

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту  
Кафедра менеджменту та моделювання в економіці



ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ  
ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА  
КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В  
ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ТИПУ РИНКУ  
(НА ПРИКЛАДІ ПАТ «В.О КОНТІ»)

Виконала: студент 2 курсу, групи МОз-14 мі  
Андіно Д.П.  
Керівник: к.т.н., доц каф. ММЕ  
Несен Л. М.

Таблиця 1 – Мета, об'єкт, предмет та завдання роботи

<b>Мета роботи</b>	Обґрунтування взаємозв'язків між стратегією конкурентної поведінки компанії, її місцем та цілями на ринку, а також конкурентною стратегією компанії, що є ключовими чинниками успіху в конкурентній боротьбі.
<b>Наукова новизна</b>	<p>У дослідженні одержано такі найбільш суттєві наукові результати, які розкривають та конкретизують новизну роботи:</p> <p>удосконалено:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- концепцію конкурентної поведінки підприємства за рахунок визначення змісту категорій «конкурентна поведінка підприємства» і «конкурентні стратегії», яка, на відміну від наявних концепцій, базується на дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що дає можливість більш ефективно та збалансовано реалізувати цілі підприємства згідно з його місією, а також звертає увагу на необхідності розробки моделі формування конкурентної поведінки підприємства на засадах збалансованої системи показників та визначення оптимальних стратегій;</li> </ul> <p>дістало подальшого розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- класифікаційні ознаки групування конкурентних стратегій підприємства на основі поєднання стратегій, які відрізняються від існуючих ознак у структурі вибору стратегії підприємства та розгляду їх взаємодії з відповідними підсистемами зовнішнього середовища та внутрішнього середовища організації, що дозволить здійснювати управління та формування конкурентної поведінки підприємства з системних позицій та з врахуванням типу ринку.</li> </ul>
<b>Завдання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідити теоретичні й практичні аспекти конкурентної поведінки підприємства для розкриття її сутності, властивостей та аналізу сучасних наукових підходів;</li> <li>- визначити набір конкурентних стратегій на підприємствах;</li> <li>- з'ясувати методи оцінки конкурентної поведінки підприємства на ринку;</li> <li>- провести аналіз і оцінку основних результатів фінансово-економічної діяльності підприємства ПАТ «В.О КОНТІ»</li> <li>- провести аналіз загальної системи управління та дослідження стану менеджменту на підприємстві ПАТ «В.О КОНТІ»;</li> <li>- оцінити стан формування конкурентної поведінки на підприємстві ПАТ «В.О КОНТІ»;</li> <li>- розробити заходи удосконалення процесу формування конкурентної поведінки на підприємстві.</li> </ul>
<b>Об'єкт дослідження</b>	Процес формування конкурентної поведінки підприємства.
<b>Предмет дослідження</b>	Теоретичні, методичні і практичні засади формування і розвитку конкурентних стратегій та програм на підприємстві ПАТ «В.О КОНТІ».

