

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра маркетингу та логістики

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему **УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-
КОМПАНІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ**

Виконала: студентка VI курсу, групи ФЕУ – 422м
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

Державіна Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Лифар В.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Рапінчук Є.В.

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2017 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
 (повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕГІ, ФЕУ
 Кафедра маркетинг та логістика
 Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) _____
 Спеціальність 075 "Маркетинг"
 (код і назва)
 Напрямок підготовки _____
 (код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Михайло
проф. д.е.н. Микола В.В.
20 грудня 2017 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Державної Ларі Михайлівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення конкурентної стратегії Інтернет-компанії з використанням інструментів маркетингу

керівник проекту (роботи) Микола В.В. д.е.н. проф.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "03" жовтня 2017 року № 346

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.12. 2017

3. Вихідні дані до проекту (роботи) научков. статті та монографії з питань маркетингової стратегії та інтервованих маркетингових комунікацій, інтерактивної досвід інновацій, статистичні дані, документация та внутрішні інформації підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства

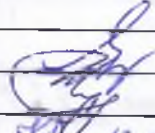
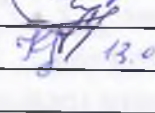
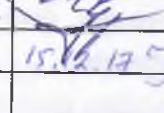
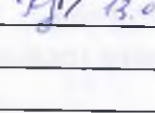
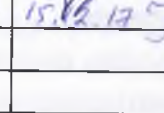
Розділ 2. Аналіз конкурентної стратегії Інтернет-компанії "Click Dealer"

Розділ 3. Напрямки удосконалення конкурентної стратегії компанії "Click Dealer"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 2.1 табл. 1.3 додати
Рис 3.1 Карта стратегічних груп в галузі Інтернет-реклами

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1-3 розділи	проф. Мигура В.В.		
Оформлення проекту	Згурабенко С.М.		
Нормативні документи	Кочуба Т.В.		
МР 98 Захисту		13.06.17	15.06.17
Додаток			

7. Дата видачі завдання 13.06.2017

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми	01.06.17 - 09.06.17	
2.	Затвердження теми дипломної роботи на кафедрі	12.06.17	
3.	Організаційне зібрання щодо термінових завдань дипломної роботи та обговорення їх виконання	13.06.17	
4.	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.17	
5.	Вибір та опрацювання наукової та спеціальної літератури	14.06.17 - 31.06.17	
6.	Розробка роботи згідно з навчальним дипломним завданням	01.09.17 - 22.09.17	
7.	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру	23.09.17 - 26.10.17	
8.	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру	21.10.17 - 10.11.17	
9.	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру	11.11.17 - 24.11.17	
10.	Написання 4 розділу та представлення його на кафедру	25.11.17 - 01.12.17	
11.	Оформлення захисту дипломної роботи	08.12.17	
12.	Захист роботи на кафедрі в статистичній	15.12.17	
13.	Захист дипломної роботи перед ЕК	21.12.17	

Студент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Удосконалення конкурентної стратегії Інтернет-компанії з використанням інструментів маркетингу»: 127 с., 7 рис., 21 табл., 47 джерел.

Об'єкт дослідження – удосконалення маркетингової конкурентної стратегії компанії з використанням інструментів маркетингу.

Предмет дослідження – теоретично-методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової конкурентної стратегії на основі методів маркетингового стратегічного аналізу.

Мета дипломної роботи – удосконалення маркетингової конкурентної стратегії Інтернет-компанії «ClickDealer» на основі використання інструментів маркетингу.

Методи дослідження: методи аналізу, синтезу, систематизації, групування, узагальнення, матриця БКГ, матриця McKinsey-General Electric, модель стратегічних груп.

Результати та їх новизна. Проведений аналіз маркетингової діяльності Інтернет-компанії «ClickDealer», визначені основні конкуренти, їх стратегії маркетингу та конкуренції, надані рекомендації щодо напрямків удосконалення маркетингової конкурентної стратегії.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства. Визначено моделі оплати за Інтернет-рекламу в залежності від виду цільової дії. Проаналізовано бізнес-портфель компанії «ClickDealer». Визначено тип маркетингової конкурентної стратегії компанії та конкурентної ситуації на світовому ринку Інтернет-реклами.

Ключові слова: МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА ГРУПА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ, ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМА.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ	2
РЕФЕРАТ	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність конкурентних стратегій та їх характеристика.....	8
1.2 Характеристика основних інструментів стратегічного маркетингу	23
1.3 Конкурентоспроможність підприємства як запорука успішної конкурентної стратегії	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-КОМПАНІЇ «CLICKDEALER»	47
2.1 Аналіз конкурентної ситуації в галузі Інтернет-реклами	47
2.2 Аналіз ринку Інтернет-реклами на території Запорізького регіону.....	55
2.3 Визначення типу та змісту маркетингової конкурентної стратегії компанії «ClickDealer».....	66
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «CLICKDEALER».....	74
3.1 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії Інтернет-компанії «ClickDealer» на основі використання моделі стратегічних груп та моделі конкурентних сил М. Портера	74
3.2 Використання матриці БКГ та матриці McKinsey-General Electric для управління бізнес-портфелем компанії «ClickDealer»	87
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.	101
ВИСНОВКИ.....	117
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТКИ.....	124
Додаток А. Форма для виставлення експертами експертних оцінок стосовно показників привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП	125
Додаток Б. Матриця БКГ компанії «ClickDealer»	126
Додаток В. Матриця McKinsey-General Electric компанії «ClickDealer»	127

ВСТУП

Істотні зміни, що відбуваються в глобальному середовищі, вимагають від національних підприємств перегляду й переосмислення існуючих норм поведінки у сфері зовнішньоекономічної діяльності, прийняття рішень з актуалізації новітніх концепцій маркетингу або переходу до зовсім нових. Насамперед, це орієнтація на довгострокове перебування на міжнародних ринках, яка вимагає стратегічного підходу до маркетингової діяльності.

Актуальність теми дослідження пояснюється об'єктивною необхідністю підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника на світових ринках, визначення базових маркетингових конкурентних стратегій національних експортерів, розробки маркетингового інструментарію, спрямованого на формування нової ринкової поведінки підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, орієнтованого на нейтралізацію погроз й стабільне економічне зростання.

Питанням формування маркетингової конкурентної стратегії присвячені дослідження М. Портера [26], Ф. Котлера [13], А. Літла [15]. Однак, більшість розробок стосується рішення макроекономічних проблем міжнародної торгівлі та вивчення кон'юнктури зовнішніх ринків. Разом з тим аспекти входження українського товаровиробника у сферу зовнішньоекономічної діяльності є відносно новими для вітчизняної економічної науки, залишаються недостатньо розробленими й вимагають додаткового вивчення цілого комплексу питань, пов'язаних з використанням маркетингових інструментів у рамках комплексної системи управління розвитком підприємства.

Об'єкт дослідження – удосконалення маркетингової конкурентної стратегії компанії з використанням інструментів маркетингу.

Предмет дослідження – теоретично-методичні та практичні аспекти удосконалення маркетингової конкурентної стратегії на основі методів маркетингового стратегічного аналізу.

Мета дипломної роботи – удосконалення маркетингової конкурентної стратегії Інтернет-компанії на основі використання інструментів маркетингу.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі визначені наступні завдання:

- вивчити сутність маркетингових конкурентних стратегій, їх класифікації та характеристики;
- охарактеризувати інструменти стратегічного маркетингу;
- розглянути поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства;
- дослідити конкурентну ситуацію на ринку Інтернет-реклами;
- проаналізувати ринок Інтернет-реклами в Запорізькому регіоні;
- удосконалити конкурентну стратегію компанії «ClickDealer»;
- визначити конкурентну групу та обґрунтувати напрями удосконалення конкурентної стратегії Інтернет-компанії «ClickDealer»;
- визначити ступінь впливу загроз за моделлю «П'яти сил конкурентоспроможності» за М. Портером;
- розробити заходи щодо удосконалення управління бізнес-портфелем компанії.

Під час написання магістерської роботи були використані методи аналізу, синтезу, систематизації, групування, узагальнення, матриця БКГ, матриця McKinsey-General Electric, модель стратегічних груп.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентних стратегій та їх характеристика

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, притримується певної стратегії. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують, і які з них можуть бути обрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах.

Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності. Стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити суттєву перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [11].

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін

стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти суперник [31].

Розглянемо деякі найбільш поширені, перевірені на практиці та висвітлені в спеціальній літературі конкурентні стратегії розвитку бізнесу. Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними класифікаційними ознаками, які представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій [15]

Автор	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
А. Літл	Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
		Стратегії фірм із сильною позицією
		Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію
		Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
		Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
М. Портер	Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
		Стратегія диференціації
		Стратегія концентрації
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
		Стратегії челенджера
		Стратегії послідовника
		Стратегії нішера

В таблиці 1.1 зображено розподіл маркетингових конкурентних стратегій на різновиди за певними класифікаційними ознаками, які пропонують різні автори. Наприклад, американський маркетинголог А. Літл виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій. А. Літл називає п'ять основних різновидів

конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція.

Лідируюча (домінуюча) позиція – означає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм.

Сильна позиція дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. Вона означає спроможність фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера.

Сприятлива позиція означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення.

Задовільна позиція передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції. Незадовільна позиція означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення.

Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища.

Натомість М. Портер класифікує конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги, яка дає змогу фірмі досягти успіху в конкурентній боротьбі. За М. Портером, основні різновиди конкурентних стратегій фірми такі:

- а) стратегія цінового лідерства;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія концентрації [25].

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентних на ринку фірм.

У відповідності до підходу Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- а) маркетингові стратегії ринкового лідера;
- б) маркетингові стратегії челенджера;
- в) маркетингові стратегії послідовника;
- г) маркетингові стратегії нішера.

Ринкові лідери – це ті фірми, які володіють найбільшою ринковою часткою на певному ринку збуту.

Челенджери – це фірми, які займають другі або треті ринкові позиції, швидко розвиваються і ставлять за мету підвищення своєї ринкової частки.

Послідовники – це успішно діючі на ринку фірми, маркетинговим спрямуванням яких є не завоювання ринкової першості (на відміну від челенджерів), а підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Нішери – це фірми, які обслуговують невеликі сегменти ринку, які залишилися поза увагою великих підприємств (використовують стратегію ринкової ніші).

Якщо місткість певного ринку збуту прийняти за 100%, питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів розподілиться таким чином:

- ринкові лідери займають 40% ринку;
- челенджери – 30%;
- послідовники – 20%;
- нішери – 10%.

На рисунку 1.1 зображено питому вагу кожної стратегії, виходячи із частоти її використання підприємствами у формуванні стратегії.

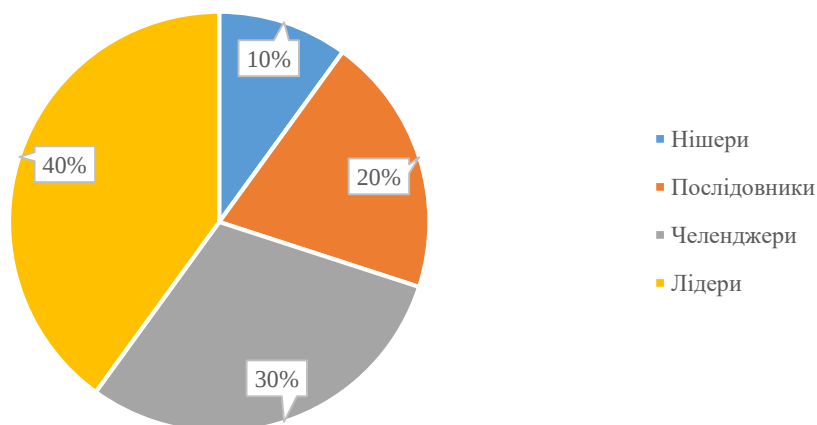


Рис. 1.1. Питома вага лідерів, челенджерів, послідовників та нішерів у сукупній місткості певного ринку [15]

Рисунок 1.1 демонструє, що на ринку домінують підприємства, які використовують стратегію лідерів на обраному ринку, натомість стратегію нішерів беруть за маркетингову стратегічну основу лише 10% компаній.

Розглянемо більш детально конкурентні стратегії за класифікацією М. Портера. Розпочнемо зі стратегії ринкового лідера на фірмі.

Ринковим лідером є фірма, яка охоплює найбільшу ринкову частку. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Таким чином, він є законодавцем маркетингового комплексу на певному ринку.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку. Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку, по-

друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Для того щоб утримати першість, ринковий лідер за існуючої місткості ринку повинен діяти у трьох напрямках (табл.1.2):

- шукати шляхи розширення місткості ринку;
- захищати свої ринкові позиції;
- намагатися збільшити свою ринкову частку.

Таблиця 1.2

Різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера [15]

Основна стратегія	Стратегічні альтернативи
Стратегія збільшення місткості ринку	Залучення нових споживачів до товару фірми
	Пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми
	Збільшення обсягів споживання товару споживачами
Підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку	Поліпшення якості товару
	Модифікація товару
	Диверсифікація
	Завоювання цінового лідерства
	Активізація рекламної діяльності
	Активізація збутової діяльності
	Посилення інноваційного процесу
	Інтеграція
Захист ринкових позицій	Позиційний захист
	Фланговий захист
	Випереджувальний захист
	Мобільний захист
	Контрнаступ
	Стиснений захист

Три напрями стратегії ринкового лідера, що представлені в таблиці 1.2, є основою стратегічної діяльності ринкового лідера. Звідси витікають три основні різновиди маркетингових стратегій ринкового лідера:

- стратегія розширення місткості ринку;
- стратегія захисту позицій;
- стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Пошук нових споживачів заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які або не знають про його існування, або їх не влаштовують деякі його параметри. Класичним прикладом пошуку нових споживачів є діяльність фірми «Джонсон і Джонсон» щодо залучення до дитячого шампуню членів усієї родини. Пошук нових потреб орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару.

Але засновувати стратегічну діяльність тільки на своєчасній реакції на потреби споживача недостатньо. Маркетинг стверджує, що необхідно упереджувати появу потреб споживача, тобто ретельно вивчати споживача і пропонувати йому нові сфери використання товару. У цьому аспекті прикладом є діяльність фірми «Дюпон» – винахідника нейлону – з поширенням сфер його використання.

Пошук нових споживачів і нових потреб стратегії розширення місткості ринку є відтворенням стратегії розвитку ринку як різновиду стратегії інтенсивного росту. Французька фірма «Мішелін», лідер на ринку автопокришок, спонукає власників автомобілів до збільшення їзди на автомобілях, що, безумовно, призводить до необхідності частіше змінювати автопокришки. З цією метою «Мішелін» випускає дорожні карти, в яких є опис цікавих місць, які слід відвідати. Також фірма розробила систему ранжування французьких ресторанів за трьохзірковою ознакою, причому найпрестижніші ресторани опинилися на півдні Франції, тоді як більшість працюючого населення зосереджена на півночі.

Збільшення обсягів споживання є реалізацією стратегії глибокого проникнення на ринок як різновиду стратегії інтенсивного росту.

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку – ще один стратегічний напрям діяльності ринкового лідера. Модель М. Портера заснована на тому, що ріст ринкової частки – це той фактор, який впливає на

зростання прибутковості фірми. Але збільшення ринкової частки позитивно впливає на прибутковість лише в тому разі, якщо воно засноване на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Вибір стратегії збільшення ринкової частки має такі обмежувальні фактори:

- законодавче обмеження;
- зростання витрат фірми;
- формування комплексу маркетингових засобів.

Законодавче обмеження зростання ринкової частки реалізується через антимонопольне законодавство.

Зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки може перевищити надходження доходів і, таким чином, знизити прибутковість. Зменшення прибутковості пояснюється наступними чинниками:

- конкуренти посилюють боротьбу за ринкову частку, яка зменшується;
- підвищуються витрати на систему просування в комплексі маркетингових засобів;
- зростають витрати на законодавчу підтримку ринкової частки, яка сягнула за межі законодавчо дозволеної.

Під час формування комплексу маркетингових засобів необхідно враховувати, що існує ризик неправильної стратегії маркетингового міксу. Той комплекс маркетингових засобів, який був ефективним під час формування певної ринкової частки, може бути неефективним за час її зростання. Дослідження свідчать, що ринкова частка зростатиме швидшими, ніж у конкурентів, темпами за таких умов:

- а) розширення товарного асортименту;
- б) виведення на ринок нових товарів;
- в) поліпшення якості товарів більшою мірою, ніж це досягається у конкурентів;
- г) витрати на маркетинг випереджають темпи росту ринку, при цьому існує така залежність:

1) вкладання, коштів у розвиток збутової діяльності зумовлює збільшення ринкової частки як на ринку товарів народного споживання, так і на ринку товарів виробничо-технічного призначення;

2) збільшення витрат на рекламу призводить до зростання ринкової частки на ринку товарів народного споживання;

3) збільшення витрат на стимулювання збуту спричиняє зростання ринкової частки фірм будь-якої сфери бізнесу.

Стратегія захисту позицій – важливий і необхідний напрям стратегічної діяльності ринкового лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть усунути ринкового лідера з його провідних позицій.

Стратегія захисту позицій дуже складна, бо ринковий лідер, як правило, має значну кількість товарних позицій і ринків збуту. Виникає проблема: які товарно-ринкові позиції треба утримати, які посилити, а від яких доречно відмовитися?

Існують загальні принципи, використання яких забезпечує утримання стійких ринкових позицій. Найголовнішим принципом утримання першості є активна інноваційна політика. Історія бізнесу знає багато прикладів, коли завдяки інноваціям з боку фірм-челенджерів першість ринкового лідера була усунена. Наприклад, завдяки винайденню безаспіринових знеболювальних засобів фірма «Тайленол» обігнала фірму «Байєр», яка була винахідником аспірину і лідером на ринку знеболюючих засобів.

Другий принцип стратегії захисту полягає в тому, що ринковий лідер повинен приділяти увагу всій своїй товарно-ринковій матриці. Це означає, що дуже часто ринковий лідер, оцінюючи той чи інший товарно-ринковий сегмент, мусить орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на ньому. Така тактика передбачає певні втрати, але недооцінка і втрати товарно-ринкового сегмента коштуватимуть лідеру значно дорожче. Свого часу фірма «Дженерал Моторс» залишила сегмент малих автомобілів на ринку Сполучених Штатів Америки як безприбутковий, і це стало початком експансії японських фірм на автомобільний ринок США. Таким чином, ринковий лідер іноді свідомо

повинен випускати на деяких сегментах збиткову продукцію для утримання на них своїх конкурентних позицій.

Третій принцип реалізується у тому разі, коли конкуренти застосовують агресивну цінову політику, атакуючи ринкового лідера, і роблять на це наголос під час позиціонування своїх товарів.

Наступною охарактеризуємо стратегію челенджера. Челенджерами називають ті фірми, які успішно розвиваються та своє основне стратегічне спрямування вбачають у досягненні ринкової першості, тобто в розширенні своєї ринкової частки. Отже, челенджери – це такі фірми, які кидають виклик конкурентам з метою підвищення своєї ринкової частки (від англійського слова «to challenge» – кидати виклик).

Таким чином, основним різновидом конкурентних стратегій челенджера є стратегія наступу. Челенджер може атакувати три види фірм:

- ринкового лідера;
- аналогічну фірму-челенджера;
- меншу за розміром фірму.

Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій. Найвідомішим челенджером є фірма «Pepsi Cola» відносно «Coca Cola». Конкурентна війна між цими фірмами триває протягом кількох десятиліть, але «Coca Cola» досі не втрачає ринкової першості.

Маркетингові стратегії наступу челенджерів поділяють на такі різновиди (рис.1.2):

- фронтальний наступ;
- фланговий наступ;
- обхідний наступ.

Рисунок 1.2. демонструє, що згідно стратегії фронтального наступу, челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому. Це дуже складний і небезпечний різновид стратегії, якщо супротивник має хороші позиції (в нашому випадку це ринковий лідер), то необхідно мати троекратну перевагу сил, або кращі вогняні позиції. В протилежному випадку фронтальна атака закінчується поразкою атакуючого.

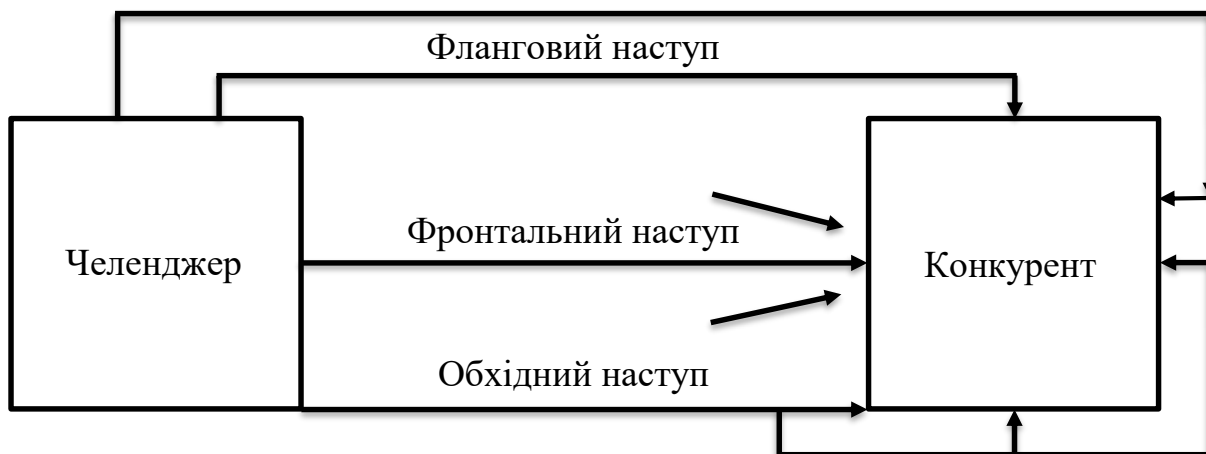


Рис.1.2. Різновиди стратегії наступу челенджера [15]

Для того, щоб оцінити можливість використання стратегії фронтального наступу, існує перелік маркетингових критеріїв, які слід проаналізувати.

