

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 **ПОСИЛЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

Виконав: студент 6 курсу, групи ФЕУ – 413м
спеціальності 075 «Маркетинг»
(шифр і назва спеціальності)

Биков В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник: Антонюк К.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Бер О.В.

(прізвище та ініціали)

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____
Мирошник В.В.
 "18" грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Биков Вадим Костянтинович
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Посилення ринкової позиції підприємства на засах стратегічного маркетингу

керівник проекту (роботи) Антонюк Катерина Іванівна
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "10" жовтня 2018 року №252

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 17.12.18

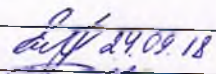
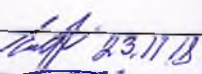


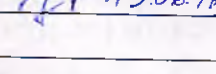
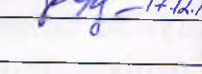
3. Вихідні дані до проекту (роботи) Назва методологічні роботи та публікації за темою тематичного дослідження; результати та уривки з огляду ринку кави, чаю та інших напоїв; статистичні дані.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретико-методичні засади оцінки ринкової позиції торговельного підприємства; Розділ 2 Оцінка стратегічної позиції торговельного підприємства на ринку; Розділ 3 Посилення стратегічної позиції торговельного підприємства на ринку кави України

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

11 рис., 16 т

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1-3	Антонюк К. І., доц. каф. М та А	 24.09.18	 23.11.18
Розділ 4	Журавель С. М. ст. викл.		
Корисноkontrolь	Кочуба І. В. ст. викл.	 13.06.18	 17.12.18

7. Дата видачі завдання 13.06.18.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	
1	Вибір теми		
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	04.06.18-11.06.18	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	12.06.18	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.18	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	14.06.18-27.06.18	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	01.09.18-21.09.18	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	24.09.18-19.10.18	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	22.10.18-09.11.18	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	12.11.18-23.11.18	
10	Написання IV розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.18-03.12.18	
11	Попередній захист дипломної роботи	19.11.18	
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	17.12.18	
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	19.12.18	

Студент



Бичков В. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)



Антонюк К. І.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська дипломна робота «Посилення ринкової позиції підприємства на засадах стратегічного маркетингу»: 96 с., 12 рис., 16табл., 57 джерел.

Об'єкт дослідження –ринкова позиція підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та методичні аспекти розробки системи заходів, орієнтованих на посилення ринкових позицій підприємства.

Мета дипломної роботи - дати рекомендації з розробки системи заходів, орієнтованих на посилення ринкових позицій підприємства.

Методи дослідження: аналіз, синтез, систематизація та системний підхід, вимір, опис, графічні методи, а також SPACE-аналіз, матриця GE / McKinsey.

Результати та їх новизна. Визначено сутність понять стратегія, стратегічна, ринкова позиція підприємства, виявлено і структуровано методи оцінки стратегічної позиції підприємства, оцінено конкуренцію та тенденції розвитку ринку кави України, проведено аналіз показників маркетингової діяльності ТОВ «Nestle-Україна» та оцінку його поточної стратегічної позиції, обґрунтовано напрямки стратегії розвитку підприємства та надано рекомендації щодо посилення його ринкової позиції.

Основні положення роботи. Проведено теоретичне дослідження методичних засад оцінки ринкової позиції торговельного підприємства, оцінено стратегічну позицію ТОВ «Nestle-Україна», розроблено рекомендації щодо посилення стратегічної позиції підприємства на ринку кави України.

Ключові слова: РИНКОВА ПОЗИЦІЯ, СТРАТЕГІЧНА ПОЗИЦІЯ, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ	
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Стратегія як програма діяльності торговельного підприємства.....	8
1.2 Методи оцінки ринкової позиції підприємства.....	16
1.3 Стратегічна позиція підприємства в конкурентному середовищі.....	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ.....	37
2.1 Аналіз показників маркетингової діяльності торговельного підприємства.....	37
2.2 Оцінка конкуренції та тенденцій розвитку ринку кави.....	51
2.3 Оцінка поточної стратегічної позиції торговельного підприємства.....	58
РОЗДІЛ 3 ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ.....	62
3.1 Обґрунтування напрямку стратегії розвитку ТОВ «Nestle-Україна».....	62
3.2 Рекомендації з посилення ринкової позиції торговельного підприємства з використанням методології матриці GE/McKinsey.....	68
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	75
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Виступаючи на ринку, фірма зазвичай стикається з суперництвом інших фірм, що випускають і продають аналогічні товари. Кожна з них, як правило, прагне зайняти лідируюче положення, продати якомога більше товарів, захопити максимально можливу частку ринку. Саме на цій ідеї базується маркетингова стратегія торгової фірми.

Вихід товару на ринок завжди пов'язаний зі вступом у конкурентну боротьбу. В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості товарних ринків, перевищення пропозиції над попитом кожне підприємство змушене вести жорстку боротьбу за перевагу споживачів. Безліч товарів одночасно пропонують однакові або різні способи задоволення однієї і тієї ж потреби покупця на рівних або незначно відрізняються цінових умовах. У цій ситуації перевагу споживача віддається найбільш конкурентоспроможному товару, тобто такого товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товар конкурентів. Конкурентна боротьба - складова частина маркетингової діяльності. Присутність конкурента на ринку створює елемент змагальності: продавці борються за право краще задовольнити потреби покупця, зробити його своїм постійним клієнтом.

З переходом України на ринкові методи господарювання роль конкуренції в економічному житті суспільства значно зросла. При цьому підтримка конкурентного середовища в країні, як і в усіх розвинених країнах, стало важливим завданням державного регулювання економіки. Все це сприяло виділенню конкуренції у важливий фактор маркетингового середовища фірми, потреба в дослідженні та аналізі якого пояснюється його істотним впливом на господарську діяльність будь-якої компанії, що функціонує на ринку. У зв'язку з цим проведення дослідження конкуренції - невід'ємна завдання служби маркетингу будь-якої фірми.

Таким чином, актуальність вивчення і застосування методів конкурентної боротьби для посилення ринкових позицій підприємств або окремих ТМ все більше зростає. Саме це і визначило вибір теми дипломної роботи.

Об'єкт дослідження – ринкова позиція підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та методичні аспекти розробки системи заходів, орієнтованих на посилення ринкових позицій підприємства.

Мета дипломної роботи - дати рекомендації з розробки системи заходів, орієнтованих на посилення ринкових позицій підприємства.

Відповідно до поставленої мети у дипломній роботі поставлені наступні завдання:

- розглянути поняття «стратегія» як програму діяльності торговельного підприємства;
- ознайомитися з методами оцінки стратегічної позиції підприємства;
- ознайомитися з поняттям «стратегічна позиція підприємства» в конкурентному середовищі;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити конкурентну ситуацію на ринку кави України з використання методології «П'ять сил конкуренції»;
- провести оцінку поточної стратегічної позиції торговельного підприємства;
- обґрунтувати напрямок стратегії розвитку підприємства з використанням методології SPACE- аналізу ;
- дати рекомендації щодо посилення ринкової позиції ТМ «Nescafe» з використанням методології матриці GE / McKinsey.

Методи дослідження: аналіз, синтез, систематизація та системний підхід, вимір, опис, графічні методи, а також SPACE - аналіз, і матриця GE / McKinsey.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегія як програма діяльності торговельного підприємства

Сучасні підприємства, усвідомлюючи важливість стратегічної поведінки на ринку, яка дозволить їм досягти довгострокового успіху і отримати ряд стійких конкурентних переваг у майбутньому в нестабільних і мінливих умовах середовища своєї діяльності, все частіше звертаються до інструментів стратегічного аналізу і стратегічного планування. Від якості стратегічного ситуаційного аналізу залежить обґрунтований вибір і ефективна реалізація стратегій підприємства. В основі стратегічного ситуаційного аналізу лежить визначення і аналіз стратегічної позиції підприємства.

В теорії менеджменту термін «стратегія» трактується як модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації. Поняття «стратегія» (від грецького – strategy) дослівно означає «мистецтво генерала», тобто за походженням це військовий термін. Визначення стратегії дається вченими у багатьох варіантах.

Наприклад, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія – це «принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки». Він визначає стратегію як комбінацію п'яти «П» [33, с.10]:

- стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоденного у майбутнє;
- стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія – перспектива або «теорія бізнесу даної організації»;
- стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента.

Американські дослідники М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі розуміють стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [32, с.231].

Відомий вчений І. Ансофф визначає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності». Він виділяє декілька характерних рис стратегії [2, с.8]: процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми:

- визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;

- певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;

- при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

- при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

У роботі вітчизняних вчених Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовської, О.Д. Кирилова пропонується «...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [22] .

Різноманітність у підходах до визначення стратегії все ж не створює суттєвого протиріччя щодо процедур і дій пов'язаних з її розробкою та реалізацією.

