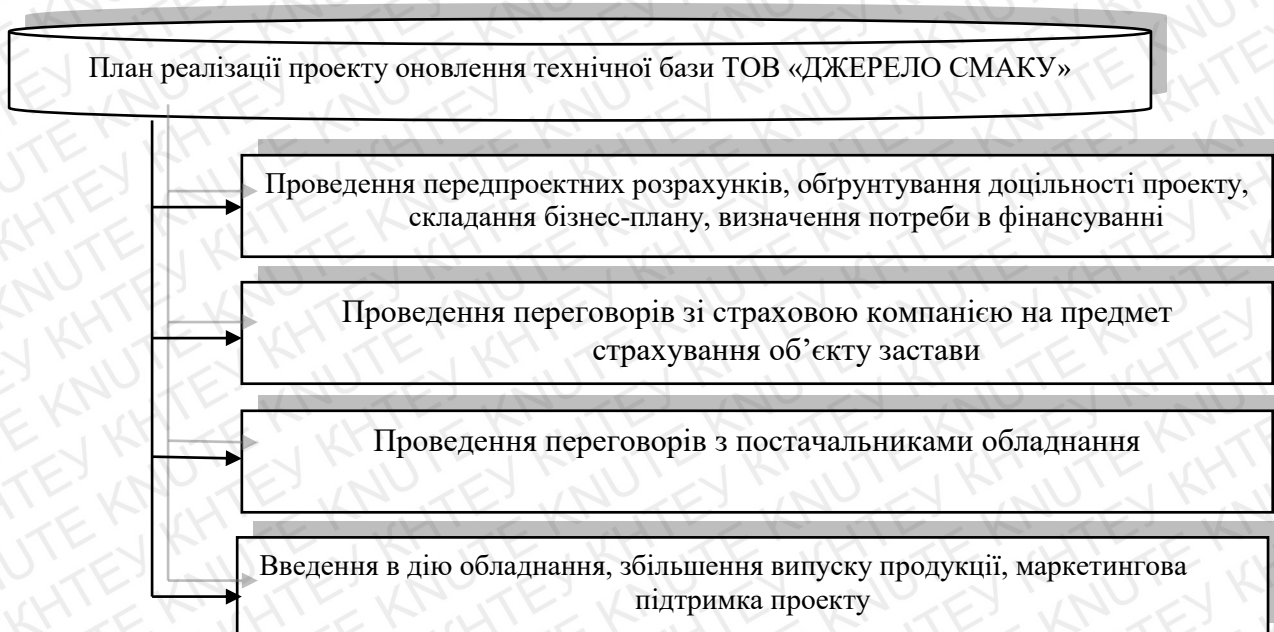


Рис. 3.1. Узагальнений план реалізації проекту оновлення технічної бази та оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового купажованого сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Джерело: побудовано за даними підприємства

Виходячи з усього вищенаведеного ми можемо сказати, що для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на сьогоднішній момент є актуальною розробка проекту по оновленню власної виробничої бази, що потребує інвестиційних витрат, однак в довгостроковому періоді забезпечить збільшення продуктивності праці, скорочення собівартості, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку, що підвищить ринковий потенціал

ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». На даний момент пропонуємо ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» реалізувати проект часткової модернізації виробництва та виготовлення купажованого сидру за допомогою нових технологій. Головною метою проекту є оновлення виробничої бази, збільшення виробничого потенціалу підприємства та підвищення якості продукції з метою отримання прибутку та зміцнення конкурентних позицій підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку.

Отже, реалізація проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» потребує:

1. Додаткових інвестицій для:

1.1. Придбання обладнання, вартість якого складе – 2250 тис. грн.

1.2. Збільшення оборотного капіталу - 580 тис. грн.

2. Збільшення експлуатаційних витрат.

2.1. Видатки на оплату праці робітників у перший р. складуть – 160 тис. грн., і будуть збільшуватися на 10 тис. грн., щорічно

2.2. Витрати на придбання необхідних запчастин та матеріалів для проведення ремонтних робіт складуть - 58 тис. грн., і будуть збільшуватися на 25 тис. грн. щорічно

2.3. Інші додаткові щорічні витрати складуть 60 тис. грн.

Далі представимо витрати ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на виробництво нового продукту, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на поліпшення використання і відтворення основних виробничих фондів

№	Показники	Одиниця виміру	Значення показника
1	2	3	4
1	Ціна устаткування, що підлягає впровадженню	тис. грн.	2250
2	Транспортні витрати по устаткуванню	в % до ціни	5
3	Монтаж обладнання	в % до ціни	10
4	Початкова вартість устаткування, що підлягає демонтажу	тис. грн.	55
5	Витрати на демонтаж	% від вартості устаткування	4
6	Маса устаткування, що здаватиметься як металобрухт	т	15
7	Ціна 1 т. металобрухту	тис. грн.	1,5
8	Реалізація демонтованого обладнання (залишкова вартість)	тис. грн.	22,5

Джерело: побудовано автором

Обсяг реалізації купажованого сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» планується з зростанням в середньому на 15%. Прогнозний обсяг реалізації купажованого сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» будувався на основі вивчення тенденцій та структури ринку. Дані щодо прогнозного обсягу реалізації за роками реалізації проекту представлено в табл. 3.2.