Стратегія флангового наступу має значно менший ризик і тому частіше застосовується у практичній діяльності. Її сутність полягає в тому, щоб сконцентрувати зусилля на слабких сторонах конкурента.

Стратегія обхідного наступу, як і стратегія флангового наступу, передбачає «використання» слабких сторін конкурента. На відміну від флангового наступу, обхідний наступ відрізняється широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента.

Основу будь-якого різновиду стратегії наступу челенджера становить стратегія диференціації, тобто пошук і впровадження челенджером певної конкурентної переваги, якою може бути:

- нижча, ніж у конкурента ціна;
- використання комбінації «ціна – якість»;
- вища якість товару (ціна має бути високою);
- краще сервісне обслуговування;
- зниження виробничих витрат.

Наступною стратегією в класифікації Майкла Портера є стратегія послідовників. До категорії послідовників належать ті фірми, які основне маркетингове спрямування своєї діяльності вбачають у використанні

маркетингової стратегії і тактики ринкового лідера. Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів.

Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь).

Маркетингова діяльність послідовника характеризується такими ознаками:

- ефективним сегментуванням ринку з метою уникнення конфронтації з іншими фірмами;
- першочерговою увагою до показників прибутковості, а не підвищення ринкової частки;
- орієнтацією на обмежені, а не на повномасштабні конкурентні дії;
- мінімум витрат на інновації.

Доцільність використання стратегії послідовника пояснюється тим, що весь ризик стосовно товару і ринку збуту покладається на ринкового лідера. Інноваційна діяльність, як відомо, пов'язана з великими витратами і великим комерційним ризиком. Послідовник же наслідує тільки вдалий, перевірений ринком досвід ринкового лідера. Тому витрати і ризик послідовника значно менші, що є підставою для підвищення прибутковості його діяльності.

Слідування за лідером може бути повним (тобто «крок у крок»), частковим (за деякими маркетинговими аспектами) або вибіркоким (з метою вдосконалення певних елементів діяльності ринкового лідера). Залежно від обсягів слідування стратегію послідовника поділяють на три різновиди:

- стратегія копіювання;
- стратегія імітації;
- стратегія адаптації.

Стратегія копіювання означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі (в аспекті товарної, цінової, збутової

та рекламної діяльності). Дуже часто стратегія компіляції супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу. Таку стратегію використовують, наприклад, турецькі фірми-виробники одягу, які свої товари ідентифікують символікою відомих італійських фірм. У таких випадках дуже часто імідж фірми лідера зазнає певних збитків, оскільки якість товарів послідовника, як правило, значно нижча, ніж у лідера.

Стратегія імітації полягає в наслідуванні окремих елементів стратегії лідера, але з унесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику. Наприклад, польські фірми-виробники парфумів використовують назви відомих французьких фірм, але змінюють упаковку, ціну.

Стратегія адаптації передбачає використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту. Дуже часто стратегія адаптації є базовою для переходу послідовника в ранг членджера (наприклад, якщо вдосконалення товару є суттєвим, що спричинило підвищення його конкурентоспроможності). Порівняно з лідером, членджером та нішером послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка може стати підставою для конкурентного нападу на нього. Тому послідовник мусить підвищувати якість своїх товарів, зменшувати витрати, виходити на нові ринки збуту.

Останньою стратегією є стратегія нішерів, яка виступає однією з провідних маркетингових стратегій. Вона розглядається у стратегічному маркетингу з різних позицій, що є наслідком застосування різних класифікаційних факторів маркетингових стратегій.

За класифікацією М. Портера, стратегія ринкової ніші, яка ще називається стратегією фокусування, або концентрації, є різновидом конкурентних стратегій фірми поряд із стратегіями цінового лідерства і диференціації.

За класифікаційною ознакою вибору цільового ринку фірми стратегія ринкової ніші, яка ще має назву стратегії односегментної концентрації,

протистоїть стратегіям сегментної, товарної, селективної спеціалізації та стратегії повного охоплення ринку.

Якщо розглядати маркетингові стратегії з точки зору рівня сегментації ринку, то стратегія ринкової ніші (або стратегія концентрованого маркетингу) протистоїть стратегіям недиференційованого і диференційованого маркетингу.

Як різновид конкурентних стратегій фірми, за класифікацією Ф.Котлера, стратегія ринкової ніші є альтернативною щодо стратегій ринкового лідера, челенджера та послідовника. Така особлива увага стратегічного маркетингу до стратегії ринкової ніші пояснюється тим, що вона відтворює найголовніший принцип маркетингу – орієнтацію на виявлення і задоволення специфічних потреб споживача.

Обираючи стратегію ринкової ніші, необхідно враховувати такі основні фактори:

- конкуренцію;
- цільовий ринок;
- власні можливості фірми щодо формування конкурентної переваги;
- особливості позиціонування, тобто представлення товару споживачам.

Стратегія ринкової ніші часто є базовою атакуючою стратегією челенджерів стосовно ринкового лідера. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів росту безпосередньо ніші виділяють різновиди маркетингових стратегій, що представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Маркетингові стратегії залежно від співвідношення: між темпами зростання ніші та нішера [15]

Темп росту фірми-нішера	Темпи зростання ніші	
	Високий	Низький
Високий	Стратегія підтримання позицій	Стратегія інтеграції
Низький	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

Таким чином, з таблиці 1.3 можна зробити висновок, що чим нижчим є темп росту ніші на ринку та фірми-нішера, тим легше підприємству залишатися лідером в своїй ніші, та навпаки, чим скоріше розвивається певна ніша на ринку, тим швидше фірма-нішер може втратити лідируючі позиції на ринку та опинитися поза межами своєї ніші.

Стратегія підтримання позицій застосовується, якщо темпи зростання і ніші, і нішера зменшуються. У цьому разі фірма не має ні ринкової необхідності розширяти свою діяльність, ні внутрішніх можливостей для розширення. Тому доцільно підтримувати позиції у цій ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність.

Стратегія інтеграції застосовується, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто фірма-нішер вже не в змозі задовольнити зростаючі потреби ніші за рахунок використання власних можливостей. В цьому разі, маючи привілеї позиції нішера, фірма повинна проаналізувати можливість використання різновидів стратегії інтеграції.

Стратегія лідерства в ніші використовується у тому випадку, коли і ніша, і нішер мають тенденцію до прискореного зростання. Тобто ринкові можливості ніші розширюються, і фірма має внутрішні можливості для їх задоволення – вона має всі підстави, щоб стати лідером у ніші.

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту фірми-нішера випереджають темпи росту ніші. Виникає можливість і необхідність виходити в інші сфери бізнесу, використовуючи стратегії росту та диверсифікації. При цьому зовсім не обов'язково залишати діяльність у даній ніші. Нішу не слід залишати до тих пір, поки вона є прибутковою.

Таким чином, згідно з існуючою класифікацією маркетингових конкурентних стратегій (А. Літла, М. Портера та Ф. Котлера) було виділено певні різновиди маркетингових конкурентних стратегій та надано характеристику кожній з них. Певні стратегії корелюються між собою та визначають характер дії підприємства.

1.2 Характеристика основних інструментів стратегічного маркетингу

Існує безліч маркетингових інструментів для вивчення та аналізу маркетингової діяльності підприємства. До них можна віднести інструменти, які досліджують зовнішні фактори діяльності підприємства (PEST-аналіз, порівняльний конкурентний аналіз (бенчмаркінг)), внутрішні фактори підприємства (SWOT-аналіз, SPACE-аналіз) та інструменти аналізу бізнес-портфелю підприємства, які надають оцінку становища і перспективи розвитку кожного стратегічного підрозділу у складі портфелю бізнесу фірми.

Застосування портфельного аналізу у стратегічному маркетингу дозволяє виявити потенційні можливості ринку і сформулювати нові стратегії, оцінити портфель замовлень з метою вкладання коштів у найбільш прибуткові й перспективні стратегічні господарські підрозділи й припинення або скорочення інвестицій у неефективні проекти. Розглянемо методи стратегічного аналізу бізнес-портфелю підприємства більш детально.

Аналіз бізнес-портфеля підприємства (портфельний аналіз) являє собою розподіл діяльності за окремими стратегіями щодо товарів та ринків. Термін «portfolio» виник у сфері фінансів і означає «оптимальний з погляду сполучення ризику й прибутковості набір інвестицій».

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання:

- визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми;
- розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми;
- визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу);
- визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;
- зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;

- досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Найбільш поширеними методами портфельного аналізу є модель Портера, матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), матриця Мак Кінсі-Дженерал Електрик та інші.

Проведення портфельного аналізу дозволяє узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами та обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства (злиття, ліквідація, поглинання) [1].

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку (табл.1.4) [15].

Таблиця 1.4

Інструментарій маркетингового аналізу портфеля бізнесу фірми [15]

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів; Рентабельність стратегічних господарських підрозділів	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка стратегічних господарських підрозділів Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія елімінації
Матриця Мак Кінсі – Дженерал Електрик	Конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

В таблиці 1.4 представлено основні методи аналізу бізнес-портфелю підприємства, фактори, які формують ці моделі та стратегічні альтернативи, які вони пропонують. Розглянемо кожну модель більш детально.

Першою представлено модель М. Портера, який стверджує, що стратегічну позицію в галузі визначає конкурентна перевага підприємства. Тобто фірми обходять суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу, що поділяється на два основних види:

- більш низькі витрати;
- диференціація товарів.

Низькі витрати відтворюють здатність фірми розробляти, випускати і продавати порівнюваний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою самою ціною, що і конкуренти, фірма має більший прибуток.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Вид конкурентної переваги і сфери, у якій вона досягається, визначають типові стратегії. Кожна з цих типових стратегій являє собою фундаментально протилежну від існуючих концепцію того, як слід конкурувати і досягати успіху в конкуренції.

Стратегію лідерства за витратами реалізують шляхом економії на масштабах виробництва, доступу до дешевої сировини, спрощення виробу (без суттєвих втрат якості), підвищення ефективності виробничого процесу, скорочення витрат на дослідження, сервіс, рекламу тощо. Цим самим створюються високі бар'єри входження конкурентів на цільовий ринок. Її недоліками є:

- можливе звуження обсягів збуту;
- цінові війни;
- ускладнення з підтриманням низьких витрат упродовж тривалого періоду.

Перевагами стратегії лідера є:

а) для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи у захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

б) для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою;

в) для постачальників – більша частина ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

г) для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною;

д) для товарів-замінників – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Стратегію диференціації реалізують шляхом створення товарів, які більшою мірою відповідають попиту конкретних груп споживачів, ніж товари конкурентів. Диференціація може проявлятися у специфічних характеристиках товару, виготовленні продукції на замовлення, широкому спектрі послуг післяпродажного сервісу тощо. Цим підвищується споживацька привабливість

та імідж як самих товарів, так і їхнього виробника. Основні недоліки: великі витрати, можливість функціональної конкуренції, диференційовані товари, як правило, коштують дорожче, ніж звичайні.

До переваг стратегії диференціації можна віднести:

- для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;

- для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації;

- для товарів-замінників – виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальними. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз із боку замінників такою мірою, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія концентрації передбачає фокусування зусиль на одному чи кількох сегментах і досягнення в них лідерства шляхом більш ефективного задоволення попиту цільових споживачів, ніж конкуренти: диференціація товару або/і цінове лідерство.

Конкурентна перевага будь-якого типу дає більш високу продуктивність. Підприємство з низькою собівартістю продукції має ціну з меншими витратами, ніж конкуренти; у фірми з диференційованою продукцією прибуток з одиниці продукції вищий, ніж у конкурентів. Таким чином, конкурентна перевага прямо пов'язана з формуванням доходу.

Одна з причин важливості сфери конкуренції полягає в тому, що галузі сегментовані. Майже в кожній галузі є чітко визначені різновиди продукції, численні канали поширення збуту і кілька типів покупців. Сегментування важливе, тому що в різних секторах ринку різні запити. У різних секторах ринку потрібні різні стратегії і різні здібності; відповідно джерела конкурентної переваги в різних секторах ринку теж досить різні, хоча ці сектори «обслуговуються» однією галуззю. І ситуація, коли фірми однієї країни досягають успіху в одному секторі ринку (наприклад, тайванські фірми – у випуску дешевого шкіряного взуття), а фірми іншої країни в тій самій галузі, але в іншому секторі (італійські фірми – у випуску модельного шкіряного взуття), – не рідкість.

Сфера конкуренції важлива ще й тому, що фірми іноді можуть одержати конкурентну перевагу за рахунок масштабності поставлених цілей, конкуруючи у світовому торговельному просторі, або використання зв'язків між галузями, конкуруючи у схожих галузях. Наприклад, фірма «Soni» одержує велику перевагу від того, що у світі випускаються найрізноманітніші радіоелектронні товари з її маркою, з використанням її технології і поширюються через її канали. Взаємозв'язки між чітко розмежованими галузями виникають через спільність важливих видів діяльності або навичок у фірм, що конкурують у цих галузях [1].

Настуною розглянемо Матрицю Бостонської консультативної групи (Boston Consulting Group), або «матрицю росту», яка є одним із найбільш поширених методів аналізу бізнес-портфеля підприємства. Вона дає змогу оцінити позиції стратегії господарського підрозділу (СГП) на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання ринку, на якому діє фірма, та відносної ринкової частки кожного СГП.

В основі матриці лежить твердження: «із збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва».

Розглянемо етапи побудови матриці Бостонської консультативної групи. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці.

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

Поле матриці, яке ми отримали, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розподілу проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані з економією витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства (табл.1.5):

а) «знаки питання» («важкі діти», «дикі кішки») – це ті СГП, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Маркетингові стратегії щодо «знаків питання»: інтенсифікація зусиль, стратегія «збору урожаю», елімінація.

б) «зірки» – це ті СГП підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Основна маркетингова стратегія щодо зірок – стратегія підтримання конкурентних переваг.

в) «дійні корови» – такі СГП підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю».

г) «собаки» («кульгаві качки») – такі СГП підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика). Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору урожаю», елімінації, стратегія інтенсифікації зусиль (дуже рідко, якщо ринок має перспективу росту).

Таблиця 1.5

Маркетингові стратегії для кожного квадранта Матриці БКГ [20]

Темпи росту ринку збуту	Відносна ринкова частка	
	Висока	Низька
Високі	«Зірки» Стратегія підтримки конкурентної переваги	«Знаки питання» а) інтенсифікація зусиль; б) виключення СГП зі складу бізнес-портфелю підприємства.
Низькі	«Дійні корови» а) підтримка існуючої конкурентної позиції; б) стратегія збору урожаю	«Собаки» а) стратегія збору урожаю; б) стратегія елімінації; в) стратегія розвитку.

З таблиці 1.5, можна побачити, що існує чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку), стратегія підтримання конкурентних переваг, стратегія «збору урожаю», стратегія елімінації.

Стратегія інтенсифікації зусиль (розвитку) – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП.

Стратегія підтримання конкурентних переваг – це вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП.

Стратегія «збору урожаю» – це зменшення маркетингових зусиль.

Стратегія елімінації – це виключення СГП зі складу портфеля бізнесу.

Значення і переваги матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції СГП у складі портфеля бізнесу підприємства;

- матриця дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств);

- матриця дає можливість визначення стратегій подальшого розвитку СГП підприємства;

- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці Бостонської консультативної групи:

- матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо) залишаються поза увагою;

- матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожного СГП, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків [20].

Альтернативний підхід, який усуває частину недоліків матриці БКГ, був запропонований компанією Мак Кінсі (McKensey) для аналізу диверсифікованого бізнес-портфеля компанії Дженерал Електрик (General Electric). Матриця Мак Кінсі - Дженерал Електрик, або «матриця привабливості ринку», ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою

привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу, яка відповідно здійснюється за рядом показників.

До показників, що відтворюють сутність фактора «привабливість ринку», належать: місткість ринку (національне виробництво, сальдо експорту-імпорту), темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, кількість конкурентів (концентрація конкурентів, ринкова частка найбільших конкурентів), розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку, схильність до змін навколишнього середовища і т.д. Відповідно конкурентоспроможність оцінюють за такими показниками, як якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, темп зростання ринкової частки, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень ціни, фінансові ресурси, виробничі можливості, престижність товарної марки, кадрова забезпеченість, науково-дослідна забезпеченість, матеріально-технічна забезпеченість тощо [1].

Основою матриці є два фактори:

- привабливість ринку (місткість ринку, темпи зростання ринку, рентабельність, рівень конкуренції, розмір необхідних інвестицій, ризик ринку, наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів, державне регулювання ринку);
- конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (якість товару, абсолютна ринкова частка, відносна ринкова частка, привабливість асортименту, ефективність каналів збуту, ефективність рекламної діяльності, рівень цін, фінансові ресурси, виробничі можливості).

Першим етапом побудови матриці є формування показників за факторами «привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100%, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%). Для кожного

показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10). За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором. Наступним етапом є побудова поля матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10.

Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від 1 до 5). Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Переваги матриці Мак Кінсі -Дженерал Електрик:

- порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;
- підрозділів підприємства;
- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства, -вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі -Дженерал Електрик:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників,
- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з

позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора), -іноді важко визначити стратегію для тих СГП, які перебувають всередині моделі [20].

Отже, проведення портфельного аналізу дозволяє узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами та обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства. Було визначено, що до основних інструментів аналізу бізнес-портфелю підприємства, які представлено основними методами: моделлю Майкла Портера, матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ), матрицею Мак Кінсі-Дженерал Електрик та надано характеристику кожній з них.

1.3 Конкурентоспроможність підприємства як запорука успішної конкурентної стратегії

Конкурентоспроможність підприємства можна характеризувати як можливість або здатність підприємства використовувати свої порівняльні переваги у виробництві і реалізації товарів і послуг по відношенню до виробників і постачальників аналогічних товарів і послуг.

Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

За думкою М. Портера [34, с. 40] конкурентоспроможність підприємства є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання на ньому всіх видів ресурсів порівняно до аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи.

З точки зору Р.А. Фатхуддінова [35, с.10] конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкту, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби

(призначення об'єкту) в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку (в певній сфері людської діяльності).

З.Є. Шершньова та С.В. Оборська визначають, що конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетенції відносно інших підприємств- конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

О.Г. Янковський визначає поняття конкурентоспроможності як здатність підприємства виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [33].

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження конкурентоспроможності підприємства мають важливе значення при розробці практичних рекомендацій щодо зміцнення позиції підприємства на визначеному сегменті ринку, а також при виборі ним партнера для спільного випуску продукції, при залученні коштів інвесторів для розвитку виробництва тощо [6].

Найбільш складним є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідної фірми-лідера. За умови дотримання певних вимог (ідентичність фаз життєвого циклу, ідентичність характеру, що задовольняє потреби, і т.д.) рівень конкурентної переваги може бути оцінений як відношення рівня рентабельності виробництва

цієї фірми порівняно з аналогічним показником фірми-лідера, обчисленого на певну перспективу [7].

Важливим етапом визначення конкурентоспроможності підприємства є аналіз конкурентного середовища в галузі. Конкурентний аналіз спрямований на визначення можливостей, загроз і відшукування стратегічних невизначеностей, що можуть створюватися конкурентами, що суперничають на певному ринку. Аналіз починається з визначення головних і потенційних конкурентів. Потім переходять до більш глибокого і ретельного вивчення різних аспектів їхньої діяльності: місії, цілей, стратегій, сильних і слабких сторін.

Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером) [27, 32]:

- а) суперництво між продавцями усередині галузі;
- б) фірми, що пропонують товари-замінники (субститути);
- в) можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- г) здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;
- д) здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис 1.2) дозволяє визначити найкращу відповідність між внутрішнім станом організації і дією сил у її зовнішньому оточенні.

Розглянемо кожен загрозу моделі сил конкуренції більш детально. Розпочнемо з ключової сили – загрози конкурентів серед існуючих фірм на ринку.

Суперництво між існуючими фірмами. Конкуренція між фірмами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в одній чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність. До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни, поліпшені

характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, тривалі терміни гарантійного періоду, спеціальні способи просування товару на ринок, випуск нових товарів, використання слабкостей конкурентів.

