***5 розділ: конкурентна політика.***

***Конкурентноспроможність компанії*** – це комплексне поняття, яке передбачає його здатність посісти відповідну позицію на конкретному сегменті ринку.

У даному розділі ми опишемо 2 конкуренти нашої компанії щодо будівельної галузі. Ними є компанія «ТПК» та будівельний холдинг «Авіста» зокрема його завод по виробництву металочерепиці «Інтеркрівля». Конкуренти на відміну від МК «Parade» орієнтуються на всеукраїнський ринок. Вони займають вагому частку ринку («ТПК» - 18%, «Інтеркрівля» - 25%). Їх філіали розташовані по всій Україні, в тому числі у Рівному, що створює значну конкуренцію. БХ «Авіста» був заснований 16 років тому. Збутова мережа «ТПК» складається з 36 філіалів, 2 з яких розташовані в Казахстані, а один – в Молдові.

Тепер можна провести кількісний аналіз конкуренції. Для цього складаємо таблицю-матрицю (таблиця 5.1.) і попарно порівнюємо показники конкурентоспроможності. Показнику, який є вагоміший з пари присвоюється значення 1, а іншим – 0. Далі підрахуємо кількість балів і знайдемо питому вагу кожного показника в сумарній кількості балів.

Таблиця 5.1.

**Матриця кількісного аналізу конкуренції**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п.п.** | **Показники** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **Сума** | **Вага** |
| 1. | Якість товару | х | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 0,3 |
| 2. | Ціна товару | 1 | х | 1 | 1 | 0 | 3 | 0,3 |
| 3. | Канали збуту | 0 | 0 | х | 0 | 1 | 1 | 0,1 |
| 4. | Технічне обслуговування | 0 | 0 | 1 | х | 1 | 2 | 0,2 |
| 5. | Реклама і стимулювання попиту | 0 | 1 | 0 | 0 | х | 1 | 0,1 |
|  Сума | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 10 | 1 |

Для визначення рейтингу комапній сформуємо таблицю 5.2.

Таблиця 5.2.

**Рейтинг компаній**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключовий фактор успіху** | Ваговий коефіцієнт | **МК «Parade»** | **«ТПК»** |  **«Інтеркрівля»** |
| значення показника/оцінка | рейтинг | значення показника/оцінка | рейтинг | значення показника/оцінка | рейтинг |
| 1.Якість товару | 0,3 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 | 5 | 1,5 |
| 2.Ціна товару | 0,3 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 |
| 3.Канали збуту | 0,1 | 3 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| 4.Технічне обслуговування | 0,2 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 5 | 1 |
| 5.Реклама і стимулювання попиту | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Загальна оцінка | 1 | х | **3,9** | х | **4** | х | **4,2** |

Отже, провівши аналіз конкуренції, ми визначили загальний оціночний бал для кожної компанії, який базувався на таких показниках як якість товару, ціна товару, канали збуту, технічне обслуговування, реклама і стимулювання попиту.

Найближчими конкурентами МК «Parade» є такі швейні компанії, як швейна фабрика «Волинь» м. Луцьк та фабрика «Спецстиль» м. Львів. Оскільки МК «Parade» постійно удосконалює свою продукцію, а також відповідним чином ставиться до своїх співробітників (іде на зустріч постачальникам та покупцям), великих труднощів і загроз конкуренти не створюватимуть.

Щоб порівняти конкурентів швейної галузі, розрахуємо вагомість кожного з показників (табл. 5.3.). Для цього складемо таблицю-матрицю і попарно порівняємо показники конкурентоспроможності. Найбільш вагомому показнику присвоюємо значення 1, а іншому – 0.

Таблиця 5.3.