Прогнозний обсяг реалізації сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Обсяг реалізації за роками	Кількість, тис. літрів
2019 рік	100
2020 рік	115
2021 рік	132
2022 рік	152
2023 рік	175

Джерело: побудовано автором

Ціна продажу у 2019 році становила 25 грн. за 1 л. і буде щорічно збільшуватися в середньому на 10-12%.

Тривалість життєвого циклу проекту виробництва нового виду продукції визначається строком експлуатації устаткування й становить 5 років. Амортизація провадиться рівними частками протягом терміну служби устаткування. Через п'ять років, ринкова вартість устаткування складе 10% від його первісної вартості. Витрати на ліквідацію складуть 5% від ринкової вартості устаткування через п'ять років.

Розрахуємо чисту ліквідаційну вартість через 5 років:

1. Визначимо ринкову вартість:

$$P_c = \frac{2250 \times 10\%}{100\%} = 225 \text{ тис. грн}$$

2. Розрахуємо витрати на ліквідацію:

$$З_{\text{л}} = \frac{225 \times 5\%}{100\%} = 11,25 \text{ тис. грн}$$

3. Визначаємо операційний дохід:

$$\text{ОД} = P_c - З_{\text{л}} = 225 - 11,25 = 213,75 \text{ тис. грн.}$$

4. Податок на прибуток складе:

$$H = 213,75 \times \frac{19\%}{100\%} = 49,16 \text{ тис. грн}$$

5. Чиста ліквідаційна вартість визначається в такий спосіб:

$$\text{ЧЛВ} = \text{ОД} - H = 213,75 - 49,16 = 164,6 \text{ тис. грн.}$$

Чиста ліквідаційна вартість устаткування

№ з/п	Найменування показника	Технологічне обладнання
1	Ринкова вартість (тис. грн.)	2250
2	Витрати (тис. грн.)	2250
3	Амортизація (тис. грн.)	405
4	Балансова вартість (тис. грн.)	2025
5	Витрати по ліквідації (тис. грн.)	11,25
6	Операційний дохід (тис. грн.)	213,75
7	Податки	49,16
8	Чиста ліквідаційна вартість (тис. грн.)	164,6

Джерело: побудовано автором

Отже, чиста реалізаційна вартість обладнання через п'ять років становитиме 164,6 тис. грн. Ринкова вартість устаткування за умовою складе 10% його первісної вартості. Витрати на придбання становлять 2250 тис. грн. Витрати на ліквідацію складуть 5% від ринкової вартості устаткування через п'ять років. Амортизація проводиться рівними частками протягом терміну служби устаткування.

Отже, вище було розглянуто основні напрями вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та обґрунтовано узагальнений план реалізації проекту оновлення технічної бази та оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового виду сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Тепер, коли ми визначили основні стратегічно важливі напрямки підвищення конкурентного потенціалу ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», та здійснимо економічне обґрунтування цих заходів.

3.2. Економічна оцінка запропонованих альтернатив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Проведемо розрахунок ефективності та доцільності проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового виду купажованого сидру.

Знаходимо результат інвестиційної діяльності за проектом оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового купажного сидру, що представлений у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Інвестиційна діяльність щодо проекту оновлення виробничої бази підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

№ з / п	Показники	Значення показника за роками				
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Технологічне обладнання	- 2250	-	-	-	164,6
2	Приріст оборотного капіталу	- 580	-	-	-	-
3	Усього інвестицій	- 2830	0	0	0	164,6

Джерело: побудовано автором

Фінансування проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового виду сидру на ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» буде здійснюватись на основі використання технології лізингу. Договір буде укладено з компанією ТОВ "Міжнародна лізингова компанія". Основні умови лізингової угоди представлено в табл. 3.5.