На практиці розробка стратегії включає виконання таких етапів [1, с.91]:

- а) визначення стратегічної установки, місії, цілей існування;
 - б) політики розвитку підприємства;
 - в) аналіз стратегічного потенціалу підприємства;
 - г) аналіз зовнішнього середовища підприємства;
 - д) визначення можливих стратегічних зон господарювання;
 - ж) визначення стратегічних альтернатив та формування «стратегічного набору» підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);
- з) розробка довгострокових планів, програм, тактичних планів, оперативних організаційних планів.

Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію. Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому.

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з'явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, що створюються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення, утворення конкурентних переваг, відмінного від інших підприємств, які здійснюють свою діяльність у даному напрямку.

Усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергічного ефекту і найкращим чином використовувати весь

стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатність для вдосконалення.

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [6, с.99].

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись. Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи й засоби, форми й способи діяльності підприємства, які забезпечують його успішну стратегію [6, с.101].

Наступним етапом процесу реалізації стратегії й тактики є розробка політики, яка перетворює стратегію на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності підприємства. Потім формуються правила та процедури дій, необхідні для реалізації стратегії.

Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації [6, с.102]. Досить часто для працівників підприємства розробляються правила, які гарантують виконання конкурентних дій певним способом.

Кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити: місію і цілі; стратегії (корпоративну, конкурентну та функціональну); тактику; політику.

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [9, с.111].

Значення аналізу стратегічної позиції підприємства полягає у наступному:

а) стратегічна позиція підприємства визначає склад його стратегічного набору і відповідно зміст стратегічних змін;

б) стратегічна позиція визначає умови реалізації стратегій підприємства і впливає на ефективність їх здійснення;

в) аналіз стратегічної позиції дозволяє вчасно пристосуватися до змін динамічного середовища і спрогнозувати тенденції зміни його факторів у майбутньому;

г) аналіз стратегічної позиції дозволяє коригувати стратегічні орієнтири підприємства;

д) аналіз стратегічної позиції підприємства дозволяє визначити напрямки і області оптимізації стратегічних рішень [10, с.95].

Стратегічна позиція виробляється на основі аналізу діяльності фірми на ринках, сегментованих по стратегічним зонам господарювання з урахуванням їх привабливості. Привабливість СЗГ визначається за факторами життєвого циклу попиту, реакції на його зміни, перспектив короткостроковій і довгостроковій рентабельності, впливу змін соціально-політичній та економічній середовищах.

Стратегічна позиція підприємства повинна:

а) бути дійсно стратегічною, відображаючи довгострокові зусилля компанії щодо завоювання ринкової переваги над конкурентами, змінюватися лише у разі внесення коректив у стратегію. Для порівняння: слоган рекламної кампанії відображає комунікативну мету, є тактичним і може кілька разів змінюватися в рамках бізнес-стратегії;

б) бути обличчям стратегії бізнесу. На відміну від іміджу, який є результуюча поточних асоціацій споживачів, стратегічна позиція знаходиться під повним контролем фірми. Позиція – занадто важливий інструмент; вона не повинна залежати від покупців, які, взагалі кажучи, не знають ні стратегії фірми, ні її планів. Позиція повинна відповідати стратегії бізнесу;

в) визначатися щодо конкурентів і ринку. Оскільки компанія існує у бурхливому економічному середовищі, вона повинна не просто ідентифікувати свою сферу діяльності, а й свої відмінності від конкурентів. Якщо компанія прагне зайняти позицію інноватора, яка вже належить комусь із конкурентів, їй доведеться зробити такий акцент, який дозволить їй виділитися (наприклад,

нововведення, не просто розширюють технологічні можливості, а забезпечують покупцям очевидні вигоди); бути логічною і / або емоційно релевантною для покупців і близькою ринку. Навіть якщо люди захоплюються становищем компанії і симпатизують їй, фірма, якщо в її позиції відсутній значимий для покупців сенс, ризикує зазнати невдачі [12, с.134];

г) стимулювати та направляти стратегічні ініціативи;

д) стратегічна позиція повинна визначати основні комунікативні програми підприємства;

е) повинна демонструвати цінності компанії та її культурну організацію.

На рисунку 1.1 показані роль та основні функції стратегічної позиції підприємства.

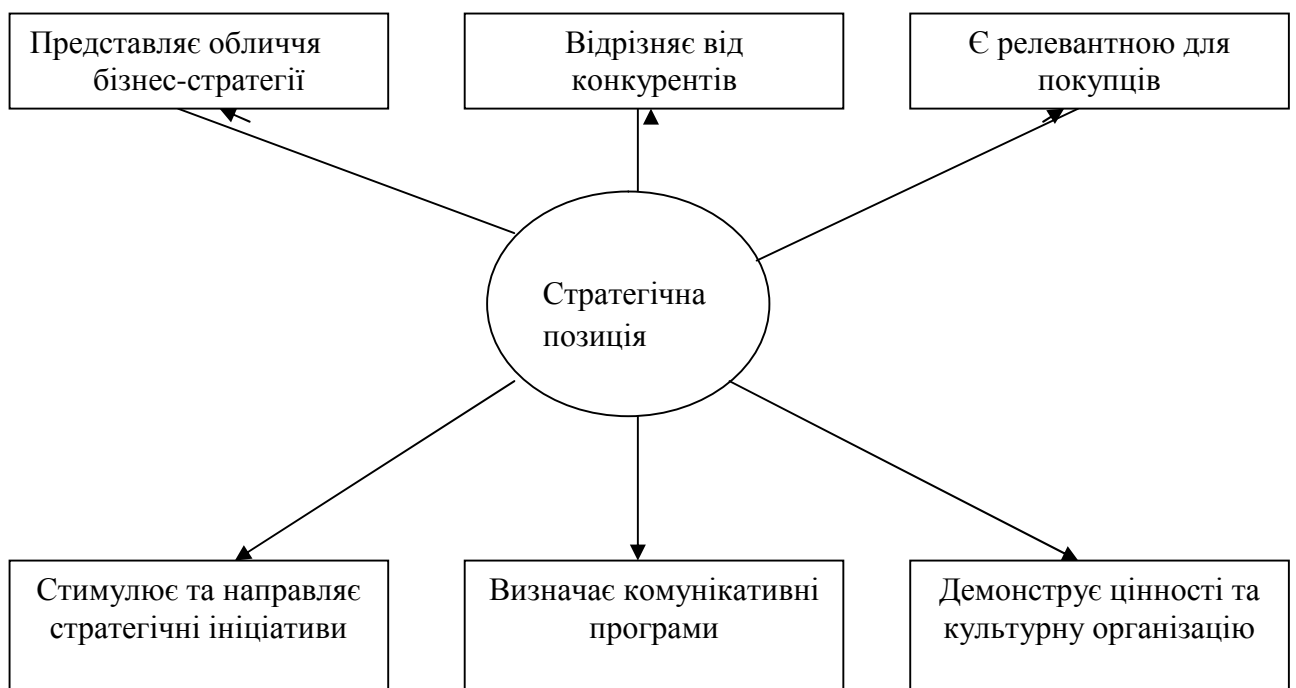


Рис.1.1. Основні риси стратегічної позиції [12, с.141]

Категорія «конкурентна позиція підприємства» тісно пов'язана з поняттям «позиціонування». Під останнім розуміється процес створення іміджу певної цінності для споживачів цільового сегмента, завдяки якому вони вирізнятимуть товар підприємства від товарів конкурентів. Фактори, які

забезпечують підприємству успіх у конкурентній боротьбі, пов'язані з поняттям стратегічних факторів успіху. Основна передумова їх формування полягає у спроможності підприємства з'ясувати та утримати протягом тривалого часу свої переваги як виробника товару в порівнянні з конкурентами[4].

В сучасних умовах економіки України успішна реалізація стратегічних напрямків розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу. Розкриття сутності терміна «стратегічний потенціал» потребує, перш за все, розуміння змісту категорії «потенціал», відносно якої серед вчених по цей час не сформувалася єдина думка.

Серед прихильників існуючих теорій визначення сутності потенціалу є такі, які придержуються думки, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу [4].

Прихильники другої теорії вважають, що потенціал слід розглядати як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Відповідно до третьої теорії, потенціал – це цілісне вираження сукупних можливостей колективу для виконання нових завдань.

У роботах сучасних вітчизняних вчених [16, с.9,5,7] потенціал підприємства розглядається з одного боку як абстрактна економічна категорія, що є наслідком взаємодії всіх елементів економічних відносин не лише явних а й прихованих, проте здатних відбутися, а з іншого – це економічна основа, реальна сила розвитку підприємства, що характеризується системою показників, які відображають не лише наявні ресурси, а й їхні резерви, котрі можуть бути використані за певних умов.

Потенціал будь-якого підприємства складається з ресурсної складової, до якої входять: чисельність персоналу, основні виробничі й невикористані фонди,

оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси (патенти, ліцензії, інформація, технологія); трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції (освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний, мотиваційний, ментальний потенціал); управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), інноваційного потенціалу (тобто здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології і т.д.); фінансового потенціалу (ліквідність, кредитоспроможність підприємства); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень).