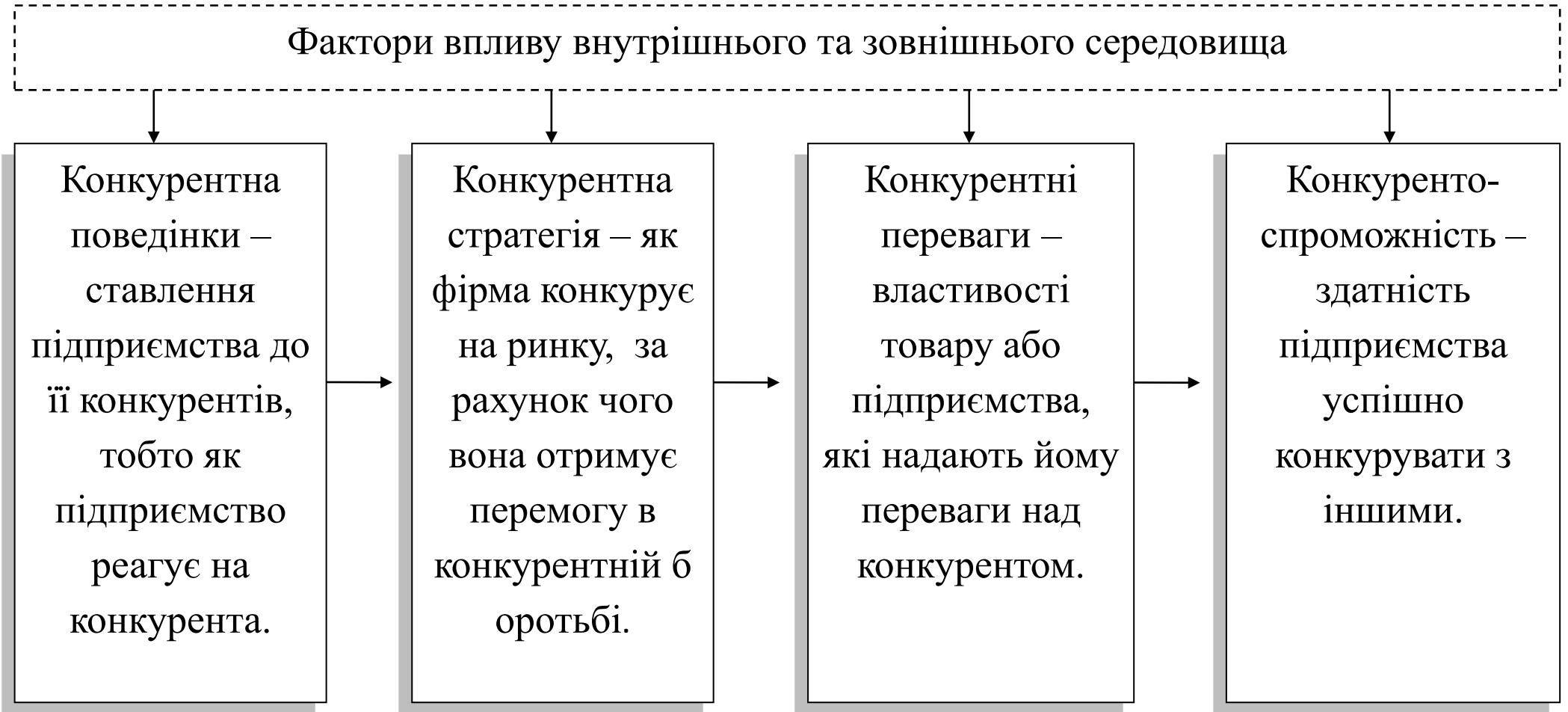


Рисунок 1 – Зв'язок між поняттям



Рисунок 2 – Система факторів конкурентної поведінки підприємства

Критерії класифікації	Автор класифікації	Різновиди конкурентних стратегій
Стратегії формування конкурентних переваг (конкурентні стратегії бізнесу)		
Джерело або спосіб досягнення конкурентних переваг.	М. Портер	Стратегія лідерства за витратами Стратегія фокусування (концентрації) Стратегія диференціації
	Р.А. Фатхутдінов	Стратегія поліпшення якості товару Стратегія підвищення організаційно-технічного рівня виробництва Стратегія ціноутворення Стратегія вдосконалення управління персоналом Маркетингова стратегія
	Г. Азоев, А. Челенков	Стратегія зниження собівартості продукції Стратегія диференціації продукції Стратегія сегментування ринку Стратегія впровадження інновацій Стратегія миттєвого реагування на потреби ринку
	І. Ансофф	Стратегія максимізації ринкової частки Стратегія зростання Стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) Стратегія диференціювання продукту Стратегія лідерства за витратами Стратегія широкої диференціації
	А.А. Томпсон А.Дж. Стрікленд	Стратегія широкої диференціації Сфокусована стратегія низьких витрат Сфокусована стратегія диференціації Стратегія оптимальних витрат
	Ж.-Ж. Ламбен	Стратегія лідерства за витратами Стратегія широкої товарної диференціації Стратегія сфокусованої товарної диференціації Стратегія оптимальних витрат Стратегія ринкової ніші
	Дж. Дей	Стратегія високої споживчої цінності Стратегія мінімізації витрат Стратегія охоплення ринку
	Д. Д. Фолкнер, С. Бауман	Стратегія низької ціни Стратегія диференціації Стратегія фокусної диференціації Гібридна стратегія
Вид бізнесу (стандартний чи спеціалізований)	А. Юданов	Віолентна (силова) стратегія Патієнтна (нішева) стратегія Комутантна стратегія (стратегія пристосування) Експлерентна (піонерна) стратегія
Цінність продукту для Споживача	М. Тресі, Ф. Вірсем	Стратегія функціональної переваги Стратегія близькості до споживача Стратегія лідируючої позиції по товарах-новинках

## Таблиця 2 - Найпоширеніші класифікації конкурентних стратегій

### Стратегії формування конкурентних переваг (конкурентні стратегії бізнесу)

- ✓ Стратегія формування конкурентних переваг є комплексом маркетингових процедур і способів, призначених для вигідного позиціонування підприємства в конкурентному середовищі.
- ✓ Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану і тенденцій розвитку ринку загалом та активності конкурентів зокрема.

## Таблиця 2 - Найпоширеніші класифікації конкурентних стратегій

### Стратегії конкурентної поведінки (маркетингові конкурентні стратегії)

Більшість вітчизняних і зарубіжних маркетингологів, наслідуючи Ф. Котлера та Дж. Траута, при визначенні видів маркетингових конкурентних стратегій розглядають позицію фірми на цільовому ринку (лідер, претендент на лідерство, послідовник, спеціаліст) та конкурентні спрямування фірми щодо цієї позиції (наступ, оборона, ухилення від конкуренції).

Критерії класифікації	Автор класифікації	Різновиди конкурентних стратегій
Стратегії конкурентної поведінки (маркетингові конкурентні стратегії)		
Характер конкурентних Дій	Дж. Траут, Е. Райс	Стратегія «оборонної війни» Стратегія «наступальної війни» Стратегія «флангова атака» Стратегія «партизанська війна»
Конкурентна (ринкова) позиція та маркетингові спрямування фірми	Ф. Котлер	Стратегії лідера Стратегії челенджера Стратегії послідовника Стратегії нішера
	А.Д. Літл	Стратегія фірми-лідера Стратегія фірми із сильною позицією Стратегія фірми зі сприятливою позицією Стратегія фірми із задовільною позицією Стратегія фірми із незадовільною позицією
	Р. Майлз, Ч. Сноу	Стратегія пошукувача Стратегія захисника Стратегія аналітика Стратегія реагуючого (послідовника)
	Д. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер	Стратегія агресорів Стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями Стратегія «середніх» Стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю Стратегія оборонців
	А.А. Длигач	Стратегія лідера ринку Стратегія виклику лідеру Стратегія послідовника Стратегія експерта (нішера) Стратегія домінатора Стратегія загарбника
Стратегічні цілі	Ю.Б. Рубін	Стратегія усунення конкурентів Стратегія здачі позицій Стратегія відособлення від конкурентів Стратегія зближення з конкурентами