Далі здійснимо розрахунок ефекту від операційної діяльності на підставі вихідних даних щодо проекту. Результати від операційної діяльності представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.5

Умови лізингової угоди з ТОВ «Міжнародна лізингова компанія»

№ з / п	Показники	Значення показників	Додатково
1	Вартість предмету лізингу, грн	2250	-
2	Авансовий платіж, %	20	450 тис. грн. (2250 тис. грн. *20%)

3	Вартість лізингу, % річних	10	
4	Строк лізингу, місяців	60	5 років
5	Залишкова вартість після закінчення строку лізингу, %	10	
6	Ставка НБУ, %	9,5	
7	Тип графіка погашення	Погашення основного боргу рівним частинами	
8	Періодичність платежу	Щомісячно	

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.6

Операційна діяльність щодо проекту оновлення виробничої бази підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

№ з/п	Показники	Значення показника за роками				
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Обсяг реалізації водоемульсійних фарб, тис. літрів	100	115	132	152	175
2	Ціна, тис. грн.	25	27,5	30,3	33,3	36,6
3	Виручка від реалізації, тис. грн.	2500	3162,5	3999,6	5061,6	6405
4	Оплата праці робітників, тис. грн.	160	170	180	190	200
5	Вихідні матеріали, тис. грн.	580	605	630	655	680
6	Постійні витрати, тис. грн.	80	80	80	80	80
7	Амортизація устаткування, тис. грн.	405,0	405,0	405,0	405,0	405,0
8	Лізингові платежі, тис. грн.	513,7	475,9	438,1	400,3	362,5
9	Прибуток до сплати податків, тис. грн.	761,3	1426,6	2266,5	3331,3	4677,5
10	Податок на прибуток, тис. грн.	175,1	328,1	521,3	766,2	1075,8
11	Чистий прибуток, тис. грн.	586,2	1098,5	1745,2	2565,1	3601,7
12	Грошовий потік, тис. грн.	991,2	1503,5	2150,2	2970,1	4006,7

Джерело: побудовано автором

Наступним етапом проведення аналізу є оцінка показників комерційної ефективності проекту розширення асортименту сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Показники комерційної ефективності проекту ілюструє табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Показники комерційної ефективності проекту оновлення виробничої бази підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

№ з/п	Показники	Значення на кроці, грн.				
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік

п						
1	Обсяг інвестицій, тис. грн.	-2 830,0	0,0	0,0	0,0	164,6
2	Грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	991,2	1 503,5	2 150,2	2 970,1	4 006,7
3	Сумарний грошовий потік, тис. грн.	-1 838,8	1 503,5	2 150,2	2 970,1	4 171,3
4	Лізингові платежі, тис. грн.	513,7	475,9	438,1	400,3	362,5
5	Реальний грошовий потік, тис. грн.	-1 325,1	1 979,4	2 588,3	3 370,4	4 533,8
6	Грошовий потік наростаючим підсумком, тис. грн.	-1 325,1	654,3	4 567,7	5 958,7	7 904,2

Джерело: побудовано автором

З метою визначення чистого наведеного доходу проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового купажованого сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» знайдемо дисконтований потік реальних грошей, представлений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Дисконтований потік реальних грошей проекту виробництва сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

№	Показники	Значення на кроці, грн.				
		2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Обсяг інвестицій, грн.	-2 830,0	-	-	-	164,6
2	Грошовий потік щодо проекту, грн.	-1 325,1	1 979,4	2 588,3	3 370,4	4 533,8
3	Коефіцієнт дисконтування (при ставці 20%)	1,0	0,833	0,694	0,579	0,482
4	Дисконтовані інвестиції, грн.	-2 830,0	-	-	-	79,4
5	Дисконтований грошовий потік, грн.	-1 325,1	1 649,5	1 797,4	1 950,5	2 186,4

Джерело: побудовано автором

У якості ставки дисконтування обрано середню ставку по гривневим банківським депозитам для юридичних осіб - 15% (в даному випадку банківський депозит розглядається як альтернативне, майже безризикове вкладання коштів) + 5% премії за ризик, тобто ставка дисконтування становитиме 20%.

Таким чином, NPV проекту складе:

$$NPV = -2830 + (-1325,1) + 1649,5 + 1797,4 + 1796,5 + 1950,5 + 2186,4 + 79,4 = 3508 \text{ òðñ. } \text{ãðñ.}$$

Індекс прибутковості становитиме:

$$^2R = \frac{(-1325,1) + 1649,5 + 1797,4 + 1796,5 + 1950,5 - 2186,4}{2830 - 79,4} = \frac{6259}{2751} = 2,28$$

Таким чином, розрахунок індексу прибутковості розширення продуктового портфелю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» свідчить про його доцільність та ефективність, тому що значення ІР більше від 0.

2. Період окупності визначається по формулі:

$$ПО = \frac{IC}{ДП_n}, \quad (3.3)$$

де ПО - період окупності вкладених коштів по інвестиційному проекту;

ІС - сума інвестиційних коштів, що направляються на реалізацію інвестиційного проекту (при різночасності вкладень приведених до теперішньої вартості);

ДП_n - середня сума грошового потоку (у справжній вартості) у періоді.

n- кількість періодів.

$$ПО = \frac{2751}{6259/5} = 2,2 \text{ роки}$$

Отже, даний проект має короткий період окупності, що підтверджує доцільність проекту розширення продуктового портфелю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Для розрахунку ІRR необхідно знайти значення NPV, яке має бути максимально наближене до нуля. Внутрішню норму прибутковості (ІRR) можна визначити наступним чином: довільно підбирається ставка відсотка й визначається величина наведеного грошового потоку й чиста приведена вартість для кожного варіанту ставок. Підбір ставки триває до першого негативного значення чистої приведеної вартості.

