

Відокремлений підрозділ Європейського університету в м.
Кузнецовську

КУРСОВА РОБОТА
з дисципліни „Стратегія підприємства”
на тему:
Аналіз діяльності фірми "Галактика"

Виконала студентка V курсу:

Карлюк Наталія Перевірів викладач:

м. Кузнецовськ – 2008р.

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Характеристика фірми «Галактика».....	6
1.1 Система цілей фірми.....	6
1.2 Продукція та область вживання.....	6
Розділ 2. Аналіз фінансового стану фірми «Галактика».....	10
2.1 Аналіз майнового стану.....	10
2.2 Аналіз фінансової стабільності.....	12
2.3 Аналіз платоспроможності.....	14
2.4 Аналіз ділової активності.....	17
2.5 Аналіз конкурентоспроможності.....	19
2.6 Аналіз показників рентабельності.....	22
Розділ 3. Аналіз базового ринку.....	26
3.1 Виробники.....	26
3.2 Імпортери.....	28
3.3 Аналіз сильних і слабких сторін фірми.....	29
Розділ 4. Аналіз цільового ринку фірми і вибір стратегії його обхвату.....	31
4.1 Розробка стратегії сегментації ринку і виділення цільових сегментів.....	31
4.2 Вибір стратегії обхвату цільового ринку.....	35
4.3 Вибір стратегії з використанням матриці « Мак Кинси – Дженерал Електрик».....	36
Розділ 5. План стратегічного маркетингу фірми «Галактика».....	38
Висновок.....	39
Список використаної літератури.....	41

Вступ

У ранній період зародження українського бізнесу, однієї із самих злободенних проблем, було нерозуміння принципів його ведення. Першим принципом наших менеджерів (тоді це слово не було поширено) був - "треба крутитися". Після "розкручування", підприємці поставали перед питанням "куди йти", а потім витіснялися більш сильними конкурентами чи зникали разом з формуванням ринку, тенденції якого не враховувалися. Чітка, продумана й ефективна маркетингова стратегія - рідкість на більшій частині українських підприємств і по нині.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до створення стратегії: це бачення майбутнього і напрямок для досягнення поставленої мети - погляд з майбутнього на сьогоднішні ресурси компанії, а не екстраполяція поточного стану і внутрішніх обмежень на наступний період. Ми маємо справу не з логікою, а з інтересами.

Ознака відсутності стратегічного підходу - концентрація організації на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі погрози з зовнішнього середовища (вони сприймаються тільки здійснений факт) і упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід складається в перетворенні будь-яких змін у позитивні можливості і їхнє використання, а план при цьому не догма. Актуальність цього питання не тільки не зменшилася з появою нових технологій, але і підвищилася. Загальна мода на впровадження комплексних інформаційних систем і комплексної автоматизації лише оголила і збільшила проблеми управління і необхідності системного стратегічного підходу до їхнього вирішення.

Мета курсової роботи – дослідження теоретичних та практичних аспектів побудови функціональної маркетингової стратегії підприємства як складової загальноекономічної стратегії підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

виявлення ролі функціональної маркетингової стратегії в розвитку підприємства;

дослідження шляхів оптимізації асортиментної політики основної продукції підприємства;

напрацювання стратегії диверсифікації для досліджуваного підприємства;

розробка функціональної маркетингової стратегії для аналізованого підприємства.

Предметом дослідження є методологічні аспекти напрацювання загальної економічної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є розробка функціональної маркетингової стратегії як невід'ємної частини загальної економічної стратегії підприємства.

Інформативною основою курсової роботи послуговували праці вітчизняних та закордонних фахівців в галузі стратегічного управління та маркетингу, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Курсова робота складається із вступу, основної частини та висновків. У вступі обґрунтовується актуальність теми, визначається мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Окреслюється методологічна та теоретична база дослідження, методи дослідження.

У першому розділі охарактеризовується досліджувана фірма та продукція яку вона виготовляє.

Другий розділ роботи присвячено аналізу економічної діяльності підприємства, його фінансового стану та проводиться аналіз ринку для основної продукції.

В третьому та в четвертому розділах проведений аналіз зовнішнього та цільових ринків в яких існує підприємство, також проведений вибір стратегії з використанням матриці «Мак Кинси – Дженерал Електрик».

У завершальному п'ятому розділі розроблений план стратегічного маркетингу фірми «Галактика» та пропонується програма дій для удосконалення роботи фірми по випуску продукції.

У висновках сформульовано основні результати дослідження.

Розділ 1. Характеристика фірми «Галактика»

1.1 Система цілей фірми

Фірма «Галактика» вже п'ять років працює на ринку пінополіуретанів України. За цей час фірма завоювала деяку частину ринку, а точніше 23,3%, має свій образ і репутацію, що склався, на даному ринку.

Систему цілей фірми можна визначити таким чином:

Виробництво і впровадження на ринку високоякісної продукції;

Збільшення частки ринку і заняття на ньому позиції лідера;

Доведення якості товару і якість обслуговування споживачів до європейських стандартів.

Розглянемо, що з себе представляє її основна продукція.

1.2 Продукція та область вживання

Пінополіуретан еластичний (ППУ, поролон) є спіненою забарвленою еластичною пластмасою з переважанням відкрито комірчастої структури, одержуваний на основі простого полієфіру окислів етилену і пропилену, стабілізованого системою антиоксидантів.

Зі всіх практичних вживань поліуретану перше місце займає поролон, не тільки, як ми вже знаємо, по хронології розвитку подій, але і точки зору розповсюдження по регіонах і вироблюваної кількості.

В 1998 році у всьому світі було вироблено 1,9 млн. т. м'яких блокових поролонів, що відповідає 38% світового виробництва всіх пінополіуретанів.

М'який поролон є ідеальним матеріалом для виготовлення м'яких меблів. Індивідуальним вимогам до споживацьких властивостей і рівня комфорту повністю задовольняють стандартні пінополіуретани, від м'яких до жорстких, мають різну об'ємну густину. Жорсткі і м'які матеріали з високою еластичністю і хорошими амортизаційними властивостями доповнює

асортимент продукції. Іноді для отримання особливих ефектів додається флокульований матеріал, що є, до речі кажучи, важливим прикладом утилізації відходів. Він відрізняється високою об'ємною густиною і, відповідно, високою жорсткістю.

Якість вибраного матеріалу повинна відповідати вимогам протягом тривалого періоду користування меблів. Об'ємна густина набивання сидінь не повинна бути нижчою 35 кг/м³, спинок і підлокітників – 28 кг/м³.

Мала вага, висока повітропроникність, хороший тепло - волого обмін, а також фізіологічна нешкідливість – ось ті властивості м'яких поролонів, які роблять його незамінним для виготовлення матраців.

Вимоги підвищеної безпеки і поліпшеного комфорту є основним для пінополіуретанів, вживаних у сфері транспорту. В основному поролон, перш за все на основі простих поліефірів, застосовуються для виготовлення сидінь автомобілів, літаків і залізничних вагонів. Набивання з м'якого пінополіуретану забезпечує пасажиру достатню амортизацію поштовхів і ударів, діючих на транспортний засіб. Сидіння транспортних засобів часто використовуються безперервно в перебігу декількох годин підряд. Тому необхідно забезпечити достатнє відведення повітря і вологи, щоб уникнути їх акумуляції.

Особливо важливим чинником є профілізація поверхні, оскільки волого обмін здійснюється переважно в горизонтальній площині. Для сидінь літаків особливо важливим чинником є те, що поролон – це легкий матеріал. Сучасна технологія різання і збірки робить можливим додання сидінням цікавих форм. В той же час, всі переваги сполучуваності з матеріалами, що мають самі різні властивості, зберігаються в повному об'ємі.

М'які пінополіуретани є також відмінним пакувальним матеріалом. Такі матеріали виконують цілий ряд задач. Перш за все, вони повинні при непередбачених поштовхах і ударах забезпечити достатню механічну амортизацію, щоб оберегти чутливий товар від пошкоджень. Чутливість товару, що транспортується, виражається в максимальному прискоренні, яке

він може витримати без пошкоджень. Це прискорення для надчутливих приладів може складати менше 20кг, а для менш чутливих товарів перевищувати 100кг.. Разом з чутливістю вантажу важливу роль грають умови транспортування, і, перш за все, можлива висота падіння вантажу, що слід розглядати у взаємозв'язку з вагою вантажу.

М'який блоковий поролон застосовують переважно для упаковки легких високочутливих вантажів. Їх форма повинна при цьому відповідати формі вантажу, що транспортується. Хімічна стійкість і низька вага є додатковими перевагами в даному випадку вживання. Пінополіуретан розсіпом або у вигляді композитного матеріалу є визнаним пакувальним засобом, перш за все, для упаковки важких вантажів.