Таблиця 3 - Характерні риси чотирьох основних моделей ринку

Характерна риса	Модель ринку			
	Чиста конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
1	2	3	4	5
Кількість фірм	Дуже багато	Багато	Декілька	Одна
Тип продукту	Стандартизований	Диференційований	Стандартизований або диференційований	Унікальний, немає близьких замінників
Контроль над ціною	Жодного контролю	Деякий, проте, у вузьких межах	Обмежений взаємозалежністю; значний за таємної змови	Значний
Умови входження у галузь	Дуже легкі, жодних перешкод	Відносно легкі	Існують серйозні перешкоди	Входження заблоковане
Конкурентна стратегія	Відсутня	Значна, з акцентом на рекламу, торгові марки тощо - стратегія вище за номінал - стратегія збиткового лідера - стратегія диференціації - стратегія вдосконалення продукту	Реклама за диференціації продукту - стратегія того, що йде за лідером - стратегія координації дій існує в двох формах: прийняття угоди про ціни проведення «паралельної цінової політики»	Реклама зв'язку з громадськими організаціями - "стратегія миттєвих цін" - "стратегія сегментації"
Приклад	Сільське господарство	Роздрібна торгівля, виробництво жіночого одягу, взуття	Виробництво сталі, автомобілів, сільськогосподарських знарядь, багато побутових електроприладів	Місцеві підприємства комунальних послуг

Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод LOTS;
- метод вивчення профілю об'єкта;
- метод картування стратегічних груп;
- модель стратегічних альтернатив Хофера-Шенделя.

Рисунок 3 – Методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства

Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності

Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції

Рисунок 5 – Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (продукції)

Матричні (портфельні)

методи:

- Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)
- Метод (модель) McKinsey
- Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)
- Модель Hofer/Schendel (Хофера-Шенделя)
- Метод ADL/LC
- Матриця-карта конкурентів.

Рисунок 4 – Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (продукції)



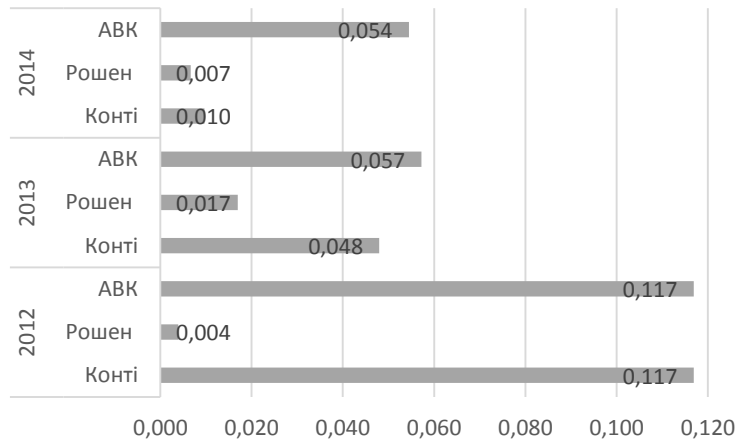


Рисунок 6 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності

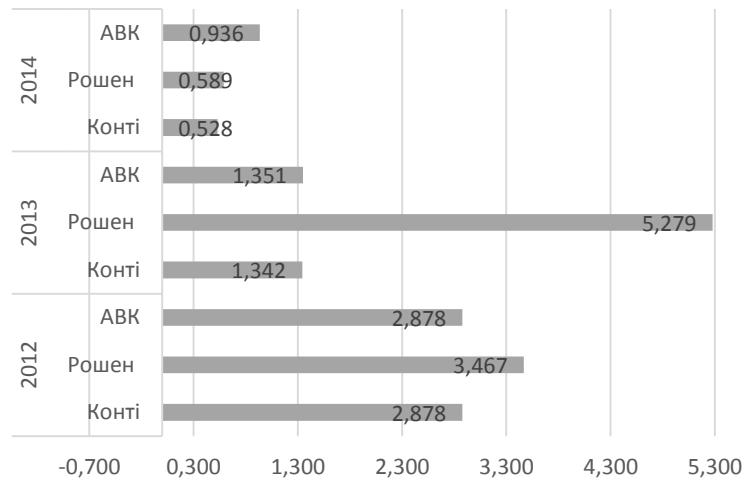


Рисунок 7 - Коефіцієнт швидкої ліквідності

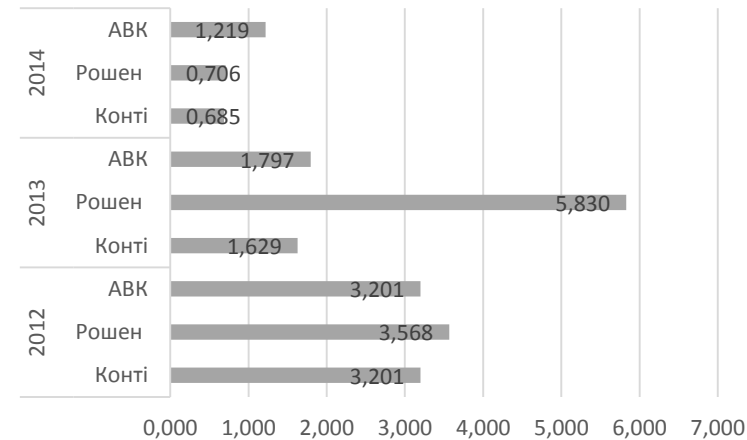


Рисунок 8 – Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)