Отже, внутрішня норма прибутковості (31,5%) більше ставки інвестування (20%), що свідчить про рентабельність проекту виробництва нового купажованого сидру для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

В табл. 3.9 представлено результати ефективності реалізації програми вдосконалення конкурентних переваг ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Таблиця 3.9

Результати реалізації програми вдосконалення конкурентних переваг та посилення конкурентних позицій ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

	Показники	2018 рік (0-й період)	2019 рік (1-й період)	2020 рік (2-й період)	2021 рік (3-й період)	2022 рік (4-й період)	2023 рік (5-й період)
1	Інвестиції для реалізації, тис. грн.	2830,0	-	-	-		-
2	Загальні витрати, тис грн.	-	1 913,8	2 064,0	2 254,4	2 496,5	2 803,3
3	Чистий прибуток після оподаткування, тис грн.	-	991,2	1503,5	2150,2	2970,1	4006,7
4	Термін окупності інвестицій (з урахуванням дисконтування), років	2,2 року					
5	Чиста поточна вартість проекту, тис грн.	3508					
6	Індекс прибутковості проекту	2,28					

Джерело: побудовано автором

Отже, проект оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нового сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» характеризується високими показниками ефективності. Так, термін окупності інвестицій (з урахуванням дисконтування) складає 2,2 року, чиста поточна вартість проекту становить 3508 тис грн., а індекс прибутковості проекту - 2,28.

Таким чином, проект оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нових екологічно чистих фарб для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» є більш ефективним та вигідним, ніж проект щодо впровадження системи якості. Разом з тим, запропоновані дві альтернативи мають здійснюватись у тандемі, що забезпечить більш високу роботи підприємства та надасть змогу забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечить значні конкурентні переваги ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку слабоалкогольної продукції.

В табл. 3.10 представлена матриця конкурентного профілю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та основних конкурентів після впровадження в практику господарювання підприємства заходів щодо зміцнення його конкурентних переваг.

**Матриця конкурентного профілю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» після
впровадження заходів щодо зміцнення його конкурентних переваг**

№ з/ п	Показник	Вага показника	ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»		Somersby (Carlsberg Ukraine)		Apps («Новые продукты»)		Cidre Stella Artois (AB InBev)		r («Оболонь»)	
			Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал	Бал	Зважений бал
1	Частка підприємства на ринку	0,15	5	0,75	8	1,2	2	0,3	6	0,9	4	0,6
2	Якісні параметри слабоалкогольної продукції	0,15	7	1,05	7	1,05	5	0,75	6	0,9	6	0,9
3	Цінова політика підприємства	0,25	7	1,75	8	2	5	1,25	6	1,5	5	1,25
4	Рентабельність підприємства	0,2	8	1,6	4	0,8	6	1,2	4	0,8	5	1
5	Екологічні параметри та безпечність продукції	0,25	7	1,75	8	2	4	1	7	1,75	6	1,5
6	Сума	1	x	6,9	x	7,05	x	4,5	x	5,85	x	5,25

Джерело: побудовано автором

Таким чином, впровадження проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нових видів продукції та впровадження системи якості забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства та відбудеться покращення кількісних параметрів продукції, зросте рівень безпечності продукції, а відповідно відбудеться зростання попиту на продукцію ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», що забезпечить зростання щорічного доходу в середньому на рівні 15-20%.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та рекомендації щодо посилення конкурентних переваг підприємства.

1. Конкурентна перевага, насамперед, - це здатність підприємства якнайкраще розподілити свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти. Тобто, підприємству потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси та які можливості йому слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

2. Практичне дослідження управління конкурентними перевагами підприємства бізнесу проведене на основі даних ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Основні види діяльності ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» - продаж сидру та його виробництво. За результатами аналізу спостерігається скорочення обсягів чистого прибутку ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Так, якщо у 2016 р. підприємством було отримано прибуток на рівні 4670,3 тис. грн., то у 2018 р. обсяг чистого прибутку скоротився до рівня 3776,8 тис. грн. відзначимо, що головною проблемою, яка впливає на діяльність підприємства є неплатоспроможність замовників, посилення конкуренції на ринку виробників та зниження попиту на продукцію, що виробляє ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

3. Дослідження ринку сидру та конкурентного середовища ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» дозволяє виділити наступних конкурентів підприємства: дозволяє виділити наступних конкурентів підприємства: Somersby (Carlsberg Ukraine), Apps («Новые продукты»), Ciber («Оболонь»), Ranetti («Олимп»), Zonk! (Зонк!), Cidre Stella Artois (AB InBev). ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ», компанії в середньому належить близько 1,4% ринку сидру в Україні, при цьому останнім часом частка компанії на ринку зростає.