Крім того, м'які пінополіуретани використовуються в цілому ряду інших випадків. Так, наприклад, для внутрішньої акустики приміщень вони, завдяки хорошим звукопоглинальним властивостям, при відповідному підборі якості пінополіуретану, товщина і форми обробки поверхні знаходять найширше вживання у великому діапазоні звукових частот. При це вони з покриттям або без нього кріпляться безпосередньо на стінах або на стелі або на певній відстані від них. В особливих випадках, наприклад, в тирах або студіях розміщенням поролонів на всіх поверхнях можна добитися практично повної звуконепроникності приміщень. Відповідно до вимог пожежної безпеки. М'які пінополіуретани придатні також для безпосереднього екранування джерел шуму. Особливою перевагою, в даному випадку є хороша можливість відповідності форми пінополіуретанового елемента формі предмету, що екранується, а також хороша стійкість до дії масел і бензину.

В найближчі 10-20 років не передбачається виникнення нових товарів-замінників, які змогли б зробити помітний вплив на ринок.

Організація виробництва пінополіуретанів – ця досить складна справа, необхідний значний досвід в даному виробництві, основою якого завжди є хороший технолог, а таких в Україні можна перерахувати по пальцях. Тому

небезпеки з боку виникнення нових конкурентів практично не виникає, тим більше для запуску такого виробництва потрібен якийсь час (3-9 місяців тільки для налагоджувальних робіт).

Отже, ми з'ясували, що основне вживання м'яких пінополіуретанів знайшло в меблевій промисловості, як елемент набивання сидінь і м'яких частин меблів.

Для того, щоб наблизитися до головної мети даної роботи – розробці маркетингової стратегії фірми «Галактика», в першу чергу, необхідно провести аналіз базового ринку, на якому збирається працювати фірма.

Розділ 2. Аналіз фінансового стану фірми «Галактика»

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дозволяє визначити фактори, що вплинули на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства.

За результатами аналізу робиться висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни фінансових результатів діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

Джерела інформації аналізу фінансових результатів – дані фінансової звітності фірми «Галактика»: ф.1 „Баланс” (див. дод. №2); ф.2 „Звіт про фінансові результати” (див. дод. №3); ф.4 „Звіт про рух грошових коштів” (див. дод. №4); ф.5 „Примітки до річної фінансової звітності” (див. дод. №5).

2.1 Аналіз майнового стану

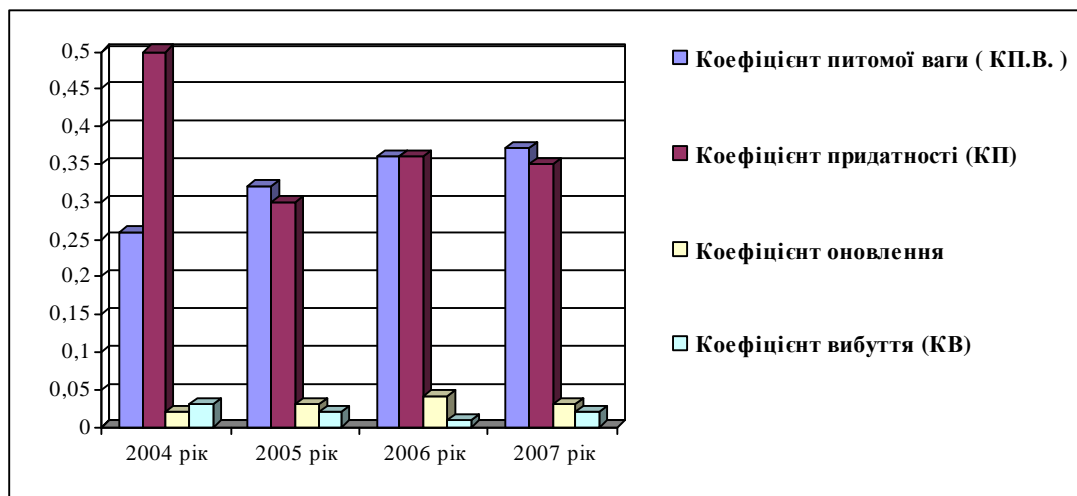
Оцінка майнового стану підприємства дає змогу визначити абсолютні й відносні зміни статей балансу за визначений період, відслідкувати тенденції їхньої зміни та визначити структуру фінансових ресурсів підприємства.

Для оцінки майнового стану доцільно розрахувати такі показники (коефіцієнти), які характеризують виробничий потенціал підприємства: суму господарських засобів (валюта балансу); питому вагу активної частини необігових активів у структурі необігових активів; коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів, (див.Табл.2.1.та побудовану на основі даних в таблиці Діаграму 2.1.).

Таблиця 2.1.

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Коефіцієнт питомої ваги (КП.В)	Вартість активної частини основн. засобів / Вартість основн. засобів	0,26	0,32	0,36	0,37
2	Коефіцієнт придатності (КП)	1 – Коефіцієнт зносу	0,50	0,30	0,36	0,35
3	Коефіцієнт оновлення (КО)	Вартість введених в експ. осн. засобів протягом звітного періоду / Балансова вартість осн. зас звітнього періоду	0,02	0,03	0,04	0,03
4	Коефіцієнт вибуття (КВ)	Балансова вартість основних засобів, що вибули протягом звітного року / Балансова вартість основн. засобів на початок звітного періоду	0,03	0,02	0,01	0,02

Діаграма 2.1.



З розрахунків ми можемо зробити висновки:

Коефіцієнт питомої ваги який показує, яку частину основних засобів складають активи, що беруть участь у виробничо – технологічному процесі, найвищий він є у 2007 році. Зростання цього показника в динаміці підприємства – позитивна тенденція.

Коефіцієнт оновлення показує, яку частину наявних на кінець звітного періоду основних засобів становлять нові основні засоби. В наших

розрахунках ми бачимо, що найбільшу кількість основних засобів підприємство мало у 2006 році.

Коефіцієнт вибуття показує питому вагу вибулих основних засобів по причині зносу чи реалізації у загальній вартості засобів, з якими підприємство розпочинало роботу у звітному періоді. Питома вага вибулих основних засобів найнижча у 2005 році, а найвища 2004 році.

2.2 Аналіз фінансової стабільності

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дозволяє визначити фактори, що вплинули на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства.

За результатами аналізу робиться висновок щодо прибутковості або збитковості діяльності підприємства, тенденцій зміни фінансових результатів діяльності підприємства порівняно з попередніми періодами, основних факторів, що вплинули на формування кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

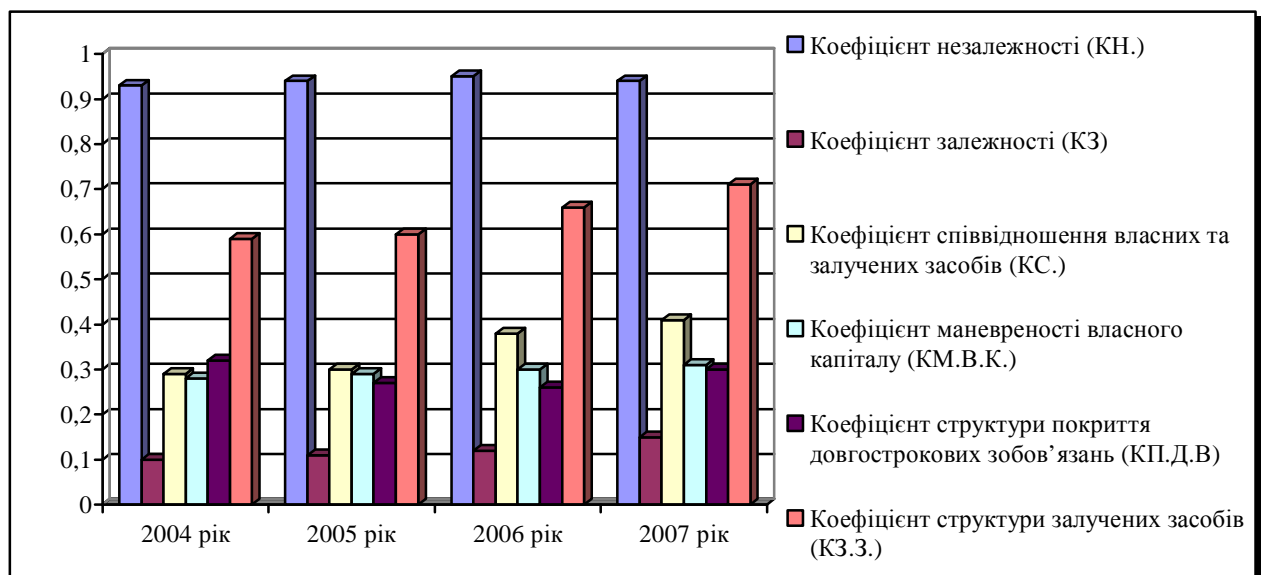
Аналіз фінансової стабільності здійснюється, як правило, по пасиву балансу, тобто дає можливість відслідкувати залежність підприємства від його кредиторів та інвесторів (див.Табл. 2.2. та побудовану на основі даних в таблиці Діаграму 2.2.).

