МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Адміністрування конкурентної стратегії ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» в сучасних умовах»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.073З-БА
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Бізнес-адміністрування
Семенюк Є. Ю.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О.М.
Рецензент: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітній ступінь магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____»_____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Семенюк Євген Юрійович

1. Тема роботи «Адміністрування конкурентної стратегії ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» в сучасних умовах»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
1 СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА
2 СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ»
3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ППК»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
11 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 30.04.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.24-16.05.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.24-23.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.24-27.05.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.24-25.06.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-05.10.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.24-14.10.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.24-30.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.11.24-06.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.11.17-24.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Є.Ю. Семенюк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т.М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 11 табл., 7 рис., 46 джерел.

Мета роботи: визначити шляхи вдосконалення адміністрування конкурентної стратегії компанії ТОВ «Південна промислова компанія» в сучасних умовах.

Об‘єкт дослідження: конкурентна стратегія ТОВ «ППК»

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, статистичний.

В роботі розглянуто сутність та типологія конкурентних стратегій підприємства, теоретичні основи розробки та форми здійснення конкурентних стратегій сучасного підприємства, що діє в умовах висококонкурентного середовища; проаналізовано особливості реалізації конкурентної стратегії в залежності від конкретних ринкових умов; досліджено методи оцінки конкурентної позиції фірми на ринку; визначено перспективні сегменти на ринку кабельно-провідної продукції; застосовано диференційований логістичний підхід до вдосконалення конкурентної стратегії підприємства що діє в сучасних умовах.

АДМІНІСТРУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОРГАНІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СЕГМЕНТ РИНКУ.

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, 11 tables, 7 figures, 46 sources.

The purpose of the work: to determine the ways of improving the administration of the competitive strategy of "Southern Industrial Company" LLC in modern conditions.

Object of research: competitive strategy of LLC "PPK"

Research methods: analytical, comparative, statistical.

The work examines the essence and typology of the company's competitive strategies, the theoretical foundations of the development and forms of implementation of the competitive strategies of a modern company operating in a highly competitive environment; the peculiarities of the implementation of a competitive strategy depending on specific market conditions are analyzed; methods of assessing the competitive position of the firm on the market were studied; promising segments in the market of cable-conducting products are determined; a differentiated logistics approach is applied to improve the competitive strategy of the enterprise operating in modern conditions.

ADMINISTRATION, EFFICIENCY, ORGANIZATION, COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVENESS, MARKET SEGMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Основні типи конкурентних стратегій 9
1.2 Перегляд стратегічних альтернатив і вибір стратегії 14
1.3 Оцінка вибраної стратегії 18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ» 24
2.1 Загальна характеристика ТОВ «ППК» та аналіз її конкурентної стратегії 24
2.2 Ефективність адміністрування стратегії ТОВ «ППК» 33
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ППК» 42
3.1 Визначення перспективних сегментів ринку кабельно-провідної продукції 42
3.2 Вдосконалення конкурентної стратегії підприємства на основі диференційованого логістичного підходу 45
ВИСНОВКИ 56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 59

ВСТУП

Загострення конкуренції на ринку електротехнічних товарів в Україні і за кордоном, ускладнення структури споживацького попиту, застосування сучасних форм конкурентної боротьби на цих ринках, уповільнення темпів їх зростання змушує підприємства, що діють на них, постійно вдосконалювати свою конкурентну стратегію з метою забезпечення високої конкурентоспроможності компанії. Саме це обумовлює актуальність теми даного дипломного дослідження.

Метою даної дипломної роботи є визначення основних напрямків вдосконалення конкурентної стратегії підприємства – суб‘єкта зовнішньоекономічної діяльності, що є імпортером продукції електротехнічної галузі та представляє її на регіональному та національному ринках.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішуються наступні завдання:

- визначити сутність, методи розробки та форми здійснення конкурентних стратегій сучасного підприємства, що діє в умовах висококонкурентного середовища;

- проаналізувати особливості реалізації конкурентної стратегії в залежності від конкретних ринкових умов;

- дослідити методи оцінки конкурентної позиції фірми на ринку;

- визначити основні показники та умови здійснення імпортної діяльності ТОВ «ППК» на національному та регіональному ринку;

- проаналізувати товарний асортимент імпортної продукції, яку представляє ТОВ «ППК»;

- визначити перспективні сегменти на ринку кабельно-провідної продукції;

- застосувати диференційований логістичний підхід до вдосконалення конкурентної стратегії підприємства імпортера.

Щоб визначити стратегію підприємства на конкурентному ринку, необхідно визначити внутрішній стан фірми та зовнішні чинники, що впливають на ефективність її діяльності. Тільки чітко уявляючи положення своєї фірми на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити конкурентну стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей та фінансових результатів. Ринкове середовище, у якому діють організації, постійно змінюється. Якщо ринок кабельно-провідної продукції в Україні у 90-х роках характеризувався наявністю значної кількості вільних виробничих потужностей у виробників, що функціонували ще за часів Радянського Союзу та незначним рівнем конкуренції, то на сьогодні його головною рисою є висококонкурентна боротьба невеликої кількості компаній – лідерів галузі за регіональні ринки збуту, все відчутнішою стає посилення конкурентної сили споживачів, існуючі нині тенденції уповільнення темпів зростання обсягів ринку, та перехід до стану зрілості даного ринку. Це вимагає від компаній – суб’єктів даного ринку постійної адаптації конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 1
СУТНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Основні типи конкурентних стратегій

Бізнес-стратегію розробляють на основі корпоративної, тому для СГЦ напрям розвитку вважають практично визначеним. Найчастіше розроблення бізнес-стратегії зводять до уточнення конкурентної переваги й вибору відповідної стратегії, тому бізнес-стратегію часто ототожнюють з конкурентною стратегією.

Класифікація конкурентних стратегій (за М. Портером) користується великою популярністю. Як уже зазначалося, розрізняють три базові конкурентні стратегії залежно від цільового ринку (весь ринок чи його сегмент) і типу конкурентної переваги, яка реалізується [1]. Перелічені стратегії подані на рис. 1.1.

Сфера конкуренції	Конкурентна перевага	
	Перевага у витратах	Неповторність товару
Весь ринок	Лідерство у витратах	Диференціація
Сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Рисунок 1.1 Матриця конкуренції (за М Портером)

Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні організації досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами й переважно пов'язана з існуванням "ефекту досвіду". При цьому має бути ретельний контроль за остійними витратами, добре відпрацьована конструкція нових

товарів, низькі збутові та рекламні витрати. Однак покупці :е повинні вважати продукцію дешевою чи гіршою за якістю. Яка конкурентна перевага дає надійний "захист" від п'яти конкурентних сил (постачальників, наявних і потенційних конкурентів, виробників товарів-субститутів і споживачів), адже перший дію конкурентної боротьби відчувають організації, які працюють неефективно. Для реалізації цієї стратегії потрібні стабільні інвестиції, висока компетентність, жорсткий контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Домінуючу роль при цьому відіграє виробництво.

Стратегія диференціації забезпечує можливість виробництва товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація може набувати таких форм: імідж марки, визнання технологічної досконалості, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Диференціація, як і лідерство у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил, але дещо іншим способом. Наявність відмінностей вимагає здебільшого більших витрат, але сприяє підвищенню рентабельності внаслідок прийняття ринком вищої ціни. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Стратегія диференціації переважно вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо. До переваг стратегії належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками її вважається наступне: ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару.[1]

Стратегія концентрації (спеціалізації) передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи покупців, відсутність прагнення охопити весь ринок. Метою є повніше задоволення потреб вибраного цільового сегмента. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля "Мерседес" призначена для заможних людей, бо задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Організації, які не зуміли вибрати конкурентну стратегію (лідерство у витратах, диференціація, концентрація), вважають такими, що зупинилися на півдорозі. Вони займають незначну частку на ринку, відчувають нестачу коштів, їхня продукція має низьку рентабельність.

Класифікація конкурентних стратегій (за Ф. Котлером) ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певної організації, її конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує організація, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця ("нішера") [3].

Стратегія лідера реалізується тоді, коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами. Ця організація є "еталоном", з яким порівнюють можливості решти конкурентів, що намагаються її атакувати, наслідувати або позбутися. До категорії лідерів належать найвідоміші фірми або марки: "Проктер енд Гембл", "Ай Бі Ем", "Кодак", "Ренк Ксерокс" тощо.

Організація-лідер може застосовувати декілька стратегій.

Стратегію розширення первинного попиту вибирає переважно організація-лідер, яка найбільше сприяє розвитку ринку шляхом виявлення нових потреб товару, пропаганди нових можливостей застосування існуючих товарів або збільшення разового споживання товару. Переважно таку стратегію вибирають на початкових стадіях ЖЦП, коли первинний попит ще

зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови великого потенціалу зростання, ще невеликий.

- Оборонну стратегію, що передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам, часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. Можливі такі оборонні стратегії: впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою створення перешкод конкурентам; захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарної гами; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). Класичними прикладами можуть бути відносини між "Кока-Кола" і "Пепсі-Кола", "Кодак" і "Полароїд".

- Наступальна стратегія ґрунтується на збільшенні частки ринку організацією-лідером шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню "ефекту досвіду". Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається здебільшого в сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

- Стратегія демаркетингу передбачає зменшення частки ринку організацією-лідером у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту. Альтернативою може бути перехід організації на нові ринки, де вона не займає домінуючих позицій.

Стратегія атакування лідера. Для організацій, які не займають становище лідера, привабливою є стратегія його атакування. Мета агресивної стратегії — зайняти місце лідера. При цьому виникають певні проблеми: вибір "плацдарму" для атаки лідера, оцінка його можливої реакції та захисту. Розрізняють два варіанти атаки — фронтальну та флангову.

- Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не претендуючи ііп аналіз його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, забезпечивши оптимальне співвідношення сил організації, яка атакує, та лідера. У військовій стратегії це співвідношення переважно становить 3:1.

- Флангова атака передбачає боротьбу з лідером на тому ринку, де він є слабким або погано захищеним. Переважно це відбувається шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента, цінами. Саме так діяли японські фірми в США на ринках електроніки й автомобілів. Ця стратегія тим ефективніша, чим більшою часткою ринку володіє лідер, тому що для нього встановити нижчу ціну означає зазнати більших втрат.