Необхідність уведення стратегічного потенціалу і його складових обумовлена насущною вимогою розробки апарата оцінювання застосування сучасних економічних підходів у діяльності підприємств [16, с.31]. Оперативне чисельне оцінювання такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємства і, отже, збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

Стратегічний потенціал – економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Його здебільшого розглядають як систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії [18, с.159].

Стратегічний потенціал наділений всіма рисами, які притаманні будь-якій системі: цілісність, цілеспрямованість, складність, взаємозамінність, альтернативність його елементів та взаємозв'язок між ними, самовідтворюваність, гнучкість тощо.

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

- ресурсний – визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових;

- структурний – передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);

- цільовий – оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливість досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

1.2 Методи оцінки ринкової позиції підприємства

Проведені в Україні економічні реформи створюють міцне підґрунтя для використання переважно економічних методів управління підприємством. Сьогодні відбувається перехід від стихійного менеджменту до розвинутої системи управління. Значно зросла роль та значення розвитку конкурентних

відносин на ринку, оскільки конкуренція є гнучким, селективним механізмом, який миттєво реагує на будь-які ринкові зміни та забезпечує ефективність, пропорційність і динамічність розвитку економіки, шляхом відбраковування з ринку підприємств, які виробляють неконкурентоспроможну продукцію.

Розвинені конкуренти відносини стимулюють розвиток ефективного виробництва та зумовлюють управління підприємства в умовах ринку, що передбачає більш раціональне використання ресурсів, пошук нових способів виробництва, оновлення технологій та асортименту продукції, впровадження виробничо-організаційних інновацій.

Одним із важливих етапів роботи по проведенню діагностики поточного стану та напрямків подальшого розвитку підприємства є визначення його стратегічної позиції. Під стратегічною позицією прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості по покращанню, або, як мінімум, підтримці на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі.

Оцінка стратегічної позиції не є виключною потребою підприємства, що знаходиться в кризовому стані. Це загально-методологічна проблема, оскільки будь-яка стратегія ефективна тільки при умові визначення стратегічної сили (можливостей) та стратегічної слабкості (небезпек, загроз) підприємства. Але для вітчизняних підприємства цей напрямок дослідження набуває підвищеного значення, оскільки саме в його процесі визначаються внутрішні можливості підприємства по нормалізації становища та виходу з стану кризи.

Враховуючи досить значну кількість різноманітних методів науковці пропонують наступні підходи до їх класифікації:

- методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції);
 - методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства;
 - методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.
- Дані групи методів, та моделі, що їм притаманні представлені у схемі на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Методи формування конкурентних стратегій підприємства [19]

Як показано на рисунку 1.2 серед методів, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) виокремлюють 2 групи: формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи. Розглянемо сутність кожного з методів, з точки зору

можливостей його застосування, переваг та недоліків у розрізі зазначених груп [21, с.96]:

а) модель конкурентної переваги. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована М. Портером. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та спеціалізації. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Ділова (конкурентна) стратегія (бізнес-стратегія) відображає як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію, як її рекламуватиме і т.д. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Очевидно, що бізнес-стратегія для конкретно взятих товарів відрізнятиметься від стратегії для інших товарів.

Для підприємства з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією. Відповідно до бачення одного з провідних теоретиків та практиків маркетингу М. Портера, існують три основних підходи до формування стратегії поведінки підприємства на ринку які зображені на рисунку 1.3.

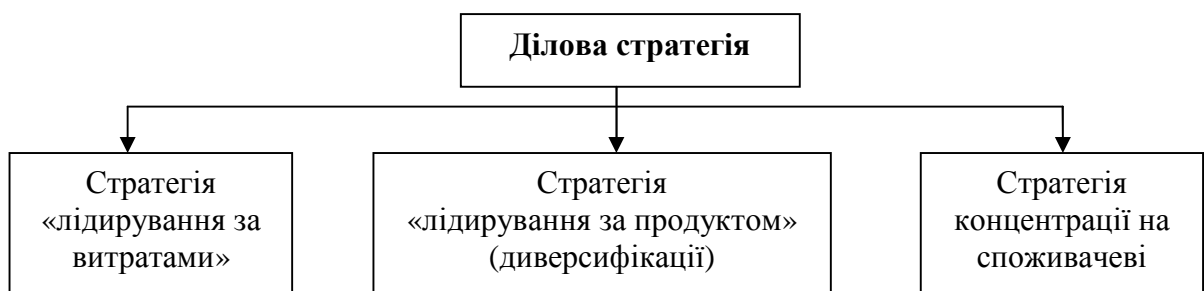


Рис. 1.3. Класифікація ділових стратегій підприємства [27, с.158]

Перший підхід пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Даний тип стратегій пов'язаний з тим, що підприємство намагається досягти

витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті цього воно може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Підприємства, що реалізують такий тип стратегії, повинні мати налагоджену організацію виробництва і постачання, розвинені технології й інженерно-конструкторську базу, а також систему розподілу продукції. Маркетинг при даній стратегії не обов'язково повинен бути високорозвиненим.

Другий підхід до формування конкурентних переваг пов'язаний зі спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку підприємство повинне здійснювати високоспеціалізоване виробництво і практикувати якісний маркетинг для того, щоб стати лідером у своїй галузі. Це призводить до того, що покупці вибирають продукцію даного підприємства, навіть якщо ціна досить висока. Підприємства, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення наукових досліджень та розробок (НДР), мати дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

Третій підхід відноситься до фіксації певного сегмента ринку і концентрації зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті. У цьому випадку підприємство з'ясовує потреби певного сегмента ринку в певному типі продукції. Досягнення ефективної роботи підприємства може здійснюватися за рахунок зниження витрат або за рахунок спеціалізації у виробництві продукту. Можливо і суміщення цих двох підходів. Переваги та недоліки, а також доцільність застосування формальних моделей дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства систематизовані у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу)
підприємства [37, с. 49]**

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
1	2	3	4
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	Не відомо як досягнути переваги над конкурентами за наявності особливої позиції; концентрація на тільки одному виді стратегії	Можливе та Необхідне
Модель продукт-ринку (І.Ансоффа)	Дає можливість оптимізації розподілу ресурсів підприємства і визначення характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та Необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Може застосовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль. Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту. Для підприємств, які використовують власні ноу-хау, нові технології виробництва, досягнення конкурентної переваги виключно за рахунок зменшення витрат є безперспективним	Можливе для окремих секторів економіки
Модель ЖЦП	Знання стадій ЖЦП дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Модель є тавтологічною. Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є не традиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній СЗГ
Модель ЖЦТ	Дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на технологію у випадку коли в моделі відсутня окрема фаза	Можливе та доцільне

Обов'язковим для проведення стратегії є побудова діяльності на основі аналізу потреб клієнтів певного сегмента ринку, а не потреб ринку взагалі:

а) модель продукт – ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів

підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок;

б) модель накопиченого досвіду. Модель (крива) накопиченого досвіду використовується для формування конкурентної стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку;

в) модель ЖЦП (життєвого циклу продукту, попиту). Модель дозволяє сформулювати на підприємстві стратегію в сфері «продукт – ринок». На основі моделі ЖЦП здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях ЖЦП (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. П'ять стадій ЖЦП відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку). ЖЦП визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для

кожного продукту різні. Модель ЖЦП має певні обмеження: вона є тавтологічною, тобто ґрунтується на темпах зростання продажу для визначення фази циклу, а потім використовує ці дані для передбачення продажу; життєвий цикл наперед визначає певнучасову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦП не завжди має традиційний вигляд, наприклад, бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до затухання. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар;

г) модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій). Застосування моделі ЖЦТ дозволить підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель заснована на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва.

Однак, на практиці, серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих господарських підрозділів у різних галузях найчастіше використовують моделі, представлені у вигляді матриць, коли кожен сектор бізнесу (господарський підрозділ) підприємства графічно позиціонується на полях дво - або тривимірної аналітичної матриці. До таких матриць належать:

а) метод Бостонської консалтингової групи (BCG). В основу методу покладена матриця BCG, яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємств в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу в цілому. Вона дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу (СЕЕ) (напряму діяльності, стратегічній зоні господарювання (СЗГ), продукту) підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу (СПБ) підприємства, і, на основі аналізу цієї позиції, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо

виготовлення і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічними економічними елементами.