**Розрахунок вагомості показників**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показники** | **Якість** **това-ру** | **Ціна това-ру** | **Кана-ли збуту** | **Техніч-не обслу-говуван-ня** | **Реклама і стимулю-вання попиту** | **Всього** | **Ва-га** |
| Якість товару |  | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0,3 |
| Ціна товару | 0 |  | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,2 |
| Канали збуту | 0 | 1 |  | 1 | 1 | 3 | 0,3 |
| Технічне обслуговування | 0 | 0 | 0 |  | 1 | 1 | 0,1 |
| Реклама і стимулювання попиту | 0 | 1 | 0 | 0 |  | 1 | 0,1 |
| Всього | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 10 | 1 |

За даними таблиці 5.3., сформуємо матрицю конкурентного профілю, таблиця 5.4.

Таблиця 5.4.

**Матриця конкурентного профілю**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключовий фактор успіху** | **Ваговий коефіцієнт** | **МК «Parade»** | **«Волинь»** | **Швейна фабрика «Спецстиль»** |
| **значення показника/оцінка** | **рейтинг(2гр. х 3гр.)** | **значення показника/оцінка** | **рейтинг(2гр. х 5гр.)** | **значення показника/оцінка** | **рейтинг(2гр. х 7гр.)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| **1. Якість товару** | 0,3 | 5 | 1,5 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| **2. Ціна товару** | 0,2 | 4 | 0,8 | 5 | 1 | 5 | 1 |
| **3. Канали збуту** | 0,3 | 5 | 1,5 | 3 | 0,9 | 5 | 1,5 |
| **4.Технічне обслуговування** | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| **5. Реклама і стимулювання попиту** | 0,1 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| **Загальна оцінка** | 1 | Х | 4,5 | **Х** | 3,7 | **Х** | 4,4 |

Виходячи з результатів таблиці 5.4., бачимо, що**» МК «Parade»** і справді є найсильнішим конкурентом на ринку швейної продукції, а найближчим до нього конкурентом є швейна фабрика «Спецстиль».

***SWOT-аналіз.***

***SWOT-аналіз*** – наймогутніший методологічний інструмент, що дозволяє здійснювати повний аудит діяльності підприємства. Він дозволяє виявити сильні і слабкі сторони комапнії, можливості і прогнози при проведенні стратегічного аудиту.

Основна мета SWOT-аналізу – ідентифікувати і класифікувати всі важливі фактори, а також позиивні і негативні.

SWOT-аналіз для компанії «ТПК» представлений у таблиці 5.5.

Таблиця 5.5.

**SWOT-аналіз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1. Невисока ціна
2. Висока якість
3. Зростаючий попит
4. Наближеність до споживача
5. Хороша репутація
6. Низька конкуренція в регіоні
 | 1. Висока вартість енергоносіїв
2. Зростаюча ціна на сировину і матеріали
3. Низька конкурентоспроможність на всеукраїнському ринку
4. Сезонність виробництва
 |
| **Ринкові можливості** | **Ринкові загрози** |
| 1. Стрімкий розвиток будівельної галузі
2. Активна реклама
3. Розширення ринку збуту
 | 1. Фінансова криза у всіх галузях виробництва
2. Подорожчання енергоносіїв
3. Підвищення цін на сировину і матеріали
4. Поява конкурентів в зв’язку з активним будівництвом
 |

SWOT-аналіз для компанії «Інтеркрівля» представлений у таблиці 5.6.

 Таблиця 5.6.

**SWOT – аналіз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1.Надійні постачальники сировини, матеріалів;2.Вигідне географічне розташування;3.Висока кваліфікація спеціалістів і робітників;4.Широкий асортимент продукції;5. Висока якість продукції. | 1.Висока залежність від природного середовища;2.Застаріле обладнання та технології; |
| **Ринкові можливості** | **Ринкові загрози** |
| 1.Висока еластичність попиту щодо ціни, що дозволяє збільшити обсяг збуту та прибуток внаслідок зменшення ціни.2.Можливість виробництва супутніх товарів.3.Можливість модернізації продукції.4.Еластичність асортименту. | 1.Поява сильних конкурентів;2.Слабкість збутової мережі;3.Несприятливі економічні та екологічні зміни;.4.Наявність товарів-замінників |

В будівельнй галузі МК «Parade» кількість працюючих: 503 працівники, середній вік працівників: 41 років.

SWOT-аналіз для фабрики «Волинь» представлений у таблиці 5.7.