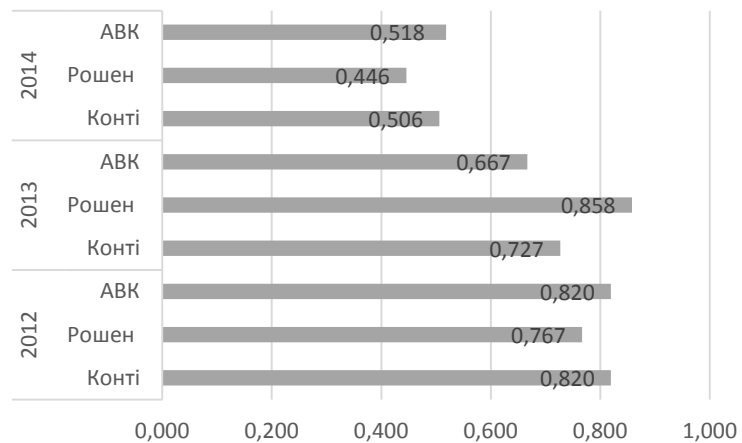


Рисунок 9 – Коефіцієнт фінансової стійкості

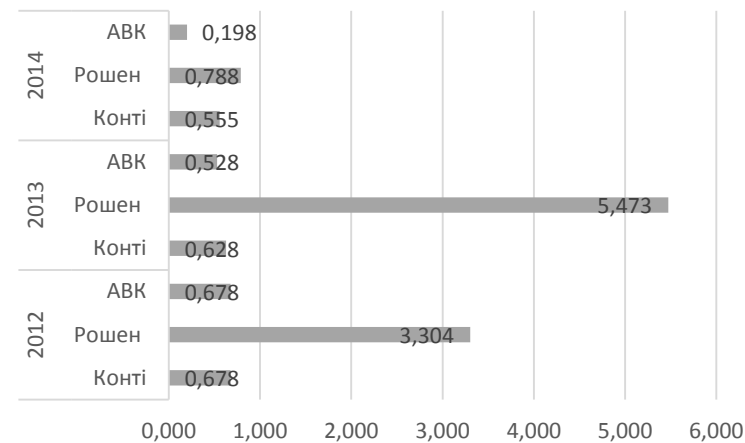


Рисунок 10 – Коефіцієнт фінансової стабільності

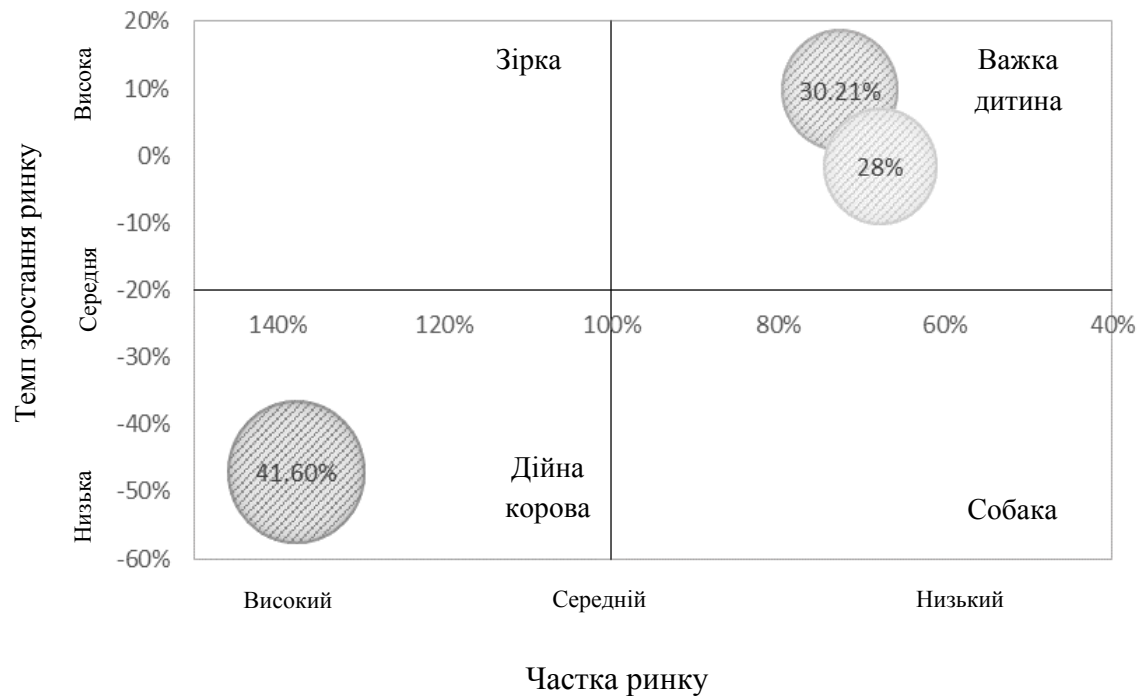


Рисунок 11 – Матриця Бостонської консультативної групи на прикладі ПАТ «В.О КОНТІ».