4. Дослідження засвідчило, що причиною негативної динаміки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є те, що даному питанню на підприємстві абсолютно не приділяється увага. На підприємстві

абсолютно не розглядаються питання конкурентоспроможності, ані на рівні підприємства, ані на рівні продукції. Відповідний аналіз також не здійснюється.

Безумовно конкурентні переваги підприємства інтуїтивно враховуються топ-менеджментом при прийнятті стратегічних рішень, а дії конкурентів підлягають постійному моніторингу, однак сформованої та формалізованої системи управління конкурентоспроможністю підприємство не має.

Іншим недоліком підприємства є зниження його маркетингової активності на ринку продукції, що підтверджує скорочення обсягів продажу компанії майже на 40 % у 2018 р. порівняно з 2017 р. В результаті дослідження встановлено низький рівень стратегічної спрямованості підприємства щодо розвитку його продуктового портфелю та його оновлення.

5. Виходячи з проведеного дослідження, приходимо до висновку, що подальший розвиток ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» та вдосконалення конкурентних переваг підприємства має відбуватись у наступному напрямку - для більш широкого охоплення ринку та більш повного задоволення попиту споживачів необхідно розширити асортиментну лінійку продукції компанії ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» новою продукцією, що відповідає сучасним вимогам та стандартам. Для цього необхідно провести більш ретельну сегментацію ринку, кожен з нині представлених сегментів ринку за рахунок більшої деталізації критеріїв розділити на більш дрібні субсегменти, знайти незайняті ніші (незадоволений попит) і заповнити їх, запропонувавши виділеному субсегменту свою нову продукцію. Розрахунки засвідчили, що NPV проекту складе 3508 тис. грн.. Розрахунок індексу прибутковості розширення продуктового портфелю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» свідчить про його доцільність та ефективність, тому що значення IR більше від 0 і становить 2,28. Також даний проект має короткий період окупності, що підтверджує доцільність проекту розширення продуктового портфелю ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ». Внутрішня норма прибутковості більше ставки

інвестування, що свідчить про рентабельність проекту оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нових екологічно чистих фарб для ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

6. Загалом відповідно до проведених розрахунків та в результаті проведеної порівняльної оцінки приходимо до висновку, що проект оновлення виробничої бази підприємства з метою виробництва нових видів сидру ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» є ефективним та вигідним. Разом з тим, запропонована альтернатива забезпечить більш високу роботи підприємства та надасть змогу забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечить значні конкурентні переваги ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ» на ринку сидру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. - - Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
2. Податковий кодекс України від 02.12. 2010 р. № 2755-VI. - Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, N 36, - Редакція від 13.01.2009, підстава 689-17 - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>
4. Берницька Д. Особливості розвитку конкурентних переваг підприємства за сучасних умов функціонування / Д. Берницька // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, К: 2019. - № 23. – С. 34-39.
5. Барабась Д.О. Конкурентні переваги та ключові фактори успіху: спільне та відмінне / Д.О. Барабась // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 23-25 листопада 2014 р. – Київ–Дніпропетровськ, 2014. – С. 10-11.
6. Барабась Д.О. Оцінка конкурентоспроможності виробничого підприємства / Д.О. Барабась // Український промисловець. – 2014. – № 4 . – С. 8-9.
7. Бихова О. М. Лояльність споживачів як джерело конкурентних переваг / О.М. Бихова // Управління розвитком. – Х., 2016. – N 9. – С. 29–30.
8. Близький Р.С. Конкурентоспроможність роздрібного торгового підприємства / Р.С. Близький // Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2014. – Вип. 25, т.1. – С. 23–28.
9. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 50-53..

- 10.Воронкова А. Е. Формування конкурентних переваг промислового підприємства на основі кластерного аналізу / А.Е. Воронкова // Інвестиційно-інноваційний розвиток економіки регіону. – К., 2016. – С. 177–184.
- 11.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2015. – 360 с.
12. Джерелюк, Ю. О. Антикризова стійкість підприємств в конкурентному середовищі: теорія, методологія та практика : монографія / Ю. О. Джерелюк. - Херсон : Вишемирський В. С., 2018. - 455 с.
13. Домніченко Р.Г. Аналіз сучасного стану харчової промисловості в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/technical-sciences-311/chemical-311/7932-analz-suchasnogo-become-lakofarbovo-promislovost-in-ukran>
- 14.Іваннікова М. М. Алгоритм формування конкурентних переваг підприємства / М. М. Іваннікова // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2018. – N14. – С. 97–101.
15. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток: монографія / Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2018. – 352 с.
16. Загорна Т.О. Конкурентоспроможність фірми в системі стратегічного маркетингу / Т.О. Загорна // Торгівля і ринок України. - Донецьк: ДонДУЕТ, 2017.- Вип. 11. Т. 1. – С. 87- 91.
- 17.Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2016. - 527 с.
18. Кибало Ю.О. Стратегія конкуренції як спосіб досягнення конкурентних переваг підприємствами пивоваріння. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=8>.
- 19.Криворучко Я. Ю. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами / Я. Ю. Криворучко // Вісник. – Львів, 2010. – N 690: Логістика. – С.347–352.