Таблиця 5.7.

**SWOT-аналіз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1.Висока репутація в споживачів і партнерів.2.Стійкі контакти зі споживачами, діловими партнерами, торговими та збутовими посередниками.3.Висока кваліфікація спеціалістів і робітників.4.Досвід роботи на закордонний ринок.5.Конкурентоспроможна продукція та конкурентоспромож­не виробництво.6.Різноманітний асортимент продукції, що випускається. | 1.Відсутність резервів виробничих потужностей і площ.2.Застаріле технологічне обладнання.3.Небажання змін із боку адміністрації, прихильність до стереотипів у поведінці.4.Недостатня організація маркетингової діяльності.5.Недостатність грошей на фінансування необхідних змін у стратегії. |
| **Ринкові можливості** | **Ринкові загрози** |
| 1.Можливий вихід на нові ринки збуту.2.Оновлення обладнання і покращення технологічного рівня виробництва.3.Збільшення обсягів виробництва.4.Приплив інвестиційного капіталу.5.Формування середнього класу.6.Зростання доходів громадян. | 1.Висока плинність кадрів.2.Захоплення ринку новими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію.3.Наявність бар’єрів для входження на ринок.4.Несприятлива зміна курсів іноземних валют.5.Дорогі законодавчі вимоги. |

SWOT-аналіз для фабрики «Спецстиль» представлений у таблиці 5.8.

Таблиця 5.8.

**SWOT-аналіз**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| 1.Висока репутація в споживачів і партнерів;2.Конкурентоспроможна продукція та конкурентоспромож­не виробництво;3.Різноманітний асортимент продукції, що випускається;4.Сучасні виробничі потужності, яким властива висока гнучкість;5.Висока кваліфікація спеціалістів і робітників; | 1.Відсутність резервів виробничих потужностей і площ;2.Великі розміри та складність управління; |
| **Ринкові можливості** | **Ринкові загрози** |
| 1.Наявність добре налагодженої та перевіреної ча­сом збутової мережі, 2.Наявність резервів її розвитку;прискорення темпів НТП;3.Існуюча дифе­ренціація потреб і запитів споживачів;4.Стиму­лююча інноваційна політика держави. | 1.Наявність або поява нових сильних конку­рентів; 2.Відсутність або слабість збутової мережі; 3.Нестабільні умови господарювання; 4.Наявність бар'єрів для входження на ринок (наприклад, необхідність матиконкурентів, що виробляють аналогічну продук­цію). |

В швейній галузі МК «Parade» кількість працюючих: 470 працівників, середній вік працівників: 37 років.

***6 розділ: стратегічне планування МК «Parade».***

***Місія діяльності*** — генеральна мета, яка стосується довгострокової орієнтації компанії на який-небудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; при чому «місце на ринку» розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються, які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

**Місією МК «Parade»** для будівельної галузі є задоволення потреб населення в оформленні свого будинку та захисту від негод з метою отримання максимального прибутку та створення позитивного іміджу.

Місія компанії має суттєве значення. Вона, зокрема, є базою: для розробки і узгодження цілей; для розробки всієї системи планів в комапнії; для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку; для відносин із зовнішніми учасниками ринку.

Місія кожної компанії індивідуальна і може бути різною для компаній, що виготовляють однакову продукцію.

Місією **МК «Parade»** для швейної галузі є виробництво конкурентоздатної, рентабельної продукції та її реалізація на ринках збуту з метою отримання прибутку і задоволення потреб споживачів.

**МК «Parade»** своєю місією вважає не тільки пошиття одягу для задоволення фізіологічних потреб споживачів, але й для забезпечення їх максимальним рівнем комфорту, як при користуванні одягом так і по догляду за ним.

***Короткострокові цілі МК «Parade».***

Місія є основою для визначення стратегічних напрямів розвитку компанії. Їх визначають у трьох напрямках:

* стратегія росту;
* стратегія підтримки існуючого рівня;
* стратегія скорочення господарської діяльності компанії.