Таблиця 2.2

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Коефіцієнт незалежності (КН.)	Власний капітал / Валюта балансу	0,93	0,94	0,95	0,94
2	Коефіцієнт залежності (КЗ)	Позичкові кошти / Власний капітал	0,10	0,11	0,12	0,15

3	Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів (КС.)	Позичкові кошти / Власний капітал	0,29	0,30	0,38	0,41
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (КМ.В.К.)	Власні оборотні кошти / Власний капітал	0,28	0,29	0,30	0,31
5	Коефіцієнт структури покриття довгострокових зобов'язань (КП.Д.В)	Довгострокові зобов'язання / Залучені засоби	0,32	0,27	0,26	0,30
6	Коефіцієнт структури залучених засобів (КЗ.З.)	Довгострокові зобов'язання / Залучені засоби	0,59	0,60	0,66	0,71

Діаграма 2.2.



Коефіцієнт незалежності показує, яка частина активів підприємства створена за рахунок власних джерел. Найвищим цей коефіцієнт був у 2006 році.

Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів, показує скільки копійок залучених засобів припадає на 1 гривню власних. Зростання показника у динаміці роботи підприємства свідчить про посилення

залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про зниження фінансової стабільності. В даному підприємстві цей коефіцієнт був найвищим у 2007 році, а найнижчим 2004 році.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка частина капіталізована. Значення цього показника може істотно варіювати в залежності від структури капіталу та галузі, до якої відноситься підприємство. Даний коефіцієнт вищим є у 2007 році.

Коефіцієнт структури покриття довгострокових зобов'язань, показує яка частина основних засобів та інших позаоборотних активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто належить останнім, а не власникам підприємства. Коефіцієнт структури покриття довгострокових зобов'язань найвищим є у 2004 році.

Коефіцієнт структури залучених засобів, показує частку довгострокових пасивів у загальній сумі залучених засобів і становив у 2007 році $K3.3 = 0,71$.

2.3 Аналіз платоспроможності

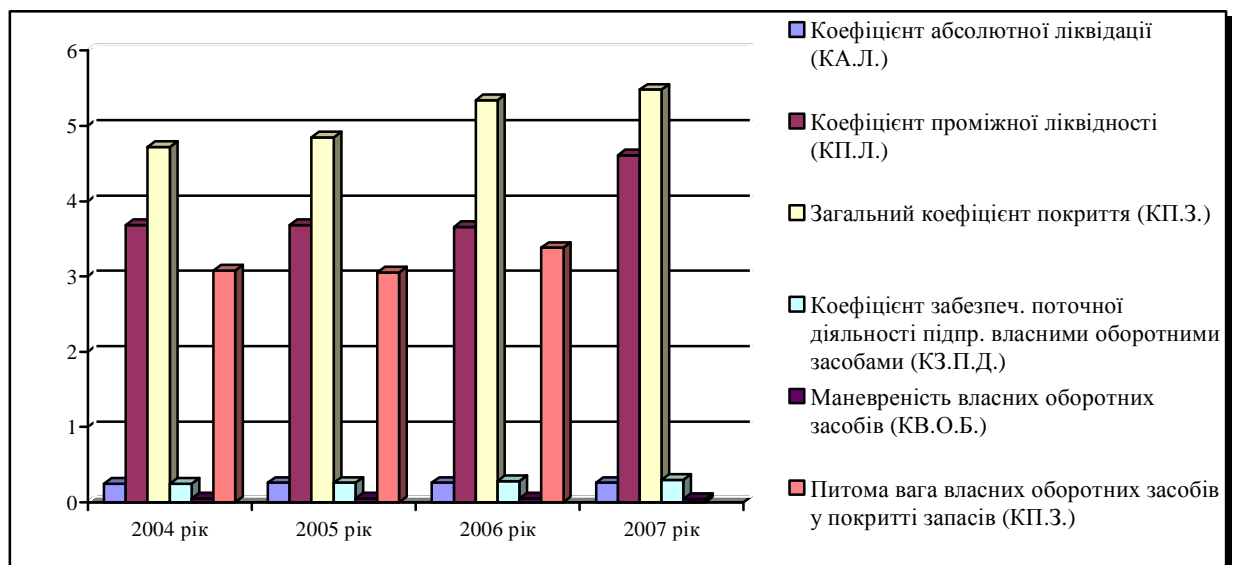
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії); коефіцієнта забезпеченості власними обіговими коштами; коефіцієнта маневреності власного капіталу (див. Табл. 2.3. та побудовану на основі даних в таблиці Діаграму 2.3.).

Таблиця 2.3

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідації (КА.Л.)	Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції / Поточні зобов'язання	0,25	0,26	0,26	0,26
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності (КП.Л.)	Грошові кошти + Поточні фінансові інв.+Дебіторська зборг. / Поточні зобов'язан.	3,68	3,68	3,66	4,61
3	Загальний коефіцієнт покриття (КП.З.)	Оборотні засоби / Поточні зобов'язання	4,72	4,85	5,34	5,48
4	Коефіцієнт забезпеч. поточної діяльності підпр. власними оборотними засобами (КЗ.П.Д.)	Власні оборотні засоби / Оборотні засоби	0,25	0,26	0,28	0,30
5	Маневреність власних оборотних засобів (КВ.О.Б.)	Грошові кошти / Власні оборотні засоби	0,05	0,05	0,05	0,04
6	Питома вага власних оборотних засобів у покритті запасів (КП.З.)	Власні оборотні засоби / Виробничі запаси	3,08	3,05	3,38	3,03

Діаграма 2.3.



Коефіцієнт абсолютної ліквідації, показує яка частина короткострокових зобов'язань підприємства може бути покрита за рахунок наявних найбільш ліквідних активів підприємства. В даному підприємстві цей показник найменший у 2004 році $КА.Л = 0,25$, а в 2005 - 2007 роках $КА.Л = 0,26$.

Коефіцієнт проміжної ліквідності, показує яку частину поточних зобов'язань підприємства можна покрити за рахунок найбільш ліквідних активів підприємства та дебіторської заборгованості. Найвищим він є у 2007 році $КП.Л = 4,61$.

Загальний коефіцієнт покриття, розкриває загальну оцінку ліквідності підприємства, показує, скільки копійок оборотних засобів припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Даний показник найнижчий $КП.З = 4,72$, 2004 році, найвищим $КП.З = 5,48$, 2007 році.

Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності підприємства власними оборотними засобами, вказує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних засобів підприємства. За рахунок власних засобів підприємства фінансується оборотних активів найбільше у 2007 році $КЗ.П.Д = 0,30$.

Маневреність власних оборотних засобів, характеризує ту частину власних оборотних засобів, яка знаходиться у формі грошових засобів. Для підприємства, що функціонує в нормальному режимі, значення показника знаходиться в межах від 0 до 1. В даному випадку значення показника знаходиться в цих межах.

Питома вага власних оборотних засобів у покритті запасів, характеризує ту частину вартості запасів, яка покривається власними оборотними засобами. Найвищим цей показник є 2006 році $КП.З = 3,38$.

2.4 Аналіз ділової активності

Аналіз ділової активності здійснюється з метою порівняння ефективного використання ресурсів та визначення міри виконання плану за основними показниками і зміни темпів їх росту.

Аналіз ділової активності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта обіговості активів; коефіцієнта обіговості дебіторської заборгованості; коефіцієнта обіговості кредиторської заборгованості; тривалості обертів дебіторської та кредиторської заборгованостей; коефіцієнта обіговості матеріальних запасів; коефіцієнта обіговості основних засобів (фондовіддачі); коефіцієнта обіговості власного капіталу (див.табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Загальне обертання капіталу (КО.К.)	Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу	1,25	1,26	1,46	1,49
2	Обертання мобільних коштів (КО.М.К)	Виручка від реалізації продукції / Оборотні засоби	4,98	4,45	4,91	5,10
3	Обертання власного капіталу (КО.В.К.)	Виручка від реалізації продукції / Власний капітал	1,34	1,33	1,53	1,63
4	Обертання дебіторської заборгованості (КО.Д.З.)	Виручка від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість	6,85	7,01	6,19	7,25
5	Термін обороту дебіторської заборгованості (КТ.Д.)	360 / Обертання дебіторської заборгованості	52,6	51	53	61

6	Обертання кредиторської заборгованості (КО.К.З.)	Виручка від реалізації продукції / Кредиторської заборгованості	220,4	180	165,65	120
7	Термін обороту кредиторської заборгованості (КТ.К.)	360 / Обертання кредиторської заборгованості	1,36	2	2,17	2,1

Загальне обертання капіталу, показує скільки припадає на 1 гривню авансованого капіталу гривень від реалізації продукції. В даному підприємстві цей показник найменший у 2004 році $КО.К = 1,25$, а найвищий у 2006 році $КП.З = 1,46$.

