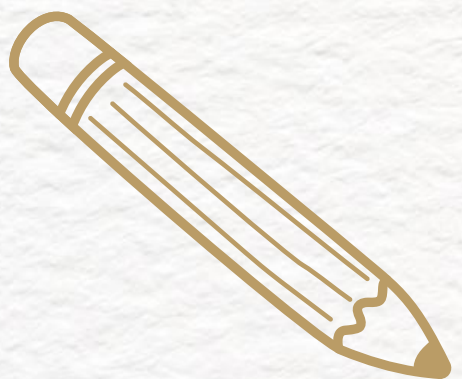


Тема **6**. Аналіз

“
конкурентоспроможності
підприємства



01. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

02. Аналіз конкурентоспроможності продукції

03. Аналіз конкурентоспроможності бізнес-моделі

04. Аналіз конкурентоспроможності ресурсів



01. Аналіз конкурентоспроможності підприємства

Передбачає зіставлення показників конкретного підприємства із середньогалузевими показниками за чотирма групами:

1. ефективності виробничої діяльності (ВД);
2. фінансового стану (ФС);
3. ефективності організації збуту та просування товару (ЕЗ);
4. конкурентоспроможності продукції (КП)



У цілях аналізу конкурентоспроможності підприємства використовується
15-бальна шкала:

5 балів надається фактичному показнику, який гірший за середньогалузевий;

10 балів — на рівні середньогалузевого;

15 балів — значення показника більше за середньогалузевий

$$\text{КСП} = 0,15 \times \text{ВД} + 0,29 \times \text{ФС} + 0,23 \times \text{ЕЗ} + 0,33 \times \text{КП}$$



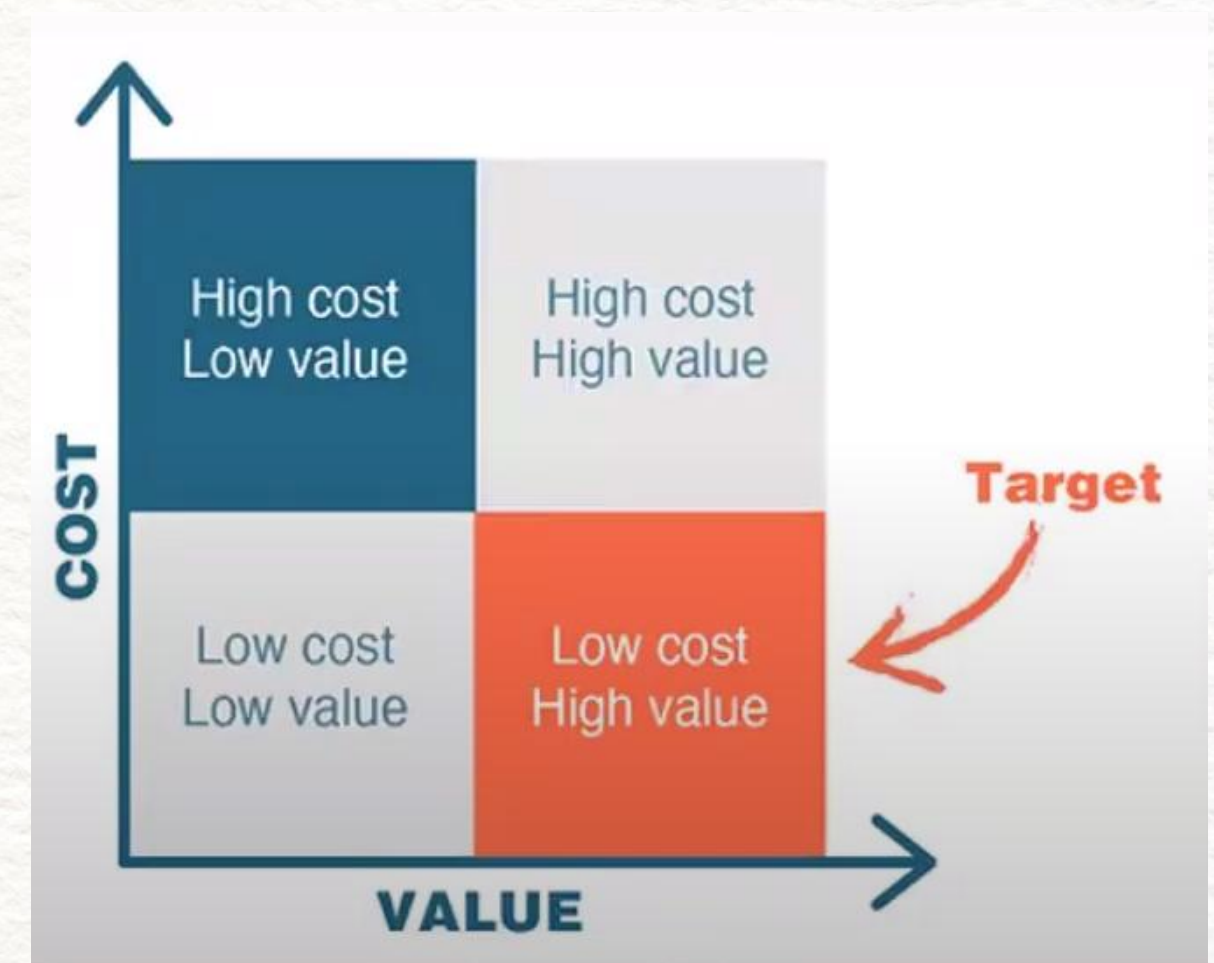
КСП - конкурентоспроможність підприємства; ВД - ефективність виробничої діяльності; ФС - фінансовий стан; ЕЗ - ефективність організації збуту та просування товару; КП - конкурентоспроможність продукції