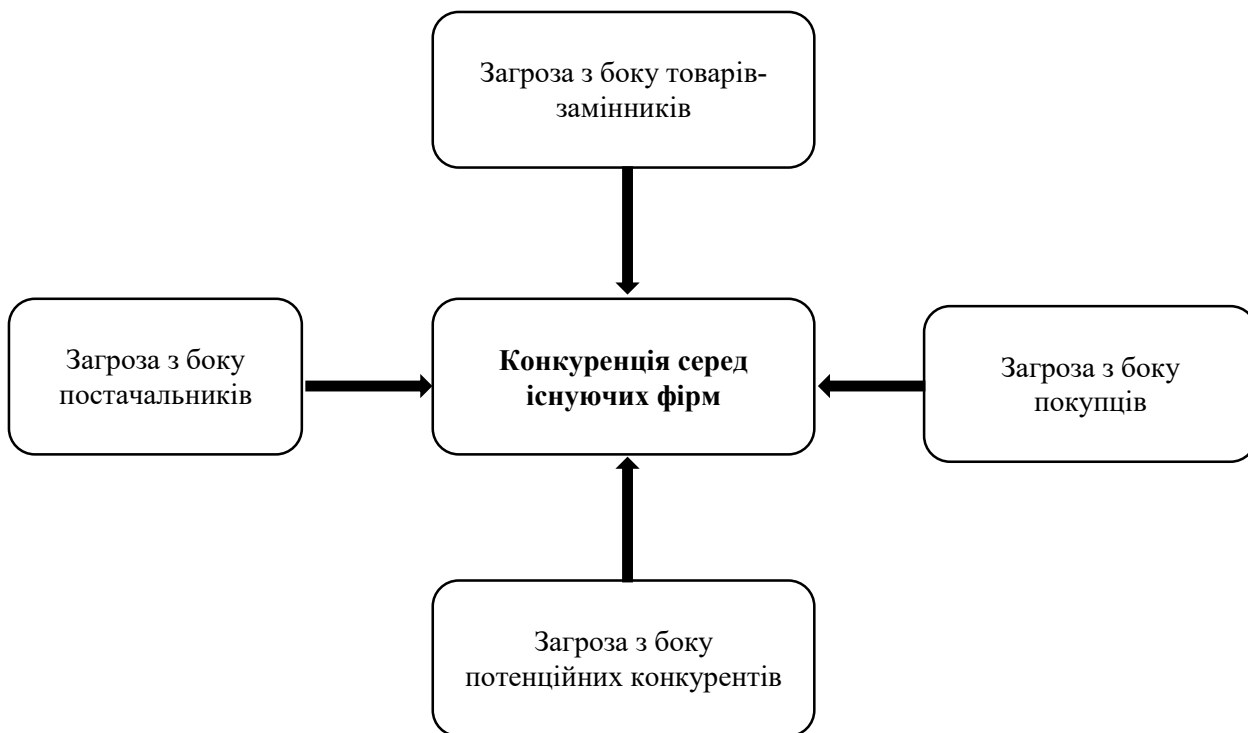


Рис. 1.2. Модель пяти сил конкуренції М. Портера [25]

Незалежно від інтенсивності конкуренції для кожної фірми необхідно розробляти ефективну стратегію, що забезпечить перевагу над конкурентами. При формуванні стратегії фірма повинна знати і враховувати ряд факторів, що у будь-якій галузі істотно впливають на інтенсивність конкуренції:

- конкуренція підсилюється зі збільшенням кількості фірм, що суперничають, у міру того як вирівнюються їхні розміри й обсяги виробництва;
- конкуренція сильна, коли попит на продукцію зростає повільно;
- конкуренція підсилюється, коли умови господарювання в галузі спонукають фірми на зниження цін;
- конкуренція підсилюється, коли витрати покупців при переході зі споживання однієї марки на споживання іншої не великі;

- конкуренція підсилюється, коли одна чи кілька компаній не задоволені своєю часткою ринку і намагаються її збільшити за рахунок частки конкурентів;
- конкуренція підсилюється пропорційно зростанню прибутку від успішних стратегічних рішень;
- конкуренція стає інтенсивною, коли витрати на те, щоб залишити ринок вищі, ніж на те, щоб залишитися на ньому і взяти участь у конкурентній боротьбі;
- хід конкуренції тим менше передбачуваний, чим більше розрізняються пріоритети фірм, стратегії, ресурси, особисті якості їхніх керівників і країни, де вони зареєстровані;
- конкуренція підсилюється, коли великі компанії, що діють в інших галузях, здобувають яку-небудь фірму, що розоряється, у даній галузі і приступають до здійснення рішучих і добре фінансованих заходів щодо перетворення купленої ними фірми в лідера ринку.

Потенційні конкуренти, що приходять з інших галузей, звичайно мають значні ресурси, добре підготовлені виробничі потужності і бажання закріпитися на даному ринку. Проникненню на ринок нових фірм можуть перешкоджати такі чинники:

а) економія на масштабах виробництва. Нова фірма повинна буде виробляти відразу великий обсяг продукції, що дорого і найчастіше ризиковано. Такі дії можуть призвести до надвиробництва в галузі і явити собою загрозу для інших фірм. Останні будуть змушені, захищаючи свої позиції, знижувати ціни, збільшувати витрати на рекламу і використовувати інші засоби реакції на нового суперника;

б) неможливість доступу до технології і ноу-хау. Кожна галузь характеризується певним технічним рівнем виробів, що випускаються, який не завжди доступний новій фірмі через відсутність ліцензії на ключові технології, кваліфікованих кадрів і відповідного устаткування;

в) прихильність споживачів до певних марок. Споживачі часто не схильні купувати продукцію нової (невідомої) фірми. Тому новачок має витратити великі суми на рекламу, просування своїх товарів, запропонувати товари кращої якості,

значні знижки і більш високий рівень обслуговування, щоб перебороти споживчі упередження і створити свою клієнтуру. Подібні дії призводять до зменшення прибутку і підвищення рівня ризику для фірм-початківців;

г) необхідний розмір капіталовкладень. Для початку будь-якого бізнесу потрібні кошти. Чим більше коштів необхідно вкласти, щоб ефективно функціонувати на ринку, тим, відповідно, буде вужче коло фірм, що мають такі можливості;

д) нерівність у витратах, що не залежать від розмірів підприємства. Нова фірма не завжди може мати такий же низький рівень витрат, як у фірм, тривалий час діючих на ринку. Перевага останніх досягається за рахунок більш дешевої сировини, володіння патентами, вигод від ефекту кривої досвіду, зручного розташування тощо;

е) доступ до каналів збуту. Фірмам-новачкам, що випускають споживчу продукцію, треба або створювати свою роздрібну мережу, або переконувати існуючих роздрібних продавців брати на реалізацію нову продукцію, або «купувати» доступ до збутових каналів. У будь-якому випадку, подібні дії необхідні і будуть пов'язані з певними витратами.

Крім описаних бар'єрів, фірма-новачок повинна враховувати також реакцію компаній, що вже діють на ринку, на прихід нового суперника. А ця реакція може мати широкий спектр, від пасивного до лютого захисту своїх позицій за допомогою зниження цін, збільшення витрат на рекламу, модернізації продукції та інших засобів.

Вплив на конкуренцію в галузі товарів-замінників буває високий, якщо: ціна замінника приваблива; витрати споживачів на переключення на новий товар низькі; споживачі думають, що замінники за своєю якістю рівноцінні чи перевершують вихідний товар.

Конкурентна сила постачальників. Постачальники можуть становити вагомому конкурентну силу, оскільки вони можуть підвищити ціну на продукцію, що поставляється, здійснити постачання неякісної продукції, несвоєчасно чи некомплектно, або взагалі відмовити фірмі-виробнику в постачанні відповідної

сировини, матеріалів, комплектуючих та ін. В остаточному підсумку постачальники можуть «серйозно» впливати на втрату конкурентних позицій фірмами-споживачами.

Конкурентна сила покупців зростає з підвищенням їх можливості впливати на ціни і якість товарів, на рівень обслуговування тощо [30].

Застосування для аналізу конкуренції в галузі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера дозволяє визначити структуру цих сил, оцінити кожен силу і приступити до формування конкурентної стратегії. Для формування стратегії необхідно визначити конкурентні переваги підприємства.

Конкурентна перевага підприємства – це той показник, який забезпечує їй перевершення конкурентів на цільовому ринку.

Формування конкурентної переваги є основою маркетингової конкурентної стратегії, яка забезпечить підприємству досягнення рівня зростання й прибутковості вищого, ніж у середньому на ринку.

Сильна сторона підприємства перетворюється в конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку (тобто має найвищий ранг). Виділяють три основні сфери конкурентних переваг:

а) організаційні (розмір підприємства, рівень мобільності, набутий досвід діяльності, ефективність менеджменту, фінансова могутність, розмір ресурсної бази);

б) функціональні переваги охоплюють показники діяльності функціональних служб підприємства:

- маркетинг (імідж підприємства, розмір і кількість цільових ринків, знання споживачів, переваги в інформації як результат маркетингових досліджень, ефективна цінова стратегія, ефективна комунікаційна політика, високий рівень сервісного обслуговування, ефективна стратегія товарного руху);

- виробництво (технологія, ефективність виробництва, якість товарів, мобільність виробництва, економія на масштабах виробництва);

- кадри (кваліфікація персоналу, досвід практичної діяльності).

Переваги, які засновані на взаємовідносинах із зовнішніми організаціями, охоплюють низку показників, які відтворюють імідж та набутий досвід роботи підприємства з фінансовими організаціями, торговельними посередниками, політичними організаціями, конкурентами, постачальниками (контроль за каналами збуту, впливові контакти в галузі, підтримка уряду, доступ до фінансових ресурсів, доступ до матеріально-технічних ресурсів).

Конкурентні переваги поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні тих чи інших потреб споживача. Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача. До зовнішніх конкурентних переваг належать: якість товару, сервісне обслуговування, імідж підприємства, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують переваги підприємства у цінових аспектах конкурентної боротьби. Таким чином, внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау. До внутрішніх конкурентних переваг належать: технологія, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

У 1981 р. виникла так звана нова матриця Бостонської консультативної групи (нова – тому що раніше, у 1970-х роках Бостонська консультативна група запропонувала матрицю росту, яка використовується у портфельному аналізі). Бостонська консультативна група залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості запропонувала виділяти чотири різновиди ринків:

а) об'ємний ринок – це такий ринок, на якому конкурентних переваг небагато, але вони досить значні, тобто підприємство, яке володіє конкурентною перевагою, вигідно відрізняється від інших. Прибутковість підприємства на цьому ринку значною мірою залежить від її ринкової частки та розміру. Прикладом об'ємного ринку є ринок будівельного обладнання.

б) фрагментарний ринок – дає великі можливості для отримання конкурентних переваг, але це – незначні переваги, які не дають змоги отримати суттєву перевагу над конкурентами. Високу прибутковість не забезпечує ні великий розмір підприємства, ні його ринкова частка. На цьому ринку можливе співіснування багатьох невеликих підприємств з різним рівнем рентабельності. Прикладом фрагментарних ринків є сфера послуг – магазини одягу, ресторани, фірми з ремонту та обслуговування автомобілів тощо. На фрагментарному ринку з метою підвищення рентабельності ефективнішою є стратегія переорієнтації на об'ємний або спеціалізований ринок.

в) ринок «глухого кута», як і об'ємний, має небагато конкурентних переваг, але, на відміну від об'ємного ринку, ці конкурентні переваги не є важливими. Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва, виграють нові фірми, які використовують новітнє устаткування. Прикладом є металургійна і хімічна промисловість. На цьому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

г) спеціалізований ринок дає багато можливостей для отримання конкурентних переваг, і ці конкурентні переваги будуть мати велике значення. На цьому ринку ринкова частка не відіграє вирішальної ролі, найбільше значення має ринкова частка на певному сегменті (ніші) цього ринку, навіть якщо він невеликий за розміром. Найвищу рентабельність на такому цьому визначає рівень диференціації та спеціалізації підприємства, її вміння виявити і задовольнити специфічні потреби певного вузького кола споживачів [20].

Одним з основних завдань маркетолога, який вивчає проблему оцінки конкурентоспроможності підприємства, є пошук критеріїв конкурентоспроможності, її джерел та чинників. Аналіз економічної літератури з даної тематики дозволяє виділити кількісні та якісні показники на основі яких можна оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку.

До основних кількісних методів можна віднести наступні:

- оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки;

- оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку частки ринку;
- оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції [19].

До методів якісної оцінки конкурентоспроможності відносяться матриця БКГ, матриця Мак Кінсі-Дженерал Електрик, матриця Shell/DPM, матриця ADL/LC [32].

Розглянемо більш детально кількісні методи аналізу конкурентоспроможності підприємства. Розпочнемо з методу оцінки конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки.

При складанні рейтингу конкурентоспроможності підприємств використовується ідеологія параметричного аналізу, однак нормативні висновки робляться вже на базі кількісного порівняння, тобто на основі обраних показників (коефіцієнтів), «зважених» за їх відносної важливості. На основі системи показників розраховується сукупна бальна оцінка підприємств, що є базою для визначення підсумкового місця підприємства в рейтингу.

Складання рейтингу підприємства здійснюється в наступній послідовності: визначення критеріїв відбору показників рейтингової оцінки, визначення «ваги» того чи іншого показника в підсумковій оцінці підприємства, облік динаміки окремих показників. Рейтинг підприємств визначається на основі розрахунку їх підсумкового бала, який обчислюється за формулою (1.1):

$$TM = \sum_{i=1} (M_i \times B_i), \quad (1.1)$$

де TM – сумарний бал підприємства за результатами рейтингової оцінки;

M_i – бал (кількісна оцінка) підприємства за i -им показником господарської діяльності (включаючи в модель складання рейтингу);

B_i – вага i -го показника, який було надано йому при включенні до моделі оцінки конкурентоспроможності проведення рейтингової оцінки;

$\sum_{i=1} (M_i \times B_i)$ – сума добутку окремих балів показників рейтингової оцінки та їх питомої ваги.

Наступною розглянемо кількісну модель оцінки конкурентоспроможності, яка базується на розрахунку ринкової частки підприємства.

На споживчому ринку регіону ринкова частка є основним економіко-статистичним показником, що характеризує конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, через те, що більшість з них неможливо порівняти з точки зору галузі, але їх легко порівняти з позиції ефективності господарювання завдяки ринковій частці.

Частка ринку визначається як питома вага роздрібного товарообігу суб'єкта в його загальному обсязі. Частка ринку суб'єкта визначається за формулою (1.2):

$$MS = \frac{RC}{TC}, \quad (1.2)$$

де MS – частка ринку суб'єкта;

RC – роздрібний обсяг товарообігу суб'єкта;

TC – загальний обсяг роздрібного товарообігу на ринку.

Дана методика оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою дозволяє виділити ряд стандартних положень його суб'єктів за характером розподілу часток ринку: аутсайдери, суб'єкти зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією, лідерів ринку. Перехресна класифікація розміру часток та їх динаміки, дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, на підставі якої встановлюються місце досліджуваного суб'єкта в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку конкурентної ситуації.

Останньою розглянемо модель оцінки конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливають

наявність тих, чи інших ресурсів у фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним наявних ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників (критеріїв) конкурентоспроможності.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

До другої групи включені показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: здатність підприємства розраховуватись за власні борги, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи включені показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просування товарів на ринку засобами реклами і стимулювання.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару: якість товару і його ціна. У зв'язку з тим, що кожен з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним шляхом були розроблені коефіцієнти вагомості критеріїв.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства здійснюється за формулою (1.3) середньозваженої арифметичної величини:

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c, \quad (1.3)$$

де C – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

e – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

f – значення критерію фінансового становища підприємства;

s – значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

c – значення критерію конкурентоспроможності товару.

У загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три послідовні етапи:

а) перший етап – це розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і вираження цих показників у відносних величинах (бали). Для перекладу одиничних показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників (бази для порівняння) можуть виступати середньогалузеві показники, показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку, показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому в 5 балів оцінюється показник, що має значення гірше, ніж базовий; в 10 балів – на рівні базового; в 15 балів – краще, ніж базовий;

б) другий етап – розрахунок критеріїв конкурентоспроможності за формулою (1.3);

в) третім етапом є розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Дана оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші показники господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину положення підприємства на галузевому ринку [4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це його здатність створювати, виробляти та продавати товари та послуги, цінкові та нецінові якості яких, є привабливішими, ніж аналоги конкурентів. Згідно з моделлю М. Портера було визначено, що на ступінь успішності конкурентної стратегії підприємства впливають п'ять факторів: сила конкуренції всередині галузі, сила покупців, сила постачальників, сила товарів-замінників та сила потенційних гравців на ринку. Також було визначено кількісні та якісні моделі оцінки конкурентоспроможності, якісні моделі було детально розглянуто.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-КОМПАНІЇ «CLICKDEALER»

2.1 Аналіз конкурентної ситуації в галузі Інтернет-реклами

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства є визначення найбільш ефективних напрямів інвестування, тобто проведення аналізу галузі. Мета аналізу галузі – діагностувати структуру й динаміку галузі, визначити характерні для неї можливості й наявні загрози, виявити ключові чинники успіху галузі та з урахуванням результатів оцінки розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку.

Для аналізу конкурентної ситуації в галузі візьмемо за основу відому модель – «П'ять конкурентних сил» Майкла Портера. Методикою виділяються п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, а, отже, привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі [25, с.113].

Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Не привабливою» галуззю є галузь, в якій поєднання сил знижує рентабельність. Найбільш «не привабливою» є галузь, яка наближається до досконалої конкуренції. Портер називає ці сили «мікросередовищем», протиставляючи йому велику кількість факторів, включених в термін «макросередовище». Макросередовище складається з тих сил, які впливають на здатність компанії до обслуговування власних клієнтів і отримання прибутку. Зміна в будь-який з сил «мікросередовища» зазвичай вимагає, щоб компанія переглянула своє місце в галузі і на ринку. Достатня привабливість галузі не означає, що будь-яка компанія в ній буде отримувати однаковий прибуток. Компанії повинні застосовувати ключові переваги бізнес-моделі або збутові мережі, щоб отримати прибуток більший, ніж в середньому по галузі.

Аналіз «П'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби, та дві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова

влада постачальників і ринкова влада споживачів. Розглянемо дію п'яти конкурентних сил за методикою М. Портера в галузі компаній Інтернет-реклами, які використовують модель оплати за цільову дію.

Перша сила – конкуренція на ринку галузі. Із всіх п'яти конкурентних сил найбільш впливовою є конкурентна боротьба між фірмами-суперниками, які пропонують однотипні товари чи послуги. Враховуючи наявну кількість компаній, які надають послуги Інтернет-реклами, конкуренція в галузі є дуже жорсткою. Опираючись на данні всесвітньо відомого Інтернет-видання «mThink», яке кожен рік, за допомогою відкритого голосування обирає двадцятку лідерів серед Інтернет-компаній, які працюють за моделлю оплати за цільову дію, визначимо основних конкурентів в даній галузі.

Розглянемо детальніше конкурентну ситуацію в галузі Інтернет-реклами. До основних конкурентів в даній галузі необхідно віднести такі компанії: «Clickbooth», «MaxBounty», «PeerFly», «MUNDO media» та «ClickDealer». Надамо аналіз діяльності кожної компанії-конкурента окремо.

«Clickbooth» є одним з перших маркетингових агентств, яке розпочало використовувати модель оплати за цільову дію (CPA). Воно з'явилося у 2002 році та є визнаним лідером у сфері цифрових рекламних кампаній, спрямованого на залучення нових клієнтів або користувачів для своїх рекламодавців. Девізом функціонування компанії є спеціалізація на створенні послідовних, якісних покупок клієнтів у великих обсягах за допомогою ексклюзивних партнерських каналів з використанням дисплей реклами, нативної реклами, реклами в соціальних мережах, електронних розсилок або email-маркетингу, а також контекстної реклами. Головними галузями або вертикалями (в Інтернет-маркетингу галузі ринку також прийнято називати вертикалями ринку, в яких працює та чи інша компанія) є вертикаль здоров'я та краси, вертикаль страхування, вертикаль банківської справи, а також вертикаль мобільних додатків. Головною перевагою компанії є її авторитет на ринку цифрових маркетингових технологій. Компанія протягом більше, ніж 15 років здобувала собі прихильників серед покупців, та наразі займає перше місце у рейтингу

найкращих CPA мереж у всьому світі за версією Інтернет-видання «mThink» у 2017 році [41].

Наступним лідером у галузі Інтернет-реклами є компанія «MaxBounty» Це канадська компанія, яка спеціалізується на CPA Інтернет-рекламі. Головними вертикалями «MaxBounty» є: краса та здоров'я, електронна комерція, освіта, банківська сфера, мобільні додатки, комп'ютерні ігри, галузь страхування, реклама агенцій з організації подорожей. Головною перевагою компанії можна назвати широкий спектр вертикалей, в яких вона працює, що потенційно розширює кількість галузей, в яких вона може зайняти долю ринку Інтернет-реклами [43].

«PeerFly» – це міжнародна маркетингова компанія, яка усуває витрати, ризики та складнощі, пов'язані з традиційною онлайн рекламою. Компанія «PeerFly» було засновано в січні 2009 року Френсом Чадам, який наразі є президентом та генеральним директором компанії. До основних переваг компанії можна віднести те, що вона надає підтримку своїм клієнтам двадцять чотири години на добу, що є дуже зручним в ситуації глобалізації ринку Інтернет-реклами та різних часових поясів замовників, також компанія позиціонує свою роботу як повністю індивідуальний підхід до кожного клієнта. Основними вертикалями, в яких вона працює є реклама мобільних додатків, реклама в мобільних додатках, галузь продуктів для краси та здоров'я, реклама комп'ютерних ігор, реклама страхових компаній [46].

«MUNDO media» – це глобальна рекламна технологічна компанія, що базується у зростаючому бізнес центрі Торонто. Діяльність компанії заснована на пошуку найкращих шляхів просування товарів та послуг своїх замовників. Відділи компанії розташовано в чотирьох країнах світу, в яких працює близько 125 спеціалістів з онлайн-реклами. «MUNDO media» пропонує своїм клієнтам цілодобові послуги та незрівнянний досвід у сфері Інтернет-маркетингу. Однією з переваг компанії є те, що вона у своєму кадровому складі має спеціалістів, які розмовляють на 30 різних мовах світу, що дозволяє їй зайняти окрему нішу в рекламному бізнесі [44].

Другою силою за моделлю М. Портера є загроза появи нових гравців. Поява нових гравців на ринку завжди сприймається існуючими з побоюванням. На те є ряд причин, серед яких особливо варто виділити потенційну можливість зниження прибутку за рахунок врати компаніями частки ринку та підвищення конкуренції всередині галузі. Це пов'язано не тільки з тим, що конкурент може забрати частину клієнтів, але і з тим, що його прихід посприє зниженню середньо ринкових цін у галузі.

Загроза появи нових гравців на ринку Інтернет-реклами є однією з найбільших загроз, що пов'язано з низьким бар'єром входу на ринок. Ринок Інтернет-реклами не потребує володінням великого капіталу для відкриття бізнесу, не потрібно мати особливих дозволів на ведення підприємницької діяльності в даній сфері від держави, галузь також не потребує виняткового обладнання чи устаткування. Всі ці фактори підвищують привабливість ринку для нових гравців та одночасно знижують бар'єри входження на нього.