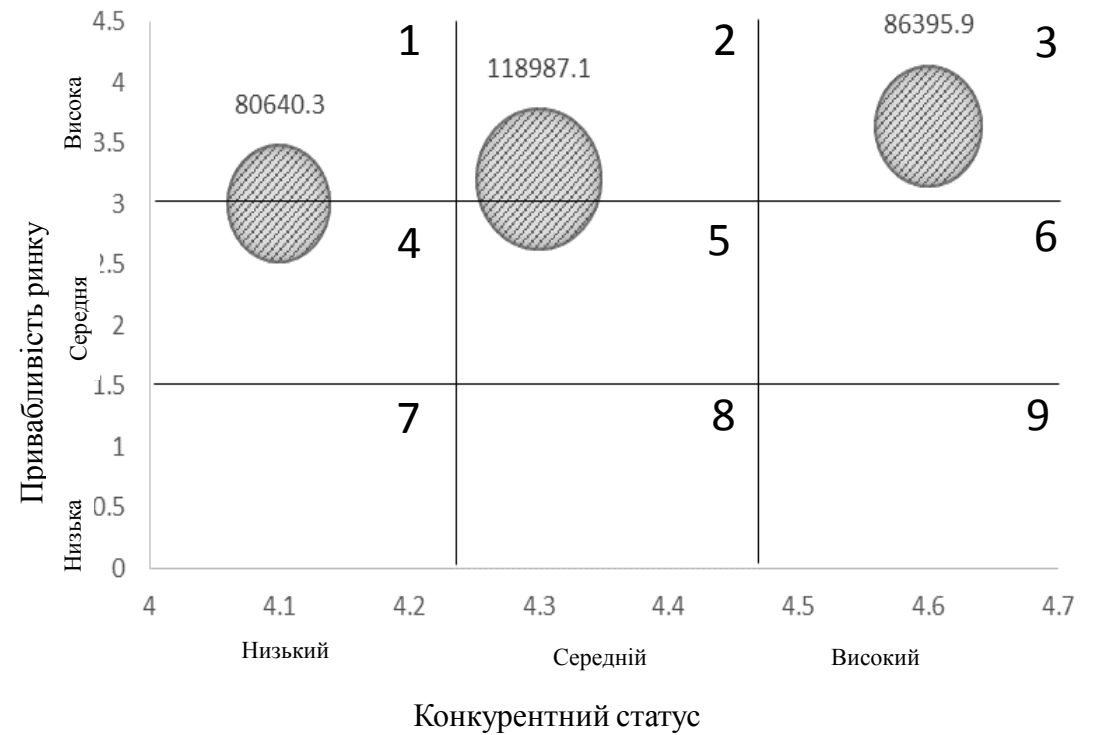


Рисунок 12 - Матриця Мак-Кінсі Дженерал Електрик на прикладі ПАТ «В.О КОНТІ»

Таблиця 4 – Аналіз рівня фінансово-економічної діяльності за допомогою методу заснованого на теорії ефективної конкуренції.

Показники	Нормативне значення	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
		2012	2013	2014	2012-2013	2013-2014
1	2	3	4	5	6	7
Показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом.						
Фондовіддача	збільшення	1,82	2,68	2,19	0.86	-0,497
Фондоозброєність праці	збільшення	643	508,69	591,39	-134.31	82,698
Рентабельність	збільшення	1,92	1,84	1,82	-0.08	-0,014
Рентабельність витрати реалізованої продукції за прибутком від реалізації	збільшення	-2,10	-2,19	-2,21	-0.09	-0,021
Продуктивність праці	збільшення	27,16	24,93	18,24	-2,23	-6,687
Фінансовий стан підприємства						
Коефіцієнт автономії	збільшення >0,5	0,40	0,39	0,36	-0,01	-0,029
Коефіцієнт платоспроможності	збільшення	2,68	0,63	0,56	-2,05	-0,072
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення 0,2-0,35	0,177	0,05	0,01	-0,127	-0,038
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1,46	3,89	1,46	2,43	-2,426
Ефективність управління збутом та продажами						
Коефіцієнт рентабельності продажів	Збільшення	0,079	0,16	0,27	0,081	0,109
Коефіцієнт ефективності стимулювання збуту	Збільшення	10,43	13,02	13,63	2,59	0,605