Функціонально-вартісний аналіз (Value Analysis / Value Engineering)



Уможлиблює оцінку конкурентоспроможності продукції через поелементне відпрацювання конструкції виробу за принципом функціонування - основні та допоміжні функції, що надають цінність споживачу.



Функціонально-вартісний аналіз включає:

1.



2.

1) визначення тих характеристик продукту, які можна поліпшити, якщо скоротити витрати без погіршення функціонального призначення продукції

2) усунення з конструкції непотрібних функцій, що роблять її дорожчою, але за які споживачі бажання платити не висловлюють



Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)



Є корисним аналітичним інструментом для пошуку нових технічних ідей і рішень з метою зниження собівартості одиниці окремих видів продукції та базується на визначенні співвідношення.

Виправдане співвідношення між часткою витрат на виробництво носія опції функції і коефіцієнтом важливості функції для споживача має бути рівним або близьким до 1. Якщо коефіцієнт витрат на носій функції менше 1, то співвідношення вважається сприятливим.

**Частка витрат у собівартості
виробу на виробництво
матеріального носія опції функції**

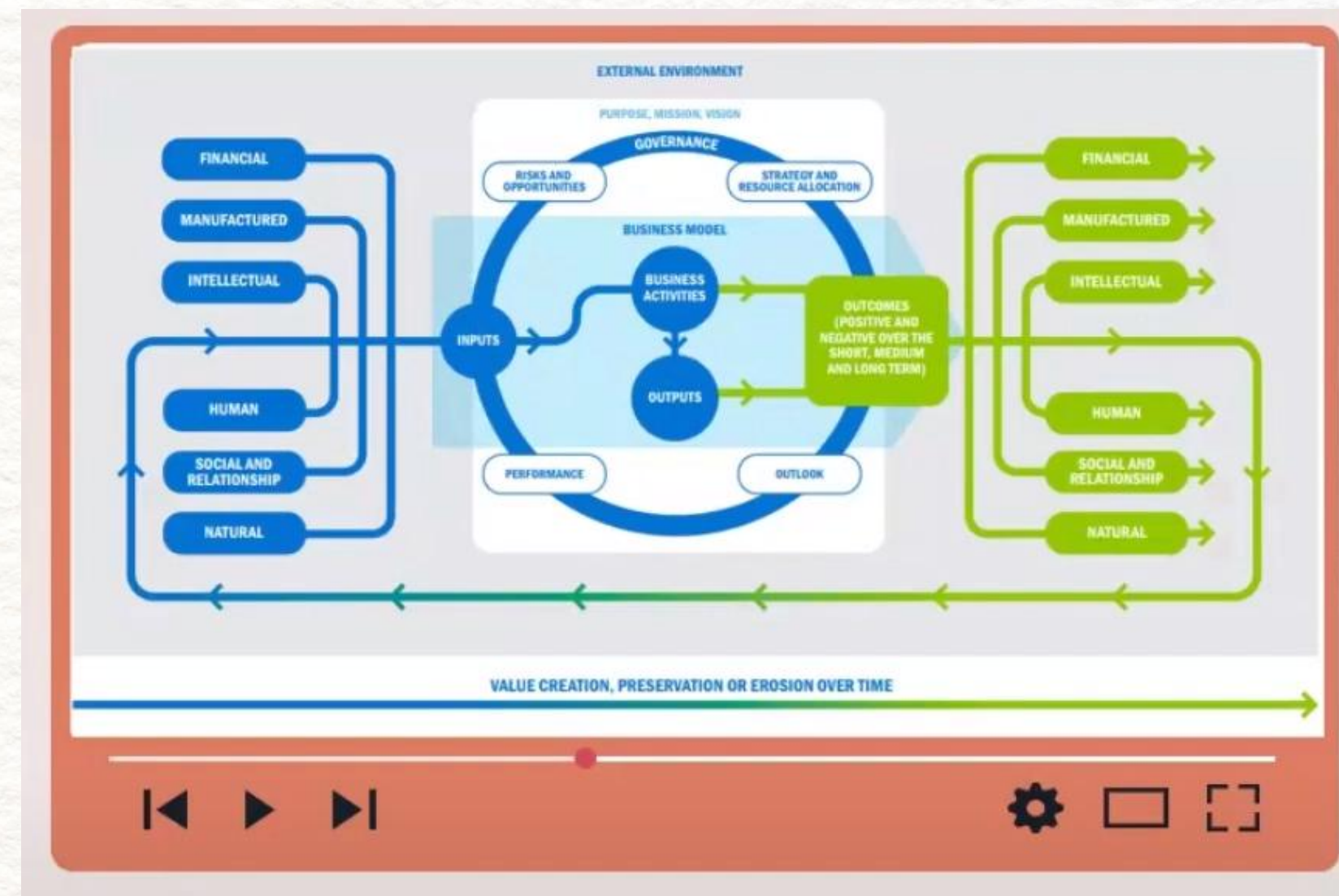
**Відсоток важливості опції
функції виробу, що має
цінність для споживача**