Однак, ринок інформаційних технологій має вагому складність для новачків, а саме нестача кваліфікованих спеціалістів. Причиною цьому є динамічність розвитку ринку та значне відставання вищих навчальних закладів у підготовці спеціалістів, які необхідні на ринку Інтернет-технологій сьогодні. Проблема нестачі кваліфікованих кадрів ускладнює процес входження на ринок Інтернет-реклами, через що високий процент новачків в даній сфері швидко «виходять з гри» за неможливістю конкурувати з більш досвідченими компаніями.

Третя сила – загроза появи продуктів-замінників. Вплив на конкуренцію в галузі товарів-замінників є високим, якщо:

- ціна товару-замінника приваблива;
- витрати споживачів на переключення на новий товар низькі;
- споживачі думають, що замінники за своєю якістю рівноцінні чи перевершують вихідний товар.

Головним товаром-замінником Інтернет-реклами є традиційні методи просування в маркетингу, до них можна віднести:

- рекламу в засобах масової інформації;
- зовнішню рекламу;
- рекламу на транспорті;
- рекламу на місцях продажів;
- сувенірну рекламу;
- друковану рекламу (поліграфія для роздатку);
- пряму рекламу [8].

Порівнюючи Інтернет-рекламу та традиційну рекламу в 2017 році можна сказати, що перша є більш актуальною та дієвою, оскільки має низку переваг над «оффлайн» рекламою:

а) мережа Інтернет дає бізнесу можливість підтримувати відносини зі своїми клієнтами на постійному і максимально особистому рівні;

б) традиційні засоби масової інформації мають низький рівень таргетування потенційних споживачів. Одним з важливих переваг Інтернет-реклами є те, що компанія зможе поставити оффер в потрібну частину процесу покупки. Реклама по телевізору або друкована реклама практично не має ніякого контролю над тим, коли і кому повідомлення буде доставлено;

в) з точки зору споживачів, традиційні оголошення можуть бути непереборно нав'язливими - користувачі не мають вибору, які оголошення переглядати та на які з них натискати. Інтернет-реклама надає клієнтові більше контролю над тим, на які оголошення клікати і з якими компаніями контактувати;

г) вартість залучення покупців за допомогою Інтернет-реклами є нижчою, ніж за допомогою традиційних видів реклами.

Однак, загроза товарів-замінників включає в себе можливість виникнення нових товарів-замінників на ринку або значне модифікування старих. Через динамічних розвиток сфери інформаційних технологій, всім учасникам даної галузі необхідно постійно слідкувати за тенденціями ринку Інтернет-реклами та вчасно реагувати на його зміни [11].

Четверта сила – ринкова сила покупців. Протягом останніх років використання Інтернету як рекламного каналу є об'єктивною необхідністю для будь-якої компанії, яка не хоче програти конкурентну боротьбу в найближчому майбутньому. Якщо бізнес ще не отримує клієнтів з онлайн мережі, це зовсім не означає, що вони там відсутні. Із появою Інтернету і поширенням високошвидкісного доступу до нього, серед населення фактично почався занепад реклами в тому вигляді, в якому вона була відома раніше. Хоча на ринках країн, що розвиваються ще далеко не всі її використовують. Більшість підприємців вже на етапі відкриття бізнесу розглядають цей маркетинговий канал просування товарів та послуг як основний інструмент для залучення клієнтів [13].

До покупців Інтернет-реклами можна віднести дуже широкий спектр галузей ринку починаючи з онлайн-магазинів та закінчуючи промисловими підприємствами. Розглянемо більш детально галузі ринку, що користуються саме Інтернет-рекламою з моделлю оплати за цільову дію (CPA модель). До них можна віднести: галузь електронної комерції (інтернет-магазини одягу, товарів для дому, побутової техніки, електроніки тощо), галузь страхування, реклама мобільних додатків, антивірусів на комп'ютери та смартфони, реклама програмного забезпечення, комп'ютерних та мобільних ігор, реклама освітніх курсів (курси вивчення іноземних мов, комп'ютерні курси, курси дизайну, тощо), реклама товарів для краси та здоров'я та багато інших.

Через те, що популярність Інтернет-реклами з кожним роком все збільшується, можна зробити висновок, що загроза з боку покупців у наступні декілька років є досить низькою та несуттєвою.

П'ята сила – ринкова сила постачальників для Інтернет-компаній є найменш значущою, адже для безперебійного надання рекламних-послуг компаніям необхідні швидкісний та надійний Інтернет-провайдер, сучасний та потужний персональний комп'ютер, офісне приміщення, офісне приладдя та іноді випадках смартфон. По-перше, найголовнішим у цьому списку є вибір надійного постачальника Інтернету, бо вся робота прямо залежить від якості його роботи, а також оперативності при ліквідації будь-яких несправностей. По-друге,

не менш важливим є вибір персонального комп'ютера. Варто пам'ятати, що при роботі в сфері надання послуг Інтернет-реклами, необхіден комп'ютер з досить потужним процесором, тому що виникне необхідність паралельно працювати в декількох програмах. Також існує необхідність працювати з масивами інформації, які зберігаються на онлайн платформах та серверах, та потребують високої швидкості роботи Інтернету та комп'ютеру.

Постачальники комп'ютерів в Україні представлені такі фірми: «Apple», «Asus», «DELL», «Lenovo», «Acer» та «Hewlett-Packard». Інтернет-провайдери в Україні представлені такими постачальниками: «Київстар», «Воля», «Укртелеком», «Тріолан», «Vega», «Matrix», «Freenet» та «DataGroup».

Таким чином, можна зробити висновок, що складнощів з пошуком постачальників в галузі Інтернет-маркетингу немає, а отже загроза ринкової сили постачальників є незначною.

Наочно результати проведеного аналізу впливу п'яти конкурентних сил на світовому ринку Інтернет-реклами наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика конкурентних сил на ринку Інтернет-реклами*

Сила конкуренції	Ступінь впливу	Зміст сили конкуренції
1	2	3
Конкуренція на ринку галузі	Дуже високий	Рівень конкуренції на ринку Інтернет-реклами з оплатою за цільву дію є дуже високим, що зумовлено низьким рівнем вхідних бар'єрів.
Ринкова сила покупців	Середній	Через високу ефективність та популярність Інтернет-реклами кожне підприємство прагне використовувати не тільки традиційну рекламу для просування своїх товарів та послуг, а також охоплювати сегмент споживачів, які активно користуються Інтернетом.

Продовження табл. 2.1

1	2	3
Ринкова сила постачальників	Низька	Ринкова сила постачальників є низькою, тому що для нормально функціонування галузі компаніям необхідні високоякісний Інтернет-провайдер та постачальники персональних комп'ютерів. Обидві складові представлені широким спектром компаній-постачальників, тому дана загроза є мінімальною.
Загроза появи нових гравців	Висока	Загроза появи нових гравців є дуже високою, через низький рівень вхідних бар'єрів на ринок.
Загроза появи продуктів - замінників	Середня	Через динамічний розвиток інформаційних технологій, ймовірність появи товарів-замінників є досить суттєвою, але компанії Інтернет-реклами мають змогу швидко адаптувати свої послуги під нові тенденції ринку.

*розробка автора на основі [25, с.113]

Проаналізувавши таблицю 2.1, можна зробити висновок, що в найближчій перспективі на ринку Інтернет-реклами очікується:

а) поступове поглинання малих компаній Інтернет-реклами з моделлю оплати за цільову дію більш великими та вагомими на цьому ринку («Clickbooth», «MaxBounty», «PeerFly», «MUNDO media», «ClickDealer»);

б) часткове закриття малих компаній Інтернет-маркетингу, через втрату частки на ринку та неможливості конкурувати з більш великими, досвідченими та впливовими компаніями;

в) загроза появи нових продуктів-замінників, що буде спричинене перенасиченням споживачами рекламою в Інтернеті та подальшим зниженням її ефективності для рекламодавців;

г) можлива загроза збільшення сили покупців, через те, що агентства з надання Інтернет-реклами, сподіваючись, що кількість покупців є безмежною, перестануть приділяти увагу якості наданих послуг. В цьому випадку споживачі будуть вимушені шукати товари-субститути.

Таким чином, проаналізувавши ринок Інтернет-реклами за моделлю «П'ять конкурентних сил» М. Портера було визначено, що рівень конкуренції на ньому є дуже сильний, постійно з'являються нові компанії з надання рекламних послуг в Інтернеті. Ринкова сила покупців наразі є досить слабкою, також як і ринкова сила постачальників. Натомість загроза сили нових гравців та продуктів-замінників є досить вагомою через низькі бар'єри входження у бізнес та поступове перенасичення споживачів рекламою в мережі Інтернет, що призводить до зниження її ефективності.

2.2 Аналіз ринку Інтернет-реклами на території Запорізького регіону

Аналіз регіонального ринку здійснюється з метою дослідження стану конкурентного середовища на ринку певного регіону, а також для оцінки та визначення можливостей щодо обмеження або ослаблення конкуренції на ньому. Аналіз регіонального ринку – це комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів в межах певного регіону.

Аналіз ринку проводиться з метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію на ринку, виявлення та оцінки сили впливу основних чинників. У ході аналізу виявляють обсяги, структуру, широту і якість попиту, пропозиції за певний час та тенденції розвитку ринку, визначають ступінь збалансованості попиту і пропозиції, встановлюють відхилення між цими категоріями.

Аналіз ринку регіону дає оцінку обсягів і структури формування попиту, характеристику конкуруючих фірм, їх місце та перспективи на даному регіональному ринку. Оцінюються сильні і слабкі місця конкурентів для розробки стратегії і тактики конкурентної боротьби з метою посилення своїх позицій на

ринках. Визначається також ступінь впливу (позитивний чи негативний) науково-технічного прогресу, організаційних чинників на результати ринкової діяльності; відповідність матеріально-технічної бази (гуртових складів, торговельних площ, обладнання, устаткування), форм організації збуту чи торгівлі, маркетингових послуг, інформаційної діяльності, реклами товарів обсягам товарообороту та існуючому попиту населення. Дається оцінка ефективності роботи сучасних сервісних служб щодо обслуговування споживачів товарів чи послуг [9].

При аналізі структури ринку необхідно врахувати не лише кількість підприємств на ринку, але й їх розміри. На ринку може бути представлено багато продавців, але при цьому домінувати буде лише один або невелика група. Для опису ринкової структури і оцінки рівня її монополізації необхідно досліджувати міру концентрації продавців на ринку, а як допоміжну інформацію використовувати дані про рівень ринкової (монопольної) влади продавців і про нестратегічні чинники ринкової структури.

Взагалі під структурою галузі (ринку) прийнято розуміти основні характерні риси ринку, які визначають співвідношення та характер взаємозв'язку між суб'єктами ринку. Кількісні методи оцінки рівня концентрації в галузі часто використовуються при аналізі її структури. Концентрація продавців відбиває відносну величину та кількість фірм, які діють в галузі. Дослідження ринкової концентрації на основі ринкової частки дозволить встановити, якої переваги може добитися фірма та оцінити, в якому ступені цю перевагу можна захистити в конкретній ситуації.

При визначенні меж ринку слід враховувати межі конкуренції, як загального, системо утворюючого фактору товарних, ринкових відносин. При цьому повинні бути враховані усі конкуренти даного конкретного підприємства. Такий ринок, в межах якого для даного підприємства складаються дійсні відносини конкуренції та монополії в спеціальній літературі на Заході стали позначати терміном «релевантний» [25, с.112]. Під релевантним ринком розуміють ринок, у відношенні до якого можна вести мову про потенційні порушення чи не порушення принципів добросовісної конкуренції, зловживання домінуючим становищем, ринковою владою фірми. При цьому ринок

визначається як коло продавців та покупців товару, у відношенні до яких можуть уживатися поняття конкуренції чи монополії. Релевантний ринок може бути описаний декількома характеристиками: товарні (продуктові) межі, межі часу, технологічні межі, географічні межі та наявність вхідних бар'єрів в галузь для потенційних конкурентів.

В даному дослідженні для релевантного ринку характерні наступні характеристики [25,с.113]:

- продуктові межі – ринок Інтернет-реклами;
- межі часу – 2017 рік;
- географічні межі – Запорізький регіон.

Фінансова криза похитнула українську економіку, яка і до цього часу не вирізнялась стабільністю. Прогнозується також очищення ринку від дрібних гравців, що не зможуть витримати «курсову стагнацію держави». Звісно, що в умовах зниження попиту споживачів на товари та послуги, важливим аспектом є інтенсифікація компаніями рекламної діяльності. Тому Запорізький ринок Інтернет-послуг, незважаючи на економічну кризу, розвивається досить активно. Він представлений основними видами Інтернет-послуг:

- а) розробка веб-сайтів та програмних продуктів;
- б) послуги Інтернет-торгівлі;
- в) послуги Інтернет-реклами;
- г) послуги Інтернет-провайдерів.

Всі вищеперераховані складові ринку Інтернет-послуг функціонують невід'ємно одна від одної як єдиний механізм. Якщо вилучити хоча б один елемент, то всі інші не зможуть функціонувати.

Розглянемо ринок Інтернет-реклами Запорізького регіону як рушійну силу Інтернет-ринку в цілому. Головними суперниками на ринку Запорізької області в наданні рекламних послуг є три компанії: «SMM studio», «Netrocket» та «ClickDealer».

Розпочнемо з огляду діяльності компанії «SMM studio», яка є цифровою маркетинговою агенцією з надання рекламних послуг в мережі Інтернет. Вона була заснована у серпні 2013 року й мала назву «Квадрат», функціонувала в першу чергу як рекламна агенція з надання послуг традиційної реклами.

Спектр послуг, які надавала агенція був дуже широким: розміщення зовнішньої реклами, поширення листівок та рекламних проспектів, реклама на радіо та в соціальних мережах, налаштування реклами у пошукових мережах, проведення соціологічних досліджень та розробка сайтів.

У 2014 році рекламна агенція широкого спектру «Квадрат» змінює профіль своєї роботи й перекваліфіковується у виключно цифрову маркетингову агенцію «SMMstudio», яка спеціалізується на просуванні компаній у соціальних мережах. Наразі компанію «SMM studio» представляють два офіси: один з яких розташований в місті Запоріжжі, а інший в Лондоні.

До послуг компанії необхідно віднести:

- розробку рекламної стратегії в соціальних мережах «Facebook» та «Instagram»;
- менеджмент та аналітика роботи рекламних стратегій підприємства;
- графічне оформлення рекламних кампаній;
- розробка рекламних стратегій для компаній, які готуються розпочати свою підприємницьку діяльність.

Замовниками послуг цифрової маркетингової агенції «SMMstudio» є великі, малі та середні підприємства різних напрямків виробництва продукції та надання послуг, які хочуть збільшити рівень продажів, підвищити лояльність споживачів до своєї фірми (бренду), вийти на нові ринки збуту свого товару та як результат збільшити свої прибутки. До замовників послуг компанії можна віднести такі компанії «Toyota», «Nissan», «КіБіТ», «Квартал Концерт», «По-Купон» тощо.

Розглянувши розміри компаній-замовників (за чисельністю робітників компанії-замовники поділяються на малі підприємства (до 50 робітників), середні (від 50 до 500 робітників) та великі (більше 500 робітників)) послуг агенції «SMMstudio» було визначено, що найбільша частка належить малим

підприємствам за кількістю компаній, які входять в дану групу. Рисунок 2.1 демонструє, що їх частка від сукупної кількості усіх замовників компанії «SMMstudio» складає 55%, друге місце займають середні підприємства-замовники – 35%, на третьому розташувалися великі із часткою 10%. Даний результат надає підставу стверджувати, що на даному етапі функціонування агенція не має достатніх потужностей для надання послуг великим підприємствам або її популярність на ринку з надання послуг Інтернет-реклами є недостатньо сильною для приваблення великих компаній-замовників.

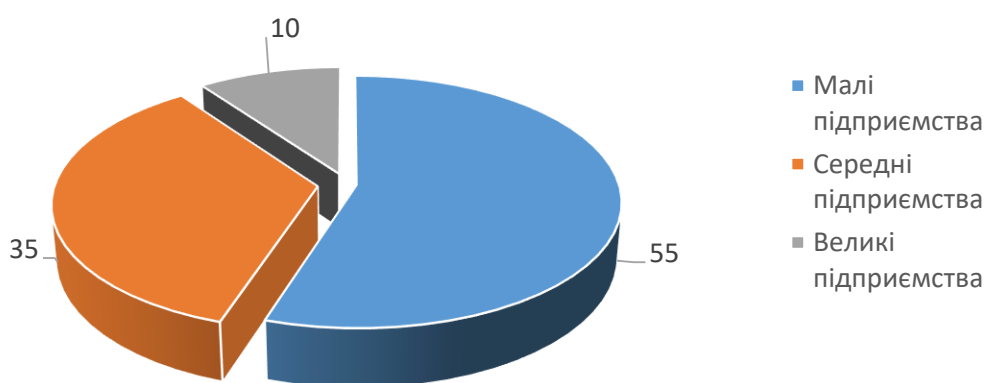


Рис. 2.1. Структура підприємств-замовників агенції цифрового маркетингу «SMMstudio» [47]

Що стосується цінової політики підприємства, то компанія «SMMstudio» використовує стратегію середніх цін по відношенню до конкурентів. Підприємство має гнучку систему пакету послуг, що дозволяє клієнтам самостійно обирати набір послуг, які задовольняють їх фінансовий стан та одночасно відповідають цілям маркетингового просування підприємства в соціальних мережах. Агенція використовує гнучку систему знижок та не приймає участі у цінових війнах [47].

Наступною розглянемо агентство онлайн-маркетингу «Netrocket», яке було засновано у 2010 році в місті Запоріжжі. Офісні відділення компанії представлено в Києві, Запоріжжі, Дніпрі, Тель Авіві та Берліні.

Перші проекти і клієнти компанії «Netrocket» були європейськими малими підприємствами, що дало важливий початок для побудови продуктивних відносин та репутації міжнародної агенції з маркетингу. Протягом семи років компанія швидко розвивалася, поступово завойовуючи статус міжнародною компанією. Тепер її партнерами та клієнтами виступають компанії з США, Канади, Німеччини, Великобританії, Австралії, Сінгапуру та Ізраїлю. Зокрема її партнерами є всесвітньо відомі компанії «SimilarWeb», «Yandex», «Google» та вітчизняні туристична фірма «Поїхали за нами», агенція з організації бізнес-подорожей «Business Solution» та безліч інших.

Розглянувши розміри компаній-замовників послуг агенції «Netrocket» було визначено, що найбільша частка належить малим підприємствам за чисельністю компаній, які входять в дану групу. Рисунок 2.2 демонструє, що малі підприємства складають близько 48% від усієї кількості компаній-замовників, друге місце займають середні підприємства – 35%, на третьому розташувалися великі із часткою 17%. Дана структура підприємств-замовників надає підставу стверджувати, що найбільше її послугами користуються малі підприємства, але частка середніх та великих є більшою, ніж в компанії «SMMstudio».

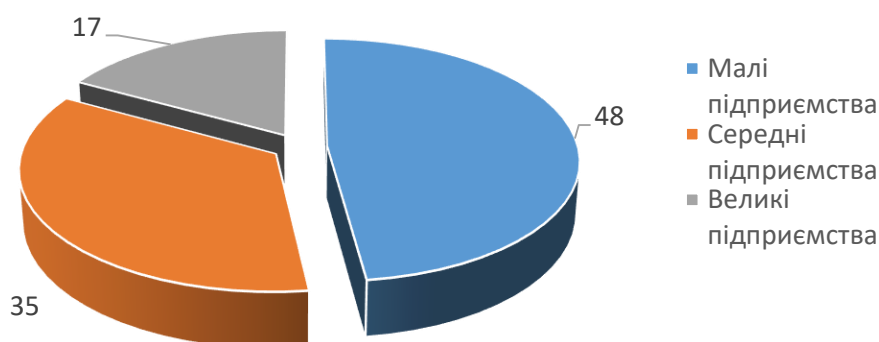


Рис. 2.2. Структура підприємств-замовників агенції маркетингу «Netrocket» [45]

Маркетингова агенція спеціалізується як на Інтернет-рекламі, так і на розробці веб-сайтів, аналізі їх просування в пошуковій видачі та грамотній побудові лендинг пейджів з точки зору використання споживачами. До основних послуг компанії «Netrocket» відносяться:

- web-розробка сайтів;
- аналіз юзабілі сайтів;
- seo-просування;
- контекстна реклама;
- просування в соціальних мережах;
- email-маркетинг;
- контент-маркетинг.
- написання індивідуальних рекламних кампаній для підприємств, які виходять на ринок.

Цінова політика компанії на послуги Інтернет-реклами є досить лояльною, наприклад, SMM просування в соціальних мережах коштує від 5400 грн., послуги email маркетингу – від 5700 грн., PPC аудит рекламної кампанії коштує від 2700 грн., а ведення рекламної кампанії в пошукових мережах буде коштувати від 3850 грн.

Ціни на послуги компанії формуються в залежності від тематики бізнесу, кількості і якості аудиторії, а також від цілей, які замовник хоче досягти. Компанія «Netrocket» в свою чергу гарантує формування позитивного іміджу компанії-замовника, підвищення пізнаваності бренду, а як результат зростання продажів товарів та послуг.

Далі розглянемо більш детально діяльність найбільшої Запорізької компанії з надання рекламних послуг «ClickDealer». ТОВ «ClickDealer» – це глобальне агентство з маркетингу, діяльність якого зосереджена на розробці рішень для досягнення маркетингових цілей у галузі. Компанія пропонує повний спектр маркетингових Інтернет-послуг, щоб допомогти замовникам онлайн-реклами, роздрібним покупцям медіа-трафіку та цілим медіабінговим агентствам досягти максимальної продуктивності у менеджменті рекламних кампаній.