Таблиця 1.1 Характеристика конкурентних стратегій (за А. Юдановим)

Тип стратегії	Виробництво	Розмір організації	Стійкість організації	Витрати на НДДКР	Конкурентні переваги
Віолентна	масове	великий	висока	великі	висока продуктив-ність
Патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	середні	пристосованість до ринку
Комутантна	універсальне	малий	низька	малі	гнучкість
Експле-рентна	експеримент-тальне	середній, малий	низька	великі	випередження у нововведеннях

Класифікація конкурентних стратегій (за А. Юдановим). На думку А. Юданова, конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані організації, які освоїли одну зі сфер особливих потреб споживачів, та організації-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину [2]. Однак на ринку функціонують й інші види організацій для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію. Розрізняють чотири типи конкурентних стратегій організацій, зорієнтованих на різні умови середовища та різні ресурси, що перебувають у їхньому розпорядженні: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська). Основні особливості перелічених стратегій наведені в табл. 1.1. До кожного з них учений підібрав аналогії за певним типом біологічної поведінки окремих представників світу

фауни.

Таким чином, дана система класифікації організаційних стратегій розрізняє їх за характером впливу, що чинить організація на ринок. В залежності від визначення дій відносно завоювання споживачів та ступеню адекватності цих дій існуючому мікро середовищу компанії визначається рівень її конкурентоспроможності.

1.2 Перегляд стратегічних альтернатив і вибір стратегії

Як уже зазначалося, вибір стратегії передбачає: генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; їх аналіз та доопрацювання, "доведення" до рівня адекватності цілям розвитку організації та вибір загальної стратегії; аналіз альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації з метою наповнення її конкретним змістом.

Уже під час проведення ситуаційного аналізу перевага надається одній з альтернатив, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а також вибраним цілям її діяльності. Однак результати ситуаційного аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення, яке уточнюється з використанням спеціальних підходів до стратегічного вибору на корпоративному та бізнес-рівнях.

Наступним кроком є аналіз стратегічних альтернатив у межах вибраної загальної стратегії організації. Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд [4]. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку та конкурентна позиція організації (рис. 1.2). Вписані в матрицю стратегії подані в порядку їхньої пріоритетності.

СГЦ з високими темпами зростання і слабкою конкурентною позицією (див. рис. 1.2, I квадрант) мають визначити, чому отримано негативний результат, що необхідно зробити для зміцнення конкурентної позиції, а

також розрахувати свої можливості щодо оновлення конкурентної стратегії, беручи до уваги високі темпи зростання ринку. Якщо організація порівняно молода, то в неї більше шансів освоїти нові сфери діяльності. Для слабкої організації, яка відчуває брак ресурсів і знань, доцільно об'єднатися з іншою організацією цієї або ж іншої галузі. Вертикальну інтеграцію можна вважати одним із обґрунтованих варіантів для слабкої організації, але тільки за наявності матеріальних ресурсів.

Темпи приросту ринку, %

	Мала	Велика
високі	1 КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. Скорочення організації 6. Ліквідація	II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Продовження концентрації 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрична диверсифікація
низькі	IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Перегляд стратегій концентрації в одній галузі 2. Горизонтальна інтеграція 3. Вертикальна інтеграція 4 Диверсифікація 5. "Збір урожаю" і вихід з ринку 6. Ліквідація	III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ 1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство у новій сфері 4. Вертикальна інтеграція 5. Продовження стратегії концентрації

Відносна частка ринку

Рисунок 1.2 Матриця вибору стратегії (за А. Томпсоном і А. Стріклендом) [4]

Можна також розглядати диверсифікацію в суміжні або нові сфери як стратегічну альтернативу. Якщо ж жодний з перелічених варіантів не дасть очікуваного результату, то слід обґрунтувати варіант скорочення організації, іноді навіть самоліквідації.

Для СГЦ, які характеризуються сильною конкурентною позицією та високими темпами зростання (див. рис. 1.2., II квадрант), можливі кілька варіантів поведінки, однак найкращим є тривала концентрація в одній сфері з метою збереження та збільшення своєї частки ринку і подальшого розвитку конкурентних переваг. Високі темпи зростання галузі й очевидна привабливість у перспективі змушують організацію зосереджувати свої зусилля на збереженні чи розширенні частки ринку. У певний момент організація може відчути необхідність у вертикальній інтеграції для зміцнення власних конкурентних переваг. Пізніше, коли зростання на цьому ринку почне сповільнюватися, варто проводити диверсифікацію як засіб перенесення нагромаджених знань і досвіду на суміжні галузі.

Таблиця 1.2 Тест-таблиця Х. Вільдемана [4]

Чинники	Тип стратегії		
	Фокусування	Диференціація	Лідерство у витратах
Різноманітність продуктів на ринку	×	-	о
Великі масштаби ринку	о	×	-
Темп зростання ринку	-	×	о
Мінливість попиту	-	-	о
Витрати виробництва	о	×	о
сервіс	-	×	о
Якість продукції	×	-	о
Гнучкість виробництва	-	-	о
Швидкість нововведень	-	-	×

Уморні позначення: о — мале, × — середнє, - — велике значення чинника для певного типу стратегії.

Сильні СГЦ за умов повільно зростаючих темпів ринку (див. рис. 1.2, III квадрант) розглядають можливості використання надлишку коштів для початку диверсифікації. Однак диверсифікацію в абсолютно нові види діяльності треба розглядати тільки тоді, коли суміжні галузі вже не забезпечують перспектив для зростання. Слід зазначити, що важко чітко визначити момент, коли організація має розпочинати диверсифікацію своєї діяльності. Вертикальна диверсифікація не забезпечує виходу зі стану повільного зростання, але її можна вважати ефективною, якщо вона дає організації задовільні прибутки. Загалом такі організації повинні скорочувати обсяги інвестицій в основну діяльність, щоб одержати додаткові кошти для вкладення в нові для них галузі.

СГЦ зі слабкою конкурентною позицією на повільно зростаючому ринку (див. рис. 1.2, IV квадрант) мають переглянути всі можливі альтернативи, починаючи з перебудови стратегії для досягнення кращої позиції та завершуючи "збором урожаю" і аж до повної відмови від цього виду діяльності.

Перегляд стратегічних альтернатив на основі матриці А. Томпсона і А. Стрікленда доповнюється аналізом чинників, який дає змогу скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму й оцінити рівень забезпечення вибраної стратегії трудовими, фінансовими, матеріальними та іншими ресурсами.

Вибираючи ефективну конкурентну стратегію, враховують і конкурентні переваги, якими володіє та чи інша організація, і положення на ринку в конкретний момент. Для цього доцільно скористатися тест-таблицею, розробленою німецьким ученим Х. Вільдеманом (табл. 1.2). За нею можна швидко визначити ринкові відносини, в яких діють організації, та конкурентні переваги, на які слід звертати особливу увагу.

Вибір конкурентної стратегії передбачає, що організація має певні переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому ж ринку, але не менш типовою ситуацією можна вважати наявну або прогнозовану

неконкурентність організації.

1.3 Оцінка вибраної стратегії

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегій. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності організації. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблення стратегії заслуговує високої оцінки, однак її впровадження не дає очікуваних результатів (наприклад, невдало організоване управління порушило заплановані терміни переходу на випуск нової продукції, внаслідок чого організація зазнала збитків).

Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження та оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методику, яка передбачає: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудову нормативної структури показників відповідно до конкретних умов; вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан організації; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і ступінь їхнього впливу; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії [4].

Сформувати перелік показників, які описують структуру економічного зростання та відображають рівень досягнення цілей розвитку, в міру ускладнення умов виробництва і збуту продукції, підвищення вимог до

якості й безпеки товару стає все складніше. Окрім цього, показники, які використовують для оцінки, можуть змінювати свою важливість відповідно до умов зовнішнього середовища, ЖЦП і стратегічних цілей організації. Вважають, що перелік показників, які підлягають оцінці, має забезпечити опис різних станів організації та враховувати такі чинники, як цілі організації, специфіка галузі, тип стратегії, особливості ринкової ситуації тощо. Розрізняють два способи формування складу показників оцінки: експертний (експертами переважно є керівники вищого рівня, які визначають стратегічні цілі організації та несуть головну відповідальність за їх досягнення) і логічний (дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку).

В основі методу дослідження й оцінки стратегії лежить такий тип економічного зростання, при якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва. На основі цього формується нормативна структура (нормативний ряд) темпів зростання показників розвитку організації Т:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_{р} < T_{п} \qquad (1.1)$$

де зп - трудові витрати (заробітна плата); сп — повна собівартість товарної продукції; мв — матеріальні витрати; тп — вартість товарної продукції; р — розрахунковий показник (визначається як п+мв); п — прибуток.

Цей нормативний ряд показників не може бути спадним. Отже, значення показника темпу зростання трудових витрат є найнижче, а темпу зростання прибутку — найвище, тобто результативні показники мають зростати швидше порівняно з показниками, які відображають темпи зростання ресурсів. [6]

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та

впровадження стратегії, за яких організація може підвищувати свої потенційні можливості, реалізувати переваги. Фактичний ряд показників може мати іншу їх послідовність. Порядок розміщення показників відображає певний стан організації, зумовлений характеристиками обраної стратегії. Варто зазначити, що поданий набір показників можна доповнювати, але надто велика їхня кількість знижує обґрунтованість стратегії.

Таким чином, оцінка стратегії розвитку організації за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку організації можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність організації в такому режимі можна вважати виправданою. Наприклад, у випадку освоєння нового виду продукції при оцінці стратегії доцільно враховувати стадію ЖЦП, для кожної з яких може бути побудований відповідний нормативний ряд показників.

Ступінь відповідності нормативного та фактичного рядів показників визначають за коефіцієнтом К рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена):

$$K = \frac{6 \cdot S(d)^2}{n^3 - n} \qquad (1.2)$$

Де $S(d)^2$ — сума квадратів різниць рангів показників ряду; n — кількість рангів ряду.

Коефіцієнт К при повній відповідності двох послідовностей (нормативної та фактичної), коли кожний показник займає одне й те ж місце в обох рядах, дорівнює +1, що означає повну позитивну кореляцію. При

негативній залежності, тобто якщо в одній послідовності показники розміщені в зворотному порядку порівняно з другою, то коефіцієнт дорівнює -1, що означає від'ємну кореляцію.