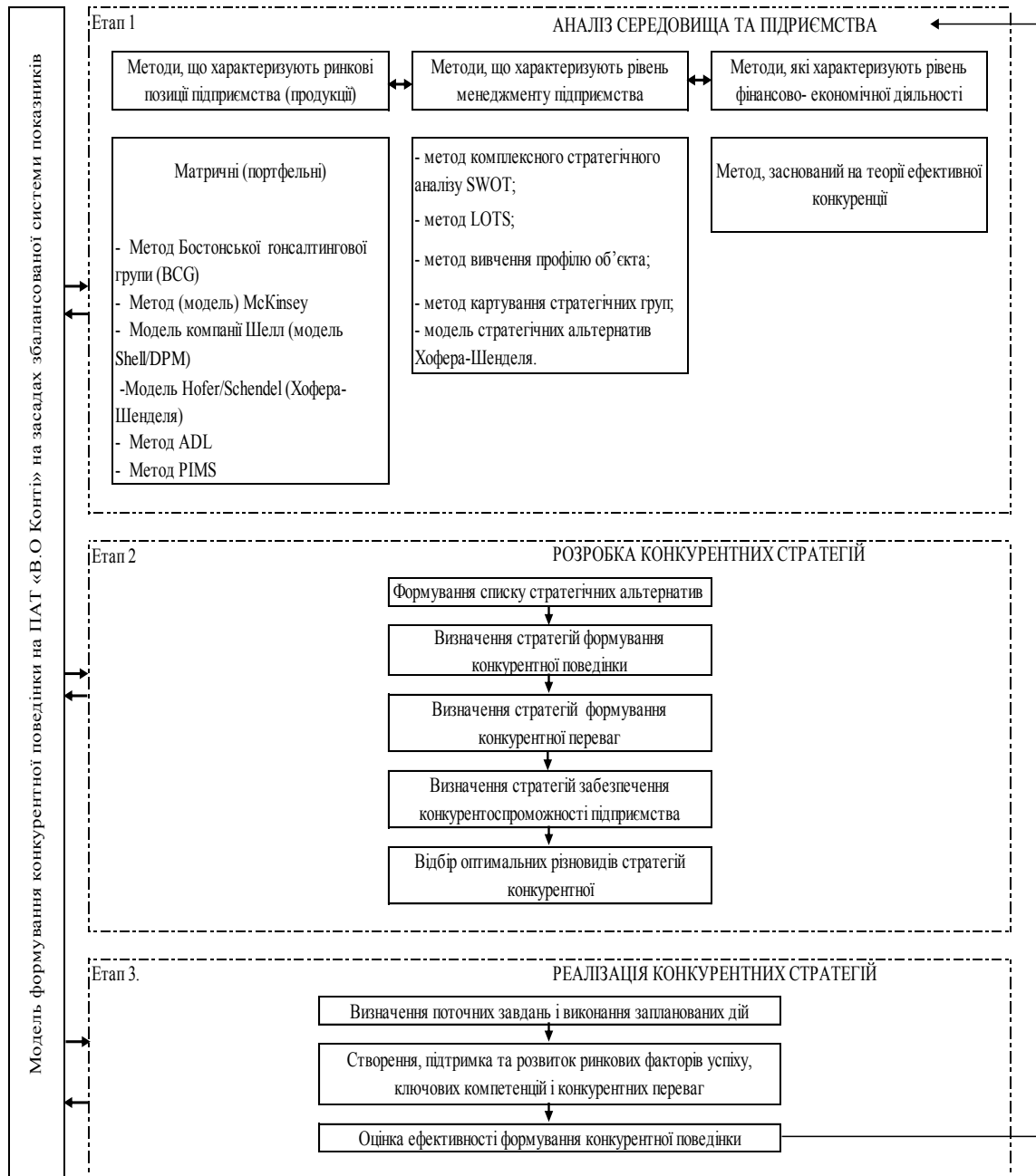


Рисунок 13 - Модель формування конкурентної поведінки на ПАТ «В.О КОНТІ» на засадах збалансованої системи показників

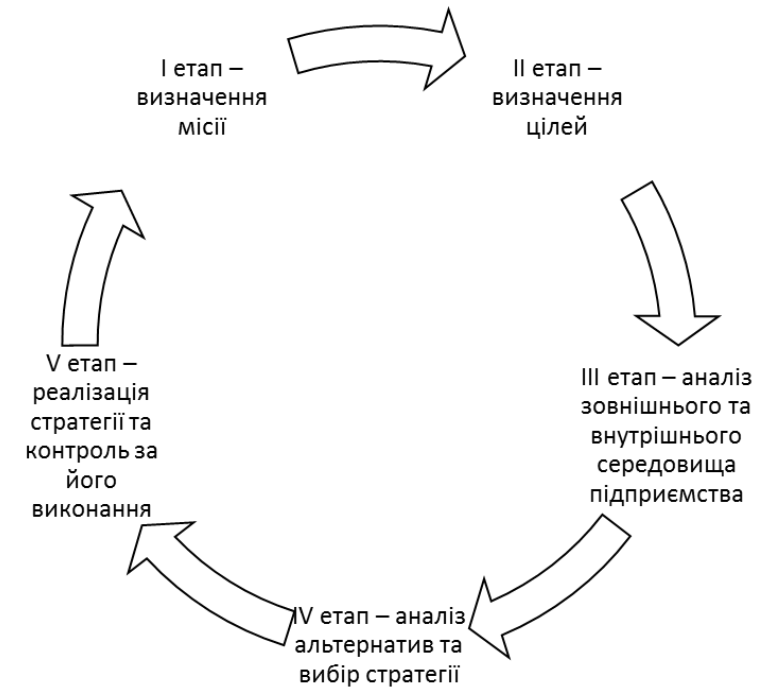


Рисунок 14 - Модель розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникнення нових конкурентів	1.1. Рівень вхідного бар'єру	Значна економія на масштабах збуту		x	
		Високий рівень фінансових інвестицій			x
		Низький ступінь диференціації продукції		x	
		Консерватизм існуючої системи поставок	x		
		Необхідність залучення постійних покупців	x		
	1.2. Реакція діючих підприємств на появу нових конкурентів	Відсутність активної маркетингової політики		x	
Інноваційна активність управління персоналом			x		
Слабке використання методів ведення конкурентної боротьби				x	
Середнє значення впливу появи нових конкурентів ( $I_{нк}$ )			2		
2. Поява товарів – заміників	2.1. Вплив товарів – заміників	Перевагу отримує товар з нижчою ціною		x	
		Тенденції до реалізації дешевого і менш якісного товару	x		
		Відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів			x
	2.2. Протизаконна імітація існуючих виробів	П'оява великої кількості товарів–замінників, отриманих в результаті дублювання відомих марок			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників ( $I_{тз}$ )			2,25		
3. Конкурентна сила покупців	3.1. Вплив покупців на конкурентні позиції підприємства	Високий ступінь організації споживачів		x	
		Великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів			x
		Високий ступінь стандартизації продукції		x	
		Висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			x
	3.2. Торговельна сила споживачів	Зростання рівня інформованості покупців про товари		x	
		Висока цінова еластичність товару			x
Середнє значення сили впливу покупців ( $I_{пок}$ )			2,5		
4. Конкурентна сила постачальників	4.1 Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства	Обмежені можливості підприємства у виборі постачальників			x
		Тенденції до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		Низька вартість переходу до іншого постачальника		x	
	4.2. Обмеження ресурсного потенціалу фірми	Відсутність власних оборотних коштів	x		
		Нестача складських приміщень		x	
Середнє значення сили впливу постачальників ( $I_{пост}$ )			2		
5. Конкуренція між існуючими на ринку фірмами	5.1. Ступінь інтенсивності конкуренції	Узагальнюючий показник інтенсивності конкуренції			x
		Наявність великої кількості малих підприємств – конкурентів			x
		Сильними конкурентами є невеликі ринки			x
		Незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	5.2. Конкурентні позиції досліджуваної фірми	Вдале місце розташування фірми	x		
		Відсутні дослідження конкурентів		x	
		Досліджені конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами ( $I_k$ )			2,57		

Таблиця 5 - Оцінка конкурентного середовища діяльності ПАТ «В.О КОНТІ»