Компанія «ClickDealer» виникла у березні 2011 року, як дочірня компанія ТОВ «TrafficDNA». Наразі її офіси представлено у семи країнах світу, де працюють близько 150 робітників та штат постійно розширюється. Компанія «ClickDealer» неодноразово визнавалася однією з десяти кращих експертів в галузі CPA-мереж за версією Інтернет-видань «Perfominsider» та «BlueToBook mThink». Завдяки максимізації рентабельності інвестицій, робітники компанії «ClickDealer» використовують у своїй роботі високоякісні рішення з ведення онлайн-бізнесу та використовують найсучасніші вдосконалені технології, що підвищують ефективність рекламних кампаній рекламодавців. Замовниками послуг компанії «ClickDealer» є підприємства з усього світу, що свідчить про високий статус та упізнаваність бренду.

Головною особливістю роботи компанії «ClickDealer» є її модель оплати, яка називається «cost per action» моделлю, що в перекладі з англійської означає ціна за дію. Сутність даної моделі оплати полягає в тому, що замовник послуг Інтернет-реклами платить тільки за певну цільову дію потенційного споживача. CPA модель можна розділити на підвиди моделей оплати в залежності від виду цільової дії:

- CPS «cost per sale» – це модель оплати за цільовий продаж товару рекламодавця. При даній моделі оплати замовник рекламних послуг платить в тому випадку, якщо покупець зробив повноцінну покупку завдяки рекламній кампанії;
- CPI «cost per install» – дану модель найчастіше використовують для оплати за скачування мобільних додатків, програмного забезпечення на персональний комп'ютер, антивірусних програм. В даному випадку рекламодавець платить рекламній компанії за кожного юзера, який встановив собі на комп'ютер або смартфон його продукт;
- SOI «Single Opt-In» – це підвид CPA моделі, коли цільовою дією є залишення потенційним покупцем своєї релевантної електронної пошти на сайті рекламодавця;

- DOI «Double Opt-In» – це підвид CPA моделі, коли цільовою дією є залишення потенційним покупцем своєї релевантної електронної пошти на сайті рекламодавця, а також її підтвердження. В цьому випадку на електронну пошту, яку залишив юзер у заявці на сайті приходить повідомлення з посиланням по якій потенційний користувач повинен перейти тим самим підтверджуючи, що його електронна пошта є реальною;

- Revenue share – це модель оплати, при якій агентство з Інтернет-маркетингу отримує певний відсоток від продажу товару, який було здійснено за допомогою її рекламних оголошень;

- Trial (з англ. – випробувальний термін) – це підвид CPA моделі оплати, який передбачає пробний період використання товару чи послуги. Сутністю даної моделі є зацікавити споживача, посприяти спробувати новий товар. Оплата в даному випадку буде здійснюватися рекламодавцем за кожного споживача, який прийшов з рекламних оголошень агенції та підписався на випробувальний термін споживання товару.

До цільових дій можна віднести: перегляд відеоролику, скачування мобільного додатку, підписки на послуги мобільних додатків, покупка товару, введення релевантних контактних даних споживача. Визначення цільової дії, за яку буде платити рекламодавець компанії залежить від товару чи послуги, яку він хоче рекламувати.

Варто також відмітити, що вартість кожної цільової дії є різною, вона залежить від підвиду CPA моделі та товару, який необхідно рекламувати. Найдешевшими будуть моделі SOI та DOI, тому що цільовою дією, за яку рекламодавець повинен заплатити є отримання релевантних контактів потенційного клієнта. Більш дорогими моделями оплати будуть CPI та Trial, в даному випадку, рекламні оголошення повинні змусити юзера зробити «більш складну» цільову дію: встановити програмне забезпечення, скачати мобільний додаток, підписатися на випробувальний термін використання продукту. Незважаючи на те, що дані дії є безкоштовними, вони вимагають від користувача

більшої мотивації. Моделі CPS та Revenue share є найдорожчими, тому що цільовою дією є покупка товару чи послуги.

Основними перевагами використання моделі оплати CPA для замовника є наступні :

- оплата тільки за цільву дію, тобто компанії-замовнику не потрібно платити за кліки, чи перегляди, які в кінцевому результаті можуть не принести жодної покупки товару чи послуги;
- рекламодавець має змогу обирати вид моделі в залежності від свого продукту та рекламного бюджету компанії.

Веб-мастера компанії «ClickDealer» надають такий спектр рекламних послуг:

- послуги медійної реклами (банерна реклама, відео реклама);
- реклама в пошукових мережах або контекстна реклама;
- реклама в соціальних мережах;
- натівна реклама;
- email-реклама (поштові розсилки потенційним покупцям).

Звертаючись до компанії, замовник отримує в допомогу сейлз менеджера. Ознайомившись з товарами чи послугами рекламодавця, менеджер пропонує найбільш влучну модель оплати за рекламу та види реклами, які найкраще використовувати для просування саме його продукту. Далі розробляється короткострокова та довгострокова стратегія просування товару чи послуги, опираючись на бюджет компанії.

Компанія співпрацює з такими всесвітньо відомими брендами як «AlliExpress», «Alibaba Group», «MacKeeper», «Booking.com», «GameLoft» та багато інших. До головних компаній-замовників послуг маркетингової агенції «ClickDealer» відносяться великі та середні підприємства. Малі підприємства складають близько 8% від усієї кількості компаній-замовників, середні підприємства – 45%, на третьому розташувалися великі із часткою 47% (рис.2.3).

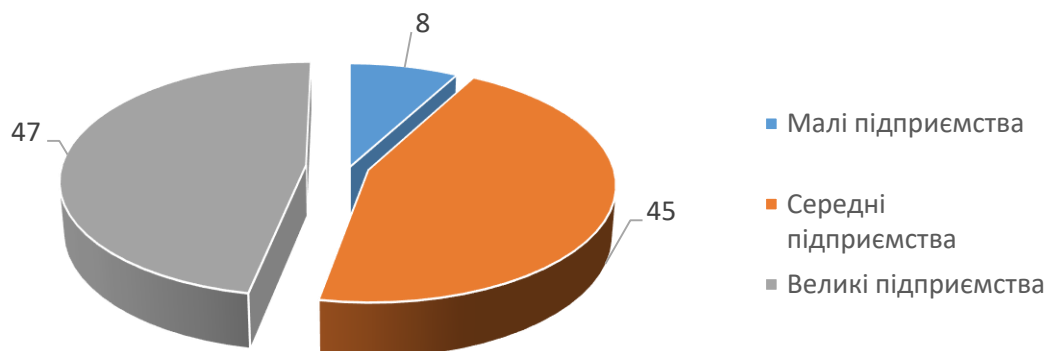


Рис. 2.3. Структура підприємств-замовників рекламної компанії «ClickDealer» [42]

Рисунок 2.3 демонструє, що основну частку прибутку маркетингової агенції приносять великі та середні підприємства. Даний результат свідчить про те, що потужності з надання послуг Інтернет-реклами компанії «ClickDealer» розраховані на надання послуг компаніям будь-якого розміру, але перевага надається великим підприємствам-замовникам. Варто відмітити, що «ClickDealer» орієнтований на замовників з усього світу, вітчизняних рекламодавців налічується близько 2% [42].

Отже, проаналізувавши ринок Інтернет-реклами в Запорізькій області було визначено, що він представлений трьома основними компаніями-гравцями: «SMM studio», «Netrocket» та «ClickDealer». Кожна з трьох розглянутих компаній займає певну нішу на ринку Запорізького регіону: «SMM studio» займається виключно рекламою в соціальних мережах, на вітчизняному ринку, «Netrocket» має більший спектр послуг Інтернет-реклами, додатково компанія надає послуги з аналізу юзабіліті сайтів, а також послуги веб-розробки та програмування сайтів. Компанія «ClickDealer» зайняла нішу агенції з маркетингу, яка використовує CPA модель оплати та спеціалізується на широкому спектрі надання послуг Інтернет-реклами.

2.3 Визначення типу та змісту маркетингової конкурентної стратегії компанії «ClickDealer»

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку збуту послуг Інтернет-реклами, внаслідок збільшення компаній-представників в даній галузі, постає потреба вибору влучної та дієвої конкурентної стратегії, яка б використовувала всі існуючі конкурентні переваги компанії, невілювала недоліки, а також сприяла поліпшенню конкурентного становища компанії на ринку.

Перед керівництвом компанії «ClickDealer» постає задача, розв'язання якої передбачає послідовність певних кроків, таких як: формування цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вибір кращої із стратегічних альтернатив, розроблення комплексу заходів щодо її реалізації. При цьому корисним є вивчення досвіду тих стратегій, які використовуються конкурентами, а також успішними на ринку підприємствами у інших галузях ринку.

Конкурентна стратегія має розроблятися з метою визначення шляхів досягнення конкурентних переваг. При розробленні конкурентної стратегії підприємство, перш за все, має проаналізувати конкурентне середовище, виявити конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентну перевагу підприємства на ринку за різними групами продукції. Індикаторами (показниками) конкурентної сили, а отже й конкурентної переваги виступають: велика частка ринку, зростаюча кількість покупців, лідируюча стратегія, швидке реагування підприємства на ринкові зміни порівняно з конкурентами, вдале положення підприємства на ринку, диференціація товарів підприємства, концентрація підприємства на швидко зростаючих сегментах ринку, нижчий рівень витрат порівняно з конкурентами, високий рівень прибутку, високі технологічні та інноваційні переваги підприємства, високий рівень менеджменту і маркетингу тощо.

Відповідно індикаторами конкурентної слабкості можуть бути: високі витрати, низька якість товарів, невеликий вплив на ринок, захоплення

конкурентами частки ринку підприємства, низькі темпи зростання доходів порівняно із середньоринковими або їх зниження, нестача фінансових ресурсів, низька репутація підприємства, слабке положення підприємства у найбільш перспективних галузях, нестача навичок і досвіду у визначальних сферах функціонування.

На основі кількісної оцінки індикаторів конкурентної сили мають бути визначені ключові фактори успіху. Порівняння їх з аналогічними у конкурентів дає можливість визначити конкурентну позицію підприємства на ринку, його конкурентні переваги.

На підставі аналізу наукових розробок вчених [5,6,13,14,36] автори пропонують таку послідовність основних етапів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Першим етапом удосконалення конкурентної стратегії є визначення типу існуючої конкурентної стратегії підприємства за різними класифікаційними ознаками. Розпочнемо з визначення конкурентної стратегії компанії, яку було запропоновано М. Портером – одним із провідних світових спеціалістів у галузі конкурентних стратегій та міжнародної конкурентоспроможності. Він виділяє три базові конкурентні стратегії, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані у будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: стратегія цінового лідерства, стратегія диференціації та стратегія фокусування або концентрації [26].

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скорочення витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скорочення витрат на дослідження, сервіс, рекламу. Це дає можливість підприємству збільшити частку ринку шляхом реалізації продукції за цінами, нижчими від конкурентів, або отримувати високі прибутки під час реалізації товару за ринковими цінами за нижчих від ринкових затрат.

Стратегія диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом орієнтації підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, які визнаються затребуваними багатьма споживачами. Застосування

стратегії диференціації стає можливим у міру того, як диференціюються, урізноманітнюються запити споживачів, яких уже не задовольняє стандартна пропозиція товару. При цьому витрати на диференціацію покриваються за рахунок збільшення ціни продукції, успішна реалізація якої ґрунтується на відповідному рівні попиту.

Конкурентна стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на увесь ринок. Об'єктом фокусування може бути товар або сегмент споживачів. Конкурентними перевагами у цьому випадку можуть бути або специфічні властивості товару, або витрати на обслуговування сегмента.

За класифікацією М. Портера конкурентну стратегію компанії «ClickDealer» варто віднести до стратегії диференціації, тому що компанія намагається зайняти лідируючі позиції на ринку шляхом завоювання прихильності та лояльності багатьох сегментів споживачів та задовольнити потреби кожного. Компанія співпрацює з компаніями будь-якого розміру: від дрібних фірм до цілих корпорацій, та знаходить шляхи задоволення потреб кожного підприємства.

Натомість американський маркетинголог А. Літл виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо поліпшення цих позицій. А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція.

Якщо розглядати конкурентну стратегію компанії «ClickDealer» з конкурентної позиції підприємства на ринку, то можна зробити висновок, що вона притримується стратегії фірми із сильною конкурентною позицією. Компанія складає вагомую конкуренцію на ринку Інтернет-реклами, але їй постійно необхідно враховувати конкурентні дії фірм-лідерів, які мають на неї безпосередній вплив.

Підхід Ф. Котлера до розподілення маркетингових конкурентних стратегій фірми передбачає розгляд фірми з точки зору її конкурентних позицій та маркетингових спрямувань. Маркетингові конкурентні стратегії відтворюють взаємозв'язки, дії і протидії конкурентів на ринку фірм.

У відповідності до підходу Ф. Котлер виділяє чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій: маркетингові стратегії ринкового лідера, маркетингові стратегії челенджера, маркетингові стратегії послідовника, маркетингові стратегії нішера.

Аналізуючи конкурентну стратегію компанії «ClickDealer» за класифікацією Ф. Котлера було зроблено висновок, що компанія притримується стратегії «челенджера» на ринку Інтернет-реклами, це пояснюється тим, що вона постійно прагне вдосконалити всі сфери своєї діяльності для того, щоб зайняти лідируючу позицію на ринку та збільшити частку ринку на ньому. Варто зауважити, що компанія «ClickDealer» прагне атакувати саме лідерів на ринку («Clickbooth», «MaxBounty», «PeerFly», «MUNDO media»), що свідчить про високі амбіції та плани по зайняттю лідируючої позиції на ринку.

Другим етапом є визначення місії компанії. По-перше, місія підприємства є статичною на найближчі п'ять років, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, вона може коригуватися в процесі стратегічного аналізу. Місія підприємства повинна відображати: завдання підприємства з розвитку основної продукції або послуг, його основних ринків і технології, а також зовнішнього середовища підприємства. Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство прагне стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про намір підприємства обслуговувати певний сегмент ринку.

Як було запропоновано вище, на першому етапі має бути сформована місія підприємства. Незважаючи на те, що компанія «ClickDealer» прагне зайняти лідируючі позиції на ринку Інтернет-реклами, за останній рік у її діяльності

спостерігається період стагнації. Більшість показників, починаючи з якості продукції, частки ринку та прибутковості діяльності, закінчуючи ефективністю менеджменту, перебувають у стабільному стані, що з однієї сторони є позитивним показником, тому що компанія є досить успішною у галузі Інтернет-реклами, а з іншого боку, свідчить про сповільнення факторів розвитку компанії та можливість у найближчому майбутньому поступитися сильними позиціями на ринку. Тому при розробленні конкурентної стратегії необхідно сформулювати таку місію, яка стане базисом для виведення компанії зі стану стагнації. Місію підприємства пропонуємо сформулювати таким чином: надання повного спектру досконалих послуг у сфері Інтернет-реклами з метою максимального задоволення потреб споживачів, спираючись на невідпинний стрімкий розвиток ринку Інтернет-реклами.

Третій етап формування конкурентної стратегії компанії – це визначення головних цілей підприємства. Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети підприємства, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їх виконання. Цілі повинні бути чітко визначені та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати: частка ринку, обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток.

Охарактеризуємо даний етап для компанії «ClickDealer». Варто помітити, що цілі компанії є загальними, і в процесі уточнення стратегії та її реалізації вони суттєво доповнюються й конкретизуються. Перелік цілей на 2018 рік у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності подано в таблиці 2.2.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища. Необхідно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища як комплекс взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розроблення способів адаптації до їх змін. При цьому найбільшу увагу слід приділяти аналізу зовнішнього оточення підприємства,

спрямованому на визначення таких ситуативних характеристик: взаємопов'язаність факторів зовнішнього оточення; складність зовнішнього середовища; динамічність зовнішнього середовища; невизначеність зовнішнього середовища. На цьому етапі визначаються ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на два питання: «що бажають споживачі» та «що необхідно фірмі для виживання у конкурентній боротьбі».

Таблиця 2.2

Пропозиції щодо можливих цілей компанії «ClickDealer» у рамках стратегії підвищення конкурентоспроможності*

Компоненти бізнесу	Цілі компанії	Шляхи реалізації цілей
Частка ринку	Збільшення частки ринку на 2% шляхом більшення обсягів продажу послуг на ринку Інтернет-реклами	Проникнення на ринок Австралії, Північної Кореї та на ринки азіатських країн, проведення рекламних акцій. Підготовка до можливої зміни сегмента ринку.
Асортимент послуг	Використання стратегії диверсифікації.	Розробка фірмою власної продукції у сфері краси та здоров'я.
Персонал	Збільшити чисельність персоналу з 150 робітників до 200. Підвищити кваліфікацію персоналу.	Підвищення кваліфікації шляхом організації тренінгів і навчання персоналу за кордоном, корпоративні курси з бухгалтерської справи та вивчення іноземних мов.
Цінова політика	Сформувати збалансоване відношення ціни до якості.	У портфелі послуг підприємства спостерігається невідповідність ціни до якості наданих послуг, що спричинене ціновими війнами на ринку Інтернет-реклами.
Фінанси	Утримати поточне фінансове становище у відносних показниках	При стабільності відносних показників фінансового стану підприємства провести кампанію із залучення коштів у вигляді інвестицій

*розробка автора на основі [25, с.113]

Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо компанії «ClickDealer» на ринку Інтернет-реклами, необхідно сформулювати перелік ключових факторів успіху. Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Визначення ключових факторів успіху для компанії «ClickDealer»

Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Конкурентні переваги компанії «ClickDealer»
1. Дуже високі вимоги до якості послуг Інтернет-маркетингу. 2. Сформоване коло покупців конкретного бренда компанії «ClickDealer» 3. Середній рівень чутливості до цінової політики підприємства. 4. Покупці з усього світу.	1. Низькі бар'єри входу в галузь. 2. Велика кількість підприємств-конкурентів. 3. Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер	1. Ефективна та оперативна система менеджменту замовників послуг компанії 2. Прогресивність використовуваних технологій 3. Запровадження нових стандартів якості надання послуг Інтернет-реклами 4. Ефективна маркетингова кампанія 5. Швидке реагування на зміни попиту та появу нових трендів. 6. Досвід та репутація на ринку надання послуг Інтернет-реклами.

П'ятий етап – аналіз зовнішніх загроз для компанії «ClickDealer» До основних зовнішніх загроз, які можуть вплинути на компанію можна віднести:

- державне регулювання конкуренції в інформаційно-технологічному секторі;
- політика оподаткування ІТ компаній;
- курс національної валюти, процентна ставка НБУ;
- зміна цін на ресурси, що впливають на величину витрат ІТ компанії (енергоносії, техніка, теплопостачання тощо);
- рівень інфляції;
- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Шостий етап – реалізація стратегії «ClickDealer». Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом

формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб усі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії «ClickDealer». Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів. Система показників для аналізу ефективності конкурентної стратегії підприємства повинна: відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на підприємстві; створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва, стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві, забезпечувати інформацією стосовно ефективності виробництва; виконувати критеріальну функцію.

Отже, згідно існуючих класифікацій конкурентних стратегій можна визначити, що компанія «ClickDealer» за ознакою конкурентної позиції на ринку використовує стратегію фірми із сильною ринковою позицією, за ознакою конкурентної переваги на ринку – стратегію диференціації, за класифікацією Ф. Котлера – стратегію «челенджера». Аналіз змісту конкурентної стратегії показав, що до основних переваг компанії «ClickDealer» відносяться її досвід роботи на ринку Інтернет-реклами, широкий спектр послуг та сбалансованість показника ціна-якість.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ «CLICKDEALER»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії Інтернет-компанії «ClickDealer» на основі використання моделі стратегічних груп та моделі конкурентних сил М. Портера

Для вивчення відносних конкурентних позицій фірм, що діють у галузі, використовуються процедури графічного стратегічного угруповання, до числа яких відноситься модель стратегічних груп. Цей аналітичний прийом, що є одним з останніх досягнень М. Портера в технології дослідження природи боротьби між підприємствами однієї галузі, дозволяє зв'язати аналіз галузі в цілому й оцінку положення кожної фірми окремо.

Стратегічна група складається з фірм, що конкурують, з однаковим стилем конкурентної активності й однаковими позиціями на ринку. Компанії, що належать до однієї групи, можуть бути схожі в декількох змістах:

- маючи порівнянні асортименти продукції;
- використовуючи однакові типи каналів поширення продукції;
- вступивши у вертикальну інтеграцію однаковою мірою;
- маючи однаковий тип покупців;
- намагаючись задовольнити купівельні потреби за допомогою однакового набору властивостей продукту;
- інтенсивно використовуючи рекламу в засобах масової інформації;
- будучи залежним від використання однакових технічних досягнень;
- і (або) продаючи товар в однаковому ціновому (якісному) діапазоні.

Галузь має тільки одну стратегічну групу, якщо всі продавці виступають на ринку з ідентичною стратегією. Однак стратегічних груп буде стільки, скільки конкурентів, якщо кожний з них застосовує свої власні прийоми конкурентної боротьби та займає відособлену позицію на ринку.

Карта стратегічних груп складається шляхом розміщення різних галузевих стратегічних груп відповідно до їхньої ринкової позиції на двомірній площині з використанням двох стратегічних змінних, що відкладаються по осях. Карта являє собою зручний «міст» між поглядом на галузь у цілому й розглядом кожної фірми окремо. При побудові карт стратегічного угруповання необхідно дотримуватися таких правил:

- дві змінні, якими відповідно позначають осі карти, не повинні корелювати між собою;
- ці змінні повинні відображати істотні відмінності конкурентів;
- ці змінні повинні носити дискретний характер;
- зображення фірм на карті колами різних діаметрів повинне відображати їхню відносну частку продажів у галузі;

Алгоритм складання карти стратегічних груп й ухвалення рішення про приналежність фірми до конкурентної групи може бути представлений у такий спосіб:

- визначити весь спектр характеристик, які відрізняють фірми однієї галузі між собою;
- нанести фірми на карту із двома змінними, використовуючи різні пари характеристик;
- об'єднати фірми, що потрапили приблизно в один стратегічний простір, в одну стратегічну групу;
- намалювати окружності навколо кожної стратегічної групи, які повинні бути в діаметрі пропорційні величині частки цієї групи в загальній величині продажів галузі [26].