Обертання мобільних коштів, показує швидкість обороту матеріальних та грошових ресурсів підприємства за аналізований період, або скільки гривень виручки знімається з кожної гривні даного виду активів. Швидкість обороту матеріальних та грошових ресурсів підприємства за аналізований період був найвищий у 2004 році $КО.М.К = 4,98$.

Обертання власного капіталу, показує швидкість обороту вкладеного власного капіталу, або активність грошових засобів, якими ризикують акціонери. Швидкість обороту вкладеного власного капіталу найвищим був у 2006 році він становив $КО.В.К = 1,53$, а найнижчим у 2005 році $КО.В.К = 1,33$.

Обертання дебіторської заборгованості характеризує кількість оборотів дебіторської заборгованості. Позитивною вважається тенденція, коли значення показника зростає. Даний показник у 2006 році пішов на спад і становив $КО.Д.З = 6,19$.

Термін обороту дебіторської заборгованості, показує скільки днів триває оборот дебіторської заборгованості, у 2006 році він становив $КТ.Д = 58,16$ і був найвищим.

Обертання кредиторської заборгованості, показує кількість оборотів кредиторської заборгованості. Збільшенням кількості оборотів є свідченням позитивних змін фінансового стану аналізованого підприємства.

Термін обороту кредиторської заборгованості, показує скільки днів триває оборот кредиторської заборгованості. Чим меншим є термін обороту, тим кращим є фінансовий стан підприємства, найменшим він був у 2004 році і становив $KT.K = 1,36$.

2.5 Аналіз конкурентноспроможності

Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)

1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В) - що відображає ефективність витрат при випуску продукції

$V = \text{Валові витрати} / \text{Об'єм випуску продукції}$

2. Відносний показник фондівіддачі (Ф) – характеризує ефективність використання основних виробничих фондів

$\Phi = \text{Об'єм випуску продукції} / \text{Середньорічну вартість основних виробничих фондів}$

3. Відносний показник рентабельності товару (РТ) – характеризує ступінь прибутковості товару

$RT = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повну собівартість продукції}$

4. Відносний показник продуктивності праці (ПП) – відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили

$ПП = \text{Об'єм випуску продукції} / \text{середньспискова чисельність робочих}$

Фінансове положення підприємства (ФП)

1. Коефіцієнт автономії (КА) - характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування

$К = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальну суму джерел фінансування}$

2. Коефіцієнт платоспроможності (КП) – відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання

$КП = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ) – Вказує на якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань

$КЛ = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$

Коефіцієнт обіговості оборотних коштів (КО) – аналізує ефективність використання оборотних засобів, є часом, на протязі якого оборотні кошти проходять усі стадії виробництва та обігу

$КО = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок оборотних засобів}$

Ефективність використання збуту та просування товару (ЕЗ)

1. Рентабельність продажу (РП) – характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни

$РП = \text{Прибуток від реалізації} \cdot 100\% / \text{Об'єм продаж}$

2. Коефіцієнт завантаженості виробничими потужностями (КМ) – показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту

$$KM = \text{Об'єм випуску продукції} / \text{Виробничі потужності}$$

3. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР) – показує економічну ефективність стимулювання збуту

$$KR = \text{Витрати на рекламу} / \text{Приріст прибутку від реалізації}$$

Коефіцієнт затовареності готової продукції (КЗ) – відображає ступінь затовареності готової продукції. Зростання показника свідчить про падіння попиту

$$KZ = \text{Об'єм нереалізованої продукції} / \text{Об'єм продаж}$$

Конкурентоспроможність товару чи послуги (КТ)

Якість товару, що характеризує здатність товару задовільняти потреби, і визначається комплексним методом оцінки з допомогою інтегрального показника:

$$K = I_n \frac{I_{III}}{I_{3II}}$$

Конкурентноспроможність організації

$$(KKO) = 0,15EP + 0,29FP + 0,23EZ + 0,33KT$$

$$EP = 0,31B + 0,19F + 0,4P + 0,1PP$$

$$FP = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO$$

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KM + 0,14KR$$

Розраховані показники вказані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Критерії та показники конкурентноспроможності фірми

Показники	Роки			
	2004	2005	2006	2007
Відносний показник витрат на одиницю продукції В	0,86	0,88	0,89	0,98
Відносний показник фондівдачі, Ф	1,58	1,92	1,83	2,90
Відносний показник рентабельності товару, Рт	1,52	1,64	1,85	2,54
Відносний показник продуктивності праці ПП	24,67	26,24	39,17	46,13
Коефіцієнт автономії, КА	0,62	0,78	0,87	0,96
Коефіцієнт платоспроможності, КП	9,36	11,86	15,17	19,84
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, КЛ	1,45	1,68	1,96	2,26
Коефіцієнт обіговості оборотних коштів, КО	2,71	3,25	4,93	6,52
Рентабельність продажу, РП	0,98	1,2	1,54	1,78
Коефіцієнт ефективності реклами, КР	0,03	0,04	0,04	0,06
ЕП	3,64	3,71	4,07	4,85
ФП	2,98	3,26	4,06	4,70
ЕЗ	0,15	0,14	0,16	0,18
ККО	1,45	1,54	1,82	2,11

2.6 Аналіз показників рентабельності

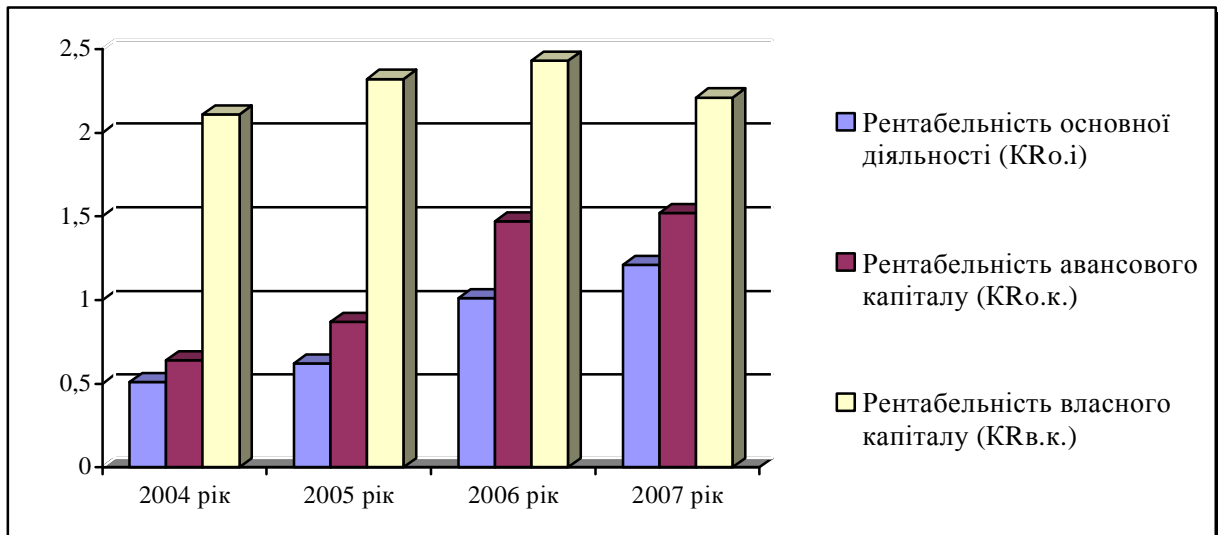
Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання.

Аналіз рентабельності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта рентабельності активів; коефіцієнта рентабельності власного капіталу; коефіцієнта рентабельності діяльності; коефіцієнта рентабельності продукції. Спільним при розрахунку коефіцієнтів цієї групи є те, що вони ґрунтуються на показниках доходності підприємства. Збільшення їх у динаміці позитивно характеризує зміну фінансового стану досліджуваного підприємства (див.Табл.2.6. та побудовану на основі даних в таблиці Діаграму 2.4.).

Таблиця 2.6.

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Рентабельність основної діяльності (KRo.i)	Прибуток від реалізації продукції / Витрати на виробництво і реалізацію	0,51	0,62	1,01	1,21
2	Рентабельність авансового капіталу (KRo.к.)	Прибуток / Валюта балансу	0,64	0,87	1,47	1,52
3	Рентабельність власного капіталу (KRв.к.)	Прибуток / Середня величина власного капіталу	2,11	2,32	2,43	2,21

Діаграма 2.4.



Рентабельність основної діяльності, характеризує ефективність витрат на виробництво і реалізації продукції підприємства. Ефективність витрат на виробництво і реалізації продукції була найвищою у 2007 році $KRo.i = 1,21$.

Рентабельність авансового капіталу, показує скільки копійок прибутку отримало підприємство на 1 гривню авансованого капіталу. Цей прибуток складав у 2004 році $KRo.к = 0,64$, у 2005 році $KRo.к = 0,87$, а в 2006 році $KRo.к = 1,47$, а в 2007 році $KRo.к = 1,52$.