Розрахунок коефіцієнту загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{впливу} = 0,2 * I_{нк} + 0,2 * I_{тз} + 0,3 * I_{пок} + 0,1 * I_{пост} + 0,2 * I_k;$$

де  $I_{нк}$  – Середнє значення сили впливу товарів-замінників;  
 $I_{тз}$  – Середнє значення сили впливу товарів-замінників;  
 $I_{пок}$  – Середнє значення сили впливу покупців;  
 $I_{пост}$  – Середнє значення сили впливу постачальників;  
 $I_k$  – Середнє значення інтенсивності конкуренції між фірмами.

$$K_{впливу} = 0,2 * 2 + 0,2 * 2,25 + 0,3 * 2,5 + 0,1 * 2,00 + 0,2 * 2,57 = 2,314$$



Рисунок 15 – Матриця Бостонської консультативної групи

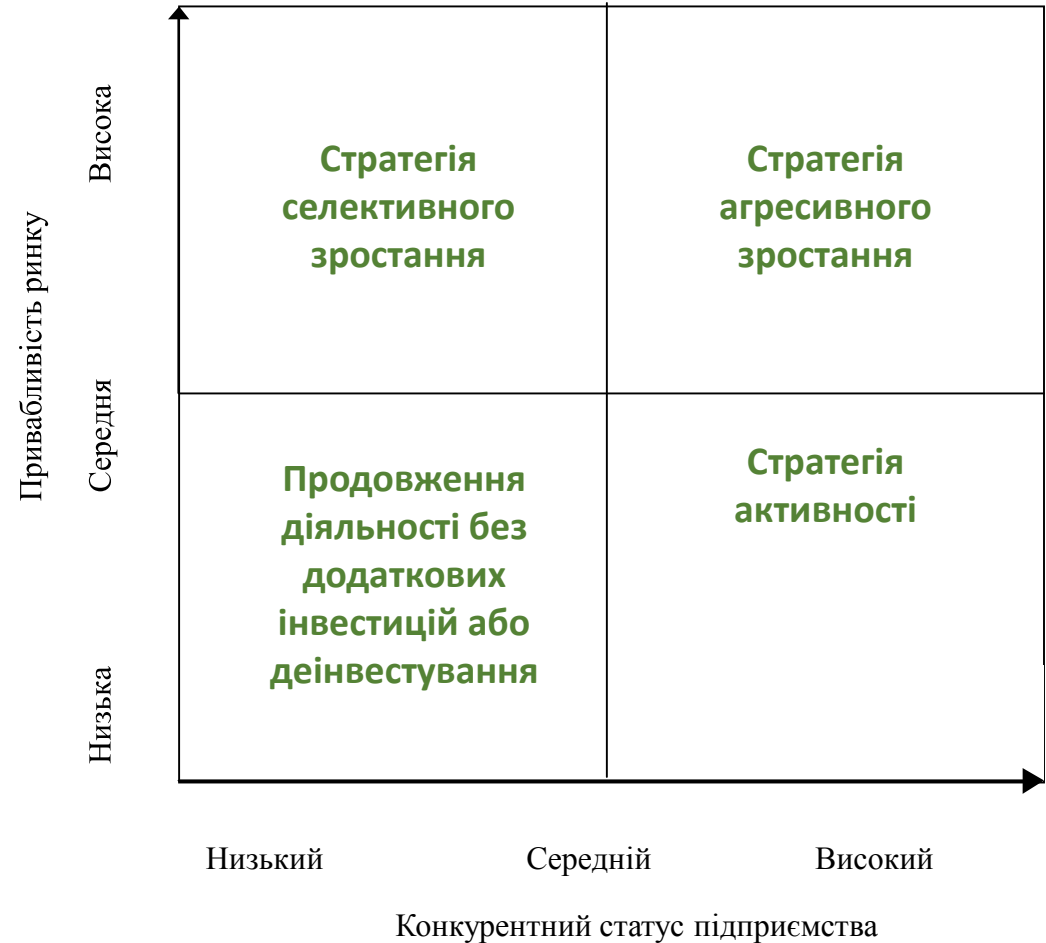


Рисунок 16 - Матриця Мак-Кінсі Дженерал Електрик

Таблиця 6 – Структура витрат для відкриття Інтернет-магазину за 2015 рік.

Призначення коштів	Сума
1	2
Послуги веб-дизайнера	5000
Оплата хостингу та доменного імені;	5000
Встановлення та налаштування CMS;	2000
Розробка Веб - дизайну	3000
Створення контенту і необхідних сторінок;	3000
Стартова рекламна кампанія.	10000
Оплата робіт з інтернет-маркетингу (SEO, PPC);	5000
Оплата послуг зв'язку та інші операційні витрати.	5000
Заробітна плата персоналу консультанти	28000
Вартість державної реєстрації ФОП	1000
Непередбачені витрати	5000
Всього	72000

$$\text{Місячний заробіток} = V \times K \times 30 \text{ днів}$$

де V - Відвідувач це користувач, який за деякий проміжок часу відвідав сайт.  
 K - Розраховується як відношення числа користувачів вчинили потрібну дію (покупка, реєстрація, дзвінок) до загальної кількості користувачів.  $K = \frac{100}{1000} \times 100 = 10\%$   
 30 – проміжок часу (за місяць, рік)

$$\text{Місячний заробіток} = 100 \times 500 \times 30 = 1\,500\,000 \text{ грн.}$$