Основна увага в моделі BCG концентрується на потоці грошових коштів підприємства, який або спрямовується на проведення операцій в окремо взятій бізнес-галузі, або виникає в результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрачання коштів дуже залежить від темпів зростання ринку і відносної частки підприємства на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу підприємства визначають темп, у якому підприємство використовуватиме кошти;

б) метод (модель) McKinsey, або матриця McKinsey. В основі методу удосконалена матриця BCG, яка призначена для визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних позицій бізнесу (СПБ), стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформулювати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на управлінні інвестиційним процесом. Водночас із визначенням позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey визначається очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність підприємства в цілому в найближчому майбутньому. Разом з тим ця модель не дозволяє одержати зрозумілої відповіді на питання, як слід перебудувати структуру бізнес-портфеля підприємства;

в) модель компанії Шелл (модель Shell/DPM). В основі методу удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі та може застосовуватись на будь-якій фазі ЖЦП. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі) і

конкурентоспроможність підприємства. Критерієм стратегічного вибору в матриці DMP виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку і віддачі інвестицій.

Модель Shell/DPM пропонує при ухваленні стратегічних рішень фокусувати увагу одночасно на двох показниках: потоці грошових коштів і віддачі інвестицій. Модель Shell/DPM орієнтує керівників на перерозподіл певних фінансових потоків із бізнес-галузей, що породжують грошову масу, в бізнес-галузі з високим потенціалом віддачі інвестицій у майбутньому [39, с.239];

г) модель Hofer/Schendel. Модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору;

д) метод ADL. В основі методу лежить матриця, яка побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі, проте в методології ADL

розрізняють п'ять конкурентних позицій підприємства: граничну; слабку; сильну; домінуючу.

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства за даними продуктами стратегія розвитку стратегія селекції; стратегія відмови;

е) метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). Розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric». У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства. Авторами здійснено спробу оцінити відповідність структури виробництва структурі потреб.

Конкурентна позиція підприємства відображає довгострокові зусилля підприємства по завоюванню конкурентних переваг та водночас визначає відмінність від конкурентів. Конкурентна позиція підприємства значною мірою залежить від характеру, ефективності та стійкості конкурентних переваг. Формування переваг в загальному сенсі трансформується в задачу адаптації системи управління до змін конкурентного середовища

Переваги та недоліки, а також доцільність застосування матричних методів систематизовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Матричні (портфельні) методи*

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (BCG)	Висока придатність для вироблення стратегій; диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку; відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства; не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності підприємства (синергетичний ефект)	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування під час вироблення стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій)	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним). Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях, які мають динамічну організаційну структуру.	Можливе, але Обмежене

*авторська розробка

Отже, можна зробити висновок, що серед методів, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) виокремлюють 2 групи: формальні

моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи.

Таким чином, було виявлено, що в процесі формування конкурентних позицій виникають певні протиріччя із розвитком конкурентних переваг підприємства. Протиріччя виникають у випадку, коли розвиток споживчих мотивацій і, відповідно, конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг, що здійснюється підприємством. Вирішити таке протиріччя можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів, з метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову продукцію підприємства.

1.3 Стратегічна позиція підприємства в конкурентному середовищі

Аналіз конкурентного середовища та структури конкурентних сил, вивчення конкурентів дають дуже важливу й цінну інформацію для розроблення стратегії конкуренції. Однак, цієї інформації не досить для посилення своєї стратегічної позиції в конкурентному середовищі. Більш детально ця проблема висвітлена у наукових роботах Ф. Котлера і К. Келлера [24, с.296], які виділили чотири чітко визначених позиції, у яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції:

- позиція лідера на ринку;
- позиція челенджера, або підприємства, що кидає виклик ринковому оточенню;
- позиція послідовника;
- позиція «нішера», або підприємства знаючого своє належне місце на ринку.

Перебуваючи на різних конкурентних позиціях, фірми вибирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо при цьому вони реалізують однакові стратегії зростання. Розглянемо можливі стратегії конкуренції фірм,

що займають різне положення на ринку, за умови, що усі вони реалізують стратегію концентрованого зростання.

Лідер ринку у випадку, якщо він вибирає стратегію концентрованого зростання, може намагатися реалізувати її такими способами:

а) розширити загальний ринок продукту внаслідок залучення нових споживачів, пошуку нових можливостей використання продукту або ж інтенсифікації споживання продукту;

б) розширити свою частку на ринку в тому випадку, якщо узятий курс на прискорене зростання, чи зберегти наявну частку ринку у випадку, якщо не передбачається прискореного зростання фірми.

Відстоюючи свої ведучі позиції на ринку, лідер може застосувати одну з чотирьох стратегій конкурентної боротьби.

По-перше, він може дотримуватися стратегії інновації, що ґрунтується на принципі: «Зараз ми кращі за всіх, однак колись хтось зможе робити це краще, так чому цим кимось повинні бути не ми.» [54]. Така стратегія припускає, що лідер повинен стабільно мати головні позиції в створенні нових продуктів і систем їхнього доведення до клієнтів.

По-друге, лідер може використовувати стратегію закріплення, завдяки чому зберігається конкурентна сила. За даної стратегії увага концентрується на підтримці прийнятних цін і відновленні продукту за рахунок нових розмірів, форм і марок.

По-третє, лідер може реалізовувати стратегію конфронтації, що допускає швидкі та спрямовані дії у відношенні виклику. Засобами проведення цієї стратегії є цінові випадки проти атакуючого, проведення політики просування свого продукту на його ринку, проникнення в мережі розподілу тощо.

По-четверте, лідер може задатися метою доставити занепокоєння конкуренту. Для цього фірма може організувати критику конкурента, спробувати впливати на його основних постачальників і збутовиків, почати переманювати ключових співробітників тощо.

Фірма, що реалізує стратегію челенджера, або та що кидає виклик ринковому оточенню, повинна бути достатньо сильною, але не займати позицію лідера. Основна стратегічна мета зростання такого роду фірм – захоплення додаткових часток ринку, відвоювавши їх в інших фірм. При переході до реалізації даної мети фірма повинна чітко визначити для себе, в кого вона збирається відвоювати частину ринку. Можливі два напрямки дій:

- а) атака на лідера;
- б) атака на більш слабкого та дрібного конкурента.

Атаку на лідера фірма може починати тільки в тому випадку, якщо в неї наявні конкурентні переваги, а в лідера – недоліки, які фірма може використовувати в конкурентній боротьбі. При цьому фірма зовсім не обов'язково повинна обирати відкриту лобову атаку на лідера, можуть бути використані різні обхідні маневри.

Виділяється п'ять можливих підходів до проведення атаки на лідера:

а) фірма починає відкритий прямий удар по лідеру. У цьому випадку конкурентна боротьба йде за принципом «сила на силу». Фірма починає атаку не в напрямі слабких сторін лідера, а в напрямі сильних, щоб розтрошити його там, де він вважається сильним і лідирує. У такій ситуації звичайно перемагає той, у кого більше ресурсів і хто має сильні переваги;

б) фірма здійснює флангову атаку на лідера. У такому випадку атака спрямована на слабкості лідера. Звичайно, такими напрямками є або регіон, у якому лідер не має сильних позицій, або потреба, що не покриває продукт лідера;

в) фірма починає атаку в усіх напрямках. У цьому випадку лідеру доводиться захищати свої передові позиції, тили й фланги. Цей тип атаки для успішного завершення вимагає набагато більше ресурсів у фірми, що атакує, тому що припускає її просування на всі ринки, де присутній лідер, усі види продукції, що випускається лідером;

г) обхідна атака – фірма не нападає на лідера безпосередньо, а створює новий ринок, на який потім виманює лідера і, володіючи перевагами на цьому

ринку, перемагає його. Найпоширенішими типами обхідної атаки є створення продукту, що замінює, чи відкриває нову географію ринків. Широко використовується обхідна атака при розробленні та впровадженні нової технології виробництва продукту;

д) партизанська боротьба для фірм невеликого розміру, що не можуть дозволити собі інших методів атаки на лідера. При партизанській боротьбі фірма обирає ті ринки, де лідер найслабший, і починає швидкі атаки на нього, щоб одержати деякі переваги. Партизанська боротьба допускає використання фірмою несподіваних ходів і проведення дуже швидких дій, що застають конкурента зненацька. При цьому дуже важливо для фірми мати постійну готовність як до початку атаки, так і до її припинення.

Для проведення конкурентної боротьби цими методами можуть бути використані такі засоби:

- а) встановлення на продукцію цін нижчих порівняно з цінами на продукцію, що атакується;
- б) виведення на ринок нового продукту і створення нових потреб;
- в) поліпшення обслуговування клієнтів;
- г) поліпшення і розширення систем збуту і розподілу;
- д) поліпшення і посилення реклами і систем просування продукту.

Стратегія конкурентної поведінки послідовника полягає в тому, що він не намагається атакувати лідера, однак чітко охороняє свою частку ринку. Послідовник намагається утримувати своїх клієнтів, хоча не відмовляється від одержання своєї частки на новостворених ринках. Важливою рисою ведення бізнесу такої фірми є те, що вона досить високоприбуткова й у своїй ринковій стратегії зосереджує увагу на прибутку.

Стратегія конкуренції фірм – нішерів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Для того щоб успішно вести бізнес у цих незайнятих нішах ринку, фірма повинна мати дуже строгую спеціалізацію, дуже уважно вивчати свою нішу на ринку,

розвиватися тільки в межах чітко вивірених допустимих темпів зростання, мати сильного керівника.