Побудуємо карту стратегічних груп для ринку Інтернет-реклами. Для цього було обрано чотири показники, які найбільш яскраво відображають сутність конкуренції в галузі: географічний масштаб діяльності, співвідношення ціни та якості, асортимент продукції та ступінь вертикальної інтеграції (табл. 3.1).

За результатами таблиці 3.1 було побудовано чотири карти за різним парами показників, однак, було виявлено, що ключовими характеристиками для аналізу конкурентної ситуації в галузі Інтернет-реклами є показники «ціна/якість» та «асортимент послуг». (рис. 3.1). Вибір саме цих двох показників спричинений тенденцією, яка спостерігається на ринку: кожне підприємство даної галузі задля збільшення власної конкурентоспроможності на ринку, в першу чергу, намагається розширити асортимент послуг свого портфелю, а також збалансувати співвідношення показника ціна/якість.

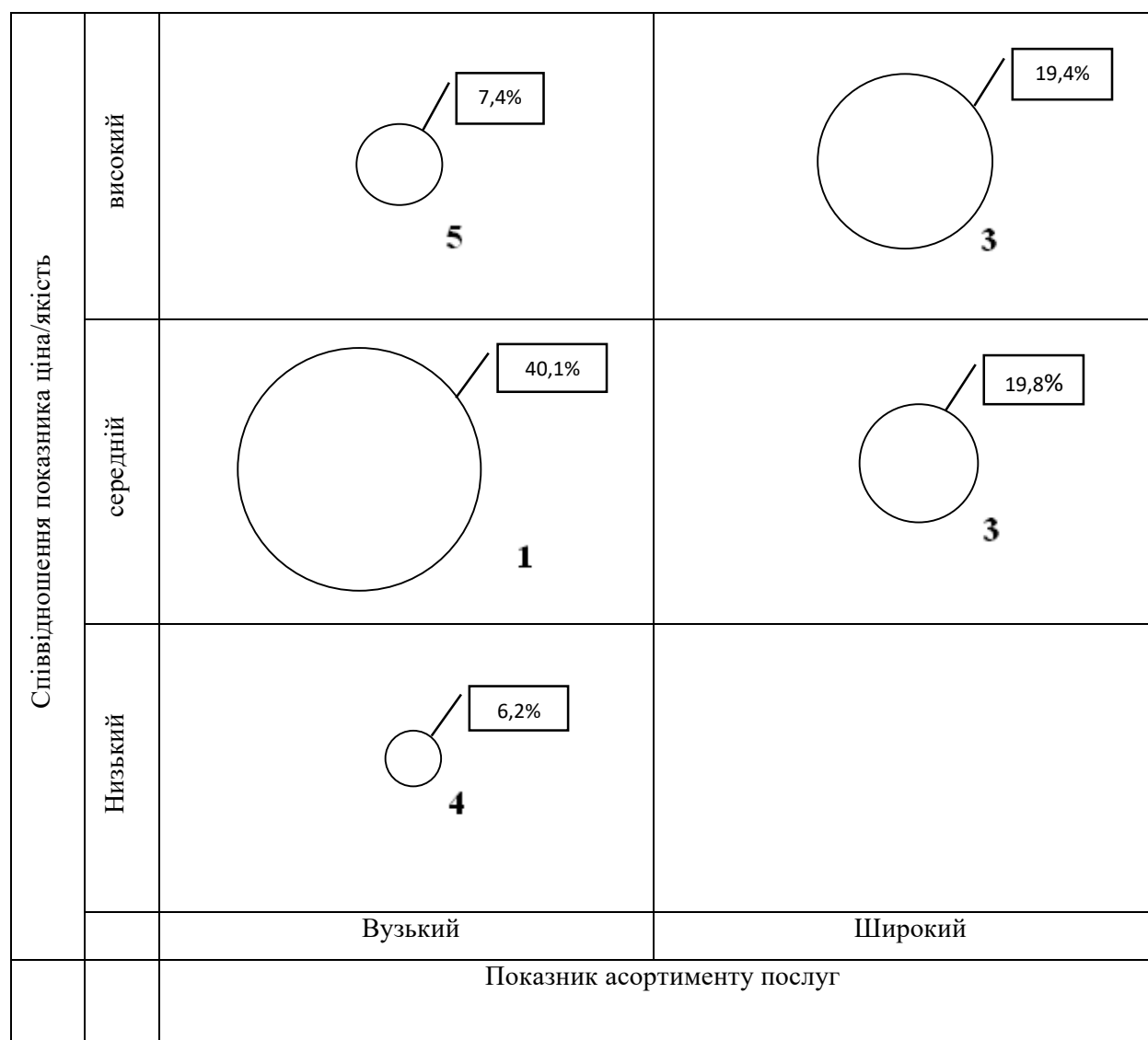


Рис. 3.1. Карта стратегічних груп в галузі Інтернет-реклами [32]

За допомогою карти стратегічних груп (рис. 3.1) в галузі Інтернет-реклами було визначено, що існує 5 стратегічних груп конкурентів, які представлено наступними компаніями:

- в першу групу входять компанії із середнім показником співвідношення ціни та якості, а також вузьким асортиментом послуг. До неї відносяться компанії «W4», «Madrivo», «Affiliate Crossing», «CPALead», «CPAWay», «CrakRevenue» «Above-All-Offers» та «A4D». Сумарна частка ринку цих компаній складає 40,1 %. Дана група компаній є найбільшою за чисельністю та часткою долі ринку галузі Інтернет-реклами;

- друга стратегічна група містить компанії «MaxBounty», «AdWork Media», «GlobalWide Media», «ClickDealer» та «Mobidea». Група характеризується широким спектром послуг та середнім рівнем співвідношення ціни та якості. Частка ринку даних компаній – 26,5 %. Підприємства займають привабливу позицію, тому що пропонують ринку в широкому асортименті високоякісну продукцію;

- в третю стратегічну групу входять компанії «Clickbooth», «PeerFly», «MUNDO media» та «Matomy Media», які складають 19,8 % світового ринку Інтернет-реклами. Положення цих компаній близьке до положення другої стратегічної групи. Ці компанії випускають досить якісну продукцію у широкому асортименті. Можна зробити висновок, що представники даної конкурентної групи обрали найбільш оптимальну стратегію свого розвитку та незважаючи на те, що частка ринку цієї конкурентної групи наразі не є найбільшою, але вона має всі шанси збільшити її найближчим часом;

- четверту стратегічну групу утворюють наступні підприємства: «Adscend Media» та «Toro Advertising» (загальна частка ринку – 6,2 %). Дані підприємства випускають якісну продукцію по помірним цінам, але мають вузький асортиментний портфель;

- в п'яту стратегічну групу відокремлено американську компанію «Nutryst», яка має 7,4 % ринку. Стратегію цієї компанії можна визначити в такий спосіб: «менше та краще». Ця компанія випускає високоякісну продукцію, але

спеціалізується тільки на рекламі товарів для краси та здоров'я, тобто компанія зайняла певну нішу на ринку, де є лідером.

Створення системи моніторингу, що охоплює дослідження всіх структурних одиниць моделі М. Портера, вимагає значних фінансових та людських ресурсів. Безумовно, аналіз конкурентного середовища на основі обробки даної інформаційної бази є найбільш повним, системним, але дуже трудомістким, у зв'язку із чим більшість компаній фокусує увагу на аналізі діяльності пріоритетних конкурентів, що претендують на захоплення існуючої ринкової частки підприємства.

З проведеного аналізу стратегічних груп, можна побачити, що компанія «ClickDealer» відноситься до другої стратегічної групи, яка характеризується широким асортиментом послуг та адекватної ціною за надану якість. Її безпосередніми конкурентами в стратегічній групі є наступні компанії «MaxBounty», «AdWork Media», «GlobalWide Media» та «Mobidea». Для того, щоб компанія потрапила у стратегічну групу лідерів, їй необхідно покращити якість послуг, або знизити на них ціну, тому що співвідношення даного показника має середнє значення на ринку послуг Інтернет-реклами.

Карта стратегічних груп М. Портера дозволяє виявити та оцінити конкурентні переваги конкретних підприємств або видів діяльності в залежності від частки ринку, яку вона займає, а також від низки інших показників, які взято за основу аналізу галузі. На основі цього здійснюється вибір маркетингової стратегії розвитку та конкурентної стратегії.

Проведемо удосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» на основі бального аналізу «П'яти конкурентних сил» М. Портера. В цьому випадку для кожної конкурентної сили розробляється окрема таблиця з параметрами оцінки, кожному параметру присвоюється бал, що відображає низьку, середню або високу ступінь загрози для компанії. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки конкуренції. Оцінка параметрів проводиться за трьох бальною шкалою.

Для того, щоб оцінити вплив кожної конкурентної сили з моделі аналізу конкуренції М. Портера достатньо вибрати одне з трьох тверджень в кожній таблиці і проставити відповідний бал від 1 до 3, який відображає ступінь загрози для компанії. Проставлені бали підсумовуються в кінці кожної таблиці і надається розшифровка їх значень. Розпочнемо бальний аналіз моделі із загрози товарів-субститутів, результати зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Оцінка загрози «товарів-субститутів» для діяльності компанії
«ClickDealer» [21]**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Наявність на ринку товарів-замінників	Існують та займають вагомому частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок	Не існують
	3		
Товари-субститути мають змогу з часом опанувати ринок Інтернет-реклами	Висока ймовірність	Вірогідність існує	Вірогідність неможлива
		2	
Підсумковий бал	5		
2 бали	Низький рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
3-4 бала	Середній рівень загрози зі сторони товарів-замінників		
5-6 бала	Високий рівень загрози зі сторони товарів-замінників		

Таблиця 3.1 демонструє, що компанія «ClickDealer» має високу загрозу зі сторони товарів-замінників, що пояснюється наявністю на ринку сильної галузі-конкурента Інтернет-реклами, а саме офлайн-реклами. Напрямок вдосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» у розрізі можливої загрози товарів-субститутів є повне та якісне задоволення існуючих потреб споживачів та вивчення прихованих.

Наступною охарактеризуємо загрозу конкуренції всередині галузі Інтернет-маркетингу за параметрами, що наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Оцінка загрози конкуренції всередині галузі Інтернет-реклами
стосовно діяльності компанії «ClickDealer» [21]**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Кількість гравців	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку	Невелика кількість гравців
	3		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження об'єму ринку	Повільно зростаючий	Високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостям, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній сильно відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки у рамках покриття росту витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття роста витрат та підвищення прибутку
	3		
Підсумковий бал	10		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

В результаті оцінки загрози конкуренції всередині галузі було отримано 10 балів, що відповідає високому рівню внутрішньогалузевої конкуренції. На ринку Інтернет-реклами існує безліч гравців, що збільшує рівень конкуренції. Вагому роль відіграє цінова конкуренція на ринку: споживач є дуже чутливим до цінових змін на ринку, тому компанії «ClickDealer» не варто підвищувати ціни на свої послуги без вагомих причин. Щоб мати конкурентне становище в галузі Інтернет-реклами, компанії «ClickDealer» необхідно створювати вагомі конкурентні переваги, включати до арсеналу свого продуктового портфелю послуги, які будуть мати унікальні характеристики, а також розглянути можливість зниження ціни задля цінової конкуренції.

Далі за допомогою таблиці 3.3 розглянемо вплив загрози виходу нових гравців на ринок онлайн-реклами.

Таблиця 3.3

**Оцінка загрози для компанії «ClickDealer» входження на ринок
Інтернет-реклами нових гравців [21]**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутня	Існує тільки у декількох гравців на ринку	Значуща
	3		
Сильні торгові марки з високим рівнем знань і лояльності до них споживачів	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають 50% ринку	2-3 великі гравці тримають 80% ринку
	3		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
		2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяці роботи)	Високий (окупається більш ніж за 1 рік роботи)
	1		

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Вимагає помірних інвестицій	Обмежено
	3		
Політика уряду	Немає обмежуючих актів з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі на низькому рівні	Держава повністю контролює галузь і встановлює обмеження
		2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	Високий і зростаючий	Сповільнюється	Стагнація або падіння
		2	
Підсумковий бал	16		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бала	Високий рівень загрози входу нових гравців		

В результаті оцінки загрози входження на ринок Інтернет-реклами нових гравців у підсумку отримано 16 балів, що відповідає середньому рівню загрози виходу нових гравців. З точки зору збереження своєї частки ринку компанії «ClickDealer» варто особливо зосередитися на якості послуг, що надаються компанією, а також бути готовими до можливості зниження ціни на послуги компанії для того, що бути конкурентними на ринку, диференціацією продуктового портфелю.

Наступною охарактеризуємо загрозу впливу постачальників на компанію «ClickDealer» (табл.3.4). В результаті оцінки загрози з боку постачальників у підсумку отримано 4 бали, що свідчить про незначний вплив даної сили на діяльність компанії «ClickDealer» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ролі постачальників для компанії «ClickDealer»[21]

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2 бали	1 бал
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	Обмеженість в обсягах	Необмеженість в обсягах
		1
Витрати при зміні постачальника	Високі	Низкі
		1
Пріоритетність спрямування для постачальника	Низька пріоритетність галузі для постачальника	Висока пріоритетність галузі для постачальника
	2	
Підсумковий бал	4	
4 бали	Низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів	Середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів	Високий рівень впливу постачальників	

Головним постачальником в галузі Інтернет-маркетингу є Інтернет-провайдери. Вартість послуг на підключення та обслуговування мережі Інтернет є невисокою, ринок Інтернет-провайдерів в Запорізькій області представлено багатьма компаніями, які конкурують між собою, а тому якість їх послуг є досить високою, а ціна помірною.

Останньою конкурентною силою в моделі М. Портера є загроза покупців, аналіз якої представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка ролі покупців для компанії «ClickDealer»[21]

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3 бали	2 бали	1 бал
Частка покупців з великим обсягом продажів	Більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів займає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			1
Схильність до перемикавання на товари-субститути	Товар компанії не унікальний, існують певні аналоги	Товар компанії частково унікальний, є відмінні характеристики важливі для клієнтів	Товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
		2	
Чутливість до ціни	Покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	Покупець буде перемикатися тільки при значній різниці в ціні	Покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені існуючою якістю послуги на ринку	Незадоволеність ключовими характеристиками товару	Незадоволеність другорядними характеристиками товару	Повна задоволеність якістю
		2	
Підсумковий бал	4		
4 бали	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		

На основі отриманої оцінки ролі покупців для компанії «ClickDealer» (4 бали) було визначено, що на ринку Інтернет-маркетингу існує середній рівень загрози втрати клієнтів, що зумовлено наявністю товарів-замінників, а саме традиційними видами реклами, також фактор ціни для покупця є не ключовим, але суттєвим у виборі методу для просування продукту чи послуги на ринку. Необхідно зауважити, що покупець є частково незадоволений послугами агенцій

з надання Інтернет-реклами (у тому числі компанією «ClickDealer»), тому необхідно переглянути асортимент товарів та їх якість.

Провівши бальний аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера зведемо отримані дані по кожному фактору в одну таблицю, де визначимо сили, які загрожують діяльності компанії «ClickDealer» та надамо рекомендації щодо можливих напрямків усунення розглянутих загроз (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Напрямки удосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» на основі п'яти сил конкурентоспроможності М. Портера [25]

Конкурентна сила	Ступінь впливу	Заходи щодо удосконалення конкурентної стратегії
1	2	3
Загроза з боку товарів-замінників	Висока	Головним напрямком роботи для зниження загрози товарів-замінників для компанії «ClickDealer» є постійний моніторинг якості послуг Інтернет-маркетингу, які вона надає, вивчення потреб споживачів, передбачення виникнення можливих потреб потенційних покупців. Також можливим напрямком роботи може бути вибір компанією стратегії охоплення всього ринку реклами, що означає охоплення ринку оф лайн реклами.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Висока	Високий рівень конкуренції на ринку Інтернет-реклами зумовлює постійний пошук вдосконалення послуг, що надаються компанією «ClickDealer», тому необхідно покращити якість послуг Інтернет-маркетингу, підвищити якість обслуговування замовників реклами, а також посилити рекламну кампанію компанії «ClickDealer» шляхом використання традиційних видів реклами.
Загроза з боку нових гравців	Середня	Загроза зі сторони нових гравців на ринку Інтернет-маркетингу має середній рівень, однак компанії «ClickDealer» не можна розслаблятися, тому що входні бар'єри даної галузі є досить низькими. Напрямок робіт для компанії є моніторинг появи нових гравців на ринку та утримання власної долі ринку.
Загроза втрати існуючих покупців	Середня	Напрямок роботи для утримання існуючих клієнтів є впровадження системи знижок на послуги Інтернет-реклами для партнерів, з якими налагоджені довгострокові та міцні ділові відносини. Також запровадження компанією системи бонусів у вигляді подарунків на свята або корпоративних зустрічей у неофіційному середовищі для зміцнення стосунків між партнерами.

Продовження табл. 3.6

1	2	3
Загроза нестабільності постачальників	Низька	Незважаючи на низький рівень загрози постачальників варто запропонувати альтернативу замість замовлення послуг Інтернет-провайдерів, а саме можливість завоювання долі ринку в галузі надання послуг підключення до Інтернету та користування корпоративним Інтернет-провайдером.

В таблиці 3.6 в залежності від ступеню впливу кожної конкурентної сили моделі М. Портера було визначено напрямки та було надано рекомендації стосовно зменшення впливу цих загроз для компанії «ClickDealer».

Таким чином, було проведено аналіз стратегічних груп компаній на ринку Інтернет-реклами та визначено, що компанія «ClickDealer» відноситься до другої стратегічної групи, яка характеризується широким асортиментом послуг та середнім рівнем співвідношення показника ціна/якість. Її безпосередніми конкурентами в стратегічній групі є компанії «MaxBounty», «AdWork Media», «GlobalWide Media» та «Mobidea». Для того, щоб компанія «ClickDealer» потрапила у стратегічну групу лідерів, їй необхідно покращити якість послуг, або знизити на них ціну. На основі оцінки впливу «П'яти сил конкуренції» М.Портера було рекомендовано конкретні заходи для зниження ступеню впливу цих загроз на діяльність компанії «ClickDealer».

3.2 Використання матриці БКГ та матриці McKinsey-General Electric для управління бізнес-портфелем компанії «ClickDealer»

Одним з основних інструментів аналізу стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфелю. На базі результатів портфельного аналізу керівництво підприємства може приймати більш зважені рішення про напрямки діяльності підприємства в майбутньому.

Для того, щоб надати рекомендації стосовно удосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» проведемо портфельний аналіз її стратегічно-

господарських підрозділів (СГП) за допомогою матриці БКГ та матриці McKinsey-General Electric.

Розпочнемо аналіз продуктового портфелю підприємства з матриці за допомогою методу, який названо «матрицею БКГ» (матрицею Бостонської консалтингової групи).

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку [29].

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства, і часткою ринку, яку займає найсильніший конкурент (формула 3.1):

$$ВЧР_{\Pi} = \frac{ЧР_{\Pi}}{ЧР_{ск}}, \quad (3.1)$$

де $ЧР_{\Pi}$ – частка ринку, яку займає кожен продукт підприємства;

$ЧР_{ск}$ – частка ринку, яку займає найсильніший конкурент компанії.

Виходячи з аналізу ринку Інтернет-реклами головним конкурентом компанії «ClickDealer» є компанія «Clickbooth». Розрахункові дані представлені у таблиці 3.7.

Розрахуємо відносну частку ринку кожного з продуктів підприємства ТОВ «ClickDealer» в загальному обсязі вироблених товарів:

$$ВЧР_{мед.р.} = \frac{11,1}{12,5} = 0,89; \quad ВЧР_{соц.м.} = \frac{14,5}{12,9} = 1,12;$$

$$ВЧР_{email\ p.} = \frac{3,2}{3,0} = 1,07; \quad ВЧР_{PPC\ p.} = \frac{7,2}{8,6} = 0,84.$$

Таблиця 3.7

**Відносна частка ринку кожного елементу продуктового портфелю
підприємства ТОВ «ClickDealer» за 2016 рік [9]**

Стратегічно-господарський підрозділ	Обсяг продажу, млн. дол.		Відносна частка ринку
	«ClickDealer»	«Clickbooth»	
Медійна реклама	11,1	12,5	0,89
Реклама у соц. мережах	14,5	12,9	1,12
Email реклама	3,2	3,0	1,07
PPC реклама	7,2	8,6	0,84
Σ	36	37	-

Розрахована в таблиці 3.7 відносна частка ринку відкладається на горизонтальній осі матриці та свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності компанії.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Розрахувати темп зростання ринку можна за формулою 3.2:

$$ТЗР = \frac{ОП_n}{ОП_{n-1}} \quad (3.2)$$

де ОП_n – це обсяг продажу за поточний рік (2016);

ОП_{n-1} – обсяг продажу за попередній рік (2015).

Дані для розрахунку представлено у таблиці 3.8.