≤ 1

Активация Windows

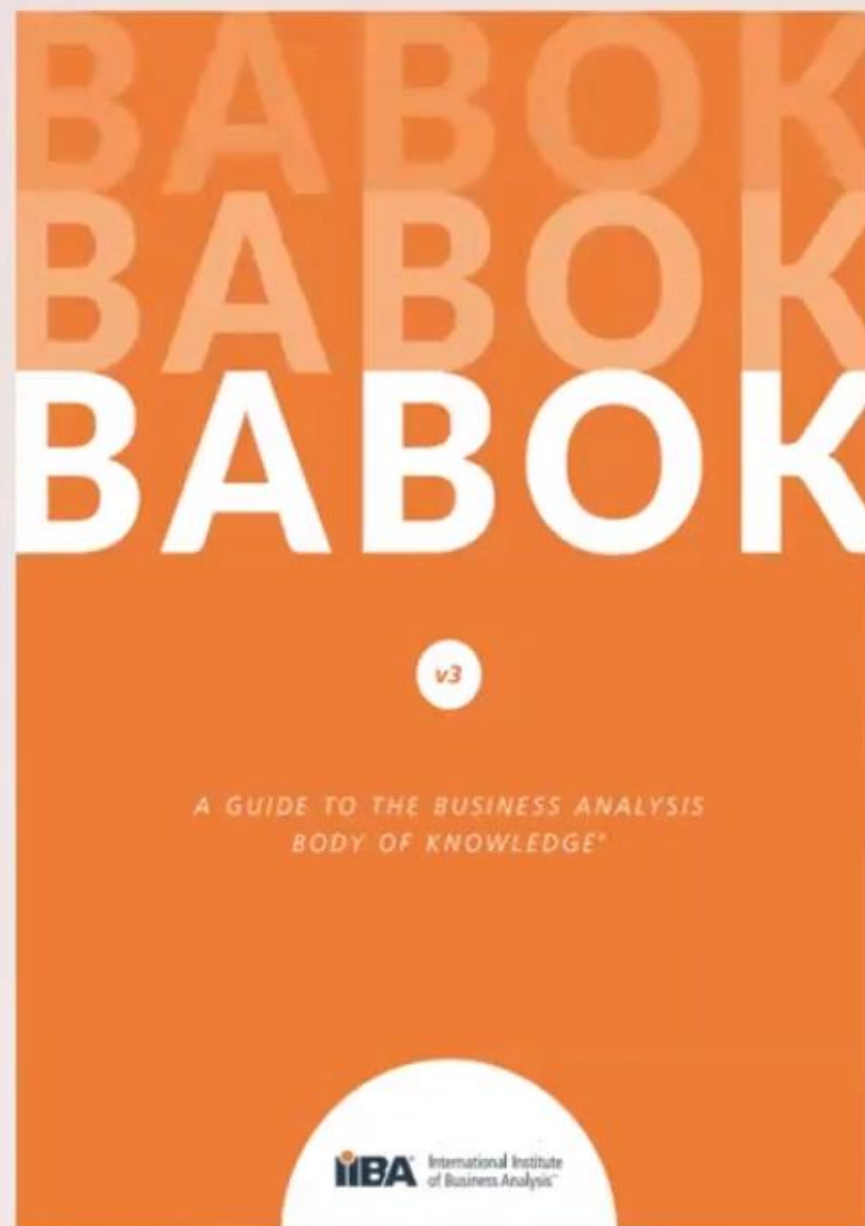
Бізнес-модель організації

- Це схема бізнес-процесів, пов'язаних із реалізацією стратегічних бізнес-цілей у співпраці із зацікавленими сторонами;
- відображає консенсус інтересів ключових стейкхолдерів бізнесу;