Обрання єдиної ринкової позиції, однак, не є достатнім для того, щоб гарантувати постійну конкурентну перевагу. Дієва позиція приваблюватиме конкурентів, які намагатимуться копіювати її одним із двох можливих способів:

а) перший спосіб імітації полягає в тому, що конкурент переймає чужу позицію для досягнення кращих результатів діяльності;

б) другий спосіб імітації – «подвійна» гра, коли конкурент намагається перейняти сильні сторони успішної позиції і водночас не відмовляється від власної позиції, що додає нових рис, допомагає у створенні нових видів послуг, запровадженні нової технології у виробничий процес тощо.

Однак стратегічна позиція не може бути постійною, якщо не досягнуто компромісу з іншими позиціями. Компроміси з'являються, коли виробничий процес стає несумісним. Вони змушують підприємство визначитися і захищають його від конкурентів-імітаторів. Компроміси виникають з трьох причин:

- несумісність іміджу підприємства з новим товаром;
- потреба у випуску різних конфігурацій товарів, використання різного обладнання, різної виробничо-організаційної структури, різних професійних навичок і різних систем менеджменту. Більшість компромісів є похідними від незамінності обладнання та негнучкості персоналу;

- обмеження внутрішньої координації та контролю. Визначившись зі способом конкурування на ринку, керівництво робить виразнішими пріоритети підприємства. Підприємства, які прагнуть всюди встигати, навпаки, ризикують через прагнення працівників щодня приймати унікальні рішення.

Позиційні компроміси домінують у конкуренції і є суттєвими для вибору конкурентної стратегії на ринку. Вони створюють потребу для вибору і свідомо обмежують асортимент продукції, не допускають копіювання, тому що конкуренти, які намагаються скопіювати підходи, підривають власні стратегії, а відтак руйнують свої технологічні процеси. При цьому варто відмітити. Що

відсутність компромісів не можна назвати позитивним явищем. Адже якщо вони відсутні, підприємства ніколи не досягнуть реальної переваги. Вони будуть змушені підвищувати операційну ефективність лише для того, аби залишатися на ринку. Отже, компроміси додають нового відтінку стратегії, яку в цьому контексті слід розуміти як процес досягнення компромісів в конкурентному середовищі. Без компромісів не було б потреби у виборі, а відтак – потреби у стратегії. Будь-яка цінна ідея була б швидко скопійована, а рентабельність підприємства залежала б лише від операційної ефективності.

Вибір позиції визначає не лише профіль діяльності підприємства, а і взаємодію окремих етапів виробничого процесу. Тоді як операційна ефективність спрямована на оптимізацію окремих видів діяльності чи функцій, стратегія є комбінуванням цих видів діяльності. Формування конкурентної переваги підприємства залежить від того, як різні види діяльності суміщаються і підсилюють один одного. Отже, стратегічна сумісність створює конкурентну перевагу і збільшує рентабельність.

Ключові питання аналізу при визначенні стратегічної позиції підприємства порівняно з конкурентами наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Ключові питання визначення стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі [25]

Аналіз конкуренції в галузі	Аналіз стану підприємства
1. Які основні економічні показники характеризують галузь?	1. Чи правильно визначена стратегія підприємства?
2. Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?	2. Які сильні та слабкі сторони має підприємство, в чому полягають можливості та загрози зовнішнього середовища?
3. Що викликає зміни в галузі?	3. Чи є підприємство конкурентоспроможним за витратами?
4. Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції?	4. Наскільки сильною є конкурентна позиція підприємства?
5. Хто визначає напрямки (область) конкурентної боротьби в найближчому майбутньому?	5. Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?
6. Які ключові фактори успіху визначають перемогу або невдачу у конкурентній боротьбі?	6. Які ресурси має підприємство і наскільки ефективно воно їх використовує?
7. Чи приваблива галузь з точки зору отримання прибутку вище середнього?	7. Наскільки дієвою та сучасною є система управління підприємством?

Сумісність різних видів діяльності підприємства є однією з основних передумов вибору вдалої стратегії, тому що одні види виробничої діяльності часто впливають на інші. Висококваліфікований департамент збуту, наприклад, отримує більшу перевагу, коли продукція підприємства виробляється за

передовою технологією, а її маркетинговий підхід реалізується у сервісній підтримці. Така узгодженість є дуже важливою у конкурентній стратегії. І хоча певна сумісність окремих видів діяльності є загальною і може бути використаною багатьма підприємствами, найцінніша сумісність орієнтована на стратегію, тому що вона сприяє уніфікації позиції та інтенсифікації процесу досягнення компромісів.

Існує три типи сумісності:

- а) узгодженість між кожним видом діяльності та власне стратегією;
- б) підсилення одного виду діяльності іншим;
- в) оптимізація зусиль підприємства щодо досягнення найліпшого сполучення різних видів діяльності.

В усіх вказаних типах сумісності, цілісність важливіша за окрему частину. Конкурентна перевага є результатом роботи усєї системи. Сумісність виробничого процесу суттєво зменшує витрати та покращує асортимент. Окрім цього, конкурентна цінність окремих видів діяльності – навичок, умінь, ресурсів – не може бути виділеною із системи чи стратегії. Таким чином, на конкурентоспроможних підприємствах пояснення успіху, яке спирається на окремі сильні сторони, на дефіцитні ресурси, може бути помилковим.

Стратегічна сумісність багатьох видів виробничої діяльності є фундаментальним поняттям не лише в контексті конкурентної переваги, але й тривалості цієї переваги. Для конкурента проблематичніше відтворити низку взаємопов'язаних видів діяльності, ніж скопіювати будь-який окремий підхід, окрему технологію чи запровадити нові властивості продукту. Позиції, побудовані на системному розумінні виробничого циклу, є тривалішими, ніж позиції, засновані на окремих видах діяльності. Конкурент, який намагається скопіювати всю систему, отримує незначний ефект, скопіювавши лише її частину. Від цього результати не покращаться; вони можуть навіть погіршитися.

Стратегічна безперервність не має нічого спільного зі статичним поглядом на конкуренцію, але вона робить зростання підприємства тривалішим

та впевненішим. Підприємство інколи змушене змінювати стратегію. Насправді нові стратегічні позиції часто з'являються внаслідок галузевих змін та появи нових конкурентів, здатних відшукати нові позиції. Рішення підприємства щодо нової позиції має ґрунтуватися на здатності знаходити нові компроміси та вміти управляти новою виробничою системою.

Отже, з метою формування міцної конкурентної позиції підприємства слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства; проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

Виходячи з викладеного у розділі можна зробити висновок про те, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [23, с.189].

Зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому стратегія підприємства повинна також постійно уточнюватись та змінюватись. Основними компонентами планування і реалізації стратегії підприємства є тактика, політика, процедури і правила.

Стратегічна позиція підприємства – це його існуюче та бажане у перспективі місце на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Було виявлено і структуровано методи оцінки стратегічної позиції підприємства. Серед методів, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) виокремлюють 2 групи: формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи.

Відмічено, що у відповідності до класифікації Ф.Котлера фірми можуть займати одну з чотирьох позицій на полі конкуренції: позиція лідера на ринку; позиція челенджера, або підприємства, що кидає виклик ринковому оточенню;

позиція послідовника; позиція «нішера», або підприємства знаючого своє належне місце на ринку.

Перебуваючи на різних конкурентних позиціях, фірми вибирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо при цьому вони реалізують однакові стратегії зростання.

Таким чином, при проведенні стратегічного аналізу з метою визначення стратегічної позиції підприємства в конкурентному середовищі дослідження проводяться у двох основних напрямках:

а) аналіз стану та умов конкуренції в галузі, де функціонує підприємство (аналіз зовнішнього середовища);

б) вивчення ситуації в середині самого підприємства (аналіз внутрішнього середовища).

У процесі стратегічного аналізу використовуються різні методи. Найбільш розповсюдженими та характерними саме для визначення стратегічної позиції підприємства є: аналіз загальної ситуації в галузі, SWOT-аналіз, PIMS-аналіз, аналіз конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

2.1 Аналіз показників маркетингової діяльності торговельного підприємства

Для аналізу у дипломній роботі обрано ТОВ «Nestle-Україна», яка є дистриб'ютором компанії «Nestle». Компанія «Nestle» є багатонаціональною корпорацією, одним з найстаріших і найбільш відомих виробників продуктів харчування. Вона має оперативні компанії в 75 країнах, 282 заводів у 56 країнах і 14 тис.працюючих. Штаб-квартира знаходиться в Швейцарії. Оперативні компанії, що здійснюють поточну діяльність, несуть повну відповідальність за прибуток ізбитки. Відзначимо, що асортимент продукції «Nestle» постійно розширюється, і в даний час налічує понад 8 000 торгових марок продуктів харчування, які знають споживачі на всіх п'яти континентах.