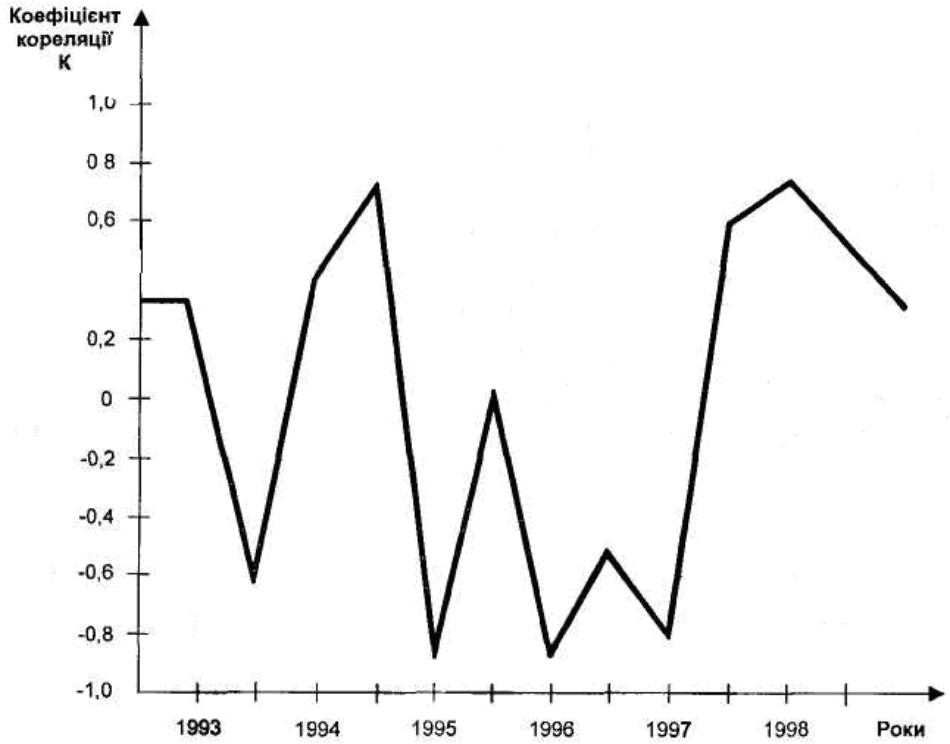


Рисунок 1.3 Динаміка коефіцієнта Спірмена для гіпотетичної організації[7]

Для решти випадків К займає положення між граничними значеннями. Зростання К від —1 до +1 характеризує збільшення відповідності між двома послідовностями. Отже, під час аналізу слід звертати увагу не тільки на знак і значення коефіцієнта Спірмена, а й на його розмах. Доцільно зображати зміну цього коефіцієнта графічно. Значення К, яке повторюється з невеликим розмахом, у чітко визначених межах, напрям якого відрізняється від нульової лінії, свідчитиме про наявність певної стратегії. Причому, чим менший цей розмах, тим більш визначеною є стратегічна лінія поведінки організації. Наближення до крайніх значень коефіцієнта кореляції +1 або —1 свідчить про орієнтацію діяльності організації на підвищення результативності або, відповідно, її зниження.

Коефіцієнт Спірмена є агрегованою характеристикою економічних результатів діяльності організації, що дає змогу відстежувати загальну тенденцію їх зміни внаслідок реалізації стратегії. Однак при цьому не враховуються чинники, які зумовлюють певні пропорції показників. До таких чинників належать технологія виробництва, продукція, основні виробничі фонди тощо. Отже, черговий етап дослідження стратегії передбачає визначення того, як за цими чинниками оцінити рівень і пропорції діяльності організації.

Розглянемо динаміку коефіцієнта Спірмена, за якою можна визначити характер господарської діяльності та стан організації (рис. 1.3). Як видно з рис. 1.3, зміна коефіцієнта має хвилеподібний характер, причому довжина хвилі коливається переважно у межах двох-чотирьох років. Це свідчить про те, що в управлінні організацією головну роль відіграють поточні та оперативні рішення й відсутня певна стратегічна орієнтація. Цей факт підтверджує й те, що багато показників динамічного ряду займають місця від першого до сьомого. Спостерігається часта зміна цілей і напрямів розвитку. Швидка зміна значень коефіцієнта кореляції з плюса на мінус і, навпаки, причому з великою амплітудою (від -0,89 до 0,78) свідчить про негативні тенденції розвитку організації та її спадну ефективність. Такий аналіз доцільно доповнювати аналізом фінансового стану організації, інноваційного потенціалу, процесів прийняття управлінських рішень тощо.

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників і порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації. Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей організації.

Водночас важливо визначити також рівень ризику, в умовах якого стратегія реалізується. Для цього можна скористатися формулою Z-чинника Альтмана:

$$Z = 3{,}3x_1 + 1{,}0x_2 + 0{,}6x_3 + 1{,}4x_4 + 1{,}2x_5, \qquad (1.3)$$

де x_1 — відношення прибутку (перед сплатою податків і процентів) до суми активів; x_2— відношення обсягу продажу продукції до активів; x_3— відношення власного капіталу до залученого; x_4 — відношення чистого прибутку до активів; x_5 — відношення власних оборотних коштів до активів організації.

Критичне значення Z-чинника, розраховане відомим західним економістом Е. Альтманом за даними статистичної вибірки, становить 2,675. З цією величиною порівнюють розрахункове значення показника для конкретної організації, що дає змогу прогнозувати в недалекому майбутньому (два — три роки) банкрутство ($Z < 2,675$) чи стійке фінансове положення ($Z > 2,675$) організацій. [8]

Відомі й інші аналогічні критерії. Наприклад, британські вчені Таффлер і Тішоу запропонували чотирифакторну модель оцінки вибраної стратегії в умовах ризику.

Таким чином, оцінка вибраної стратегії є необхідним елементом стратегічного планування, хоча задовільні методики її проведення тільки розробляються.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН АДМІНІСТРУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ПІВДЕННА ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «ППК» та аналіз її конкурентної стратегії

ТОВ «Південна промислова компанія» є компанією дилером, що діє у Запорізькому регіоні з 1999 року, займаючись реалізацією кабельної продукції промислового призначення. До складу асортименту продукції, яку представляє компанія, входять:

- кабелі силові з пластмасовою ізоляцією та оболонкою;
- кабелі контрольні;
- проводи з поліхлорвініловою ізоляцією для електричних установок АПВ, АПВ, ПВ1, ПВ3, ППВ;
- проводи та шнури з’єднувальні;
- Проводи неізольовані для повітряних ліній електропередач.

Основними постачальниками продукції, яку реалізує компанія великим промисловим підприємствам Східної та Південної України, є ТОВ «Інтеркабель» (Київська обл.), ПАТ «Південкабель» (м. Харків) тощо. Компанія ТОВ «ППК» реалізує дану продукцію промислового призначення таким провідним підприємствам України, як:

- ПАТ «Марганецький ГЗК»;
- ПАТ «Південний ГЗК»;
- ПАТ «Запоріжсталь»;
- ПАТ «Криворіжсталь»;
- ПАТ «ГЗК «Суха Балка»;
- ПАТ «Херсонобленерго»;

- ПАТ «Запоріжобленерго»;
- ПАТ «Дніпрометиз»;
- ПАТ «Славутич»;
- ПАТ «Запоріжкран».

Значну частку обсягів реалізації ТОВ «ППК» (близько 43% загального обсягу) складає продукція, яку компанія імпортує з Китаю. За функціональним призначенням це силові кабелі, а також сигнально-блокувальні та радіочастотні кабелі. Компанія здійснює закупівлі на ПАТ «Південкабель» контрольних та радіочастотних кабелів, а також обмоткових, нагрівостійких, установочних проводів, а також проводів для повітряних ліній електропередач та радіофіксації і телефонного зв'язку. На підприємстві «Інтеркабель» здійснюються закупівлі широкого асортименту силових та з'єднувальних кабелів та ізольованих і неізольованих проводів.

Вся кабельно-провідна продукція, що пропонується на українському ринку компанією ТОВ «ППК» є сертифікованою відповідно до вимог вітчизняних та міжнародних стандартів, при цьому 40% номенклатури товарів, що пропонуються підприємством, не має аналогів на українському ринку. Це, в першу чергу, кабелі для сигналізації та блокування, що містять від 20 до 30 жил, кабелі з підвищеним шумозахистом, кабелі з гідрофобним заповненням, а також екрановані кабелі та кабелі з покривом, що перешкоджає горіння. Особливу увагу споживачів у асортименті продукції, що пропонує ТОВ «ППК» привертають вогнестійкі кабелі, що зберігають свої функції в умовах пожежі, не виділяючи при цьому токсичних речовин. Крім продукції промислового призначення, присутня у асортименті підприємства й електропобутова кабельна продукція – армовані шнури, подовжувачі для житлових та господарських приміщень.

Компанія ТОВ «ППК» здійснює комерційну діяльність на основі функціональної організаційної структури, схему якої наведено на рис. 2.1.

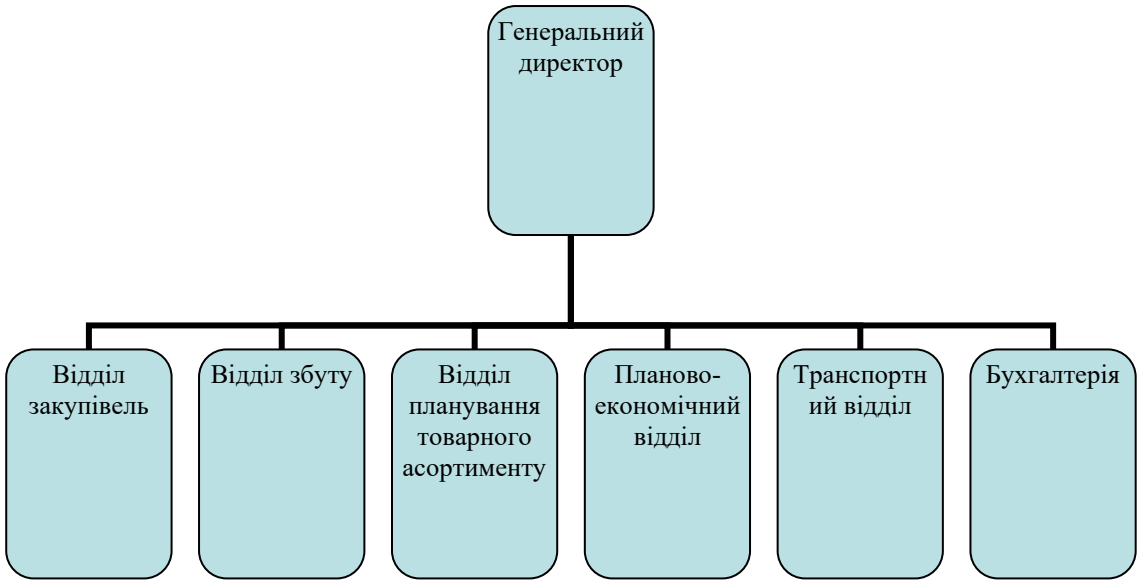


Рисунок 2.1 Організаційна структура ТОВ «ППК»

Наявність плоскої дворівневої організаційної структури дозволяє ефективно здійснювати оперативне управління компанією та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

Функціональна організація компанії передбачає розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами за окремими функціями комерційної діяльності.