20. Куш А. В. Формування та збереження конкурентних переваг підприємства / А.В. Куш // Редакційна колегія, 2019. - № 58.
21. Легомінова, Світлана Володимирівна. Теоретичні та методологічні аспекти управління конкурентними перевагами телекомунікаційних підприємств: монографія / Легомінова С. В. - Київ : Міленіум, 2018. - 379 с.
22. Ленсіоні, Патрік. Перевага. У чому сила корпоративної культури / Патрік Ленсіоні ; пер. з англ. Олена Ломакіна. - Київ : Наш формат, 2017. – 221с.
23. Метеленко Н. Г. Проблеми та методи визначення рівня конкурентоспроможності підприємств // Держава та регіони. - 2017. - №1. - С. 224 – 228
24. Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г.В.Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 11. – С. 130-136.
25. Міценко Н.Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах / Н.Г. Міценко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 19.3 – с. 243 - 247
- 26.Нагірна Л. В. Розвиток конкурентних переваг підприємства як основа забезпечення стійкої конкурентоспроможності / Л. В. Нагірна // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2017. – Вип. 252, т.4. – С. 955–964.
27. Національна єдність у конкурентному суспільстві : аналіт. доп. / Р. В. Балабан та ін. ; за ред. О. М. Майборода; НАН України, Ін-т політ. і етнонац. дослідж. ім. І. Ф. Кураса. - Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2018. - 282 с.
- 28.Олійник Г.С. Проблеми вибору харчової продукції на вітчизняному ринку / Олійник Г.С. // Вісник Хмельницького національного університету - №5. – 2018 – С. 219-221.
29. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства / Т. В. Омеляненко // Стратегія економічного розвитку України, вип. 24-25. – 2016. – С. 73 – 83.
30. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наук. вид. / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2015. – 212 с.

31. Полтавська Е.А. Исследование процессов формирования и развития конкурентах преимуществ предприятия / Е.А. Полтавская // Регіональні перспективи. – Кременчук : Асоціація «Перспектива», 2015. – № 1(26). – С. 39-41.

32. Ракша Н.В. Теоретичні засади формування конкурентних переваг малого підприємства як основи підвищення рівня його конкурентоспроможності / Н.В. Ракша, З.В. Герасимчук // науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління «Науковий вісник ЧДІЕУ»: Зб.наук.праць – Чернігів, 2018. – Вип. 03(004). – С.32-41.

33. Сарай Н. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону / Н. Сарай // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України – К: 2019. - № 23 – С. 40-44.

34. Семенчук А.О. Конкурентні переваги: генезис та класифікація поняття / А.О. Семенчук // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Випуск 2 (93) / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2015. – С. 35-39.

35. Семенчук А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства на засадах реконверсії / А.О. Семенчук // Інвестиції: практика та досвід: Наук. журнал. – Вип. 23 – К.: Книжкове вид-во «ТОВ ДКС-центр», 2014. – С. 57-59.

36. Свидерский В.А. Состояние, структура и перспективы развития промышленности в Украине. / В.А. Свидерский, Т.А. Караваев // Материалы и их применение. – 2016. №9 – С. 8-16.

37. Статистичний бюлетень про основні показники роботи промисловості України за 2018 рік. – К.: Державний комітет статистики України, 2018.

38. Петренко, С. В. Технології протидії конкурентної розвідки / С. В. Петренко. - Київ : Геопринт, 2018. - 34 с

39. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська (заг. ред.) – К. : «Кондор», 2015. – 470 с.

40. Узгодження маркетингових інтересів як альтернатива конкурентній боротьбі : колект. монографія / [Власенко Н. А. та ін. ; під. ред. Г. Г. Савіної] ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В. С. [вид.], 2017. - 141 с.

41.Царенко О. В. Концептуальні підходи до формування конкурентних переваг легкої промисловості в регіональних економічних системах / О.В. Царенко // Продуктивні сили і регіональна економіка. – К., 2016. – Ч. 2. – С. 52–58.