- становить собою систему трансформації ресурсів (inputs) через її комерційну діяльність (business activities) в продукти (outputs) і результати (outcomes)



International Standard «Integrated Reporting»

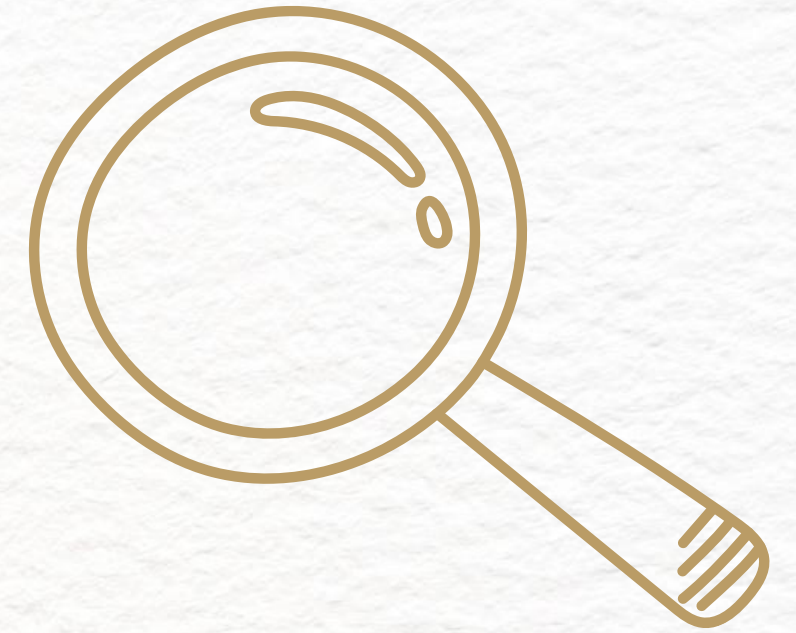
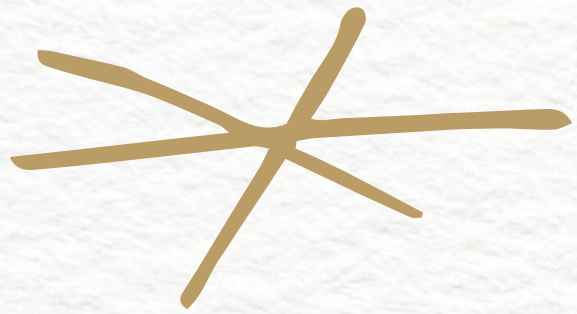
Техніка аналізу бізнес-моделі



