



Тенденція зміни результатів від фінансової та господарської діяльності є дещо негативною у 2012 році та характеризується поверненням в 2013 році у становище, близьке до вихідного. При цьому фінансування підприємства здійснюється за рахунок власних коштів та засноване на принципах самофінансування, про що також свідчить результат від фінансової діяльності, близький до нуля. Тобто кредити не залучалися, що також пов'язано зі складністю отримання позикових коштів у сучасних умовах розвитку кредитного ринку та їх значна вартість для підприємства. З одного боку, така позиція забезпечує мінімізацію відсоткового ризику та рівня фінансової залежності підприємства, а з іншого, – зменшується рентабельність капіталу власників. Таким чином, подальша відмова від використання позикових ресурсів була б необґрунтованою.

Для переходу до найбільш сприятливого квадранту 6 підприємству достатньо збільшити результат фінансової діяльності за рахунок залучення позикових коштів чи отримання доходів від фінансових інвестицій, однак на практиці такі дії відповідно призведуть до зниження результату господарської діяльності через додаткові витрати, пов'язані з цим, тому в науковій літературі можливими сценаріями розвитку зазначають переміщення в квадранти 1, 2, 7.

За стабільної економічної ситуації, зростання або навіть стабільного рівня рентабельності і незначної конкуренції на ринку, можливі переміщення у квадрант 1, під час значного зростання рентабельності і прискорення оборотності коштів, що супроводжуються значними зовнішніми виплатами, підприємство може переміститися у квадрант 2, а під час погіршення показників – у квадрант 7.

За умови, якщо керівництво ТОВ "Лихачовський м'ясокомбінат" буде дотримуватися стратегії обмеження позикових ресурсів для забезпечення фінансової стійкості, це може стати причиною недостатності оборотних активів. Така загроза реалізується у випадку затримки платежів з боку дебіторів підприємства, що, у свою чергу, спричинить зменшення результату від господарської діяльності через невідповідність термінів витрачання та надходження грошових коштів – у такому випадку підприємство потрапить до квадранту "Епізодичний дефіцит". У такому разі керівництво буде змушене застосовувати жорстку кредитну політику стосовно клієнтів, що негативно може вплинути і на конкурентну позицію підприємства.

Отже, підприємство в четвертому квадранті характеризується тим, що не використовує всі свої потенційні можливості з нарощування оборотних коштів або прискорення їх обігу. Таке підприємство має достатній запас коштів, однак воно вкладає їх не у власне виробництво, а надає товарні кредити своїм партнерам. Із квадранта 4 підприємство може переміститися тільки в гірші квадранти. За рахунок фінансової діяльності підприємство може лише втримуватися в цьому квадранті, але не може поліпшити своє фінансове становище.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с. 2. Акулов В. Б. Финансовый менеджмент : электронный учебник [Электронный ресурс] / В. Б. Акулов. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m148>. – Название с экрана. 3. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, 2006. – 520 с. 4. Финансовый менеджмент : теория и практика : учебник / под ред. Е. С. Стояновой. – 6-е изд. – М. : Изд-во "Перспектива", 2010. – 656 с. 5. Дорофеев М. Л. Особенности применения матрицы финансовых стратегий Франшиза и Романа в стратегическом финансовом анализе [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев. – Режим доступа : <http://www.1-fin.ru/?id=417>. – Название с экрана. 6. Горова О. О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги / О. О. Горова // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 110–114.

---

**Ле Хонг Фионг**

УДК 339.137.2

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ "НОВОВОДОЛАЗЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"**

*Анотація. Проведено дослідження конкурентоспроможності підприємства за допомогою оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства і побудови карти стратегічних груп. Запропоновано можливі стратегічні напрями розвитку проаналізованого підприємства з урахуванням визначеної конкурентної позиції.*

*Аннотация. Проведено исследование конкурентоспособности предприятия с помощью оценки конкурентоспособности продукции предприятия и построения карты стратегических групп. Предложены возможные стратегические направления развития проанализированного предприятия с учетом определенной конкурентной позиции.*

---

© Ле Хонг Фионг, 2014

*Annotation. The article is concerned with the analysis of the enterprise's competitiveness by evaluating the product competitiveness and constructing the map of strategic groups. The possible strategic development directions of the analyzed enterprise considering a certain competitive position are proposed.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, конкуренти, конкуренція, стратегія, карта стратегічних груп.