Діяльність відділу збуту компанії ТОВ «ППК» гуртується на дослідженні ринку, встановленні тісних контактів з товаровиробниками, пошуку найбільш ефективних каналів і форм реалізації, що відповідають вимогам споживачів, контролі за ходом реалізації товарів з метою зниження витрат обігу та прискорення реалізації.

Розглянемо зміст функціональних підсистем СУЗР та їх елементів. Система управління збутом і розподілом у межах КС УКД на основі маркетингу включає три функціональні підсистеми: організацію, планування (прогнозування) та виконання, контроль і координацію. Кожна з підсистем складається з кількох елементів маркетингової діяльності, які відповідають специфіці цієї підсистеми. Розглянемо їх.

Як і всі раніше досліджені системи, СУЗР для свого функціонування потребує відповідного організаційного забезпечення. Таке організаційне

забезпечення включає такі елементи:

- організацію інформаційного забезпечення;
- організацію продажу;
- організацію торгової комунікації;
- організацію товароруху;
- організацію правової та претензійної роботи;
- організацію вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- участь у науково-практичних конференціях.

При цьому провідним елементом цієї підсистеми (як і будь-якої іншої) є організація інформаційного забезпечення, яка в межах КС УКД на основі маркетингу здійснюється за допомогою створення відповідних інформаційних потоків вторинних і первинних даних, отриманих як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел інформації. Відбір конкретних показників з наявних джерел інформації необхідно здійснювати, виходячи з їх значущості для забезпечення ефективності СУЗР.

Другим важливим елементом розглядуваної підсистеми є організація продажу. Від того, наскільки правильно буде здійснено відбір форм і методів продажу, способів доставки товарів, технології товароруху, чи будуть організовані інформаційно-диспетчерські служби, обчислювальні центри тощо, залежить ефективність функціонування всієї системи управління збутом і розподілом. Тому необхідно в кожному конкретному випадку ретельно підходити до проробления цього елемента, зважуючи при цьому всі можливі або ті, що відбулися, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наступний елемент цієї підсистеми — організація торгової комунікації. Торгова комунікація — це передавання торгової інформації від однієї ланки іншій, від однієї людини іншій або кільком. Мета торгової комунікації — передача торгової інформації всіма каналами товароруху для формування сприятливого ставлення до цього торгового підприємства. Торгова комунікація має включати всі форми впливу, забезпечувати цілеспрямоване

передавання комерційних відомостей зацікавленим особам. Торгова комунікація здійснюється через:

- демонстрації товарів;
- торгові конференції;
- комерційну кореспонденцію та бюлетені;
- навчальні посібники;
- рекламу, каталоги, матеріали для виставок, призначені для торгових працівників.

Організація торгової звітності — четвертий елемент розглядуваної підсистеми. Окрім традиційних форм статистичної, бухгалтерської звітності, вибіркового обліку, для ефективного функціонування системи управління збутом і розподілом у межах КС УКД на основі маркетингу необхідна спеціальна інформація:

- про витрати на маркетинг — як у цілому, так по окремих елементах;
- про появу нових або модифікації існуючих товарів;
- про нові способи упакування;
- про нові види реклами, нові способи стимулювання збуту тощо.

Для отримання найважливіших видів інформації, таких, як по-елементні витрати на маркетинг у цілому, по товарах і товарних групах, слід організувати систематичний облік і періодичну звітність. Для отримання менш важливої інформації достатньо обмежитися оперативним обліком, а його зведені результати відображати у річному звіті. Перелік показників, за якими підприємство має вести оперативний облік, визначається керівництвом підприємства.

Для забезпечення дієвості обліку та звітності на торговому підприємстві необхідно всебічно вивчити всю чинну звітність, форми оперативного обліку, документообіг усіх структурних підрозділів та визначити необхідність в отриманій від них інформації. Якщо ж виявиться, що та чи інша інформація не потрібна, то слід спростити її джерело. Це дозволить зекономити витрати праці та кошти на її отримання та оброблення,

ліквідувати непотрібні форми звітності.

Наступний елемент розглядуваної підсистеми — організація товароруху. Ця підсистема забезпечує пошук оптимального варіанта розміщення, зберігання та транспортування товарів з урахуванням вимог ринку за рахунок мінімізації витрат на транспортування, зберігання товарних запасів, ведення складського господарства, з урахуванням їх взаємодії і тих наслідків, до яких може призвести зниження кожного з вказаних видів витрат.

Мінімізація загальних витрат на здійснення руху товарів, прискорення реалізації, а отже, й оборотності коштів має бути метою функціонування всієї системи товароруху. Тому необхідно розробити кілька варіантів системи товароруху, які відрізнятимуться використовуваним видом транспорту, маршрутами перевезення тощо, що дозволить обрати оптимальний.

Планово-економічний відділ компанії ТОВ «ППК» виконує наступні функції:

- вивчення внутрішніх і зовнішніх умов і постановка проблеми;
- визначення цілей;
- планування та здійснення маркетингових досліджень;
- розроблення прогнозів кон'юнктури та попиту;
- підготовка прогнозів реалізації товарів;
- складання та здійснення планів реалізації;
- планування оптимальних господарських зв'язків;
- вибір каналів розподілу товарів;
- планування та надання додаткових послуг;
- планування та здійснення маневрування товарними ресурсами;
- планування та здійснення зовнішньоторгових операцій;
- управління торговим персоналом;
- складання кошторису витрат на управління збутом і розподілом;
- планування доходності.

Початковим елементом підсистеми планування та виконання СУЗР (так

само як і інших систем КС УКД) є вивчення зовнішніх і внутрішніх умов функціонування торгового підприємства. Нами вже було показано значущість їх елементів та необхідність коригування внутрішніх умов залежно від змін зовнішніх при розгляданні аналогічного елемента підсистеми планування СУАЯ. Тому тут ми лише підкреслимо, що в цьому випадку таке вивчення здійснюється з погляду управління збутом і розподілом, відповідно виявляються і наявні в цій галузі проблеми, встановлюються цілі, досягнення яких сприятиме їх вирішенню. Такими цілями можуть бути:

- досягнення певного обсягу продажу (у натуральному чи вартісному вираженні);

- досягнення певного обсягу прибутку або підвищення його рівня;

- досягнення підприємством певної ринкової частки;

- мінімізація витрат на транспортування тощо.

До функцій відділу планування товарного асортименту підприємства ТОВ «ППК» відносяться:

- формування поточної та перспективної політики підприємства в області асортименту та якості товарів;

- участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок і з урахуванням життєвого циклу виробів;

- формування обґрунтованих заявок і замовлень на виробництво та постачання товарів;

- закупка товарів з урахуванням їх споживчих властивостей, довговічності, конкурентоспроможності;

- формування торгового асортименту із забезпеченням пріоритету споживача;

- пошук додаткових товарних ресурсів.

Реалізація перерахованих заходів можлива на основі виконання таких маркетингових досліджень щодо управління асортиментом та якістю товарів:

- визначення поточних і перспективних потреб населення;

- вивчення вимог споживачів до асортименту та якості товарів;

- вивчення мотивації покупок та закономірностей поведінки споживачів на ринку;

- сегментація ринку та типологія споживачів;

- вивчення споживчих характеристик та конкурентоспроможності товарів різних товаровиробників;

- вивчення життєвого циклу товарів;

- вивчення стандартів якості;

- вивчення товарних запасів;

- дослідження дефектної продукції, відбракованої в процесі реалізації;

- вивчення реакції ринку на новий товар;

- аналіз інформації про якість та асортимент реалізованих товарів, отриманої від споживачів за каналами "зворотного зв'язку".

Представлений перелік маркетингових дій не є вичерпним і обов'язковим, він може змінюватися залежно від проблем, які стоять на певному етапі перед підприємством. Однак, він, на нашу думку, включає основні маркетингові дії, реалізація яких забезпечить дієвість всієї підсистеми планування та виконання системи управління асортиментом та якістю товарів.

Контроль відповідності асортименту та якості товарів вимогам споживачів має здійснюватися за допомогою вивчення інформації, отриманої від споживачів "зворотним зв'язком". Це один з найсуттєвіших видів контролю, оскільки думка споживача — це основа формування асортиментної політики. Для того, щоб цей вид контролю був дієвим, необхідний чіткий організаційний механізм отримання докладної інформації. Джерелами такої інформації можуть бути: панельні опитування споживачів, опитування відвідувачів виставок - просмотрів, виставок-продажів, купівельних конференцій, спеціальне анкетування тощо. Необхідно щорічно розробляти конкретний перелік таких заходів, передбачаючи відповідальних за їх проведення, оброблення та передавання керівництву отриманої

інформації.

Контроль якості на підприємствах-товаровиробниках—це елемент підсистеми контролю, який має важливе перспективне значення в забезпеченні високої якості товарів, оскільки він дозволяє контролювати якість на всіх стадіях виробничого циклу, що сприяє попередженню випуску продукції низької якості.

Контроль якості та асортименту товарів має завершуватися розробленням заходів із координації діяльності та коригування програм. Тільки при такому підході мета підсистеми — підвищення ефективності системи управління асортиментом та якістю товарів — буде досягнута.

Серед таких заходів можуть бути передбачені:

- розроблення пропозицій щодо вдосконалення стандартів та іншої науково-технічної документації;

- розроблення пропозицій щодо оновлення та оптимізації асортименту;

- розроблення рекомендацій для підприємств-виробників щодо підвищення якості товарів, заміни товарів старих фасонів і моделей, удосконалення упаковки, зниження цін, організації післяпродажного обслуговування;

- розроблення специфікацій нових або покращених товарів відповідно до вимог споживачів.

Діяльність відділу закупівель ТОВ «ППК» ґрунтується на «технологічному підході», у основі якого знаходяться наступні принципи:

- вивчення потреб покупців на основі аналізу ходу реалізації та передача результатів аналізу постачальникам;

- формування внутрішньої структури, яка забезпечує співпрацю з постачальниками в галузі розроблення нових товарів та технологій їх виробництва, підвищення якості, зниження собівартості;

- максимальний ступінь уніфікації та стандартизації продукції, що дозволяє організувати високомеханізоване поточне виробництво продукції та постійно знижувати ціни на неї.

Транспортний відділ ТОВ «ППК» забезпечує перевезення кабельної продукції від підприємств виробників на склади компанії та доставку її до підприємств – споживачів.

Успішна діяльність компанії значною мірою обумовлена чіткою взаємодією її функціональних підрозділів, чому сприяє дворівнева організаційна структура.

2.2 Ефективність адміністрування стратегії ТОВ «ППК»

Здійснимо дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «ППК». Для цього необхідно провести аналіз майна підприємства, аналіз активу балансу.