Серед виробників продуктів харчування «Nestle» відрізняється найбільшими у світі обсягами інвестицій в наукові дослідження і технічні розробки. У 2009 році на ці цілі було витрачено 2 мільярди швейцарських франків. У 29 дослідницьких центрах і 320 прикладних групах, розташованих по всьому світу, а також в Науково-дослідному центрі «Nestle», який знаходиться в Лозанні, працюють близько 5200 осіб, які зайняті у проведенні досліджень в галузі продуктів харчування, їх властивостей та впливу їжі на організм. Результати проведених досліджень дозволяють постійно покращувати якість своїх продуктів. Така увага до НДДКР відображає прагнення «Nestle» виробляти продукцію, яка не тільки володіє хорошими смаковими якостями, але і корисна для здоров'я.

Основний напрямок діяльності «Nestle» пов'язаний з виробництвом продуктів харчування. Крім цього, компанія «Nestle» володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної і фармацевтичної промисловості.

Сьогодні «Nestle» є найбільшим виробником продуктів харчування у світі. У групі «Nestle» працюють більше 330 000 чоловік, їй належать 461 фабрика більш ніж в 86 країнах. У 2016 році загальний обсяг продажів корпорації «Nestle» склав 92,2 мільярда швейцарських франків. Чистий прибуток компанії склав в 2016 році 10 мільярдів швейцарських франків.

Історія діяльності «Nestlé» в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies.

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв «Nestlé» у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава «Nescafe». Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало «Nestlé» стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку, згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу.

У 1998 році «Nestlé» купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч» та стає власником найвідомішого однойменного «солодкого» бренду України. З цього моменту бізнес «Nestlé» в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність.

У травні 2003 року «Nestlé» здійснює внутрішню «націоналізацію»: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ «Nestle-Україна». Наприкінці цього ж року «Nestlé» S.A. купує 100% акцій підприємства «Волиньхолдінг» («ТМ Торчин»), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2015 році «Nestle-Україна» знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ «Техноком» – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ «Мівіна».

Поряд з придбанням ТОВ «Техноком», найважливішою подією в діяльності «Nestlé» в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення «Об'єднаного бізнес-сервіс-центру «Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)». Практика надання послуг підприємствам «Nestlé» в різних країнах і обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів «Nestlé» S.A. у 20 країнах регіону, таких як Росія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці. У створення бізнес-сервіс-центру, в якому буде працювати більше 300 фахівців, планується інвестувати 25 млн швейцарських франків. Львів було обрано завдяки якості інфраструктури, високому рівню навчання в університетах, наявності талановитих кадрів, а також позиції, яку Nestlé займає в Україні.

На своєму нинішньому етапі розвитку «Nestlé» в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок «NESCAFÉ», «Nesquik», «Coffee-mate», «Nuts», «KitKat», «Lion», «Purina», «Gerber», «Bistrot», «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів.

Найбільшими сегментами бізнесу «Nestlé» в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ «NESCAFÉ», «Coffee-mate»), кондитерські вироби (ТМ «Nestlé» та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ «Nestlé Professional», який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

Сьогодні в компанії «Nestlé» в Україні працює близько 4500 чоловік.

Загальний обсяг продажів «Nestlé» в Україні у 2015 році склав 4,016 млрд грн, продемонструвавши 30,5% зростання. Компанія є одним з найбільших інвесторів у харчову промисловість України, а також одним з найбільш платників податків. З 2004 року «Nestlé S.A». інвестувала в українську економіку близько 2,5 млрд грн. У 2015 році підприємства «Nestlé» в Україні виплатили до державного бюджету 325 млн гривень різних податків і зборів[38].

На даний момент ТОВ «Nestlé-Україна» просуває продукцію компанії «Nestlé» на різних ринках України. Товарний асортимент корпорації представляють наступні бренди [8]:

а) кава: «NESCAFÉ», «Дегустатор вибору», «RICORÉ», «Кава», «NESPRESSO», «BONKA», «ZOÉGAS», «LOUMIDIS»;

б) мінеральна і чиста питна вода: «Nestle», «PURE LIFE», «Nestle Акварель», «PERRIER, Vittel», «Contrex», «S.PELLEGRINO», «ACQUA PANNA», «LEVISSIMA», «Віра», «FÜRST BISMARCK», «Viladrau», «ARROWHEAD», «Санта Марія», «LA VIE»;

в) інші напої: «NESTEA», «Nesquik», «NESCAU», «MILO»;

г) молочні продукти: «Nestle», «NIDO», «NESPRAY», «Ninho», «Доярка», «LA Lechera», «МОСА», «КЛИМ», «GLORIA», «SVELTY», «MOLICO», «Nestle OmegaPlus LC1», «ЧАМУТО», «SVELTESSE», «YOCO», «SVELTY», «MOLICO»;

д) сухі сніданки: «NESTLE».

е) дитяче харчування: «Nestle», «NAN», «BEBA», «NESTOGEN», «CÉRÉLAC», «NESLAC», «Неструм», «GUIGOZ»;

з) спеціальне харчування: «Nutren», «PEPTAMEN», «Модуль»;

ж) кулінарні продукти: (бульйони, супи, приправи, макарони, соуси): «MAGGI», «Buitoni», «CROSSE i BLACKWELL», «Thomy», «WINIARY»;

з) заморожені продукти (напівфабрикати, піца): «MAGGI», «Buitoni», «Стоуффера'S», «Гаряча POCKETS»;

к) морозиво: «Nestle», «FRISCO», «МОТТА», «Саму», «солоних», «Петерс», «Häagen DASZ», «MÜVENPICK»;

л) охолоджені продукти (продукти з охолодженого м'яса, тісто, макарони, піца, соуси): «Nestle», «Buitoni», «HERTA», «TOLL ДІМ»;

м) шоколад, кондитерська продукція, печиво: «Nestle», «CRUNCH», «Кайе», «GALAK / MILKYBAR», «KITKAT», «Якість-стріт», «SMARTIES», «BACI», «Після восьми», «ДИТЯЧЕ Рут», «Butterfinger», «LION», «AERO» «FRUTIPS»;

н) корми для тварин: «FRISKIES», «Незвичайне свято», «ALPO».

З огляду на те, що діяльність компанії настільки диверсифікована, в межах даної дипломної роботи буде здійснено більш детальний аналіз такого напрямку діяльності ТОВ «Nestle-Україна» як реалізація кави під ТМ «Nescafé» на території м.Запоріжжя. Як видно з діаграми, що наведена на рисунку 2.1 обсяги реалізації кави займають значне місце в товарному асортименті підприємства «Nestle-Україна» в грошовому вираженні.

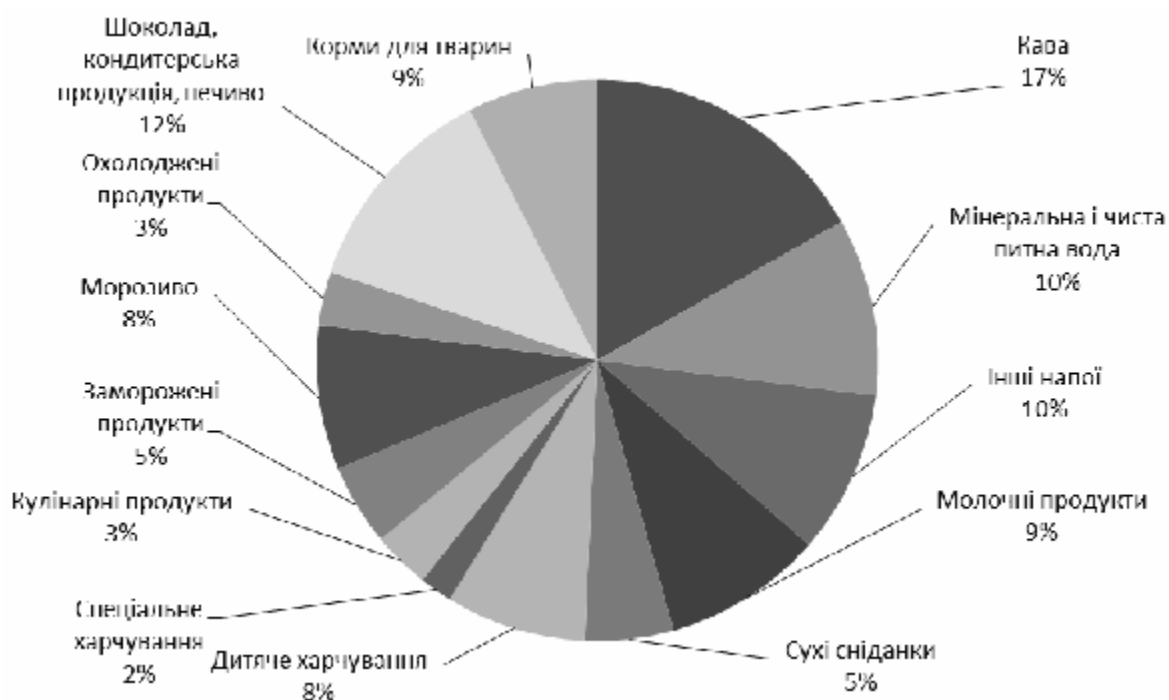


Рис. 2.1. Продуктовий портфель ТОВ «Nestle-Україна» [38]

Саме тому, на думку автора, аналіз цього напрямку дасть можливість надати рекомендації ТОВ «Nestle-Україна», які дозволять посилити стратегічну позицію торговельного підприємства.