- | | |
|-------|------------------------------------|
| 10.1 | Acceptance and Evaluation Criteria |
| 10.2 | Backlog Management |
| 10.3 | Balanced Scorecard |
| 10.4 | Benchmarking and Market Analysis |
| 10.5 | Brainstorming |
| 10.6 | Business Capability Analysis |
| 10.7 | Business Cases |
| 10.8 | Business Model Canvas |
| 10.9 | Business Rules Analysis |
| 10.10 | Collaborative Games |
| 10.11 | Concept Modelling |
| 10.12 | Data Dictionary |
| 10.13 | Data Flow Diagrams |
| 10.14 | Data Mining |
| 10.15 | Data Modelling |
| 10.16 | Decision Analysis |



Канва бізнес-моделі

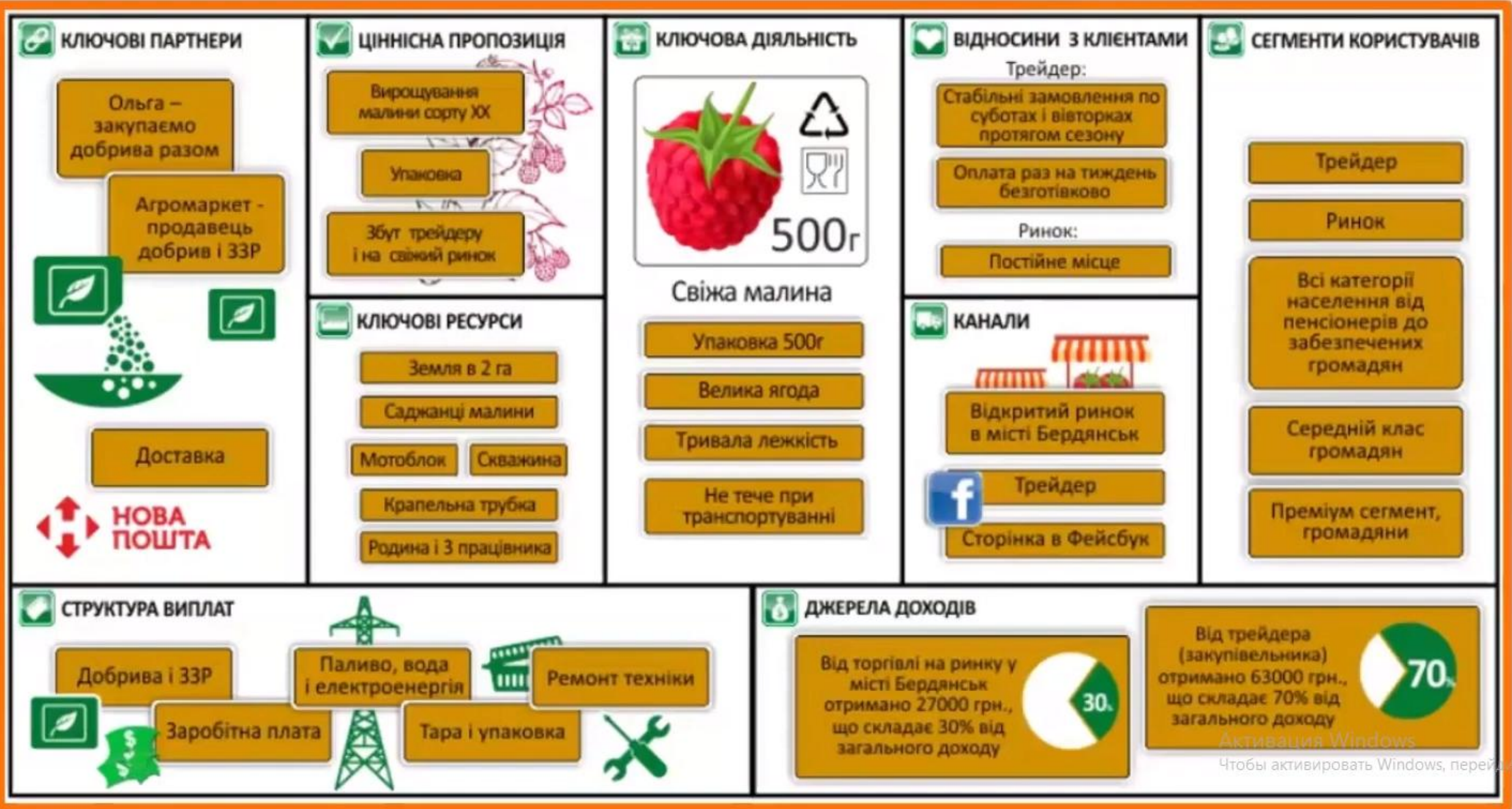


Техніка аналізу взаємозв'язків між діяльністю, фінансами, клієнтами та ціннісними пропозиціями підприємства.

Полотно бізнес-моделі будується з дев'яти блоків, які описують, як організація має намір забезпечити цінність: ключові партнери, ключові напрямки діяльності, ключові ресурси, ціннісна пропозиція, відносини з клієнтами, канали, сегменти клієнтів, структура витрат та джерела доходів



Приклад полотна бізнес-моделі на прикладі компанії з виробництва малини



04. Аналіз конкурентоспроможності ресурсів



VRIO-аналіз

Методика, яка допомагає бізнесу зрозуміти, які у нього є особливі ресурси та можливості, які можуть дати конкурентну перевагу. Коли компанія проводить VRIO-аналіз, вона дивиться на свої ресурси та визначає, чим вони унікальні та рідкісні. Також компанія оцінює, наскільки ці ресурси складно скопіювати іншим підприємствам.