За звітний період нематеріальні активи не змінилися, зменшення відбулося за рахунок нарахованої амортизації.

Незавершене будівництво збільшилося на суму 5,7 тис. грн. – була придбана техніка проте, ще не введена в експлуатацію.

Основні засоби з початку року збільшилися на 2,6 тис. грн. - введення в експлуатацію в 2 кв. телефонної лінії, в 3 кв. – обчислювальна техніка тощо. Залишкова вартість зменшилася за рахунок зносу.

У загальному підсумку на кінець звітного періоду необоротні активи складають 28,9 тис. грн., зменшилися на 2,5 тис. грн. (0.2%) за рахунок амортизації. Їх загальна частка в активах підприємства складає 0,4%.

Оборотні активи на кінець звітного періоду складають 7044,3 тис. грн. (частка в активах підприємства - 99,6%), за звітний період збільшилися на 1803,1 тис. грн.

Збільшення відбулося за рахунок:

- виробничих запасів - на 14.1 тис. грн. (на 77,8%). На дату балансу запаси складають 32,2 тис. грн., з них - сировина і матеріали - 6,0 тис. грн.; паливо - 21,3 тис. грн. (числиться залишок по документах, списання не проведене унаслідок відсутності документів); запчастини - 1,2 тис. грн.; інше

- 0,1 тис. грн.;

- товари в порівнянні з початком року збільшилися на 980,4 тис. грн. (на 85,3%). На кінець 3 кварталу товари складають 2129,9 тис. грн., зокрема:

товари на складі - 1825,6 тис. грн. (85,7%)

тара - 293,0 тис. грн. (13,8%)

ТЗВ - 10,6 тис. грн. (0,5%)

товари на комісії - 0,7 тис. грн. (0,03%);

загальної дебіторської заборгованості на 298,8 тис. грн. (на 10,6%).

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги (розрахунки з покупцями) в порівнянні з початком року зменшилася на 462,2 тис. грн. і на кінець періоду складає (далі наведено розподіл за підприємствами споживачами кабельної продукції, табл. 2.1).

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом складає 15,7 тис. грн., збільшилася на 14,6 тис. грн. Збільшення відбулося за рахунок авансового платежу по податку на прибуток 29.09.24 р. в сумі 10,0 тис. грн. Заборгованість бюджету за прибутковим податком складає 5,5 тис. грн., що, на мій погляд, не врегульовано з сторони підприємства.

Інша поточна дебіторська заборгованість збільшилася з початку року на 746,4 тис. грн. і складає 2076,7 тис. грн. Складається з:

- розрахунки з підзвітними особами - 2,7 тис. грн.

- розрахунки з іншими дебіторами за послуги, роботи - 114,7 тис. грн. (дебіторська заборгованість за страховими послугами - 26,1 тис. грн.)

- нотаріальні послуги - 3,2 тис. грн.,

- сплачена оргтехніка ("Інком") - 42,2 тис грн.

- "Проектування і поліграфія" - 6,1 тис. грн.

- Рекламні послуги ("Бліц Інформ") - 4,6 тис. грн. - не оприбутковані документи на послуги, товари та ін.);

- розрахунки з постачальниками - перерахована передоплата постачальникам:

- "Контракт-Кабель" - 45,7 тис. грн.

- "ТЕПК" - 1319,7 тис. грн.
- "Південкабель" - 580,6 тис. грн.
- інші - 12,9 тис. грн.

всього: 1958,9 тис. грн.

Таблиця 2.1 Розподіл дебіторської заборгованості між підприємствами споживачами

ПП ТБ ВІКТОРІЯ	- 336,8 тис. грн.
ПП. Гамбеєв В.І.	- 43,3 тис. грн.
ТОВ Еделікс	- 43,5 тис. грн.
Електромашторг	- 168,2 тис. грн.
ЗАТ Титан	- 31,7 тис .грн.
ТОВ Компанія Лікург	- 43,5 тис. грн.
ТОВ Північне	- 107,0 тис. грн.
інші	- 244,8 тис. грн.
всього	1018,8 тис. грн.

Збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості відбулося за рахунок передоплат постачальникам (збільшення з початку року на 667.7 тис. грн).

Інші оборотні активи (рядок 250) на кінець періоду складають суму 1767,9 тис. грн., збільшилися на 513.3 тис. грн. Дана позиція балансу складається з дебіторських залишків на рахунку 643 (податкові зобов'язання) - 646,3 тис. грн.; на рахунку 644 (податковий кредит) - 1121,7 тис. грн.

Витрати майбутніх періодів збільшилися на 1,7 тис. грн., складають суму 1,8 тис. грн. - страхування транспортних засобів.

Власний капітал підприємства на дату балансу складає 1142,1 тис.грн.; збільшився за 9 міс. 2024р. на 339,1 тис. грн. за рахунок нерозподіленого прибутку. Позиковий капітал полягає:

- короткострокові кредити банку - 280,9 тис. грн.;

- кредиторська заборгованість за товари роботи, послуги - 2113,5 тис.грн.

у т.ч.: ПП. Анді - 211,2 тис. грн.

ТОВ Вікторія - 271,2 тис. грн.

Донбасскабель - 566,8 тис. грн.

Елеком - 47,8 тис. грн.

ІЕК Україна - 40,1 тис. грн.

Інтеркабель - 164,5 тис. грн.

Одесакабель - 440,1 тис. грн.

ПромТрейдер - 43,4 тис. грн.

ЗАТ УКК - 30,9 тис. грн.

Південкабель - 195,4 тис. грн.

інші - 102,1 тис. грн.

Порівняно з початком року загальна кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками зменшилася на 83,7 тис. грн.

За основним постачальником - заводом "Південкабель" - в порівнянні з початком року зберігається баланс по кредиторській заборгованості, спостерігається зменшення передоплат на 217,7 тис. грн.

Збільшилася кредиторська заборгованість ТБ «Вікторія» на 27,2 тис.грн. Перед "Анді" заборгованість з 999,4 тис.грн. знизилася до 211,2 тис.грн. Збільшилися зобов'язання по відстроченню платежу перед заводом "Одесакабель" на 340,1 тис.грн. Поточні зобов'язання за розрахунками (рядки 540-600):

- з бюджетом - знизилася на 7 тис.грн. Цифра 293,5 тис.грн. - заборгованість по ПДВ - потребує уточнення рахунків обліку податкових зобов'язань;

- із страхування - складає 8,0 тис.грн. - поточна заборгованість перед фондами соціального страхування за поточними розрахунками по зарплаті.

- з оплати праці - складає 16,5 тис.грн. - поточні нарахування зарплати на кінець звітного періоду;

- з учасниками - складає 616,9 тис.грн., з початку року збільшення на 370,2 тис.грн. Інші поточні зобов'язання збільшилися на кінець 3 квартали в 2 рази і складають 2603,6 тис.грн. Структура поточних зобов’язань підприємства наведена у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2 Структура поточних зобов’язань ТОВ «ППК»

- передоплати від покупців	1038,1	тис. грн.
у т.ч.:		
Дніпроспецсталь	296,8	тис. грн.
Анді	119,8	тис. грн.
Будматеріали	138,8	тис. грн.
Укренерго	65,9	тис. грн.
ЗЗВА	160,0	тис. грн
Контракт Сервіс	39,0	тис. грн
Ферротрейдінг	58,4	тис. грн
інші	132,4	тис. грн
Всього	1038,1	тис. грн
борг за послуги, роботи, товари	- 52,4	тис. грн.
у т.ч.:		
Аудит - Центр	1,8	тис. грн
АТП 08-13	3,4	тис. грн
Промкаськад	11,3	тис. грн
ТСО	7,8	тис. грн
ЧП Лукомська	4,7	тис. грн
Путтям	2,2	тис. грн
Укртранс	2,7	тис. грн
інші	18,5	тис. грн
Всього	52,4	тис. грн

Досліджуючи зобов’язання підприємства, слід відзначити, що

заборгованість за відсотками за кредит складає - 1,7 тис.грн.; - решта поточних зобов'язань - 1498,8 тис. грн. - зобов'язання по рахунках обліку розрахунків з бюджетом.

Валюта балансу за 9 місяців 2024 р. збільшилася на 1802,3 тис. грн. за рахунок приросту оборотних активів (збільшення товарів на складі), знизилася дебіторська заборгованість за розрахунками з покупцями, збільшилися передоплати постачальникам за товар. Пасив балансу показує, що джерелами засобів, за рахунок яких збільшилися активи є; за звітний період нерозподілений прибуток, що збільшився; у обороті підприємства беруть участь грошові кошти учасників (засновників) - зростання за 9 міс. - 370,2 тис. грн.; спостерігається значне зростання позикових засобів - передоплати від покупців збільшилися в порівнянні з початком року на 850,7 тис. грн.

У зв'язку з тим, що рахунки податкового обліку (643, 644 грн.) не вивірені за попередні періоди, а баланс підприємства складений по фактичному стану рахунків, він не зовсім точно відображає майновий стан підприємства. Можна відзначити як позитивний чинник, що баланс складений за фактичними даними програми 1С:, але потрібне доопрацювання в плані технології ведення і обробки рахунків податкового обліку в автоматизованому варіанті.

Чистий (без ПДВ) дохід (виручка) від реалізації продукції за 9 міс. 2024р. складає 38466,8 тис. грн., з них 17547,6 тис. грн. (45,6%) - реалізація 3 квартали 2024р. В порівнянні з аналогічним періодом минулого року реалізація за 9 міс. виросла в 2,1 разу.

Собівартість проданого товару складає 36152,4 тис. грн. або 93,98% від чистого доходу. Валовий прибуток складає 2314,4 тис. грн., за аналогічний період минулого року -1190,1 тис. грн. В співвідношенні до об'єму реалізації, в поточному періоді валовий прибуток - 6,02%, за минулий період - 6,35%.

Адміністративні витрати за аналізований період аналогічного періоду минулого року - зростання в 2,3 разу. До складу адміністративних витрат

увійшли:

- нотаріальні, страхові послуги
- послуги "Промкаскаду",

інші послуги:

нотаріальні, страхові послуги - 170,0 тис. грн.

послуги "Промкаскаду", інші послуги - 196,9 тис. грн.

оренда у фізичних осіб - 14,6 тис. грн.

списання ТМЦ з складу - 19,0 тис. грн.

зарплата - 98,6 тис. грн.

соцстрах на зарплату - 37,0 тис. грн.

паливо, енергія - 37,3 тис. грн.

МБП, матеріали - 10,7 тис. грн.

Витрати на відрядження - 21,7 тис. грн.

амортизація - 10,8 тис. грн.

інші витрати - 42,4 тис. грн.