Кава ТМ «Nescafe» є одним з найбільш популярних кавових напоїв в Україні, проте не лідером даного ринку. Як показало власне дослідження автора, цільовим сегментом даної ТМ є чоловіки та жінки віком від 17 до 70 років, які мають прибуток 3000–6000 грн, незалежно від професії та місця проживання. Метою даної дипломної роботи є розробка системи заходів, орієнтованих на посилення ринкових позицій даної ТМ. Уявлення про поточну позицію ТМ «Nescafe» надасть аналіз комплексу маркетингу компанії ТОВ «Nestle-Україна».

Першим елементом комплексу маркетингу підприємства є товар. Як вже зазначалось, в межах роботи буде проведено аналіз такого товару «Нестле–Україна» як кава ТМ «Nescafe».

Назва «Nescafé» є комбінацією двох слів: «Nestlé» і «café». У 1930-х роках Бразилія звернулася до «Nestlé» з проханням знайти спосіб збереження і промислової переробки кавових зерен. Протягом багатьох років Бразилія стикалася з проблемою перевиробництва зеленої кави. Щорічно величезні запаси кави пропадали через відсутність технології переробки та зберігання зерен після сушіння і первинної обробки. Особливістю кави ТМ «Nescafe» є – технологія приготування, упаковка та неповторний смак.

Макс Моргенталер (Max Morgenthaler) і його колеги за замовленням протягом семи років шукали спосіб створити «кавовий кубик», який би зберігав всі властивості кавових зерен і міг витримувати тривале зберігання, а потім перетворювався б на напій шляхом додавання води. 1 квітня 1938 р. кава ТМ «Nescafé» була вперше вироблена в промислових умовах. Виробництво було розпочато на фабриці у швейцарському містечку Орб, в 50 км від штаб-квартири «Nestlé» у місті Ве́ве. «Nescafé» швидко придбав популярність у всьому світі. Під час Другої світової війни вся продукція заводу в США, яка становила близько 1 млн упаковок на рік, йшла виключно на постачання армії.

У багатьох мовах похідні від слова «Nescafé», ставши іменами загальними, стали позначати розчинну каву взагалі [38].

Кава «Nescafé» створена з використанням новації – know-how компанії «Nestle» – технології сенсорної пари. Завдяки їй з'явилася можливість зберігати аромат і смак свіжообсмаженої кави в процесі переробки кавових зерен у гранули. Водяна пара м'яко абсорбує ароматні частинки кави, яким властиво моментально випаровуватися після зіткнення з повітрям, і повертає їх назад в кавові кристали. Нова технологія «сенсорної пари» – значний прорив у досягненні високої якості розчинної кави. Створення методу – заслуга фахівців «Nestle» в Швейцарії.

Компанія ТОВ«Nestle-Україна» виробляє такі види кави: натуральна кавасмажена (в зернах, мелена, мелена«по-турецьки» і меленазцукром) вищого I І сортів; натуральна каварозчинна(порошкоподібна, гранульована, сублімована) вищого, I ІІ сортів.

Кава «Nescafé» має великий асортимент, який представлений на ринку шістнадцятьма великими ТМ, такими як: «Nescafé Classic», «Nescafé Gold Декаф, М'який», «Nescafé Espiro», «Nescafé Cap Colombie», «Nescafé Espresso», «Nescafé Montego», «Nescafé для дам», «Nescafé Alta Rica», «Nescafé EXELLA» («Екселла»), «Nescafé KOUMIBAISEN» («Коюми Байзен»), «Nescafé President», «Nescafe Estet», «Nescafé Braserо», «Nescafé Kenjara», «Nescafé Green Blend», «Nescafé Taster's Choice».

Стислий огляд ринку розчинної кави України дав змогу пояснити популярність розчинної кави. Серед причин, виділено наступні:

- а) звичка споживання;
- б) слабка забезпеченість населення побутовими товарами (кавоварками);
- в) активна рекламна підтримка розчинної кави;
- г) зручністю споживання.

На частку порошкової швидкорозчинної кави сьогодні припадає приблизно 2/3 українського ринку. На думку автора, запорізький ринок кави є відповідним українському. Достатньою популярністю користується і розчинна

кава в гранулах. Позиції сублімованої кави, сильно похитнулися. І тільки обсяги продажів елітної кавизалишилися на докризовому рівні. Після кризи 2008 р, незважаючи на падіння обсягу продажів, різко підвищився інтерес до кавових міксів, що пов'язано з їх невисокою ціною. У таблиці 2.1 показані найбільш популярні ТМ кави в різних цінових сегментах [36].

Таблиця 2.1

Сегментація ринку розчинної кави [2]

Сегмент	ТМ
Елітний	Carte Noire, Maccona
Високоякісний	Nescafe Gold, Jacobs
Високоякісний за помірною ціною	Nescafe Classic, Monterrey, «Галка»
Середньої якості	Pele, Sambo Gold, Cacique
Кавові напої	MacCoffee, Cappuccino

Як видно з таблиці 2.1 кава ТМ «Nescafe» представлена відразу в двох сегментах: «високоякісний» і «високоякісний за помірною ціною». На думку автора, це свідчить про бажання виробника задовольняти якомога більше людей, з різними уподобаннями.

Наступним елементом маркетингового комплексу виступає ціна. В ході проведеного автором роботи раніше маркетингового дослідження попиту і мотивації на ринку кави м. Запоріжжя було виявлено, що ціна є одним з найбільш важливих факторів при виборі та купівлі кави. У ході дослідження респондентам було запропоновано вибрати найбільш важливі фактори, що впливають на вибір ними кави. Дослідження проводилось автором методом анкетування, усього у дослідженні взяли участь 50 респондентів. На діаграмі,

що наведена на рисунку 2.2 показано ступінь важливості ціни при виборі ТМ кави.

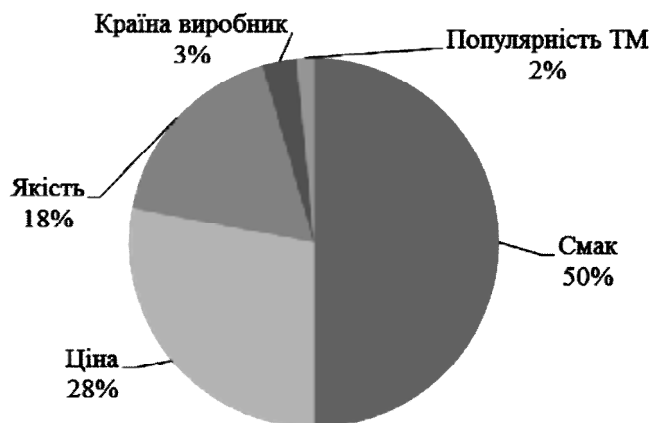


Рис. 2.2. Найбільш важливі фактори, що впливають на вибір кави споживачами м. Запоріжжя [за результатами дослідження]

Кава ТМ «Nescafe» яку пропонує на ринок ТОВ «Nestle-Україна», станом на 2017 р., втратила позиції лідера на ринку розчинної кави. Частка ринку даної ТМ зменшилася порівняно з результатом 2000 р. і тепер складає лише 22,5%. Однак, цей бренд є найбільш впізнаваним з усіх існуючих марок кави на запорізькому ринку [36].

Найпоширенішим способом ціноутворення є метод «середні витрати плюс прибуток». Саме цей метод використовують компанії-виробники кави [36]. Для встановлення оптимальної ціни необхідно враховувати особливості поточного попиту і конкуренції.

Популярність даної методики розрахунку цін на основі націнок залишається популярною з ряду причин. Прив'язуючи ціну до витрат, продавець спрощує для себе проблему ціноутворення. Йому не доводиться часто коригувати ціни в залежності від попиту. Також, якщо цим методом ціноутворення користуються всі фірми галузі, їх ціни, швидше за все, будуть

схожими. Тому цінова конкуренція зводиться до мінімуму. По-третє, багато практиків вважає методику розрахунку «середні витрати плюс прибуток» більш справедливою по відношенню і до покупців, і до продавців [36].

ТОВ «Nestle-Україна», що просуває на український ринок ТМ «Nescafe», використовує стратегію середніх цін [38]. Ця стратегія передбачає встановлення цін на рівні, відповідному прийнятій покупцями цінності товару, тобто ціна відповідає тому, скільки коштує товар насправді.

Стратегія середніх цін застосовується тоді, коли підприємство не має можливості застосувати стратегію високих цін (інший рівень якості, покупці дуже чутливі до ціни) і стратегію низьких цін (покупці можуть сприйняти даний товар як низькоякісний; конкуренти можуть відповісти на низький рівень ціни зниженням своїх цін на аналогічні товари).