В умовах ринкової економіки оцінка конкурентоспроможності товару, який пропонується споживачам, і вивчення середовища підприємства, зокрема конкурентного, є основою для розробки стратегії і тактики діяльності підприємства на ринку, необхідною умовою в процесі управління маркетинговою товарною політикою підприємства, що й обумовлює актуальність дослідження даної теми.

Метою роботи є проведення оцінки та аналізу конкурентоспроможності ПАТ "Новодолазський молокозавод" на основі оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства і побудови карти стратегічних груп конкурентів, використовуючи їх статистичні дані, для подальшого розроблення стратегічних напрямів розвитку досліджуваного підприємства.

Дослідженням проблемних питань з оцінки конкурентоспроможності підприємства займалися багато молодих вчених, серед яких можна виділити: Саєнко М. Г., Антонюк К. І., Антонюк Д. А. та ін.

Основою для оцінки конкурентоспроможності будь-якого виду продукції повинне бути комплексне дослідження ринку, що дозволить не просто визначити деякий абстрактний "базовий зразок", але і правильно оцінити місце товару на даному ринку в зіставленні з аналогічними оцінками реальних і можливих суб'єктів ринку.

Конкурентоспроможність продукції – це її переваги на ринку, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями, низькою порівняно ціною та експлуатаційними витратами, оптимальним поєднанням параметрів ціна-якість, відповідністю умовам даного ринку, часу продаж і перевагам споживача, а також відмінністю в кращий бік її основних характеристик від аналогічних [1].

Молочний ринок України в цілому і молочний ринок Харківщини зокрема, характеризується високим рівнем конкуренції завдяки великій чисельності виробників молочної продукції. Конкурентами ПАТ "Новодолазський молокозавод" на ринку молочної продукції Харківщини виступають не тільки харківські заводи і комбінати, але також великі київські суб'єкти господарювання. Для аналізу рівня конкуренції у галузі об'єктами дослідження є основні 5 підприємств-конкурентів: Куп'янський молочноконсервний комбінат, ТОВ "Балмолоко", ПАТ "Вімм-Білл-Данн Україна", ТОВ "С-транс" (Зміїв), ПП "Білоцерківська агропромислова група".

Слід оцінити конкурентів із використанням 5 бальної шкали оцінювання (де 1 – найнижчий рівень показника, 5 – найвищий рівень показника) і результати розрахунків рівня конкуренції у галузі наведено у таблиці.

Таблиця

#### Аналіз прямих конкурентів на ринку

№ п/п	Показники	Об'єкт дослідження ПАТ "Новодолазський молокозавод"	Прямі конкуренти					Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими показниками $k_{rn} = (\text{ст. 3} + \text{ст. 4} + \text{ст. 5} + \text{ст. 6} + \text{ст. 7} + \text{ст. 8}) / (n + 1)$
			Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5	
1	Індивідуальність товару	2	4	4	4	3	4	$k_{r1} = 3,5$
2	Популярність торгової марки	2	4	4	5	3	5	$k_{r2} = 3,8$
3	Можливість розширення ринкових сегментів	3	3	4	4	3	4	$k_{r3} = 3,5$
4	Ефективність використання виробничих можливостей	2	3	4	5	3	4	$k_{r4} = 3,5$
5	Гнучкість політики цін	3	4	4	3	4	3	$k_{r5} = 3,5$
6	Можливість виходу з ринку	4	3	3	1	5	1	$k_{r6} = 2,8$
7	Використання сучасних інформаційних систем	1	2	2	4	2	3	$k_{r7} = 2,3$
Розрахунок рівня конкуренції у галузі ( $k_r$ ) за окремими конкурентами		$k_{rn} = 2,43$	$k_1 = 3,29$	$k_2 = 3,57$	$k_3 = 3,71$	$k_4 = 3,29$	$k_5 = 3,43$	$k_r = 23 / 7 = 3,29$ $k_r = 19,71 / 6 = 3,29$

Розрахований показник рівня конкуренції у молочної галузі склав 3,29 (> 2,5). Виходячи з розрахованих даних таблиці, можна зробити висновки, що конкуренція в галузі знаходиться на рівні вище середнього. Причиною є випуск однотипної продукції, велика кількість продавців на ринку та кризовий стан у галузі. Підприємство, яке досліджується, знаходиться на останньому місці за рівнем конкурентоспроможності продукції серед досліджуваних об'єктів (показник рівня конкуренції



склав 2,43). З одного боку, можна робити висновки про неконкурентоспроможність ПАТ "Нововодолазький молокозавод", з іншого боку необхідно зазначити, що за масштабами виробництва Нововодолазький молокозавод є малим бізнесом, спрямованим на забезпечення насичення локального ринку споживчими товарами, тобто на даний час молокозавод не ставить своєю головною місією завоювання великих частин ринку, нових ринків збуту.