Найоптимальнішою стратегією для МК «Parade»будівельної галузіварто обрати стратегію росту, а саме розширення ринку. Справа у тому, що продукція досліджуваної компанії є «одноразовою», тобто споживач, який купив її один раз навряд чи звернеться до компанії повторно, тому що покрівля, яку пропонує МК «Parade»є високоякісною і її термін служби складає якнайменше 30 років. Тому нам потрібна стратегія, при використанні якої компанія охоплюватиме нові ринки і пропонуватиме на них вже існуючу продукцію. Звичайно ж не лишнім буде не тільки підтримання якості продукції на нинішньому рівні, а й модернізація обладнання, запровадження нових технологій, адже ми живемо у ері прогресу і потрібно постійно слідкувати за тенденціями галузі.

МК «Parade»для швейної галузі ставить перед собою короткострокові цілі, які направлені на виконання її місії, тобто на виробництво конкурентоспроможної продукції та якісне забезпечення споживачів комфортним і практичним одягом.

До короткострокових цілей МК «Parade»відносяться:

* Освоєння нового обладнання в І півріччі 2012 року для підвищення якості та рентабельності продукції;
* До початку ІІІ кварталу 2012 року збільшити частку ринку, на яку припадають жакети жіночі та спідниці, на 5%;
* До кінця року розширити збут, заключивши договори і використовуючи рекламу, проведення ярмарків та виставок продукції;
* З 01 червня наступного року надавати знижки постійним клієнтам в розмірі 10%.

***«Дерево цілей» МК «Parade».***

1. ***Збільшення річного приросту прибутку;***

1.1. Оптимізація структури капіталу;

1.2. Розробка ефективної системи фінансовогопланування;

***2. Збільшення рівня рентабельності;***

2.1. Оптимізація структури капіталу;

2.2. Розробка ефективної системи фінансового планування;

***3. Збільшення рівня готовності обладнання;***

3.1. Збільшення виробничого потенціалу;

3.2. Розробка ефективної системи відбору постачальників;

***4. Підвищення рівня якості виробництва;***

4.1. Розробка ефективної системи відбору постачальників;

4.2. Розробка системи управління якістю продукції;

***5. Підвищення рівня продуктивності праці;***

5.1. Розробка ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу;

5.2. Вдосконалення існуючої системи охорони праці персоналу.

Міжнародним компаніям доводиться при розробці стратегій робити складний вибір між глобалізацією та національною відданістю. Цей вибір ілюструє наведена матриця.



***Рис.6.1. Матриця «глобалізація — національна відданість»***

Отже, аналізуючи матрицю, потрібно визначити яка із стратегій саме підходить для даної компанії.

Проаналізувавши дану матрицю МК «Parade» може скористатись перевагами глобалізації (квадрат 1) за рахунок переваг масштабів і цінової конкуренції.

З урахуванням існуючих чотирьох типів міжнародних стратегій: міжнародної, мультиринкової, транснаціональної і глобальної, обрана корпорація буде дотримуватись **глобальної стратегії** ознаками якої є те, що централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами.

Для МК «Parade» важливим завданням у формуванні підрозділів організаційної структури є вибір ефективного способу розподілу повноважень і відповідальності в межах однорідної функціональної діяльності.

У централізованій компанії всі повноваження й відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі та є прерогативою керівника даного підрозділу. Це сприяє:

• підвищенню контролю й координації спеціалізованих функцій;

• зменшенню кількості помилкових рішень;

• забезпеченню збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

В децентралізованій компанії передбачається передавання або делегування відповідальності за низку ключових рішень на нижчі рівні управління. Вищий ступінь децентралізації в компанії означає, що:

• більша кількість рішень приймається на нижчих рівнях управлінської ієрархії;

• рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є досить важливими для компанії;

• зменшується централізований контроль за рішеннями, прийнятими управлінським персоналом.

Проаналізувавши централізацію та децентралізацію, можна визначити що для компанії МК «Parade» більш характерним для ***прийняття управлінських рішень*** є співвідношення цих складових, але більша перевага буде надаватися централізованим рішенням. Адже характерними рисами централізації є збільшення кількості рівнів в управлінській ієрархії, зосередження прийняття більшості рішень на верхніх рівнях управління, обмеження участі органів управління нижчих рівнів у прийнятті рішень.