Розрахуємо темп зростання ринку для кожного з продуктів:

$$ТЗР_{\text{мед.р.}} = \frac{11,1}{10,8} = 1,03; \quad ТЗР_{\text{соц.м.}} = \frac{14,5}{14,8} = 0,98;$$

$$ТЗР_{\text{email p.}} = \frac{3,2}{3,6} = 0,89; \quad ТЗР_{\text{PPC p.}} = \frac{7,2}{6,8} = 1,06.$$

Таблиця 3.8

Темп зростання ринку для продуктового портфелю підприємства**ТОВ «ClickDealer» [9]**

Стратегічно-господарський підрозділ	Обсяг продажу, тис. грн		Темп зростання ринку
	2015 р.	2016 р.	
Медійна реклама	11,1	10,8	1,03
Реклама у соціальних мережах	14,5	14,8	0,98
Email реклама	3,2	3,6	0,89
PPC реклама	7,2	6,8	1,06
Σ	36	36	-

За результатами розрахунків було виявлено, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 1,06, а максимальне зменшення 0,89, тому діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від 2 до 0. Цей діапазон відкладається на вертикальній лінії матриці.

Поле матриці, необхідно розділити на чотири квадранти. Горизонтальна лінія розділу для матриці проходить через середнє для підприємства в цілому значення зміни росту ринку. У нашому випадку за діапазону від 0 до 2 середнє значення дорівнює 1.

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через: $\frac{1,12+0,84}{2} = 0,98$.

Кожний стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту (формула 3.3):

$$\text{Питома вага продукту} = \frac{\text{ЧР}_{\text{п}}}{\text{ЧР}_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.3)$$

де $\text{ЧР}_{\text{заг}}$ – загальним обсягом ринку, на якому представлено продукт;

$ЧР_{\pi}$ – частка ринку, яку займає кожен продукт підприємства.

Розрахуємо питому вагу кожного з продуктів підприємства ТОВ «ClickDealer» в загальному обсязі вироблених товарів:

$$\text{Питома вага}_{\text{мед.р.}} = \frac{11,1}{36} \times 100\% = 0,31 \times 100\% = 31\%;$$

$$\text{Питома вага}_{\text{соц.м.}} = \frac{14,5}{36} \times 100\% = 0,40 \times 100\% = 40\%;$$

$$\text{Питома вага}_{\text{email р.}} = \frac{3,2}{36} \times 100\% = 0,09 \times 100\% = 9\%;$$

$$\text{Питома вага}_{\text{email р.}} = \frac{7,2}{36} \times 100\% = 0,2 \times 100\% = 20\%.$$

Всі дані, отримані в таблиці 3.7 та таблиці 3.8, а також розраховану за формулою 3.3 питому вагу кожної послуги Інтернет-компанії «ClickDealer» зведемо в таблицю 3.9. Їх буде використано для побудови матриці БКГ, щоб проаналізувати продуктовий портфель компанії «ClickDealer».

Таблиця 3.9

Вихідні дані для побудови матриці БКГ для продуктового портфелю підприємства ТОВ «ClickDealer»

Стратегічно-господарський підрозділ	Відносна частка ринку	Темп зростання ринку	Питома вага продукту, %
Медійна реклама (Товар 1)	0,89	1,03	31
Реклама у соціальних мережах (Товар 2)	1,12	0,98	40
Email реклама (Товар 3)	1,07	0,89	9
PPC реклама (Товар 4)	0,84	1,06	20
Середнє значення	0,98	1	100

Позицію кожного продукту ТОВ «ClickDealer» у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства. Результати побудови матриці для

продуктового портфелю підприємства ТОВ «ClickDealer» представлено в Додатку В.

СГП «Медійна реклама» та «PPC реклама» знаходяться у квадранті «Знаки питання». Це означає, що продукти знаходяться на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (ринкова частка невелика). Для даного СГП компанії «ClickDealer» варто використати маркетингову стратегію інтенсифікації зусиль (вливання коштів у розвиток СГП). Якщо вона виявиться не дієвою та СГП залишаться у квадранті «знаки питання», тоді варто використати стратегію його виключення з бізнес-портфелю підприємства.

СГП «Email реклама» – квадрант «Дойні корови» – це СГП компанії, яке досягло фази зрілості і приносить великі прибутки за незначних капіталовкладень. Розташування цього СГП в матриці БКГ показує, що «Email реклама» вже втрачає свої ринкові та поступово переходить до квадранту «Собаки», що означає початок виходу СГП з бізнес-портфелю підприємства. Для СГП «Email реклама» варто використовувати стратегію підтримки існуючого ринку та «збору врожаю», а коли воно перейде в квадрант «Собаки» варто перейти на стратегію виключення СГП із бізнес-портфелю підприємства.

Лідуючим СГП в бізнес портфелі компанії «ClickDealer» є «Реклама у соціальних мережах», яка потрапила в квадрант «Зірки». Дане СГП займає найбільшу частку в бізнес портфелі підприємства, приносить йому найбільший прибуток, але вимагає натомість найбільших капіталовкладень. Для продуктивного функціонування СГП «Реклама у соціальних мережах» компанії необхідно використовувати маркетингову стратегію підтримання існуючої конкурентної позиції та конкурентних переваг.

Проаналізуємо бізнес-портфель компанії «ClickDealer» за допомогою матриці McKinsey-General Electric. Матриця McKinsey-General Electric – це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Дана модель являє собою матрицю, що складається з 9 осередків (квадрант) для порівняльного аналізу стратегічних

напрямків бізнесу компанії [21]. Аналіз матриці здійснюється за такими параметрами:

- привабливість ринку;
- конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (СГП).

Показник «привабливість ринку» є невідконтрольним компанії, тобто таким, на який той чи інший господарський суб'єкт може тільки орієнтуватися. Показник «конкурентоспроможність СГП», навпаки, залежить від результатів діяльності самого суб'єкта господарювання [22].

Для того, щоб зробити аналіз портфелю продукції компанії «ClickDealer», необхідно визначити найголовніші СГП компанії. Найголовнішими СГП компанії «ClickDealer» є продаж медійної реклами, реклами у соціальних мережах, email-реклама та PPC реклами. Проведемо їх аналіз за наступними етапами:

1. Необхідно сформулювати показники по факторам «привабливості ринку» та «конкурентоспроможності СГП».
2. Для кожного показника визначаємо вагові коефіцієнти від 0,01 до 0,99 (сума вагових коефіцієнтів повинна у сумі дорівнювати 1). Вагові коефіцієнти визначаються експертами (Додаток А). До експертної комісії було обрано голову відділу продажів компанії «ClickDealer», голову відділу маркетингу та голову відділу веб-мастерів з ведення Інтернет-рекламних кампаній. На основі їх оцінок було розраховано середнє арифметичне та представлено у таблицях.
3. Для кожного показника визначаємо ранг. Ранги показників визначаються експертами (Додаток А).
4. По кожному показнику необхідно підрахувати загальну оцінку (формула 3.4):

$$O_{ij} = K_{ij} \times R_{ij} \quad (3.4)$$

5. Загальні оцінки підсумовуються (формула 3.5):

$$O_{ij} = \sum_{i=1}^n O_{ij} \quad (3.5)$$

6. Далі необхідно побудувати поле матриці:
 - на горизонтальній лінії відкладається фактор конкурентоспроможності від 1 до 5;
 - на вертикальній лінії відкладається фактор привабливості ринку від 1 до 5 (Додаток Б, рис.Б.1).
 7. Поле матриці розділяємо на 9 квадрант, лінії розділення проходять через значення 2,33 та 3,67 відповідно (Додаток Б, рис.Б.1).
 8. Положення кожного СГП в матриці визначається, відкладаючи його оцінку по факторам конкурентоспроможності СГП та привабливості ринку (Додаток Б).
 9. Положення кожного СГП зображується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Ринкову частку досліджуваного підприємства заштриховуємо.
 10. Формуємо маркетингову стратегію для кожного СГП компанії.
- Притримуючись 1-5 етапів побудови матриці General Electric проведемо першу частину аналізу першого СГП компанії «ClickDealer» – та отримаємо такі результати (табл. 3.10):

Таблиця 3.10

**Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП
компанії «ClickDealer» - «Медійна реклама» (СГП1)**

Показники по фактору привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4
Об'єм ринку	0,1	3	0,3
Рівень конкуренції	0,2	5	1,0
Ризик впливу зовнішніх факторів	0,2	5	1,0

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
Прибутковість ринку	0,15	3	0,45
Схильність до інфляції	0,025	1	0,025
На ринку існує незадоволені (скриті) потреби споживачів	0,175	4	0,7
Прогноз зростання ринку	0,15	4	0,6
ВСЬОГО	1		4,075
Показники по фактору конкурентоспроможності СГП	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна сума
Якість продукції	0,2	3	0,6
Відомість товарної марки	0,05	1	0,4
Ринкова частка	0,1	2	0,45
Ефект від реклами	0,2	5	0,8
Адаптація до змін на ринку	0,3	4	0,2
Ресурси для інвестицій	0,1	3	0,3
Темп зростання частки ринку	0,05	4	0,75
ВСЬОГО	1	–	3,5

За даними таблиці 3.10 будуємо матрицю General Electric та позначаємо на ній загальну суму оцінок. Положення СГП зображується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку СГП (частка ринку «Медійної реклами» компанії складає 11,1 млн. долл., що дорівнює 4% від загального об'єму ринку) [9]. Ринкову частку досліджуваного підприємства заштриховуємо (Додаток Б).

На матриці McKinsey-General Electric СГП «Медійної реклами» компанії «ClickDealer» потрапив в другу стратегічну зону – зону росту СГП: ринок збуту для неї є досить перспективним, фірма має сильні конкурентні позиції СГП на ринку Інтернет-реклами. Для цього СГП варто використовувати маркетингову

стратегію розвитку, а саме посилення слабких позицій, пошук сфер, де воно може зайняти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг.

Притримуючись 1-5 етапів побудови матриці McKinsey-General Electric, проведемо першу частину аналізу другого СГП компанії «ClickDealer» – «Реклама у соціальних мережах» та отримаємо такі результати (табл. 3.11):

Таблиця 3.11

**Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП компанії
«ClickDealer» - «Реклама у соціальних мережах» (СГП2)**

Показники по фактору привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна оцінка
Об'єм ринку	0,1	2	0,2
Рівень конкуренції	0,3	4	1,2
Ризик впливу зовнішніх факторів	0,1	2	0,2
Прибутковість ринку	0,1	4	0,4
Схильність до інфляції	0,05	1	0,05
На ринку існує незадоволені (скриті) потреби споживачів	0,25	5	1,25
Прогноз зростання ринку	0,1	4	0,4
ВСЬОГО	1		3,7
Показники по фактору конкурентоспроможності СГП	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна сума
Якість продукції	0,2	4	0,8
Відомість товарної марки	0,1	3	0,3
Ринкова частка	0,2	2	0,4
Ефект від реклами	0,2	4	0,8
Адаптація до змін на ринку	0,1	3	0,3
Ресурси для інвестицій	0,1	5	0,5
Темп зростання частки ринку	0,1	3	0,3
ВСЬОГО	1		3,4

За даними таблиці 3.11 будуємо матрицю McKinsey-General Electric та позначаємо на ній загальну суму оцінок. Положення СГП зображується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку СГП (частка ринку реклами у соціальних мережах компанії складає 14,5 млн. долл., що дорівнює близько 5% від загального об'єму ринку Інтернет-реклами) [20]. Ринкову частку досліджуваного СГП заштриховуємо (Додаток Б).

На матриці McKinsey-General Electric СГП реклама у соціальних мережах компанії «ClickDealer» потрапив в першу стратегічну зону – зону росту СГП: ринок збуту для СГП є досить перспективним, фірма має сильні конкурентні позиції СГП, але на відміну від СГП медійної реклами друге СГП знаходиться дуже близько до другої стратегічної зони – зони вибіркового розвитку, що свідчить про те, що дане СГП може з часом послабити свої ринкові позиції, тому по відношенню до нього варто використати маркетингову стратегію розвитку (посилити слабкі позиції, визначити його переваги та влучно використати їх, а також зайнятися пошуком нових сфер використання реклами у соціальних мережах, де компанія зможе використати переваги СГП та зайняти лідируючі позиції).

Відповідно до 1-5 етапів побудови матриці McKinsey-General Electric проведемо першу частину аналізу третього СГП компанії «ClickDealer» – email-реклама та отримаємо наступні результати (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

**Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП
компанії «ClickDealer» – «Email-реклама» (СГП3)**

Показники по фактору привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна оцінка
1	2	3	4
Об'єм ринку	0,2	1	0,2
Рівень конкуренції	0,3	3	0,9
Ризик впливу зовнішніх факторів	0,1	2	0,2
Прибутковість ринку	0,1	2	0,2
Схильність до інфляції	0,05	1	0,05
На ринку існує незадоволені (скриті) потреби споживачів	0,15	3	0,45

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4
Прогноз зростання ринку	0,1	2	0,2
ВСЬОГО	1		2,2
Показники по фактору конкурентоспроможності СГП	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна сума
Якість продукції	0,2	3	0,6
Відомість товарної марки	0,1	5	0,5
Ринкова частка	0,2	2	0,4
Ефект від реклами	0,1	4	0,4
Адаптація до змін на ринку	0,15	4	0,6
Ресурси для інвестицій	0,1	4	0,4
Темп зростання частки ринку	0,15	1	0,15
ВСЬОГО	1		3,05

За даними таблиці 3.12 будуємо матрицю McKinsey-General Electric та позначаємо на ній загальну суму оцінок. Положення СГП зображується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку СГП (частка ринку «Email-реклами» компанії складає 3,2 млн. дол., що дорівнює майже 1% від загального об'єму ринку) [9]. Ринкову частку досліджуваного СГП заштриховуємо (Додаток Б).

СГП «Email-реклами» компанії «ClickDealer» на матриці McKinsey-General Electric потрапив у зону «збору врожаю», яка характеризується неперспективним ринком збуту та слабкими конкурентними позиціями СГП, але дане СГП розташоване на грані зі стратегією «вибіркового розвитку», тому, якщо компанія «ClickDealer» розробить правильну стратегію вдосконалення даної послуги, то вона має шанс перейти у квадрант стратегії вибіркового розвитку. Для цього необхідно використовувати маркетингову стратегію ринкового розвитку, яка передбачає пошук сегментів росту та вибіркового інвестування в них капіталу, збільшення прибутку завдяки економії на масштабах виробництва.

Відповідно до 1-5 етапів побудови матриці McKinsey-General Electric проведемо першу частину аналізу третього СГП компанії «ClickDealer» – «PPC реклама» та отримаємо такі результати (табл. 3.13):

Таблиця 3.13

**Визначення показників, оцінки експертів та сумарна оцінка СГП
компанії «ClickDealer» - «PPC реклама» (СГП4)**

Показники по фактору привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна оцінка
Об'єм ринку	0,2	3	0,6
Рівень конкуренції	0,1	4	0,4
Ризик впливу зовнішніх факторів	0,15	3	0,6
Прибутковість ринку	0,15	4	0,6
Схильність до інфляції	0,05	1	0,05
На ринку існує незадоволені (скриті) потреби споживачів	0,2	4	0,8
Прогноз зростання ринку	0,15	4	0,6
ВСЬОГО	1		3,65
Показники по фактору конкурентоспроможності СГП	Ваговий коефіцієнт	Ранг	Загальна сума
Якість продукції	0,2	5	1,0
Відомість товарної марки	0,05	1	0,2
Ринкова частка	0,1	4	0,4
Ефект від реклами	0,2	3	0,6
Адаптація до змін на ринку	0,2	5	1,0
Ресурси для інвестицій	0,1	3	0,3
Темп зростання доли ринку	0,15	4	0,6
ВСЬОГО	1		4,1

За даними таблиці 3.13 будуємо матрицю McKinsey-General Electric та позначаємо на ній загальну суму оцінок. Положення СГП зображується на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку СГП (частка ринку PPC реклами компанії складає 7,2 млн. дол., що дорівнює майже 2,5% від загального об'єму ринку) [9]. Ринкову частку досліджуваного СГП заштриховуємо (Додаток Б).

СГП «PPC реклами» компанії «ClickDealer» на матриці McKinsey-General Electric потрапив у зону «вибіркового розвитку», яка характеризується середніми показниками привабливості СГП, але дане СГП розташоване на межі зі стратегією «росту», тому, якщо компанія «ClickDealer» розробить правильну стратегію вдосконалення даної послуги, то послуга має шанс перейти у квадранти стратегії «росту». Також конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу «PPC реклами» є високою, що збільшує його шанси на перехід до стратегії «росту». Для цього компанії необхідно зайнятися пошуком сегментів росту на ринку, профінансувати їх, також можливо збільшити прибуток шляхом економії на масштабах виробництва.

Проаналізувавши бізнес портфель компанії «ClickDealer» за допомогою матриці McKinsey-General Electric було виявлено, що більшість СГП компаній є досить конкурентоспроможними на ринку Інтернет-реклами, для кожного було надано рекомендації щодо використання найбільш влучної маркетингової стратегії, яка орієнтована на проблеми та можливості розвитку кожного окремого СГП.

Результатами використання матриці McKinsey-General Electric та матриці БКГ для аналізу бізнес-портфелю компанії «ClickDealer» показали, що лідируючим стратегічним підрозділом компанія є «Реклама у соціальних мережах». Натомість СГП «Email-реклама», займає найгіршу позицію у бізнес-портфелі підприємства та може бути виключена з бізнес портфелю компанії через її безперспективність.

Таким чином, доведено, що бізнес-портфель компанії «ClickDealer» є збалансованим. Аналіз СГП підприємства компанії, згідно розташування квадрант матриць, дозволив рекомендувати відповідну стратегію для кожного з них. Аналіз проводиться за допомогою двох інструментів стратегічного маркетингу: McKinsey-General Electric та матриці БКГ.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Важливим етапом в процесі удосконалення конкурентної стратегії підприємства є дотримання питань з охорони праці, а саме розробка попереджувальних заходів запобігання виробничого травматизму, професійних захворювань, шкідливого впливу на навколишнє середовище, які є специфічними при виконанні службових обов'язків. Об'єктом дослідження з питань дотримання норм праці є робоче місце у відділі маркетингу підприємства ТОВ «ClickDealer». В ході роботи спеціаліста з маркетингу зазвичай використовуються наступні технічні засоби: персональний комп'ютер (системний блок, монітор, клавіатура), оргтехніка (МФУ) та смартфон.

Аналіз потенційних небезпек. До основних потенційних небезпек при проведенні робіт на підприємстві ТОВ «ClickDealer» можна віднести:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електорообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм або летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;
- нервово-психічні навантаження в наслідок специфіки виконуваних робіт, що призводить до захворювань загального характеру;
- негативні відносини у колективі в наслідок постійних емоційних зривів, які призводять до підвищених емоційних навантажень;
- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;
- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі

ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє освітлення виробничих приміщень і робочих місць, у зв'язку з несправністю, або хибного вибору освітлювальних приладів, що призводить до погіршення зору;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, у зв'язку із несправністю електричного обладнання, недотримання, або порушення правил протипожежної безпеки обслуговуючим персоналом, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- розумове перенавантаження внаслідок виконання монотонної роботи, що призводить до перевтоми робітників;

- ефект «вигорання» робітників на робочому місці в наслідок недотримання режиму роботи та відпочинку, що призводить до ризику виникнення захворювань загального характеру.

Заходи по забезпеченню безпеки. У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, кавомашини, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму,

величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожежебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безопасной эксплуатации электроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безопасной эксплуатации электроустановок потребителей».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі – 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення – кімната відпочинку.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Для запобігання перевтоми робітників під час виконання монотонної роботи, необхідно чергувати її з іншими видами діяльності, які маю більш динамічних характер та слугують відволікаючим фактором для робітника. З метою запобігання перевтоми від виконання монотонної роботи також необхідно робити перерви у роботі – кожні дві години по 15 хвилин.

Для передбачення виникнення ефекту «вигорання» робітників підприємства необхідно притримуватися режиму роботи та відпочинку, а саме нормований робочий графік (щоденний відпочинок між робочими днями/змінами не може бути менше 12 годин), надання повноцінних вихідних днів, вихідних днів на державні свята та відпускних днів (не менше 24 календарних днів на рік).

Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці. Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи

(екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або нераціональної освітленості робочих місць є несправність або нераціональний вибір освітлювальних приладів.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахуємо необхідне штучне освітлення для кабінету відділу маркетингу ТОВ «ClickDealer». Маємо наступні вихідні дані: розміри приміщення – ширина 6 м, висота – 2,5 м, довжина – 10 м; тип світильника – ЛВО (растровий); числове значення коефіцієнта світильника – 1,4; колір стелі – 50%, колір стін – 30% та колір підлоги – 10%.

Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні згідно з формулою 4.1.

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L / h]}, \text{ шт.} \quad (4.1)$$

де B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

Висота площини над підлогою згідно з ДБН В.2.5-28-2006 «Естественное и искусственное освещение» складає 0,8 м, а освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні – 300 лк. Таким чином маємо: $N_p = \frac{6}{(2,5 - 0,8) \cdot 1,4} = 3$ (шт).

Наступний крок – визначити максимально припустиму відстань між рядами світильників (формула 4.2):

$$L_{max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м} \quad (4.2)$$

де B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

В нашому випадку: $L_{max} = \frac{6}{3} = 2$ (м).

Визначимо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників за формулою 4.3:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)} \quad (4.3)$$

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

Для нашого випадку: $i = \frac{10 \cdot 6}{(2,5-0,8) \cdot (10+6)} = 2,2$.

Визначимо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу, який обирається в залежності від виду джерела світла, типу обраного світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення, в нашому випадку маємо, що $\eta = 44\%$.

Наступний крок – визначимо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_Σ за формулою (4.4):

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot K_3 \cdot z}{\eta}, \text{ ЛМ} \quad (4.4)$$

де E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

K_3 – коефіцієнт запасу (для приміщень громадських та житлових будівель з нормальними умовами середовища $K_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

Отримуємо: $\Phi_\Sigma = \frac{300 \cdot 10 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,44} = 63000,0 \text{ (лк)}$.

Визначимо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$ (формула 4.5).

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ ШТ} \quad (4.5)$$

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{св}^* = \frac{10 \cdot 6}{4} = 15 \text{ (шт.)}.$$

Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* за формулою 4.6.