Витрати на збут товарів включають:

- витрати на маркетинг - 15,3 тис. грн.
- витрати на рекламу - 7,4 тис. грн.
- витрати на зв'язок - 33,4 тис. грн.
- транспортування товарів покупцям - 262,7 тис. грн.
- списання тари - 1,7 тис. грн.
- зарплата персоналу по збуту - 44,1 тис. грн.
- відчислення на соціальне страхування - 16,8 тис. грн.
- страхування фінансових ризиків - 140,5 тис. грн. (з травня 2024 р. віднесені на збут)
- доставка багажу - 4,2 тис. грн.
- інші загальногосподарські витрати - 23,4 тис. грн.

Всього: 549,5 тис. грн.

В порівнянні з аналогічним періодом минулого року витрати на збут

товарів збільшилися в 2,8 рази.

Фінансовий результат від операційної діяльності підприємства склав 1104,2 тис. грн.

За 9 міс. 2024 р. за користування кредитними засобами банками нараховано 42,3 тис. грн.

Таблиця 2.3 Аналіз елементів операційних витрат:

найменування	За звітний період, тис. грн.	За попередній період, тис. грн.	Зміни, тис. грн.	Зміни, % до попер. періоду
Матеріальні витрати	61.6 ,	23.3	38.3	164.4%
Витрати на оплату праці	142.7	81.3	61.4	75.5%
Відрахування на соц. страх.	53.8		22.8	73.5%
Амортизація	10.8	8.8		22.7%
Інші операційні витрати	942.5	641.7	300.8	46.9%
Всього:	1211.4	786.1	425.3	54.1%

Фінансовий результат до оподаткування (прибуток) - 1061,6 тис. грн., перевищує показник попереднього року на 2,7 разу.

Податок на прибуток підприємства нарахований у розмірі 215,1 тис. грн. - більше в 2,9 рази в порівнянні з минулим періодом.

Чистий прибуток підприємства за 9 міс. - 846,5 тис. грн. - на 521,2 тис. грн. більше минулого періоду.

Результати дослідження елементів операційних витрат наведено у таблиці 2.5.

Проведене дослідження показало, що підприємство ТОВ «ППК» є стабільним з точки зору фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Ці результати дають змогу підприємству активізувати свою діяльність на вітчизняному ринку кабельної продукції.

Таким чином, конкурентна стратегія ТОВ «ППК» за класифікацією М. Портера, може бути визначена як стратегія диференціації, оскільки компанія визначила свій основний напрямок ринкової діяльності як забезпечення широким асортиментом високоякісної кабельнопровідної продукції імпортного та вітчизняного виробництва промислових підприємств України, тобто діяльність компанії передбачає здійснення ринкових операцій на різних сегментах вітчизняного ринку кабельнопровідної продукції. Розглянемо можливості вдосконалення конкурентної стратегії ТОВ «ППК» у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ППК»

3.1 Визначення перспективних сегментів ринку кабельно-провідної продукції

Перспективним напрямком розширення збуту кабельно-провідної продукції компанії ТОВ «ППК» є вихід на нові сегменти ринку, що швидко розвивається. Таким сегментом ринку є постачання з'єднувальних та силових кабелів для великих промислових підприємств верстатобудівельної галузі, до яких можна віднести ПАТ «Лувер», АТ «Сигма» (м. Харків), ПАТ «Луцькмашинбуд», ПАТ «Сумипромтехніка», ПАТ «Факел» (м. Харків) та інші. На сьогодні сучасні токарні, свердлильні, шліфувальні та фрезерні верстати з числовим програмним управлінням, а також гідравлічні преси, молоти, кувальні машини, що виробляються на цих підприємствах, комплектуються кабелями вітчизняного виробництва (ПАТ «Тернопільський кабельний завод», ПАТ «Волинькабель»), що не відповідають сучасним вимогам щодо міцності та термостійкості покриття, опору на згін, вологостійкості.

Станом на зараз виробництво аналогічної продукції було налагоджено у Китаї. Ця продукція користується широким попитом на ринку у машинобудівних підприємств, а підприємство-виробник налагодило експорті постачання даної продукції у країни всього світу. Перспективним вдається її імпорт в Україну, що дозволить розширити обсяги збуту ТОВ «ППК». Здійснимо на основі даних відділу збуту ТОВ «ППК» щодо потенціального попиту на цю продукцію наведених у таблиці 3.1, дослідження місткості даного сегменту ринку.

Таблиця 3.1 Потенційний попит на продукцію ТОВ «ППК»

Вид продукції	Класифікаційні групи	Річний обсяг випуску, шт.	Норматив комплектації
Металообробні верстати	Токарні	1750	1,15
	Свердлильні	2000	1,79
	Шліфувальні	1070	1,05
	Фрезерні	1280	2,3
Кувально-пресове обладнання	Преси гідравлічні	120	4
	Молоти	250	3,4
	Кувальні машини	160	3,75

Розраховуємо річний обсяг випуску продукції для кожного виду для металообробних верстатів

Q_1 =1750 + 2000 + 1070 + 1280 = 6100 (шт.)

для кувально-пресового обладнання

Q_2 =120 + 250 + 160 = 530 (шт.)

Визначимо вагомість для кожної кваліфікаційної групи, результат занесемо у таблицю 3.2.

Визначимо норматив комплектації кабелем АПВ1 одиниці і-го виду обладнання за допомогою формули 3.1

$$H_i = \sum_{s=1}^{n} H_{is} \cdot \gamma_s \qquad (3.1)$$

де n - кількість класифікаційних груп певного виду обладнання;

y_s – питома вага s-ї класифікаційної групи в загальному випуску певного виду обладнання;

H_{is} - норматив комплектації кабелем АПВ1 s-ї класифікаційної групи.

Повинна виконуватись умова 3.2:

$$\sum_{s=1}^{n} \gamma_s = 1 \qquad (3.2)$$

Таблиця 3.2 Вагомість для кожної кваліфікаційної групи

Класифікаційні групи	Річний обсяг випуску, шт.	Вагомість класифікаційної групи
Токарні	1750	0,29
Свердлильні	2000	0,33
Шліфувальні	1070	0,18
Фрезерні	1280	0,21
Разом	6100	X
Преси гідравлічні	120	0,23
Молоти	250	0,47
Кувальні машини	160	0,30
Разом	530	X

H_1 =0,29*1,15 + 0,33*1,79+0,18*1,05+0,21*2,3= 1,596

$H2$ = 0,23 * 4 + 0,47 * 3,4 + 0,3*3,75 = 3,643.

Визначимо місткість ринку кабелів АПВ1 для верстатобудівної галузі за формулою 3.3:

$$M = \sum_{i=1}^{k} O_i \cdot H_i \qquad (3.3)$$

де k - кількість основних видів продукції.

М = 6100*1,596 + 530*3,643 = 11666,39 = 11666 м.

Отже, місткість ринку кабелів АПВ1 становить 11666 м на рік.

Таким чином, виконане дослідження свідчить про те, що вітчизняна верстатобудівна галузь є великим споживачем кабельної продукції, що на даний момент представлена у асортименті ТОВ «ППК». Тому компанії доцільно установити довгострокові партнерські відносини з великими промисловими підприємствами цього сектору машинобудування.

3.2 Вдосконалення конкурентної стратегії підприємства на основі диференційованого логістичного підходу

Оптимізація співвідношення між рівнем дистрибуційних витрат і рівнем обслуговування споживачів базується на виборі відповідної збутової політики та диференційованій логістичній стратегії. Логістика дистрибуції, яка охоплює управління переміщенням матеріалів, частин, напівфабрикатів чи готових виробів до споживачів або точок кінцевого використання, подібно до логістики виробництва, може бути розділена на три етапи: проєктування, планування та фізичний розподіл. Уже на етапі проєктування дистрибуційної системи стає зрозумілим, що вона повинна будуватися на основі ринкової стратегії підприємства.

Це також стосується логістичного аспекту дистрибуції, де ключовими функціями є транспортування, управління запасами та обслуговування споживачів. Для забезпечення інтеграції в ланцюгу "ринкова стратегія – стратегія дистрибуції – логістична стратегія в дистрибуції" важливо врахувати типологію, яка вже була представлена в дослідженні [34].

Таблиця 3.3 Ринкові стратегії за К. Охмае [35]

Продукт Поведінка	Існуючі продукти	Нові продукти
Фронтальна конкуренція	Побудова функціональної відмінності	Агресивна ініціатива
Уникання конкуренції	Відносна перевага	Максимізація задоволення споживача

Розглянемо оригінальну класифікацію (розроблену японським дослідником Кенічі Омае) основних ринкових стратегій: - створення функціональної диференціації; - позитивна ініціатива; - відносна перевага; -

максимізувати задоволення споживачів, вони розташовані за двома факторами наступним чином, як показано в таблиці. 3.3.

Як показано на діаграмі нижче, ринкова стратегія може базуватися на двох протилежних концепціях: пряма конкуренція або уникнення конкуренції.

Тому, дотримуючись концепції «лобової конкуренції», компанія може реалізувати дві стратегії: - створення функціональної диференціації від існуючих товарів, факторами1 яких можуть бути рівень технології, рівень ремонту та обслуговування тощо.

Останнє безпосередньо пов'язане зі сферою логістики, наприклад, терміновість, надійність постачання запчастин; - виконайте агресивну ініціативну стратегію впровадження нового продукту.

Згідно з [34], суть такої стратегії полягає в «розумній відмові від очевидного» (наприклад, білого шоколаду , електронних щоденників, фотоапаратів Polaroid тощо).

Логістичний аспект цієї стратегії можна проілюструвати принципово новою технологією розподілу.

Якщо взяти за основу концепцію «уникнення конкуренції», то розглядатимуться два варіанти ринкових стратегій: - створення відносної переваги над наявними товарами.

Наприклад, слабке місце класичних ресторанів - час обслуговування - поклало початок створенню мережі McDonald's, яку можна вважати хорошим прикладом ефективного використання логістики: для отримання прибутку - не слабкість класики ресторани - час обслуговування.

за кошти клієнтів, але за рахунок оптимізації логістичних процесів; - максимізувати задоволення споживачів шляхом впровадження нових продуктів.

Логістична типологія ринкової стратегії, описана в [36], представлена в контексті відомих або нових варіантів доставки замовлень клієнтам.

Варіанти логістичних стратегій, представлені в таблиці 3.4, розташовані за двома координатами: з одного боку – ставлення до конкуренції («допускати» або «уникати»), з іншого – ставлення до доставки технологій. (з використанням традиційних або рідних методів розповсюдження).

Це означає наступні розумні альтернативи:

- використовує відомі технології або впроваджує нові технології транспортування та зберігання, технології обслуговування споживачів тощо.