42.Царенко О.В. Методи оцінки конкурентних переваг галузі промислових регіонів України / Царенко О.В. // Економічний простір, 2016. - №23/1. – С. 195-207

43. Чорна М. В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств торгівлі / М.В. Чорна // Науковий вісник. – Чернівці, 2016. – Вип. 3 (35): Економічні науки. – С.116–121

44. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку / О. С. Шнипко // Економіка і прогнозування. – 2015. - № 1. – С. 33 – 44.

45. Яців І.Б. Ідентифікація конкурентних переваг підприємства/ І.Б.Яців // Наука й економіка. – 2010. – №2. – С.197-202.

46. Berrigan J., Finkbeiner C. Segmentation Marketing. New Methods for Capturing Business Markets. - New York: Harper Business, 1996. – 270 p.

47. Gerasimchuk Z., Raksha N. Organizational activities in small enterpricies./ Z. Gerasimchuk, N. Raksha// Challenges and barriers of the 21-st century economy: Cracow University of Economics/ Krakow, 15 -17 of October 2018. – P. 76-78.

48. Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Text] / M. Porter. – 2 ed. – Simon & Schuster, 1998. – 396 p

49. <https://delo.ua/business/skolko-sidra-potrebljaet-ukraina-330954/>

50.<https://detector.media/withoutsection/article/126228/2017-05-22-rynok-sidra-spustya-15-goda-posle-priravnivaniya-piva-k-alkogolyu/>

ДОДАТКИ

Додаток Б



Рис. Б.1. Етапи і процедури технології управління конкурентними перевагами підприємства [4, с. 14-15]

Додаток В

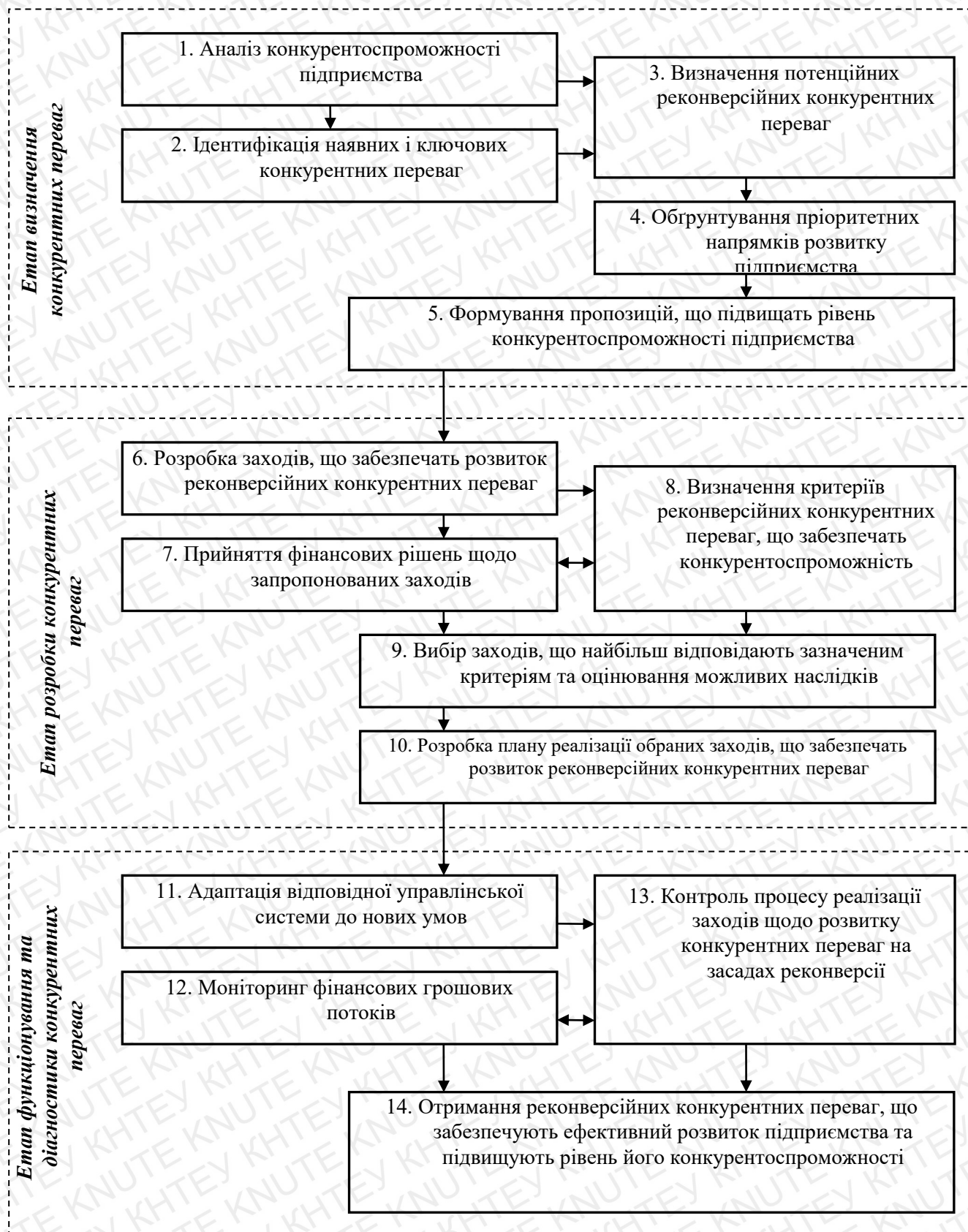


Рис. В.1. Етапи управління конкурентними перевагами [35, с. 58]

АНКЕТА

Шановні експерти, Оцініть будь-ласка в балах вплив факторів конкурентного середовища на діяльність підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ».