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм} \quad (4.6)$$

де Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою 4.7:

$$N_l^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт.} \quad (4.7)$$

де n – кількість ламп у світильнику (тип світильника – ЛПО (растровий), лампа – Т8, кількість ламп у світильнику – 4 шт.), шт.

$$N_l^* = 15 \cdot 4 = 60 \text{ (шт.)},$$

$$\Phi_l^* = \frac{63000}{60} = 1050 \text{ (лм)}.$$

Обираємо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_l , В результаті вибору маємо: позначення: L 18W/765, виробник: Osram, тип лампи: BASIC T8, цоколь: G13, позначення кольору: холодне денне світло, кольорова температура: 6500, світловий потік: 1050 лм, потужність: 18 Вт, індекс передачі кольору: 72 Ra8.

Знайдемо коефіцієнт m за розрахунковою формулою 4.8:

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}, \quad (4.8)$$

де Φ_l^* – розрахунковий світловий потік лампи, лм;

Φ_l – фактичний світловий потік лампи, лм.

$$m = \frac{1050}{1050} = 1.$$

Визначимо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$ (формула 4.9).

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт.} \quad (4.9)$$

де $N_{св}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{св} = 15 \cdot 1 = 15 \text{ (шт.)}.$$

Визначимо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l за формулою 4.10.

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт} \quad (4.10)$$

де $N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_l = 15 \cdot 4 = 60 \text{ (шт.)}.$$

Визначимо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп (формула 4.11).

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot K_3 \cdot Z}, \text{ лк} \quad (4.11)$$

де Φ_l – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

K_3 – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{1050 \cdot 60 \cdot 0,44}{10 \cdot 6 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 300,0 \text{ (лк)}.$$

Таким чином необхідне штучне освітлення для кабінету відділу маркетингу ТОВ «ClickDealer» складає 300,0 люксів.

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n^+) і негативних (n^-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Заходи з пожежної безпеки. Закон України «Про пожежну безпеку» визначає загальні правові, економічні та соціальні основи забезпечення пожежної безпеки на території України, регулює відносини державних органів, юридичних і фізичних осіб у цій галузі незалежно від виду їх діяльності та форм власності.

Пожежна безпека – стан об'єкта, при якому з регламентованою ймовірністю виключається можливість виникнення та розвиток пожежі і впливу на людей її небезпечних факторів, а також забезпечується захист матеріальних цінностей.

Для забезпечення пожежної безпеки в установах проводять пожежну профілактику, яка включає в себе комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, на запобігання пожежі, обмеження її поширення, а також на створення умов для успішного гасіння пожежі.

Для ліквідації пожежі у початковій стадії її розвитку силами персоналу об'єктів застосовуються первинні засоби пожежогасіння. До них відносяться: вогнегасники, пожежний інвентар (покривала з негорючого теплоізоляційного полотна, ящики з піском, пожежні відра, совкові лопати, ломы, сокири тощо), системи автоматичного пожежогасіння.

Первинні засоби пожежогасіння, в залежності від категорії приміщень, можуть розташовуватись як окремо, так і в складі пожежних щитів.

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин і матеріалів пожежі за ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва» поділяються на відповідні класи. В офісному приміщенні знаходиться дерев'яна мебел, електронна апаратура, бумажні носії інформації.

Клас пожежі у офісному приміщенні (згідно із ДБН В.1.1.7-2002 «Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва») – пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, пластмаси, папір) – визначається як клас А та пожежі пов'язані з горінням електроустановок. Категорія приміщення (згідно із НАПБ Б.03.002-

2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою») – визначається як категорії Д.

Визначення типу та розрахунок кількості первинних засобів пожежегасіння (згідно із ДБН В.1.1.7-2002 «Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва») – для адміністративного приміщення площею 60 м² слід застосовувати три порошковий вогнегасник типу ВП–5 (НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою». ДБН В.1.1.7-2002 «Пожежна безпека об'єктів будівництва»). Крім цього адміністративні приміщення повинні бути обладнані автоматичними пожежними сповіщувачами, що реагують на підвищення температури, дим, полум'я. Наприклад, сповіщувачі моделей ДТЛ, ІТМ.

Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях. Інформування, оповіщення і дії робітників та службовців промислового об'єкта, при загрозі виникнення надзвичайної ситуації.

Оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій організовується з урахуванням структури державного управління в Україні, максимально прогнозованого характеру і рівня надзвичайних ситуацій. Оповіщення може здійснюватися як централізовано, так і децентралізовано.

За рівнями системи оповіщення поділяються на загальнодержавну автоматизовану систему централізованого оповіщення, територіальні автоматизовані системи централізованого оповіщення, місцеві автоматизовані системи централізованого оповіщення, а також спеціальні, локальні та об'єктові системи оповіщення [1].

Об'єктові системи оповіщення (системи оповіщення підприємств, установ і організацій) створюються на об'єктах які можуть, за певних обставин, створити реальну загрозу виникнення аварії, негативний вплив якої не розповсюджується за межі території об'єкта, а також соціально важливих об'єктах життєзабезпечення населення, незалежно від одночасного знаходження людей.

Оповіщення організовується за схемою, яка затверджується керівником об'єкта. Удосконалення і підтримання у постійній готовності до використання за прямим призначенням об'єктових систем оповіщення (далі - ОСО) здійснюється власником об'єкта або особою, уповноваженою здійснювати від імені власника дії, які необхідні для управління майном.

Головним завданням об'єктових систем оповіщення є доведення сигналів та інформаційних повідомлень до керівництва та персоналу об'єкта. Організації, які створюють системи оповіщення повинні:

- підтримувати їх у стані постійної готовності до використання;
- надавати у встановленому порядку інформацію у сфері захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій;
- сповіщати співробітників і відвідувачів установ та організацій про загрозу виникнення або виникнення надзвичайної ситуації, інформувати про способи захисту від них;
- розробляти тексти речових повідомлень для оповіщення та інформування персоналу і відвідувачів;
- організовувати запис речових повідомлень на електронні носії інформації;
- надавати органам управління з питань цивільного захисту міста ділянки для встановлення спеціалізованих технічних засобів оповіщення та інформування населення у місцях масового скупчення людей;
- здійснювати розповсюдження інформації щодо надзвичайних ситуацій шляхом надання (або) використання існуючих в організаціях технічних пристроїв для розповсюдження продукції засобів масової інформації, а також каналів зв'язку, виділення ефірного часу тощо.

В системі оповіщення об'єкта, бажано мати:

- електросиренне оповіщення;
- диспетчерський та директорський гучномовний зв'язок;
- канали оповіщення технологічного та адміністративно - господарського напрямку;

- ретрансляцію сигналу небезпеки.

На об'єктах підвищеної небезпеки, об'єктах з масовим перебуванням людей заздалегідь розробляються переліки дій населення на можливі небезпечні події та надзвичайні ситуації, які передаватимуться під час оповіщення про загрозу або виникнення небезпечної події та надзвичайної ситуації.

Оповіщення адміністрації, робітників та службовців підприємства про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій проводиться по завчасно розробленій схемі. Адміністрація у неробочий час оповіщається по телефону оперативно-черговою службою (якщо та служба утворена), або призначеною посадовою особою.

За необхідності, залежно від обстановки, що склалася, оповіщається персонал. У робочий час персонал підприємства оповіщається про надзвичайну ситуацію сигналами оповіщення цивільного захисту по визначеному каналу та встановленим способом.

При отриманні інформації про НС за межами об'єкта вмикаються сирени, інші встановлені звукові та світлові засоби, для подання попереджувального сигналу "Увага всім", після чого негайно приводяться у готовність гучномовці, радіотрансляційні та телевізійні приймачі для прослуховування початкового повідомлення.

Кожний працівник підприємства повинен знати сигнали оповіщення цивільного захисту та вміти правильно діяти в умовах загрози та виникнення надзвичайних ситуацій.

З метою оповіщення населення дистанційно включаються електросирени, мережі радіомовлення всіх діапазонів частот та видів модуляції і телебачення незалежно від форм власності. Встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло покладається на органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання. Місця встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло визначаються органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання.

В будівлях і спорудах з цілодобовим знаходженням людей, які відносяться до людей з обмеженими можливостями (інваліди з ураженням опорно-рухового апарату, особи з вадами зору та слуху, а також люди похилого віку і тимчасово непрацездатні), повинні забезпечуватися своєчасне отримання доступної та якісної інформації про пожежу, яка включає дублювання світлової, звукової та візуальної сигналізації, яка підключена до системи оповіщення людей про пожежу.

Для об'єктів з невеликих перебування людей (одночасно не більше ніж 50 осіб) на додаток до схематичного плану евакуації при пожежі, розробляється інструкція, яка визначає дії персоналу щодо забезпечення безпечної евакуації людей у разі пожежі, за якою повинні бути проведені тренування всіх співробітників, які задіяні у проведенні евакуації.

Для об'єктів з нічним перебуванням людей (дитячі садочки, школи-інтернати, лікарні тощо) в інструкції повинні бути передбачені два варіанти оповіщення та дії у день та в нічний час.

Оповіщення на державному, регіональному та місцевому рівнях, у разі загрози або виникнення аварії на АЕС, аміакопроводі, магістральних і відвідних нафто- і газопроводах, катастрофічного затоплення внаслідок руйнування гребель на водосховищах, аварії на об'єкті підвищеної небезпеки, потенційно-небезпечному об'єкті, у місцях з масовим перебуванням людей здійснюється за алгоритмом дій суб'єктів, які забезпечують процес оповіщення.

Органи управління цивільного захисту зобов'язані надавати населенню через засоби масової інформації оперативну та достовірну інформацію, зазначену в частині першій цієї статті, а також про свою діяльність з питань цивільного захисту, у тому числі в доступній для осіб з вадами зору та слуху формі.

Керівники суб'єктів господарювання, що експлуатують потенційно небезпечні об'єкти та об'єкти підвищеної небезпеки, зобов'язані систематично та оперативно оприлюднювати інформацію про такі об'єкти в офіційних

друкованих виданнях, на офіційних веб-сайтах, інформаційних стендах та в будь-який інший прийнятний спосіб.

Інформація має містити дані про суб'єкт, який її надає, та сферу його діяльності, про природу можливого ризику під час аварій, включаючи вплив на людей та навколишнє природне середовище, про спосіб інформування населення у разі загрози або виникнення аварії та поведінку, якої слід дотримуватися.

Оприлюднення інформації про наслідки надзвичайної ситуації здійснюється відповідно до законодавства про інформацію [1].

Реалізація зазначених напрямків здійснюється шляхом планування і виконання відповідних заходів.

Таким чином, у розділі були визначені, проаналізовані та надані рекомендації щодо потенційних небезпек у відділі маркетингу підприємства ТОВ «ClickDealer». Були визначені основні потенційні небезпеки при проведенні робіт на підприємстві «ClickDealer» до яких можна віднести: ураження електричним струмом, механічні травмування, нервово-психічні навантаження, негативні відносини у колективі кістково-м'язові порушення, негативний вплив електромагнітного випромінювання, незадовільні параметри мікроклімату, розумове перенавантаження, ефект «вигорання» на робочому місці тощо та надано рекомендації щодо уникнення виникнення перелічених небезпечних факторів. Було розраховано штучне освітлення для кабінету відділу маркетингу компанії «ClickDealer», а також було надано рекомендації стосовно забезпечення пожежної безпеки в офісному приміщенні. У роботі було розглянуто процес інформування, оповіщення та дії робітників та службовців промислового об'єкта, при загрозі виникнення надзвичайної ситуації.

ВИСНОВКИ

В сучасних економічних умовах забезпечення безперервного удосконалення конкурентної стратегії є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства. Це пов'язано з розвитком ринкової економіки, виникненням великої кількості господарчих суб'єктів, загостренням конкурентної боротьби між ними. Для удосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» в роботі поставлено та вирішено ряд завдань, за результатами яких можна зробити наступні висновки:

- вивчено сутність конкурентних стратегій та їх характеристик. згідно з існуючою класифікацією маркетингових конкурентних стратегій (А. Літтла, М. Портера та Ф. Котлера) було виділено певні різновиди маркетингових конкурентних стратегій та надано характеристику кожній з них. Певні стратегії корелюються між собою та визначають характер дії підприємства.

- надано характеристику основним інструментам стратегічного маркетингу. Було визначено, портфельний аналіз дозволяє узгодити бізнес-стратегії різних господарських підрозділів підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами та обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства. Було визначено, що основні інструменти аналізу бізнес-портфелю підприємства, представлено наступними методами: моделлю Майкла Портера, матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ), матрицею Мак Кінсі –Дженерал Електрик та надано характеристику кожній з них.

- вивчено, що конкурентоспроможність підприємства є основою успішної конкурентної стратегії. Згідно з моделлю М. Портера було визначено, що на ступінь успішності конкурентної стратегії підприємства впливають п'ять факторів: сила конкуренції всередині галузі, сила покупців, сила постачальників, сила товарів-замінників та сила потенційних гравців на ринку. Бостонська консультативна група залежно від кількості конкурентних переваг та їх важливості виділяє чотири різновиди ринків: об'ємний ринок, фрагментарний

ринок, ринок «глухого кута» та спеціалізований ринок». Також було визначено кількісні та якісні моделі оцінки конкурентоспроможності, якісні моделі було детально розглянуто.

- дослідження конкурентної ситуації на світовому ринку Інтернет-реклами показало, що головними компаніями-конкурентами серед компаній з оплатою за цільову дію є «Clickbooth», «MaxBounty», «PeerFly», «MUNDO media», «ClickDealer». За моделлю «П'ять конкурентних сил» М. Портера було визначено, що рівень конкуренції на ньому є дуже сильний, постійно з'являються нові компанії з надання рекламних послуг в Інтернеті. Ринкова сила покупців наразі є досить слабкою, також як і ринкова сила постачальників. Натомість загроза сили нових гравців та продуктів-замінників є досить вагомою через низькі бар'єри входження у бізнес та поступове перенасичення споживачів рекламою в мережі Інтернет, що призводить до зниження її ефективності.

- проаналізовано ситуацію на ринку Інтернет-реклами у Запорізькій області. Було визначено, що він представлений трьома основними компаніями-гравцями: «SMM studio», «Netrocket» та «ClickDealer». Кожна з трьох розглянутих компаній займає певну нішу на ринку Запорізького регіону: «SMM studio» - займається виключно рекламою в соціальних мережах, на вітчизняному ринку, «Netrocket» має більший спектр послуг Інтернет-реклами, додатково компанія надає послуги з аналізу юзабіліті сайтів, а також послуги веб-розробки та програмування сайтів. Компанія «ClickDealer» зайняла нішу агенції з маркетингу, яка використовує CPA модель оплати та спеціалізується на повному спектрі надання послуг Інтернет-реклами.

- визначено тип та зміст маркетингової конкурентної стратегії компанії «ClickDealer». Згідно існуючих класифікацій конкурентних стратегій можна визначити, що компанія «ClickDealer» за ознакою конкурентної позиції на ринку використовує стратегію фірми із сильною ринковою позицією, за ознакою конкурентної переваги на ринку – стратегію диференціації, за класифікацією Ф. Котлера – стратегію «челенджера». Аналіз змісту конкурентної стратегії показав, що до основних переваг компанії «ClickDealer» відносяться її досвід роботи на

ринку Інтернет-реклами, широкий спектр послуг та відповідність показника ціна-якість.

- розроблено рекомендація щодо удосконалення конкурентної стратегії компанії «ClickDealer» на основі використання моделі стратегічних груп та моделі конкурентних сил М. Портера. Аналіз стратегічних груп компаній на ринку Інтернет-реклами визначив, що компанія «ClickDealer» відноситься до другої стратегічної групи, яка характеризується широким асортиментом послуг та середнім рівнем співвідношення показника ціна/якість. Її безпосередніми конкурентами в стратегічній групі є компанії «MaxBounty», «AdWork Media», «GlobalWide Media» та «Mobidea». Для того, щоб компанія «ClickDealer» потрапила у стратегічну групу лідерів, їй необхідно покращити якість послуг, або знизити на них ціну. На основі оцінки впливу «П'яти сил конкуренції» М. Портера було рекомендовано конкретні заходи для зниження ступеню впливу цих загроз на діяльність компанії «ClickDealer».

- розроблено рекомендації щодо управління бізнес-портфелем компанії «ClickDealer» за допомогою двох інструментів стратегічного маркетингу: McKinsey-General Electric та матриці БКГ. Дані інструменти дали змогу проаналізувати наступні стратегічно-господарські підрозділи: СГП «Медійної реклами» компанії, СГП «Реклами у соціальних мережах», «Email-реклами» та «PPC реклами». Було виявлено, що бізнес портфель компанії є збалансованим. Аналіз СГП підприємства компанії, згідно розташування квадрант матриць, дозволив рекомендувати відповідну стратегію для кожного з них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс цивільного захисту України: за станом на 27 вересня 2017 р. / Кабінет Міністрів України. – К.: Парлам. вид-во, 2017. – 207 с.
2. Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey – General Electric [Електронний ресурс] // Powerbranding. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>.
3. Аналіз конкурентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12980108/marketing/analiz_konkurentiv.
4. Аналіз ринку [Електронний ресурс] // Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
6. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства: стратегія економічного розвитку України / Д.О. Барабась. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
7. Брижань І.А. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / І.А. Брижань, В.Я. Чевганова // Економіка та управління підприємством. – 2015. – № 4. – С. 16-22.
8. Виды рекламы [Електронний ресурс] // Записки маркетолога. – Режим доступу: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/.
9. Головне управління статистики у Запорізькій області. Головна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: www.zapstat.zp.ua.
10. Журнал «Маркетинг и реклама» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://mr.com.ua/>.
11. Конкурентні стратегії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.lutsk-ntu.com.ua/book/fb/mm/2014/14-18/page10.html>.
12. Конкурентоспроможність підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studme.com.ua/>.
13. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. под ред. С.Г. Божук]. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

14. Койн К. Как упорядочить процесс разработки стратегии / К. Койн // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 11. – С. 4-13.
15. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ 2006. – 152 с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / [под ред. В.Б. Колчанова]; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
17. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг / Ж. Ламбен. — Санкт-Петербург: Наука, 1996. – 303 с.
18. Маркетингові стратегії управління портфелем бізнесу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elkniga.info/book_32_glava_6_2.2._Invariant_measures.html.
19. Матрица McKinsey – General Electric [Електронний ресурс] // Стратегическое управление и планирование. – Режим доступу: <http://www.stplan.ru/articles/theory/mckinsey.htm>.
20. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг / І. Я. Мендела. – Івано-Франківськ : Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
21. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/>.
22. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
23. Обзор существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delovoymir.biz/obzor-suschestvuyuschih-metodov-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>.
24. Печенкин А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. А. Печенкин. – М.: МГЭИ, 2012. – 123с.
25. Портер М. Международная конкуренция /М. Портер; [гер. с англ.]. – М.: Международные отношения, 1999. – 896 с.

26. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер: [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 298 с. Почему интернет-реклама победила традиционные СМИ [Электронный ресурс] // LPGenerator. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/2013/05/19/pochemu-internet-reklama-pobedila-tradicionnye-smi/>.

27. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер [пер.с англ.]: 2-е изд.- М.: Альпина бизнес Букс, 2006. – 454 с.

28. Реклама в Інтернеті: 8 основних видів та їхні особливості [Електронний ресурс]. // Lemarbet. – Режим доступа: <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/reklama-v-internete-8-osnovnyh-vidov-i-ih-osobennosti/>.

29. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

30. Сайт журналу «Бібліотека економіста» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://library.if.ua/book/14/1234.html> Сайт журналу «Ліга Бізнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.liga.net/ekonomika/reklama-marketing/novosti/3706323-rynok-internet-reklamy-v-ukraine-v-2017-godu-vyros-na-42.htm>.

31. Сайт журналу «Маркетинговий менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://pidruchniki.com/1298010849589/marketing/konkurentni_strategiyi.

32. Сайт журналу «Буковинська бібліотека» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://buklib.net/books/24088/>.

33. Сайт журналу «TopSape Reader» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://topsape.ru/reader/tag/676/page2/>.

34. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия, стандарты и качество / В. Синько. – СПб. : Питер 2000. – 231 с.

35. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия: учебник для вузов / В.М. Тарасевич. – [3-е изд.]. – СПб.: «Питер», 2010. – 320 с.

36. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Г.В. Назарова та ін. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 382 с.

37. Территориальный маркетинг : учебник. – М.: Форум, 2013. – 401 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхудинова – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
39. Яновський О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / О. Г. Янковський. – Одеса : Атлант, 2013. – 470с
40. Best CPA Networks [Електронний ресурс] // mThink Blue Book. – Режим доступу: <https://mthink.com/best-cpa-networks/>.
41. Clickbooth [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.clickbooth.com/>.
42. ClickDealer [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.clickdealer.com/>.
43. Maxbounty [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://maxbounty.com/index.cfm>.
44. MundoMedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mundomedia.com/home>.
45. NetRocket [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://netrocket.com.ua/>.
46. Peerfly [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://peerfly.com/index>.
47. SMMStudio [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smmstudio.com.ua/#>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

**Форма для виставлення експертами експертних оцінок стосовно
показників привабливості ринку та конкурентоспроможності СГП**

Показники по фактору привабливості ринку	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Об'єм ринку		
Рівень конкуренції		
Ризик впливу зовнішніх факторів		
Прибутковість ринку		
Схильність до інфляції		
На ринку існує незадоволені (скриті) потреби споживачів		
Прогноз зростання ринку		
Всього	1	
Показники по фактору конкурентоспроможності СГП	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Якість продукції		
Відомість товарної марки		
Ринкова доля		
Ефект від реклами		
Доставка товару		
Адаптація до змін на ринку		
Ресурси для інвестицій		
Темп зростання доли ринку		
Всього	1	

Додаток Б. Матриця БКГ для компанії «ClickDealer»

Додаток В. Матриця McKinsey-General Electric