## Стратегія інтенсивного росту

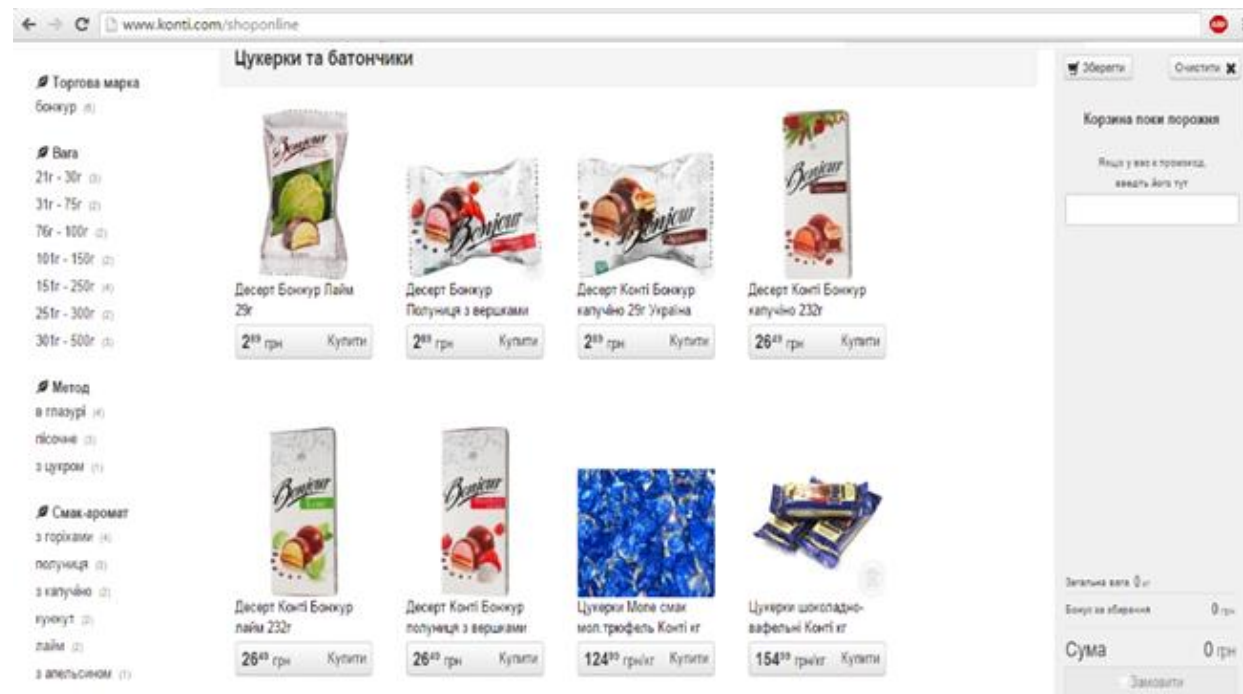


Рисунок 17 - Структура веб-сайту – Інтернет-магазину ПАТ «В.О КОНТІ»

## Стратегія Бенчмаркінгу

Таблиця 7 – Структура витрат за рахунок наймання нового персоналу за 2015р.

Призначення коштів	Місячний посадовий оклад, грн.	Сума
1	2	3
Супервізор	5000	60000
Дослідник 1	4000	48000
Дослідник 2	4000	48000
Дослідник 3	4000	48000
Дослідник 4	4000	48000
Всього		252000

Основними результатами реалізації бенчмаркінгу для ПАТ «В.О КОНТИ»

- придбання стратегічної переваги від кращих представників кондитерської галузі;
- збільшення рівня організаційного знання про компанію, особливо слабкі сторони компанії в порівнянні з іншими підприємствами;
- безперервне поліпшення всіх процесів життєвого циклу продукції;
- визначення областей, в яких поліпшення якості принесе найбільш значущі результати з дослідження інших кондитерських підприємств;
- викорінення відмінностей від кращих представників даної кондитерської галузі;
- запозичення найкращих методів продукції, маркетингу, збуту, тощо від кращих представників кондитерської галузі;
- розпізнавання технологічних «проривів», які використовують представники кондитерської галузі для вдосконалення на підприємстві.



Таблиця 8 – План рекомендацій для забезпечення практичної реалізації обраних методів та стратегії.

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Витрати, грн	Економічний та інші види ефектів, грн
1	2	3	4	5
Проведення аналізу на основі матриці Бостонської консультативної групи	Департамент маркетингу	2 тижні	-	Підвищення ефективності дослідження ринку та можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування.
Проведення аналізу на основі матриці Мак-Кінсі Дженерал Електрик	Департамент маркетингу	2 тижні	-	Найкраще порівняння перспектив організації для різних видів продукції, встановлення певних пріоритетів і розподіл ресурсів між ними є основою для вибору стратегічної альтернативи.
Використання методу заснованого на теорії ефективної конкуренції для аналізу фінансово-економічної діяльності	Департамент економіки і фінансів	2 тижні	-	Забезпечення системи управління ефективністю виробництва продукції та підвищення ефективності роботи відділів ПАТ «В.О КОНТІ»
Відкриття Інтернет-магазину 2015	Департамент економіки і фінансів	1 рік	72000 (грн.) за рік	ПАТ «В.О КОНТІ» за рахунок відкриття інтернет - магазину має можливості розширення ринку збуту, зростання клієнтської бази, збільшення доходів, зменшення витрати, збільшення обсягу продажів. Місячний зарібок = 100 x 500 x 30 = 1500000 грн
Створення команди експертів для дослідження конкурентного середовища підприємства	Департамент маркетингу		252000 (грн.) за рік	Забезпечення підвищення продуктивності і результативності бізнесу
Збільшення валового прибутку (за рахунок збільшення доходу та зменшення собівартості продукції)	Департамент економіки і фінансів	1 рік		Збільшення валового прибутку на 1239502,55 (грн.) ≈ 39%
Зменшення адміністративних витрат в прогнозованому періоді на 20%	Департамент економіки і фінансів	1 рік		Зменшення адміністративних витрат на 66266,4 (тис.грн.)

Дякую за  
увагу