Слід зазначити, що оцінка конкурентоспроможності продукції відіграє велике значення у ході визначення слабких сторін та можливих конкурентних переваг підприємства на основі аналізу відповідних параметрів.

Для більш детального аналізу позиції ПАТ "Нововодолазький молокозавод" на молочному ринку Харківщини додатково слід побудувати карту стратегічних груп, яку складають на основі розміщення галузевих стратегічних груп відповідно до їх ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних. У даному випадку в якості змінних значень виступають чистий прибуток і власний капітал. Слід побудувати стратегічну карту на основі цих 2-х показників, які будуть осями, за допомогою наявних статистичних даних за Нововодолазьким молокозаводом і основними восьми підприємствами-конкурентами (рисунк).

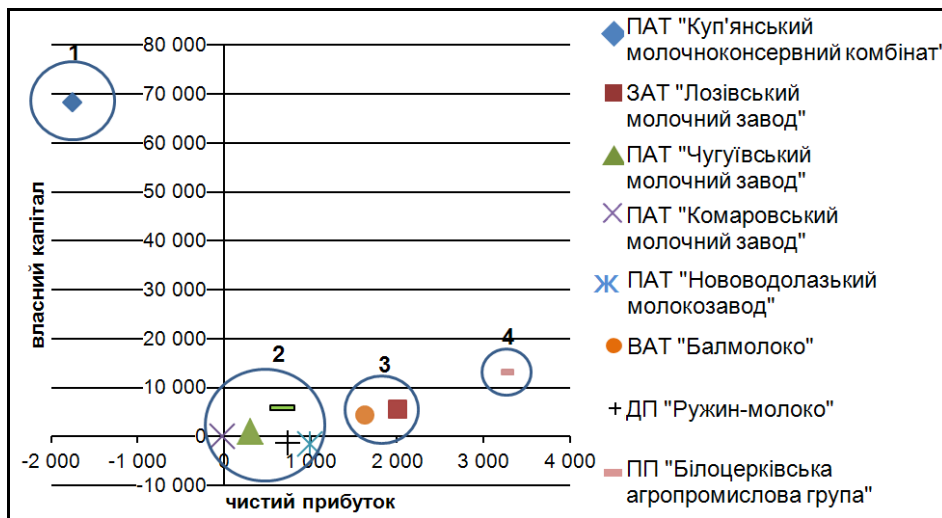


Рис. Карта стратегічних груп конкурентів молочного ринку Харківщини у 2012 році

Побудована карта стратегічних груп дає змогу виділити чотири основних стратегічних груп. Розміщення декількох стратегічних груп на карті означає, що групи конкурентів виступають на ринку з різними стратегіями; кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби й займає відособлену позицію на ринку. Використання на карті кіл різного діаметра (діаметр відповідає загальному обсягу продажів суб'єктів підприємництва, згрупованих у стратегічні групи) дозволяє наочно відобразити відносні розміри кожної стратегічної групи [2].

До першої стратегічної групи входить лише одне підприємство – Куп'янський молочноконсервний комбінат із великим об'ємом власного капіталу і широким асортиментом молочної продукції, який відрізняється порівняно високою маркетинговою активністю та широким географічним масштабом діяльності на молочному ринку в Україні взагалі.

ПАТ "Нововодолазький молокозавод" належить до другої стратегічної групи, яка охоплює також Чугуївський, Комарівський молочний завод, ДП "Ружин-молоко" і Харківський молочний комбінат. Члени цієї групи характеризуються середньою потужністю виробництва. Можна припустити, що підприємства цієї групи мають різний імідж, але через відсутність відповідних досліджень доцільно вважати це суб'єктивним питанням і об'єднати їх в одну стратегічну групу [3]. На карті стратегічних груп конкурентів ці підприємства знаходяться близько один до одного, що свідчить про високий рівень конкуренції між ними.

Третю стратегічну групу складають ВАТ "Балмолоко" і ЗАТ "Лозівський молочний завод", які мають середній об'єм певного чистого прибутку, середні темпи зростання частки ринку, порівняно високий рівень матеріально-технічного забезпечення.

До четвертої стратегічної групи належить ПП "Білоцерківська агропромислова група" – провідний виробник натуральних, високоякісних молочних продуктів, що здобули визнання споживача на більшості території України. Підприємство характеризується високою величиною чистого прибутку, розвиненістю інноваційної діяльності, маючи широкий асортимент продукції і охоплюючи великий сегмент ринку збуту.