***7 розділ: середовище діяльності МК «Parade».***

Аналізуючи середовище діяльності МК «Parade», потрібно визначити спочатку поняття середовища.

*Середовище міжнародного менеджменту (середовище діяль­ності міжнародних корпорацій)* — це сукупність різноманітних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції.

*Географічна складність середовища діяльності міжнародних корпорацій полягає у тому, що воно включає три елементи:*

1. середовище материнської країни (країни походження корпорації);
2. середовища приймаючих країн (країн-господарів);
3. нейтральне середовище (нейтральні водні і повітряні простори, території міжнародних організацій, нейтральний материк Антарктида та ін.).

***Політико-правове середовище*** являє собою систему органів законодавчої, виконавчої і судової влади та законодавчих актів, що регулює ділові операції міжнародних корпорацій, у країні-господарі.

Щодо факторів впливу політико-правового середовища на діяльність МК «Parade», то можна виділити такі як:

* стимули для започаткування бізнесу в країні-господарі (низькі процентні ставки за кредит);
* встановлення різних вимог до міжнародних компаній, виходячи зі свого суверенітету (вимоги продавати товари і технології на місцевих ринках, створення робочих місць для місцевого населення і т. д.).

***Економічне середовище міжнародного менеджменту*** являє собою сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні.

*Ключові характеристики середовища міжнародного бізнесу і менеджменту включають таке:*

* стабільність і рівень розвитку;
* стабільність національної валюти.

***Соціально-культурне середовище*** являє собою сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки.

Під культурою розуміють домінуючу в суспільстві систему цінностей, вірувань, звичаїв і установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка вливає на стиль повсякденного життя.

***Технологічне середовище*** являє собою сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу для виробництва товарів чи надання послуг.

Технологічне середовище є найдинамічнішим елементом міжнародного середовища, оскільки за сучасних умов темпи науково-технічного прогресу різко прискорились. Технологічний рівень країни, з одного боку, визначає ступінь її економічного розвитку, а з іншого, — є важливим мотивом входу до цієї країни транснаціональних корпорацій.

Отже, перерахувавши всі види середовища, потрібно визначити в якому саме середовищі існують проблеми, і можливо визначити що є позитивним фактором.

***Для будівельної галузі*** найголовнішим є насамперед економічне середовище. Особливе значення має рівень доходів та купівельної спроможності населення. Тобто чим вищий цей рівень, тим більше покупців буде мати МК «Parade». Негативне значення має рівень урбанізації населення, тому що споживачами продукції МК «Parade» є здебільшого жителі приміських районів. Щодо соціально-культурного середовища, то воно є нейтральними і мало чим впливає на попит продукції МК «Parade». Позитивним фактором є також введення нових технологій, так як модернізація устаткування та інших виробничих потужностей призводить до економії матеріалів. Для будівельної галузі, важливе значення має наявність та доступність сировини та природних копалин, тому що основними матеріалами для виробництва продукції компанії є пісок та цемент. Негативним фактором є нинішня вартість енергоносіїв. Сьогодні ціна на них зросла мало не в 3 рази, що значно вплине на собівартість виготовленої продукції і як наслідок на її роздрібну вартість.

***Для швейної галузі*** політико-правове середовище має нейтральний та незначний вплив, адже даний фактор пов'язаний з показниками політичної структури, податкового законодавства, рівнем політичної та законодавчої стабільності, антимонопольним регулюванням.

Щодо економічного середовища в швейній галузі, то тут можна виділити такі проблеми як відсутність розширеного внутрішнього ринку збуту, великі податки на фонд оплати праці, невиражена митно-тарифна політика, наявність та рівень товарного дефіциту, рівень доходів та купівельної спроможності насе­лення, рівень інфляції. Технологічне середовище для компанії є також проблематичним, тому потрібно ввести нові технології, підвищити продуктивність праці, запровадити нові види продукції.