Рентабельність власного капіталу, характеризує доходність власного авансованого капіталу. Доходність власного авансованого капіталу даного підприємства найвищою була у 2006 році і становила $KR_{в.к} = 2,43$.

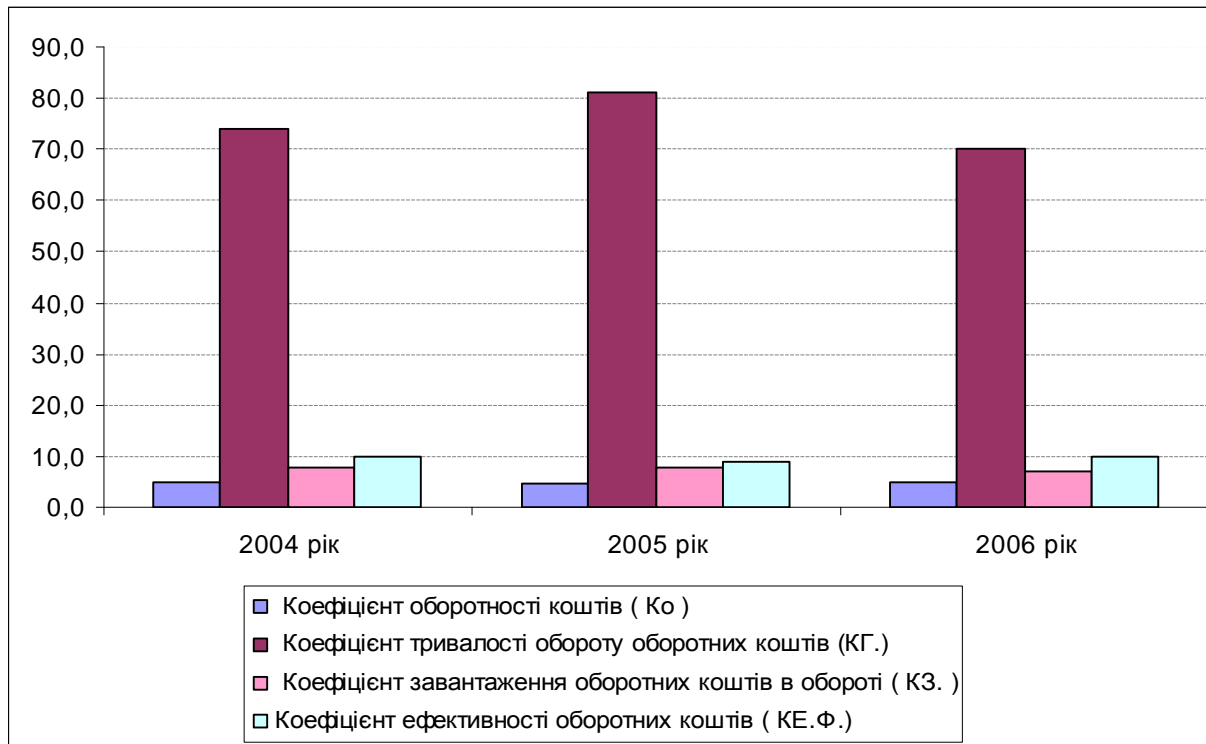
Після розрахунку показників: аналіз майнового стану підприємства та динаміки його зміни; аналіз фінансових результатів діяльності підприємства; аналіз ліквідності; аналіз ділової активності; аналіз платоспроможності (фінансової стійкості); аналіз рентабельності, необхідно в загальному оцінити фінансовий стан даного підприємства за чотири роки. Для цього потрібно зробити розрахунок показників ефективності оборотних коштів (див. Табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

№ п/п	Коефіцієнт	Формула	Роки			
			2004	2005	2006	2007
1	Коефіцієнт оборотності коштів (K_o)	Виручка від реалізації продукції / Середньорічні залишки оборотних коштів	4,88	4,74	4,45	4,93
2	Тривалість обороту оборотних коштів (K_T)	$360 /$ Коефіцієнт оборотності коштів	81	76	81	73,02
3	Коефіцієнт завантаження оборотних коштів в обороті (K_3)	Середньорічні залишки оборотних коштів / Виручка від реалізації продукції	0,20	0,21	0,22	0,20
4	Коефіцієнт ефективності оборотних коштів ($K_{E.Ф.}$)	Прибуток від реалізації продукції / Середньорічні залишки оборотних коштів	0,05	0,06	10	0,04

По зроблених розрахунках загально оціненого фінансового стану даного підприємства за три роки можемо побудувати діаграму (див. Діаграма 2.4.)

Діаграма 2.4.



З даної діаграми бачимо:

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, який показує швидкість обертання оборотних засобів, найвищим він є у 2007 році який становить $КО.= 4,93$, найнижчим він являється у 2006 році $КО.= 4,45$. А коефіцієнт тривалості обороту оборотних коштів найвищий 2004 році $КГ. = 81$, але також є непоганим і в 2005 році $КГ. = 76$ та 2006 році $КГ. = 81$.

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів в обороті показує скільки копійок оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції. Як ми бачимо з розрахунків цей коефіцієнт був найкращим у 2006 році він становив $КЗ. = 0,22$.

Коефіцієнт ефективності оборотних коштів за допомогою якого визначається, скільки копійок прибутку припадає на одну гривню оборотних коштів. У 2004 році та 2006 році він становив $КЕ.Ф. = 10$, а в 2007 році був нижчим $КЕ.Ф. = 0,04$. Отже, зі зроблених мною розрахунків по фірмі «Галактика» можемо побачити про задовільний стан даного підприємства на протязі цих трьох років.

Розділ 3. Аналіз базового ринку

Весь ринок пінополіуретанів можна оцінити приблизно 3600 тонн в рік. Ринок сезонний, пік продажів доводиться на період з серпня по січня, і з березня по червня.

Основна проблема ринку – якість поролону. Лівову частку продукції споживають меблярі, а велика частина поролону пропонованого імпортерами, на думку фахівців, не відповідає сучасному рівню меблевого виробництва. Стандартні марки поролону густиною 22-25 кг/куб.м. звичайно призначаються для використання як пакувальний матеріал, але не для виготовлення меблів.

Для всіх сегментів ринку конкурентна ситуація складається приблизно однаково, на ринку діють одні і ті ж виробники, які займають велику або меншу частку в різних сегментах. Продукція перспективна, знаходиться на стадії «зростання».

3.1 Виробники

1. Зі всіх виробників пінополіуретанів в Україні, на даний момент найкрупнішим є ТОВ «Інтерфом».

Завод по виробництву пінополіуретанів ТОВ «Інтерфом» розташований в місті Обухів, 50 кілометрів від Києва. Спосіб виробництва – безперервний. Лінію поставили через московське представництво фірми «Canon». Виробничі потужності дозволяють робити не менше 500 тонн в місяць. Персонал в недостатній мірі кваліфікований, багато молоді, багато кого узяли з київського заводу «Радикал», але в більшості своїй це управлінці. В результаті на період запуску лінії в Обухові зіпсовано більше 40 тонн сировини.

Сфера інтересів підприємства в першу чергу розповсюджується на Росію, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Молдову, останнім часом посилюється тиск на внутрішній ринок, шляхом зниження продажної ціни.

На підприємстві організований могутній відділ маркетингу. Збутова політика підприємства останнім часом стала досить агресивною через посилення конкурентної боротьби на російському ринку, тому інтереси «Інтерфома» все більше повертає Україна, де вони намагаються зайняти домінуючу позицію.

2. «Поролон-Б» м. Бердичів, 200 кілометрів від Києва, мають свій магазин в Києві. Спосіб виробництва – періодичний. Виробничі потужності дозволяли проводити до 200 тонн в місяць, проте за 2007 рік перероблено всього 40 тонн сировини 10 з яких пішло в брак.

На даний момент підприємство заборговувало різним інвесторам більше 50 000 \$. Виробниче устаткування розпродається. На даний момент небезпеки не представляють.

3. «Соляріс» м. Київ. Спосіб виробництва – періодичний. Потужності значно менше ніж в Бердичеві. Якість хороша. Об'єм випуску продукції до 20 тонн в місяць. Займають в основному ринок Києва і області. Дуже динамічні, молоді, але як довго зможуть протриматися на ринку під тиском невідомо, оскільки є велика кредиторська заборгованість постачальникам сировини. При певних обставинах можуть бути небезпечні.

4. «Місевра» м. Васильків, 30 км. від Києва. Спосіб періодичний. Сировинна база фірми «Вауер», потужності менше ніж у «Соляріса». Можуть проводити до 10 тонн і більше, але важко з фінансуванням. Якість, на даний момент, залишає бажати кращого. Можуть представляти небезпеку тільки у разі залучення хорошого технолога.