Важливо також зрозуміти, як ці ресурси організовані і як бізнес може використовувати їх якнайкраще.



Критерії VRIO-аналізу

Value



Цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації. Ресурс або здатність, як кажуть, є цінними, якщо це дозволяє фірмі використовувати можливості або звести нанівець загрози в навколишньому середовищі.

Inimitability



Неповторність - це те, чому унікальні ресурси чи можливості компанії не можуть бути просто скопійовані чи повторені конкурентами. Якщо у компанії є щось, що робить її особливою на ринку, це може бути її перевагою: 1. Технологічна перевага. 2. Бренд та репутація. 3. Ексклюзивні контракти чи партнерства. 4. Культура та організаційні можливості.

Rarity



"Рідкість" показує наскільки рідкісні та унікальні ресурси або можливості компанії в порівнянні з конкурентами на ринку. Якщо компанія має рідкісні ресурси, це може дати їй конкурентну перевагу. Наприклад, висококваліфікований персонал, особливі технології чи ексклюзивні партнерські відносини.

Organization



Фірма повинна мати організаційну здатність експлуатувати ресурси. Якщо організація має щось особливе та унікальне (значимість) і добре управляє своїми ресурсами (організованість), це може бути її сильною стороною. Фірма, яка володіє цінним і рідкісним ресурсом, не отримає конкурентної переваги, якщо вона не зможе фактично використовувати цей ресурс для ефективного використання.