Побудована карта стратегічних груп конкурентів свідчила про високу диференціацію молочних підприємств на ринку Харківського регіону. Аналізоване ПАТ "Нововодолазький молокозавод" займає досить вузький сегмент ринку молочних продуктів, який характеризується високим рівнем конкуренції в галузі з великою кількістю гравців. Найближчими конкурентами досліджуваного підприємства є Чугуївський, Комарівський молочний завод, ДП "Ружин-молоко" і Харківський молочний комбінат. Порівняно зі своїми конкурентами Нововодолазький молокозавод займає більш слабку позицію на ринку, яка пов'язана з від'ємним значенням власного капіталу і невеликим масштабом господарської діяльності, що перешкоджає його динамічному розвитку і просуванню на ринку.

Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки конкурентоспроможності продукції і визначення стратегічних груп на ринку залишається достатньо суб'єктивним дослідженням. Для отримання більш об'єктивної інформації треба проводити маркетингові дослідження за більш тривалий період часу і володіти певним об'ємом досвіду в даній галузі господарювання.

Основними стратегічними напрямками розвитку ПАТ "Нововодолазький молокозавод" у найближчий час можна запропонувати завоювання авторитету, довіри споживачів та утримання міцних позицій підприємства на локальному ринку молочних продуктів Харківського регіону через підвищення впізнаваності і популярності своєї торгової марки, вдосконалення асортименту, якості та смачності виробничих продуктів, проведення маркетингових досліджень у молочній галузі, використання сучасних інформаційних систем проведення рекламної акції шляхом розміщення детальної інформації о продукції в мережах Інтернету і створення власної офіційної веб-сторінки підприємства.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

**Література:** 1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Текст] : навч. посіб. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 223 с. 2. Практикум з навчальної дисципліни "Стратегічне управління" для студентів спеціальності 8.03050801 "Фінанси і кредит" усіх форм навчання / укл. І. В. Журавльова, О. О. Порожняк. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 80 с. 3. Антонюк К. І. Побудова карти стратегічних груп ринку бізнес-освіти Запорізької області / К. І. Антонюк, Д. А. Антонюк // Економічний вісник НТУУ "КПІ" : збірник наукових праць. – 2011. – № 8. – С. 320–326.

УДК 658.15:005.21

**Нгуєн Нгок Ань**

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СКЛЯНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

*Анотація. Проведено аналіз досліджень з визначення порядку побудови стратегічної карти управління фінансовою стійкістю підприємств скляної промисловості. Проведено аналіз факторів зовнішнього ділового середовища (PEST-аналіз) і SWOT-аналіз.*

*Аннотация. Проведен анализ исследований по определению порядка построения стратегической карты управления финансовой устойчивостью предприятий стекольной промышленности. Проведен анализ факторов внешней деловой среды (PEST-анализ) и SWOT-анализ.*

*Annotation. The analysis of research on the determination of the order of constructing a strategy map of managing companies financial stability of the glass industry has been conducted. The analysis of external factors in the business environment (PEST-analysis) and the SWOT-analysis have been made.*

*Ключові слова: управління фінансовою стійкістю, стратегічна карта, скляна промисловість, PEST-аналіз, SWOT-аналіз.*

У ринковій економіці стабільний розвиток підприємств промисловості багато в чому залежить від їхньої фінансової стійкості. Існуючі методи визначення фінансової стійкості підприємств є лише методами оцінки ефективності діяльності підприємства, а не механізмами управління фінансовою стійкістю підприємств. Тобто за даними методиками можна обчислити ряд показників, що відображають параметри фінансової стійкості, але не можливо отримати модель управління нею.

Одним з існуючих варіантів вирішення даної проблеми є створення та використання комплексної системи управління підприємством, яка б давала змогу задіяти всі організаційні одиниці до роботи, спрямованої на досягнення головної стратегічної мети – підвищення фінансової стійкості підприємства. Організація цільового стратегічного управління фінансовою стійкістю допомагає підвищити рівень стійкості фінансового стану, створити ефективне підґрунтя для системи заходів антикризової політики управління фінансами підприємств. Ефективно розроблений механізм структуризації цілей стратегії управління фінансовою стійкістю забезпечує взаємозв'язок і єдину цільову спрямованість заходів антикризового управління фінансами підприємства, що дає змогу реалізувати програми фінансової стабілізації та закласти підґрунтя фінансової стратегії на прискорення економічного зростання [1].