5. «Інтерфейс» м. Київ. Спосіб виробництва – періодичний. В основному формований поролон. Небезпеки не представляє.

6. Рудий В.И. м. Ялта. Спосіб виробництва – періодичний до 7 тонн в місяць. Сировина з Туреччини. Собівартість дуже низька але продукція не якісна.

3.2 Імпортери

1. «Vita baltic» В оригінальному імені на ринку не присутній. Перевага в наявності сертифікату ЄВРО-1, оскільки мито не платиться. На Україну йшло 50-60 тонн через балтійських посередників. Представляють деяку небезпеку, оскільки мають великий зазор в ціні.

2. «Всесвіт» м. Київ. На даний момент об'єм складає близько 10 тонн в місяць. Велику частину товару одержують в «Гуматекс» (Польща), також беруть у «Vita baltic». Сфера інтересів – вся Україна. Поки небезпеки не представляє.

3. Різного роду човники, загалом, до 30 тонн. В більшості своїй тіньові операції. За останній час серед них загострилася боротьба і це істотно впливає на ціну. В даний час практично будь-хто, хто має мікроавтобус, може привезти ППУ. Деякі цим заробляють на життя. За даними деяких операторів ринку, один «човник» на мікроавтобусі здатний за ходку перевезти від 0,5 до 1,5 тонн поролону, залежно від ступеня його стиснення.

4. «Хов і Ко» – товар з «Органіки» (Польща). У принципі можуть привезти будь-яку кількість, але в основному працюють під замовлення до 10 тонн.

Судячи з усього, ринок м'яких пінополіуретанів має високий ступінь конкурентності, але в світлі останніх ухвал Уряду, ввізне мито на імпортний поролон складає 100% митної вартості товару, що ввозиться, квоти на ввезення з 50% митом розподілили між собою польські виробники і виробники балтики.

Дана ситуація дуже сприяє збільшенню об'єму продажів нашої фірми. При періодичному способі виробництва до 100 тонн пінополіуретана в

місяць, цілком реально забезпечити стійкий попит (з урахуванням сезонних коливань). Важливим чинником є і те, що, маючи ту ж сировинну базу, що і більшість виробників, можливо тримати досить низьку ціну на продукцію. Це можливо через малу частку витрат на зміст і амортизацію устаткування.

3.3 Аналіз сильних і слабких сторін фірми

Таблиця 3.1. Аналіз сильних і слабких сторін

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність кваліфікованого персоналу, що має досвід роботи в даній області	Затягування термінів партнерами при поставках устаткування, надання нового цеху.
Хороші ділові зв'язки із споживачами продукції і постачальниками матеріалів і комплектуючих	нечітко оформлені умови договору.
Зручне місце розташування підприємства щодо районів з високою концентрацією підприємств-споживачів.	Існуюча низька ефективність процесу відвантаження споживачам продукції.
Близькість до транспортних магістралей (шосейна дорога проходить на відстані 0,5 км, ж/д вітка – через територію цеху).	Відсутність джерел фінансування.
Забезпеченість нового цеху всіма необхідними комунікаціями.	Наявність старого, зношеного устаткування на підприємстві.
Наявність виробничих потужностей, що дозволяють підтримати нове виробництво за рахунок існуючого устаткування.	Невисокий технологічний рівень наявного устаткування, що скорочує асортиментні можливості виробництва
Висока якість продукції, відповідна європейському рівню	
Наявність лідера проекту і управлінської команди.	
Наявність ділових контактів із структурами, здатними підтримувати просування проекту на всіх етапах його реалізації.	
Активна маркетингова політика.	
Порівняльно швидка окупність і висока ефективність проекту.	
Завойована частка – 28% ринку	

Зовнішні сприятливі можливості	Зовнішні загрози підприємству
Через введення урядових обмежень помітне збільшення інтересу покупців до вітчизняної продукції	нестабільна політична ситуація.
Позитивні тенденції зростання попиту	Бажання покупців працювати по бартеру, або з великим відстроченням платежу – ризик інфляційних втрат
Становлення ринкових відносин в Україні	нестабільність господарського, податкового, банківського і інших законодавств в Україні
Можливість отримання товарного кредиту від постачальників сировини	Тиск з боку зарубіжних виробників «чорний імпорт»
Зниження кредитної процентної ставки.	

Щодо слабких сторін фірми можна сказати наступне:

практично всі слабкі сторони фірми пов'язані з фінансуванням, проте, унаслідок того, що для нас відкритий товарний кредит у постачальників сировини (до 90 днів) і при тривалості обороту в 60 днів ці негативно чинники цілком можливо нейтралізувати.

Для стимулювання бажання споживачів купувати продукцію за «живі гроші» буде доцільне створення системи знижок, яка б стимулювала це бажання. Як основу можна узяти правити: « $2 \times 2 = 4$, а з відстроченням – 5, по передоплаті – 3».

Успішна боротьба з «чорним імпортом» можлива при створенні для споживачів більш вигідних умов в плані доставки, асортименту і т.п.

Розділ 4. Аналіз цільового ринку фірми і вибір стратегії його обхвату

4.1 Розробка стратегії сегментації ринку і виділення цільових сегментів

В основі концепції ринкової сегментації лежать дві теоретичні посилки: визнання гетерогенної природи товарних ринків, тобто розгляд ринку не як єдиного цілого, а як суму окремих сегментів, що відображають специфічні варіації попиту різних категорій Споживачів, диференціація продукції і методів її збуту.

Стратегія сегментації ринку дозволяє підприємству, враховуючи свої сильні і слабкі сторони при виборі методів маркетингу, вибрати ті з них, які забезпечать концентрацію ресурсів саме в тих сферах діяльності, де підприємство має максимальні переваги або, принаймні, мінімальні недоліки. При виділенні сегментів і виборі цільового з них виходить завжди враховувати масштаб ринку і тенденції, що складаються, на ньому.

Величина частки підприємства на конкретному товарному ринку (ринкова квота підприємства) є найважливішим чинником його комерційного успіху. Збільшення ринкової частки підприємства супроводжується, як правило, зростанням частки її прибутку (зростання частки ринку на 10% забезпечує збільшення норми прибутку в середньому на 5%). В той же час для різних галузей промисловості вплив ринкової частки на норму прибутку підприємства неоднаковий. Так, в галузях, що проводять предмети тривалого користування, норма прибутку "ринкових лідерів" на 28% вище, ніж у підприємств з мінімальною часткою ринку. Аналогічний показник для галузей, що проводять предмети першої необхідності.

Існують два традиційні підходи до розробки стратегії сегментації:

почати з дослідження кон'юнктури ринку, що склалася, на традиційні види продукції, виявлення фактичних і потенційних Споживачів і відмінностей їх відношення до нових видів продукції;

почати з формування уявлення про те, які змінні характеризують той або інший сегмент Споживачів.

Сегмент ринку - це споживачі, в масі своїй однаково реагуючі на заходи підприємства по формуванню попиту і стимулюванню збуту. Виділення сегментів на ринках продукції виробничо-технічного призначення може бути засновано на масштабах діяльності Споживача, географічному положенні, галузевої приналежності, а так само характері діяльності Споживача, як підприємства (імпортер, виробник, оброблювальне підприємство і інше) або чисельності персоналу, в межах деякої вики.

Вибираючи той або інший підхід до проведення сегментації, можна керуватися наступними критеріями:

- важливість сегменту для підприємства;
- кількісні показники (місткість даного сегменту ринку, ринкова ніша);
- доступність освоєння сегменту для підприємства;
- прибутковість продукції;
- захищеність від конкуренції (вже завойовані позиції, позитивний імідж підприємства, що сформувався);
- можлива ефективність роботи в цьому сегменті на перспективу.

Розглянемо найпопулярніші види сегментації ринку.

Географічна сегментація – спосіб розподілу ринку по групах Споживачів по географічних ознаках. Цей метод найбільш ефективний у разі відмінностей культур або кліматичних умов в регіонах збуту, що мають принципове значення для використання продукції.

Демографічна – спосіб розподілу ринку по групах Споживачів по ознаках підлога, вік, національність, склад сім'ї, річний дохід, віросповідання і ін.

Геодемографічна – спосіб розподілу ринку по групах Споживачів виходячи із статистичних даних про чисельність населення в регіональному розрізі.

Психографічна сегментація – спосіб розподілу ринку по Споживачах залежно від їх приналежності до суспільного класу, способу життя і характеристик особи.

Сегментація по типу поведінки – групування споживачів по мотивах здійснення покупок, інтенсивності споживання, відношення до продукції. Тут традиційно виділяють, перш за все, споживачів з двома граничними типами поведінки:

суперконсерватори люди – виступаючі проти будь-яких змін, зберігаючі прихильність своїм звичкам і перевагам. Вони можуть належати до різних шарів – від високого до низького. У них практично відсутня творча уява і естетичне сприйняття. Вони складають звичайно від 11 до 15%;

суперноватори – люди схильні до ризику і експерименту. Це, як правило, високооплачувана категорія Споживачів, але складова не більш 3% потенційної місткості ринку.