- стратегія логістики, орієнтована на клієнтів або конкурентів, тобто зосередження на клієнтах, щоб уникнути конкуренції, або зосередження на конкурентах як на конкурентах.

Таблиця 3.4 Основні ринкові логістичні стратегії [36]

Логістичний продукт Концепція поведінки	Відомі способи доставки	Нові способи доставки
Конфронтація з логістичними стратегіями конкурентів	Максимізація конкуренції	Запуск нового шляху до клієнта
Уникання конфронтації з логістичними стратегіями конкурентів	Зміна форм дистрибуції	Максимізація рівня обслуговування клієнта

Таблиця 3.5 Характеристика елементів обслуговування [37]

Елементи обслуговування	Варіанти реалізації		
Надійність поставки	±3 дні	±1 день	своєчасно
Цикл замовлення	2 дні	3 дні	4 дні
Умови кредиту	40 днів	30 днів	

Аналіз варіантів логістичних стратегій, поданих у таблиці 3.4, дозволяє

виокремити актуальні тенденції в їх реалізації. Зокрема, стратегії "максимізації конкуренції" та "максимізації рівня обслуговування клієнта" можна вважати полярними, оскільки вони мають різні пріоритети. Як показує досвід провідних компаній, стратегія "максимізації конкуренції" реалізується шляхом усунення посередників і скорочення циклу дистрибуції. У свою чергу, стратегія "максимізації задоволення клієнта" часто впроваджується через моделі мережевого маркетингу.

		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
Надійність поставки:	±3 дні			9
	±1 день			
	в термін	1		

		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
Умови кредиту	40 днів	1		
	30 днів			6

		Цикл замовлення		
		±3 дні	±1 день	В термін
Умови кредиту	40 днів			1
	30 днів	6		

Рисунок 3.1 Матриці комбінацій [35]

Особливе місце серед логістичних стратегій займає стратегія радикальної зміни форми дистрибуції товарів з акцентом на підвищення зручності для клієнта щодо місця отримання товару. Реалізація цієї стратегії значною мірою залежить від ключових аспектів обслуговування клієнтів. Визначивши найважливіші елементи обслуговування, підприємству доцільно

зосередити свої ресурси на певному сегменті ринку для досягнення стратегічних результатів. Одним з ефективних інструментів для дослідження клієнтських преференцій є метод, описаний у [34], що базується на припущенні про свідомий компроміс, коли клієнт надає перевагу одній характеристиці продукту над іншою під час прийняття рішення про покупку.

		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
Надійність	±3 дні	6	8	9
поставки:	±1 день	3	5	7
	в термін	1	2	4

		Цикл замовлення		
		2 дні	3 дні	4 дні
Умови кредиту	40 днів	1	3	5
	30 днів	2	4	6

		Цикл замовлення		
		±3 дні	±1 день	В термін
Умови кредиту	40 днів	4	2	1
	30 днів	6	5	3

Рисунок 3.2 Заповнені матриці комбінацій [33]

У контексті логістичного обслуговування можна виокремити три ключові елементи: надійність доставки, цикл виконання замовлення та умови кредитування. Представницька група клієнтів здійснює ранжування комбінацій цих елементів, оцінюючи їх за парною схемою. Як приклад, використаємо дані, наведені в [33]. На рис. 3.1 найвищий рейтинг "1" присвоюється комбінації з найкращими характеристиками, а найнижчий

рейтинг "9" (або "6") — комбінаціям з найгіршими характеристиками елементів обслуговування.

Для наочності граничні рейтинги для кожної пари елементів обслуговування представлені у вигляді матриці комбінацій. На рис. 3.2 та в таблиці 3.6 наведені заповнені матриці комбінацій, а також розраховані нормалізовані рейтинги для кожного з вибраних елементів обслуговування, що дає змогу точно визначити найбільш важливі елементи обслуговування для конкретного сегмента клієнтів.

Таблиця 3.6 Значення елементів обслуговування згідно з матрицею комбінацій[33]

Елемент обслуговування		Значення
Надійність поставки:	± 3 дні	-0,480
	± 1 день	0
	в термін	+0,480
Час поставки:	2 дні	+0,456
	3 дні	0
	4 дні	-0,456
Умови кредиту:	40 днів	+0,239
	30 днів	-0,239

Як показують отримані результати, для цього споживчого сегмента найважливішою є надійність доставки (оцінка 0,480), цикл замовлення — менш важливий (оцінка 0,456), а умови кредитування — лише половина ваги (оцінка 0,239).

Збір такої інформації корисний з багатьох причин [34].

По-перше, оцінка цінності кожного елемента послуги для поточних і потенційних клієнтів об’єктивується.

По-друге, це дозволяє зважено оцінити рівень обслуговування клієнтів.

По-третє, вони створюють диференціацію послуг і сегментацію ринку логістичних послуг.

По-четверте, вони сприяють розробці критеріїв оцінки рівня обслуговування клієнтів.

По-п'яте, дозволяє провести порівняльну оцінку ефективності логістичної діяльності у сфері обслуговування клієнтів.

Покращення доступності доставки виробничих компаній означає, що роздрібний сектор може збільшити оборотність запасів, оскільки він може підтримувати запаси на нижчому рівні.

Загалом цей підхід узгоджується з дилемою, описаною раніше щодо розподілу фізичних товарів, яка передбачає пошук компромісу між рівнем обслуговування, що надається клієнтам, і вартістю надання цієї послуги.

Для оптимального вирішення проблем фізичного розподілу необхідні комп'ютерні інформаційні системи, здатні об'єднати попит і пропозицію.

У зв'язку з цим слід зазначити, що експортні показники німецької промисловості після Другої світової війни значною мірою ґрунтувалися на її здатності доставляти товари швидше та надійніше, ніж інші виробники, дотримуючись фіксованих термінів.

А це має особливе значення для динаміки макроекономічних процесів, оскільки борги (фінансові чи товарні), похмура економічна ситуація і, отже, високі кредитні ставки в період рецесії спонукають бізнесменів шукати швидку (авансову) оплату замовлень.

У той же час окремі «локальні» рішення щодо покращення фізичного розподілу можуть забезпечити лише незначне підвищення ефективності.

Рано чи пізно постане проблема комплексної оптимізації системи дистрибуції, оскільки вона мотивована пошуком відповідей на питання: - який час доставки з урахуванням співвідношення витрат/доходів вважати найбажаніший; - скільки точок доставки необхідно, їх розміри та розташування; - які засоби найважливіші і як їх краще використовувати; - якщо для експлуатації системи розподілу необхідно залучити сторонню

організацію; - якою повинна бути упаковка товару з урахуванням вимог щодо фізичного розповсюдження.

Основними "кваліфікаційними" характеристиками дистрибуційної системи є витрати і термін поставки та їх співвідношення. Безумовно, одночасна оптимізація перших двох характеристик проблематична, однак за рахунок однієї з них можна покращити їх співвідношення. Графічна інтерпретація оптимізації подана на рис. 3.3.

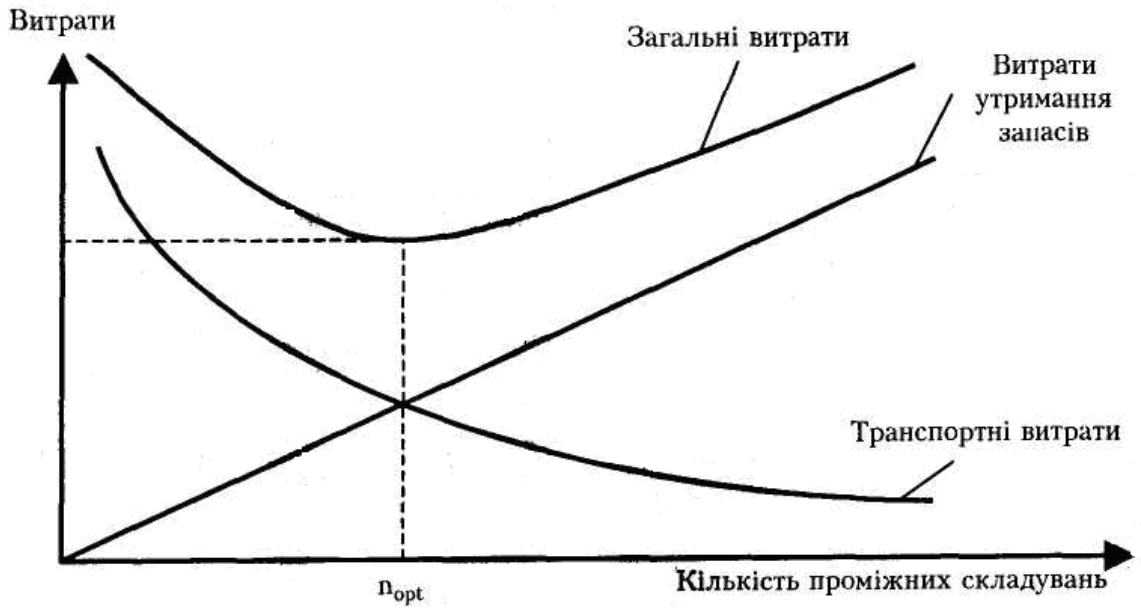


Рисунок 3.3 Залежність дистрибуційних витрат від кількості проміжного складування [33]

Як видно на рис. 3.3, якщо кількість проміжних складів збільшується, маршрут транспортування і транспортні витрати споживачам зменшуються, але зростають витрати на зберігання запасів, особливо витрати на складування.

Оптимізація кількості одночасно працюючих складів пов’язана з визначенням їх розташування та місткості.

А це визначає забезпечення своєчасної доставки системою дистрибуції з урахуванням забезпечення достатніх товарних запасів.

При постачанні потоку матеріалів споживачам потреби в зберіганні

продукції визначаються наявними коливаннями у циклах виробництва, транспортування та споживання.

А це дає змогу подолати розриви в часі, просторі, кількості та якості між наявністю продукції та попитом під час виробництва та споживання.

Таким чином, ефективність логістичної системи також залежить від складської системи, від її умов залежить якість продукції, хід і організація виробництва і транспортування, а також рівень завантаження потужностей підприємства, оптимізація транспортних витрат, невиробничі витрати робочого часу та ін.

Відповідно до такого розуміння, значення складів у логістичній системі реалізується в процесі вирішення наступних питань: - рівень фізичних ресурсів, необхідних у кожному транспортно-складському комплексі для забезпечення рівня логістичних послуг; - який компроміс між рівнем логістичних послуг і рівнем матеріальних ресурсів у логістичній системі; - які зв'язки та ресурси необхідні в багаторівневій системі фізичного розподілу; - чи відвантажується товар безпосередньо споживачеві від підприємства-виробника; - який характер компромісу між вибором виду транспорту та зберіганням сировини; - який загальний необхідний рівень запасів сировини в логістичній системі для забезпечення гарантованого рівня логістичного обслуговування; - як змінюються витрати на утримання запасів залежно від кількості, розміру та розташування складу.