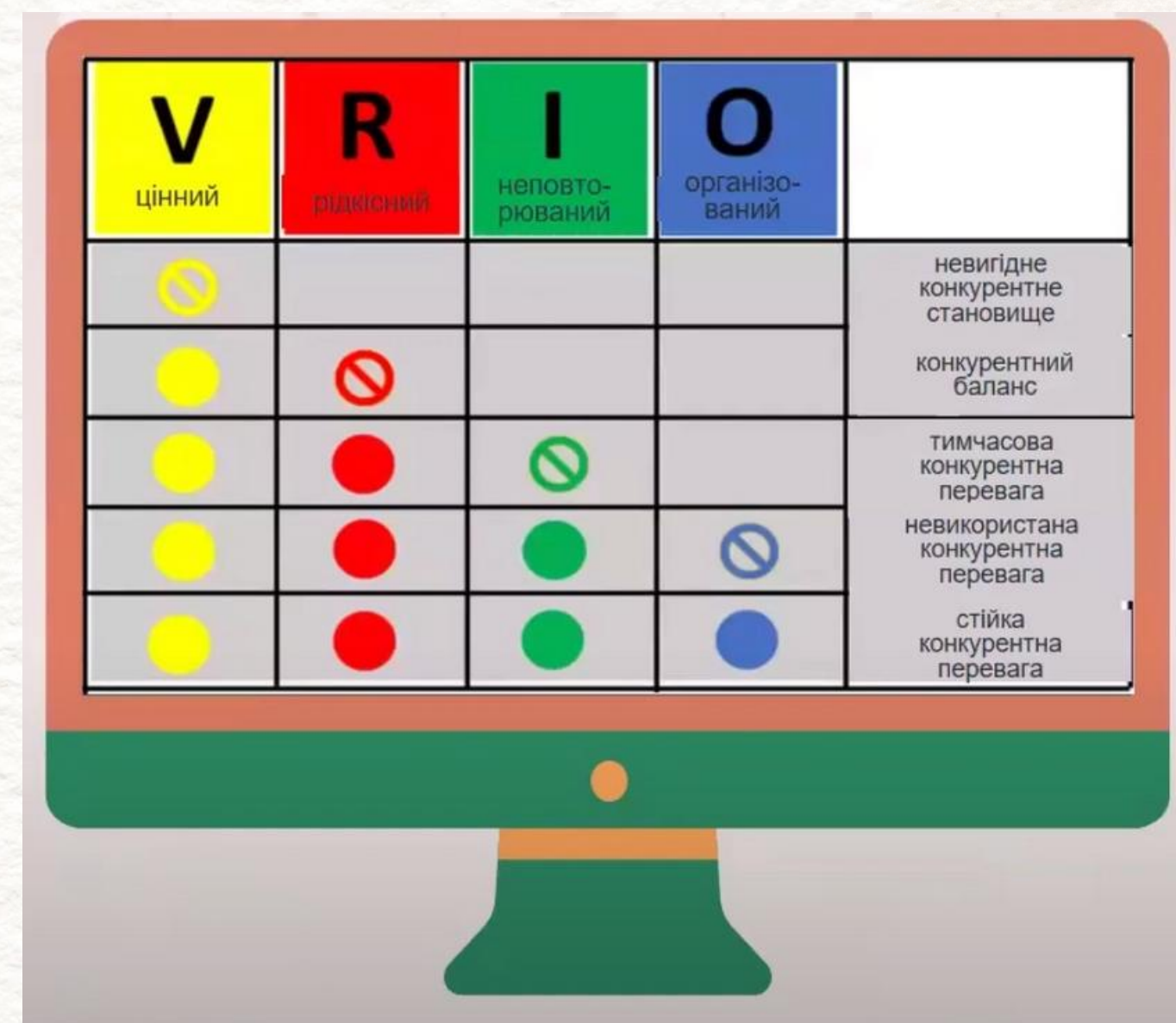


VRIO-аналіз



В основі методу VRIO-аналізу лежить безперервний аналіз ресурсів підприємства за чотирма основними критеріями: цінності (*value*), рідкісності (*rarity*), неповторності (*imitability*) та організованості (*organization*).

Це можуть бути людські ресурси, фінансові ресурси, матеріальні чи нематеріальні ресурси.





Практична частина