Сегментація по виду продукції – спосіб розподілу ринку по функціональних і технічних параметрах вироблюваної продукції. Даний вигляд є похідним від сегментації по групах Споживачів, оскільки виділення сегментів по окремих параметрах проведеної продукції є обліком в іншій формі запитів і переваг Споживачів.

Сегментація по фірмах-замовниках – спосіб розподілу ринку засобів виробництва з урахуванням специфічних проблем Замовника в області закупівлі засобів виробництва, а також умов оплати, методів розрахунку, централізації і децентралізації поставки засобів виробництва.

Сегментація по основних конкурентах – спосіб розподілу по виробниках аналогічної продукції. Як критерії: вид потреб, що задовольняються продукцією конкурентів і організації ними збутової діяльності.

Сегментація ринку як споживацької, так і виробничої продукції можлива також виходячи з відгуків споживачів про якість, фірмову марку,

ціну, організацію сервісного обслуговування, рекламу і організацію просування на ринок.

Сегментація може носити і цілеспрямований характер відповідно до установки керівництва підприємства (наприклад, мати справу тільки з оптовими споживачами або виробниками оригінального устаткування і т.д.). Як правило, такий підхід витікає з результатів аналізу минулої діяльності, який проводиться в цілях визначення сегментів, де вдалося досягти оптимального співвідношення між об'ємом продажів і прибутком, а так само для прогнозування подальшого розвитку збутової діяльності.

Таблиця 4.1 Сегментація ринку м'яких пінополіуретанів

№	Цільовий сегмент	Частка в загальному об'ємі продажів %	Характерні вимоги
1	Дрібні виробники	25	Поролон густиною 22-25 кг/м ³ , низька ціна, невисокі вимоги до якості.
2	Середні і крупні виробники м'яких меблів для будинку	48	Спеціальні розміри, деталювання, доставка.
3	Виробники офісних меблів	26,5	високощільні і високоеластичні марки, якість.
4	Інші споживачі	0,5	Спец. мазкі, особлива якість.

Для фірми «Галактика» найцікавішими і перспективними є перші три сегменти див. Таблицю 4.1. З погляду географічної сегментації це рівненський та волинський регіони України.

Кожний з виділених сегментів ринку представляє інтерес для нашої фірми. Тому для нас доцільно б вибрати стратегію селективної спеціалізації.

Дана стратегія означає орієнтацію діяльності фірми на вибір цільових сегментів у межах ринку без якої-небудь конкретної орієнтації на певні товарні або сегментні ознаки. Основними чинниками вибору цільових сегментів в даному випадку є їх прибутковість і відповідність ресурсам і можливостям фірми.

Дана стратегія характеризується значно меншим ризиком при можливому скороченні якого-небудь з сегментів.

Недоліками даної стратегії є сильна диференціація зусиль і засобів фірми.

4.2 Вибір стратегії обхвату цільового ринку

Наступний етап, після сегментації ринку, необхідно розробити стратегію обхвату цього ринку.

З трьох можливих стратегій для нас найдоцільнішою є стратегія диференційованого маркетингу.

Особливості даної стратегії полягають в намірі фірми-виробника задовольнити потреби значної ринкової частки і орієнтується на значний ринковий потенціал. Тобто суть даної стратегії полягає в тому, щоб проводити значний асортимент продукції, яка розрахована на різні сегменти ринку, кожний з яких забезпечується відповідним комплексом маркетингових засобів.

Ця стратегія, в порівнянні із стратегіями недиференційованого і концентрованого маркетингу, є самою ресурсоемною. Проте для нашої фірми, це не створюватиме великих труднощів через те, що змінюється лише загальні витрати на маркетинг і підвищуються організаційні витрати. Технологія виробництва продукції і сировинна база залишається без змін.

Для виконання, втілення в життя даної стратегії доцільно провести внутрішню реорганізацію служби маркетингу, організацію трьох груп стратегічних господарських одиниць, які займалися діяльністю в своєму сегменті ринку.

4.3 Вибір стратегії з використанням матриці «Мак Кинси - Дженерал Електрик»

Для проведення аналізу по матриці «Мак Кинси – Дженерал Електрик» визначимо значення і ранг показників для стратегічно господарських одиниць (СХЕ) 2 нашої фірми по двох чинниках: «привабливість ринку» і «Конкурентоспроможність СХЕ», результати зведемо в таблицю див. таблицю 4.2 та таблицю 4.3.

Таблиця 4.2

Показники	Коефіцієнт значущості	Ранг	Загальна оцінка $4=2 \times 3$
1	2	3	4
По чиннику «привабливість ринку»			
Місткість ринку	0,2	4	0,8
Темп зростання ринку	0,2	5	1,0
Рентабельність	0,1	4	0,4
Рівень конкуренції	0,1	3	0,3
Розмір необхідних інвестицій	0,1	2	0,2
Ризик ринку	0,05	3	0,15
Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів	0,2	4	0,8
Гос. регулювання ринку	0,05	2	0,1
Всього	1	x	3,75

Таблиця 4.3

Показники	Коефіцієнт значущості	Ранг	Загальна оцінка $4=2 \times 3$
1	2	3	4
По чиннику «конкурентоспроможність»			
Якість товару	0,1	4	0,4
Абсолютна ринкова частка	0,15	3	0,45
Відносна ринкова частка	0,1	4	0,4
Привабливість асортименту	0,15	4	0,6
Ефективність каналів збуту	0,15	3	0,45
Ефективність рекламної діяльності	0,05	3	0,15

Рівень ціни	0,1	3	0,3
Фінансові ресурси	0,1	2	0,2
Виробничі можливості	0,1	4	0,4
Всього	1	x	3,35

Також визначаємо значення і ранг показників для інших СХЕ фірм.
Будуємо матрицю див. Рис. 4.1.

Аналізуючи одержану матрицю можна сказати, що:

для СХЕ 1 і СХЕ 2 можна запропонувати стратегію зростання,
інвестицій;

для СХЕ-3 стратегія пошуку конкурентних переваг, розвиток цієї
одиниці;

для СХЕ 4 – стратегія ліквідації.

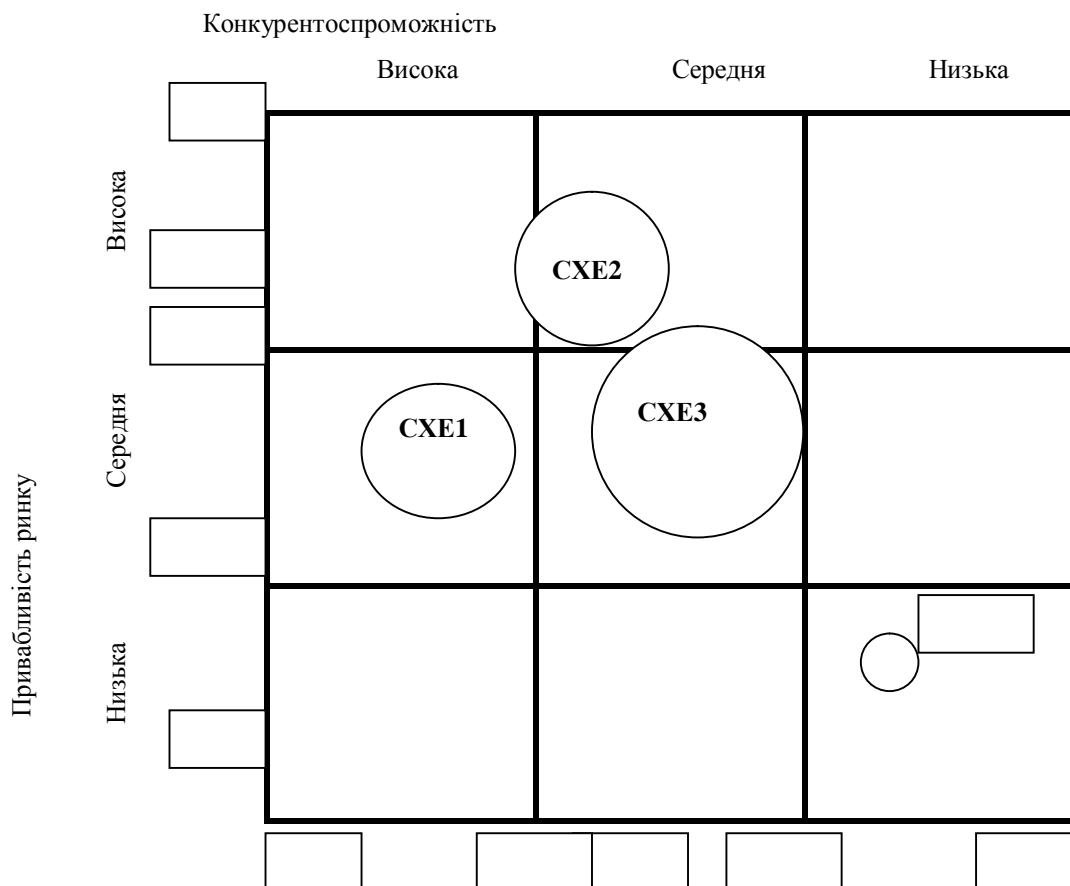


Рис. 4.1 Матриця « МАК КИНСИ - ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК»

Розділ 5. План стратегічного маркетингу фірми «Галактика»

Проаналізувавши можливі стратегії розвитку для кожної з СХЕ, що входять в бізнес портфель фірми складемо план стратегічного маркетингу для однієї з них. – СХЕ 2.