У фізичній мережі розподілу часто існує кілька маршрутів (або фізичних каналів).

Вибір правильного маршруту значно вплине на рівень обслуговування клієнтів і загальний рівень запасів у системі розподілу.

Цей вплив необхідно враховувати при виборі методу розподілу, який характеризується способом транспортування, змістом складської системи, кількістю розрядів і розподілом товарно-матеріальних цінностей.

Спосіб транспортування безпосередньо впливає на рівень запасів і рівень обслуговування клієнтів, оскільки він визначає як споживання

ресурсів, так і споживання часу.

Враховуючи різноманітність логістичних рішень та проблему формалізації транспортно-складських процесів у логістичній системі, дослідникам рекомендується керуватися сучасними тенденціями, зокрема можна: – зменшити кількість рівнів зберігання готової продукції (рівнів) і збалансувати кількість створених запасів; - поглиблена спеціалізація зі структури логістичного сервісу та навчання логістичних центрів і операторів - провайдер інтегрованих логістичних послуг; - підвищена гнучкість щодо можливостей вибору автомобіля.

Підставою для використання як логістичних операторів транспортно-експедиційних агентств служать такі чинники:

- переймання останніми функцій дистрибуційної системи;
- концентрація продукції;
- скорочення складських потужностей та використання переважно закритих складів;
- формування можливостей розширення дистрибуційної мережі;
- зменшення складських витрат;
- зниження збутових витрат;
- підвищення рівня сервісу поставок;
- зменшення парку транспортного господарства;
- уникнення хаосу в дорожньому русі;
- зменшення навантаження на довкілля (екологія);
- посилення відповідальності в дистрибуційній мережі;
- зменшення транспортних витрат;
- супутня безкоштовна реклама продукції (через працівників транспортно-експедиційних агентств);
- вивільнення та зменшення витрат ручної праці в транспортно-складських процесах. [34]

Таким чином для підвищення ефективності збутової діяльності компанії – імпортера ТОВ «ППК» на вітчизняному ринку кабельно-провідної

продукції доцільно використовувати сучасний логістичний підхід, що дозволяє забезпечити оптимізацію постачання та збуту у комерційній діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

Стратегія диференціації, яку застосовує на вітчизняному ринку кабельно-провідної продукції компанія імпортер ТОВ «Південна промислова компанія», забезпечує можливість реалізації товару, який має привабливі для покупця властивості та відрізняється від товарів конкурентів. Диференціація, як і лідерство у витратах, захищає організацію від п'яти конкурентних сил. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Стратегія диференціації переважно вимагає значних витрат на маркетингові заходи (наявність маркетингового ноу-хау тощо) для підтвердження особливостей товару. Важливим є передбачення еволюції ринку, координація наукових досліджень, виробництва та маркетингу тощо. До переваг стратегії належать: створення високих вхідних бар'єрів, забезпечення особливостей товару, отримання високого прибутку. Водночас недоліками її вважається наступне: ціна товару може досягти такого рівня, що споживачі, незважаючи на переваги товару, перестануть його купувати; можливі копіювання товару іншими організаціями, що веде до зменшення вигод диференціації; зміна вподобань споживачів може спричинити зниження або втрату привабливості товару.

ТОВ «Південна промислова компанія» є компанією дилером, що діє у Запорізькому регіоні з 1999 року, займаючись реалізацією кабельної продукції промислового призначення. До складу асортименту продукції, яку представляє компанія, входять: кабелі силові з пластмасовою ізоляцією та оболонкою; кабелі контрольні; проводи з поліхлорвініловою ізоляцією для електричних установок АПВ, АПВ1, ПВ1, ПВ3, ППВ; проводи та шнури з’єднувальні; Проводи неізольовані для повітряних ліній електропередач.

Основними постачальниками продукції, яку реалізує компанія великим

промисловим підприємствам Східної та Південної України, є ТОВ «Інтеркабель» (Київська обл.), ПАТ «Південкабель» (м. Харків). Компанія ТОВ «ППК» реалізує дану продукцію промислового призначення таким провідним підприємствам України, як: ПАТ «Марганецький ГЗК»; ПАТ «Південний ГЗК»; ПАТ «Запоріжсталь»; ПАТ «Криворіжсталь»; ПАТ «ГЗК «Суха Балка»; ПАТ «Херсонобленерго»; ПАТ «Запоріжобленерго»; ПАТ «Дніпрометиз»; ПАТ «Славутич»; ПАТ «Запоріжкран» та ін.

Значну частку обсягів реалізації ТОВ «ППК» (близько 43% загального обсягу) складає продукція, яку компанія імпортує з Китаю. За функціональним призначенням це силові кабелі, а також сигнально-блокувальні та радіочастотні кабелі. Компанія здійснює закупівлі на ПАТ «Пвіденкабель» контрольних та радіочастотних кабелів, а також обмоткових, нагрівостійких, установочних проводів, а також проводів для повітряних ліній електропередач та радіофіксації і телефонного зв'язку. На підприємствах «Інтеркабель» здійснюються закупівлі широкого асортименту силових та з'єднувальних кабелів та ізольованих і неізольованих проводів.

Подальше підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ППК» пов'язане з розширенням діяльності компанії на нові сегменти ринку кабельно-провідної продукції та оптимізацією її асортименту.

Посилення конкуренції на сегментах ринку кабельно-провідної продукції в Україні, у яких діє ТОВ «Південна промислова компанія», вимагає від підприємства модифікації її конкурентної стратегії. Це може бути виражено у виході на нові сегменти ринку.

Таким сегментом ринку є постачання з'єднувальних та силових кабелів для великих промислових підприємств верстатобудівельної галузі. На сьогодні сучасні токарні, свердлильні, шліфувальні та фрезерні верстати з числовим програмним управлінням, а також гідравлічні преси, молоти, кувальні машини, що виробляються на цих підприємствах, комплектуються кабелями вітчизняного виробництва (ПАТ «Тернопільський кабельний завод», ПАТ «Волинькабель»), що не відповідають сучасним вимогам щодо

міцності та термостійкості покриття, опору на згін, вологостійкості.

Як показало виконане у роботі дослідження, місткість ринку кабелів АПВ1, що є необхідними комплектуючими для продукції верстатобудівної галузі України, становить 11666 м на рік.

Вітчизняна машинобудівельна галузь є великим споживачем кабельної продукції, що на даний момент представлена у асортименті ТОВ «ППК». Тому компанії доцільно установити довгострокові партнерські відносини з великими промисловими підприємствами цього сектору машинобудування.

Перспективним напрямком вдосконалення конкурентної стратегії підприємства, що діє на вітчизняному ринку є використання логістичної концепції у ринковій діяльності. При використанні цієї концепції доцільно здійснювати сегментацію ринків за логістичними ознаками, тобто ідентифікувати клієнтів за очікуваннями в сфері логістичного сервісу. Основою обґрунтованого вибору конкурентної стратегії може бути комплексна оцінка систем маркетингу та логістики з погляду ринку та витрат, конкурентів та споживачів з ґрунтовним осмисленням варіантів можливих логістичних рішень стосовно цілей та проблем у постачанні, складуванні, транспортуванні та збуті кабельно-провідної продукції споживачам.

Запропоновані рекомендації створюють передумови для підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «ППК» та розширення її збуту.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf (дата звернення: 1.11.2024)

2. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.

3. Глєбова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум.* 2016. №3. С.182-188.

4. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

5. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2012. 224 с.

6. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3.181. С.131-137.

7. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.

8. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.

9. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка», 2023. №484. С.50-61

10. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. URL: http://www.rusnauka.com/

16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm(дата звернення: 1.11.2024)

11. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особивості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] Харків: Изд-во ХНАДУ, 2022. 227 с.

12. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

13. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. URL: r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf (дата звернення: 1.11.2024)

14. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150 (дата звернення: 1.11.2024)

15. Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. №3. Т.2. С. 224-227.

16. Digman Lester A. Strategic management: concepts, decisions, cases / Lester A. Digman. – Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing, 2014. 962 p.

17. Берницька Д.І. Стратегія підприємства.: навч.посіб. Тернопіль. 2022. 231с.

18. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 612с.

19. Штефанич Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2021. 267 с.

20. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2019. С. 45-50.

21. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч.посіб./ за ред.

Ю.Є. Петруні. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2021. 216

22. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. 357 с.

23. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи . Галицький економічний вісник, 2015. Т.48. № 1. С. 140-147.

24. Маркетинг для магістрів: навч.посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. 928 с.

25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2- ге, без змін.К.: КНЕУ 2025.152 с.

26. Маркетинг: навч.посіб./ І.М.Абрамова, О.В.Богоявленський, Г.О.Дорошенко, О.Г.Дорошенко та ін. / за заг.ред. Г.О.Дорошенко. Харків:ТОВ Тім.Пабліш.Груп.», 2016. 412с.

27. Жегус О.В., Кривошеєва Н.М. Методичні аспекти дослідження маркетингового середовища підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22495.doc.htm (дата звернення 11.09.2024р.)

28. Мелушова І.Ю., Бучковський С.П. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємств торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / [редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 270-279.

29. Фатенок-Ткачук А.О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. Ефективна економіка. 2015. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673. (дата звернення: 1.11.2024)

30. П’ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія: Київ. : «Логос», 2016. 568 с.

31. Петруня Ю. Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник – 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи

та фінансів, 2016. 362 с.

32. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290 (дата звернення: 1.11.2024)

33. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовують в стратегічному управління підприємством. URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php (дата звернення: 1.11.2024)

34. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2022. 384 с.

35. Рябуха І.С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. *Бізнес-навігатор Науково-виробничий журнал*. 2024. № 3(35). С.12-18.

36. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*, випуск 97. Харків: ХНТУСГ. 2020. С. 222-229.

37. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2023. №7. С.230-239

38. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2024. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370 (дата звернення: 1.11.2024)

39. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. 2018. №11 (51). 2018. С.22-26.

40. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії . *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка.* 2021. Т. 22, вип. 8(2). С. 123-130.

41. Щербіна Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в

системі глобальних цінностей міжнародних фірм. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1933(дата звернення: 1.11.2024)

42. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств . *Науковий вісник Академії муніципального управління. (Серія «Економіка»).* 2013. Вип. 2. С. 101–108.

43. Кулєшова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств . Ефективна економіка. 2011. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3 (дата звернення: 1.11.2024)

44. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2021. №3 (181). С.131-137.

45. Levitt Theodore. The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. 2013. 61 (3). С. 92-102.

46. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2023. №3. С. 20-24.