Карти оцінки

- керівник підприємства ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання бізнесу			3
		- потрібна широка мережа дилерів		2	
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база			3
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		2	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			3
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,5		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	1		
		- суттєву конкуренцію, складає слабоалкогольна продукція європейських виробників		2	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- Галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього оформлення та дизайну	1		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_m)			1,33		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		2	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів продукції достатньо легкий	1		
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пк}$)			1,5		
4. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	4.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;		2	
		- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (понад 70%);			3
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;		2	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку		2	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентним перевагами		2	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,2		

- керівник відділу

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів в	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання бізнесу		2	
		- потрібна широка мережа дилерів			3
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база		2	
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		2	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			3
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,4		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	1		
		- суттєву конкуренцію, складає слабоалкогольна продукція європейських виробників		2	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- Галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього оформлення та дизайну			3
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_m)			1,2		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		2	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів продукції достатньо легкий		2	
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2		
4. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	4.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;		2	
		- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (понад 70%);			3
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;		2	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку		2	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентним перевагами		2	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2,2		

Продовження додатку Г

- керівник відділу продажу

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання бізнесу		2	
		- потрібна широка мережа дилерів			3
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база			3
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		2	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,6		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	1		
		- суттєву конкуренцію, складає слабоалкогольна продукція європейських виробників			3
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- Галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього оформлення та дизайну			
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_m)			1,4		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		2	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів слабоалкогольної продукції достатньо легкий			3
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,5		
4. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	4.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			3
		- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (понад 70%);			3
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;		2	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку		2	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентним перевагами		2	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_c)			2,4		

Продовження додатку Г

- керівник маркетингового підрозділу

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів в	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання бізнесу			3
		- потрібна широка мережа дилерів		2	
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база			3
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		2	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			3
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,5		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	1		
		- суттєву конкуренцію, складає слабоалкогольна продукція європейських виробників		2	
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- Галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього оформлення та дизайну	1		
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_m)			1,33		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		2	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів слабоалкогольної продукції достатньо легкий	1		
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			1,5		
4. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	4.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;		2	
		- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (понад 70%);			3
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;		2	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку		2	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентним перевагами		2	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_k)			2.2		

- головний бухгалтер ТОВ «ДЖЕРЕЛО СМАКУ»

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору, балів		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1 Рівень вхідного бар'єру	- висока потреба в стартових інвестиціях для розгортання бізнесу		2	
		- потрібна широка мережа дилерів			3
		- для досягнення успіху необхідна потужна науково-дослідна база			3
		- галузь характеризується високими технологіями, одержати доступ до яких складно		2	
	1.2. Реакція існуючих конкурентів	- галузь дуже консолідована, крупні компанії конкуренти націлені на поглинання більш дрібних			3
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів ($I_{нк}$)			2,6		
2. Поява товарів-замінників	2.1. Вплив товарів-замінників	- орієнтири сучасних споживачів – це висока якість продукції	1		
		- суттєву конкуренцію, складає слабоалкогольна продукція європейських виробників			3
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	- Галузь характеризується застосуванням складних технологій та сучасних інноваційних технологій, а тому імітація фактично неможлива, лише в частині зовнішнього оформлення та дизайну			3
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (I_m)			1,4		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на кон'юктурні позиції підприємства	- компанії-виробники концентровані і крупні, а покупці менші. Тому більш сильними є позиції саме виробників		2	
		- покупці достатньо чітко сегментовані і для кожного сегменту покупців вибір підходящих видів слабоалкогольної продукції достатньо легкий			3
Середнє значення сили впливу покупців ($I_{пок}$)			2,5		
4. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	4.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	- узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			3
		- значна частка ринку сконцентрована в руках іноземних компаній – виробників (понад 70%);			3
		- рентабельність даного бізнесу відносно невисока, що посилює конкуренцію;		2	
		- фактор, який посилює інтенсивність конкуренції – економічна криза і скорочення попиту на ринку		2	
		- компанія не в достатній мірі володіє необхідними конкурентним перевагами		2	
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (I_c)			2,4		