Для здійснення цілей нашої фірми в даному сегменті ринку пропонується наступна програма дій:

Провести рекламну кампанію, яка була б направлена конкретно на споживача, що працює в цьому сегменті ринку: реклама в газеті «Бізнес», як в одній з самої читаної даною категорією споживачів, адресна розсилка проспектів і пропозицій по крупних підприємствах, які споживають нашу продукцію, обов'язкову участь в спеціалізованих виставках.

Розробити цінову стратегію, з метою створення привабливих умов для покупця у разі оплати «живими грошима», або з мінімальним відстроченням платежу (до 10 банківських днів).

Для поліпшення якості продукції частину прибутку направити на розвиток виробництва: покупку переробляючого устаткування і лінії технологічної лінії безперервного вспінювання. Ці інвестиції дозволять збільшити асортимент продукції і її якість.

Шляхом удосконалення організації роботи відділу збуту зменшити термін виконання замовлення до 4-5 днів.

Висновок

Все більше значення для підприємств сьогодні має боротьба за клієнта. Ця боротьба неможлива без комплексного вивчення і аналізу маркетингової ситуації на ринку. Ефективний збут у наш час означає серйозну взаємодію маркетингової і збутової служб. Не дивлячись на те, що формально відділи маркетингу і збуту фактично не зв'язані, збутові служби повною мірою використовують все, що їм може надати маркетинг, а маркетингові – спираються на збут, як на одну з основних своїх складових.

Створюючи, удосконалюючи відділи маркетингу і збуту, керівництво фірми «Галактика» повинне вирішити для себе найважливіші питання: які канали збуту використовувати, яка маркетингова стратегія потрібна, як про стимулювати збут? Допомогти відповісти на ці питання може тільки комплексний аналіз існуючої зовнішньої і внутрішньої ситуації на підприємстві, без відриву від конкретних цілей і задач підприємства. І лише маючи на руках ці цілі, можна займатися розробкою якої-небудь стратегії.

Не забуваючи про цінність маркетингу для фірми «Галактика», варто надавати належну увагу і збуту. Правильний вибір каналів збуту, методів просування товару, ціноутворення і стимулювання збуту – ось основні задачі керівника відділу збуту. І ситуація тут йде навряд чи багато чим краще, ніж з маркетингом. Адже на ці заходи теж потрібні чималі засоби.

Можна зробити наступні висновки, що всі компоненти зовнішнього середовища знаходяться в стані сильної взаємодії. Зміни в одному з чинників обов'язково приведе до тому, що відбудуться зміни в інших чинниках. Тому їх вивчення і аналіз повинні вестися не по окремоті, а системно з відстежуванням не тільки змін в окремому чиннику, але і із з'ясуванням того, як ці зміни позначаться на інших чинниках зовнішнього середовища. При цьому ступінь дії окремих чинників зовнішнього середовища на різні організації різний. Зокрема, ступінь впливу виявляється по різному залежно

від розміру підприємства, його галузевої приналежності, територіального розташовує і т.д.

При вивченні чинників зовнішнього середовища організація повинна визначити для себе, які із зовнішніх чинників, роблять найбільший вплив на її діяльність. Крім того, організація повинна скласти список тих зовнішніх чинників, які є потенційними носіями загроз для організації і тих зміни, яких можуть відкрити додаткові можливості для організації. І цим чинникам необхідно надавати більше уваги, але не слід забувати і про інші чинники зовнішнього середовища, оскільки тільки при вивченні і аналізі всіх чинників зовнішнього середовища організація може займатися успішною діяльністю.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про підприємство».
2. Н.В. Куденко «Стратегічний маркетинг»;
3. Азарян О.М. Маркетинг кондитерських товарів в Україні. Донецьк.: 1997.
4. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика. М.: 1996.
5. Грузинов В.П. Экономика предприятия. М.: 1998.
6. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоспособности предприятия. Х.: Основа, 1995.
7. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность продукции. Теоретико-методологический аспект. Кременчуг.: 1994.
8. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Х.: 1997.
9. Івахненко В.М., Горбаток М.І., Львовчкін В.С. Економічний аналіз. К.:1999.
10. Курбатков К.С. Маркетинг і організаційно-економічні умови розвитку збутової діяльності в ринкових умовах. Х.: 1996.
11. Маршалкин Г.А. Производство кондитерских изделий. М.: Колос. 1994.
12. Мочерний С.В. та ін. Основи економічної теорії. / За ред. С.В. Мочерного. К.: «Академія», 1997.
13. Поліщук В.М. Управління конкурентоздатністю виробництва в галузях АПК. К.: 1997.
14. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. К.: 1996.
15. Фитхутдинов Р.А. Менеджмент конкурентоспособности товара. «Бизнес-школа».: 1995.
16. Хрипач В.Я. Экономика предприятия. Минск.: 1997.
17. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: 1996.
18. Юданов А.Ю. Фирма и рынок. М.: Знание, 1990.

19. Мен В.О. Фінансово економічний аналіз. Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 2001 – 530.
20. Мен В.О. Економічний аналіз фінансів підприємства та фінансового стану підприємства. Навчальний посібник – К.: КНЕУ, 2002 – 645.
21. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства.: Монографія. – К.: КНЕУ – 2002. – 521 с.
22. Івахненко В.Н. Курс економічного аналізу. Навчальний посібник – К.: Знання – Прес, 2001 – 361 с.
23. Коробов М.Я. Фінансово – економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник – К.: Т-во „Знання” КОО, 2003. – 378 с.
24. Павицька К.І. Фінанси України. Навчальний посібник – К.: Кондор – 2000. – 264 с.
25. Манх В.С. Економічний аналіз. Підручник: Вид. 2 – ге, перероб. Та допов. К.: Центр навчальної літератури, 2005 – 472 с.
26. Канг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. — М.: Прогресс, 1982. — С. 264.
27. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. М.Центр экономики и маркетингу 1996.
28. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ вузов.
29. -М.:МГУ, 1995.-252 с.
30. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. В 2-х ч. - Мн.:
31. Мисанта, 1998. Ч. 1: Стратегическое планирование. - 294 с.
32. Карлофф Б. Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991.
33. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. Уч. пособие для вузов. –
34. М.: из-во РДЛ, 2003. - 464 с.
35. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 52 —53.
36. Макконел Кемпбелл Р., Брю Л. Стенли. Экономикс. — Т. 1. — Таллинн, 1992. — С. 52.

37. Программа дисциплины «Корпоративный менеджмент». — М.: РЭА им. Плеханова, 1998. — С. 60.
38. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми забезпечення конкурентоспроможності // Вісник Донецького університету. Сер. Економіка і право, 2005, - Вип.2/1 - С.11-14.
39. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання. - К.: Ін-т екон.прогнозув., 2000. - 344 с.
40. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2006. - 396 с.
41. Ареф'єва О.В. Стратегія реалізації потенціалу підприємств // Економіка і управління, №1, 2005. С.-25-29
42. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник.- Львів: "Новий
43. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний
44. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
45. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — Питер, 1999
46. Завельский М.Г. Институциональные изменения и экономическое развитие. . Экономика и математические методы. Том 34, выпуск 3, 1998. С. 18 - 29
47. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. - К.: КНЕУ, 2000. - 280 с.
48. Глазьев С. Стабилизация и экономический рост. Вопросы экономики. 1997. № 1. С. 90-103.
49. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми забезпечення конкурентоспроможності // Вісник Донецького університету. Сер. Економіка і право, 2005, - Вип.2/1 - С.11-14.
50. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2006. - 396 с.
51. Камаев В.Д. Экономическая теория: Учебник. – М.: «Владос», 1999 – 636 с.

52. Виссема Х Менеджмент в подразделениях фирмы. — М.: ИНФРА-М, 1996.
53. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Гардарика, 1998.
54. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності? // Проблеми науки, 2005, -№ 11.-С.52-55.
55. Бернштам М.С., Гуриев С.М., Оленев Н.Н., Петров А.А., Поспелов И.Г. Механизм стимулирования экономического роста посредством восстановления сбережений населения. Экономика и математические методы. 1997. Том 33. Выпуск 2. С. 31 - 53.
56. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.
57. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 1999.
58. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.