Стратегія середніх цін є найбільш типовою стратегією для більшості підприємств через наявність на ринку безлічі аналогічних конкуруючих між собою товарів. Ця стратегія виключає можливість «війни цін». До такої стратегії вдаються підприємства, які зацікавлені в стабільності і збереженні сприятливого клімату для своєї діяльності на ринку і розглядають отримання прибутку як довгострокову політику.

Середня ціна кави ТМ «Nescafe» 150-160 грн, що підтверджує використання даної політики. Для порівняння можна сказати, що банка кави ТМ «Jacobs Monarch», 200 гр у середньому коштує 150 грн, а кава ТМ «Carte Noire» – 175 грн. Детальніше ціни на ТМ основних конкурентів ТМ «Nescafe» вказано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Ціни за пачку кави 250 г на 2017 р.

Назва, ТМ	Цена, грн
Carte Noire	175
Массона	162
Nescafe Gold	157
Jacobs	150
Nescafe Classic	150
Monterrey	137
"Галка"	124
Sambo Gold	123
Сасіке	117
Сарруціно	117

На схемі, що наведена на рисунку 2.3 представлена характеристика каналу розподілу ТОВ «Nestle–Україна» для ТМ «Nescafe».

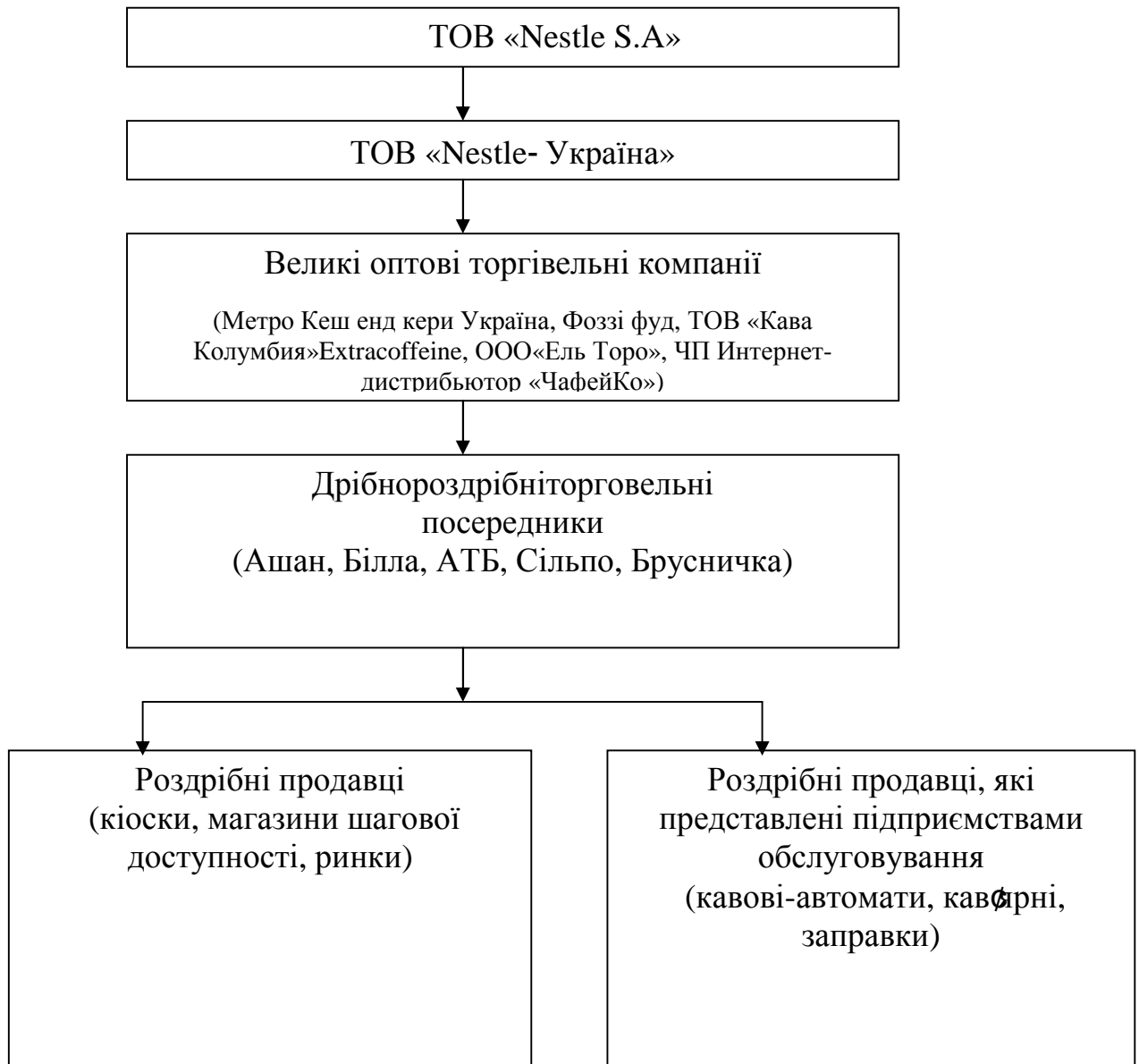


Рис. 2.3. Канал розподілу ТОВ «NestleS.A» для ТМ «Nescafe»
[авторська розробка]

Як видно з рисунку канал розподілу ТОВ «Nestle S.A » для ТМ «Nescafe» доволі довгий і має немало учасників.

Щодо місця придбання кави ТМ «Nescafe», то як показало проведене автором маркетингове дослідження попиту і мотивації споживачів кави у

м. Запоріжжі, більшість споживачів купують каву в супермаркетах, саме так відповіли майже 67 % опитаних. Структура переваг про місце здійснення покупок респондентами показана на рисунку 2.4.

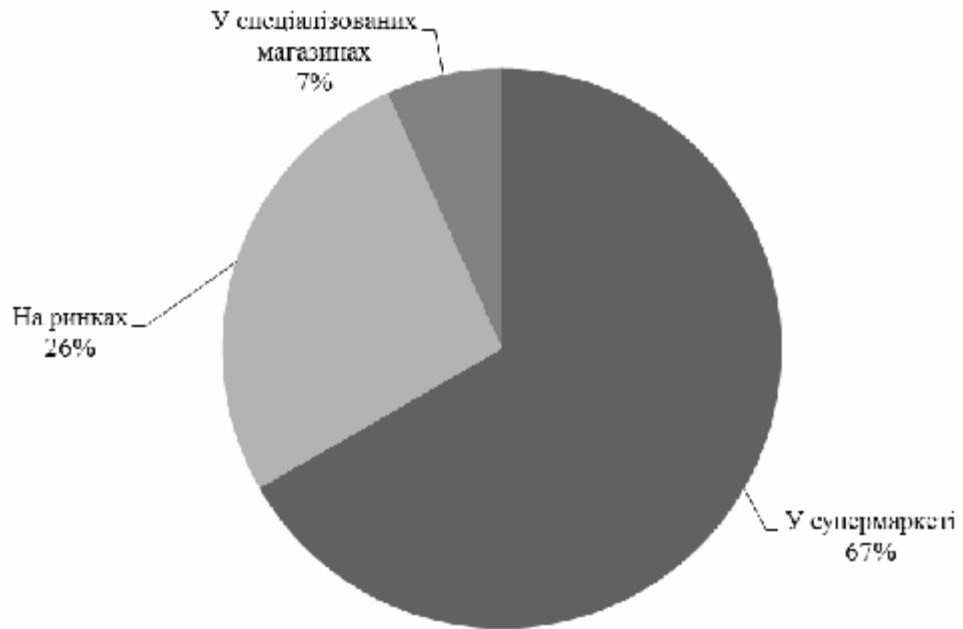


Рис. 2.4. Уподобання про місце здійснення покупки кави респондентами м.Запоріжжя [за результатами опитування]

Варто відмітити, що великі продовольчі універмаги, яким відповідно до рисунку 2.4 віддають перевагу споживачі, відомі під назвою супермаркетів, або гіпермаркетів, сильно розрізняються за розмірами: від порівняно невеликих до гігантських, обсяг продажів яких становить кілька десятків мільйонів доларів на рік. Вони продають і товари відомих торгових марок, і товари приватних торгових марок, і немарковані товари.

Четвертим елементом комплексу маркетингу є просування продукту. Комунікаційна діяльність виступає як складова частина маркетингової стратегії організації. У ТОВ «Nestle-Україна» управлінням рекламною діяльністю займається відділ маркетингу. При організації рекламної кампанії ТОВ «Nestle-

Україна», як правило, звертається до рекламним агентств. Через те що це найбільш легкий та простий спосіб організації рекламної кампанії.

У рекламній діяльності ТОВ «Nestle-Україна» використовуються такі засоби:

а) радіо (усі українські та місцеві хвилі);

б) телебачення (усі телевізійні українські і міські канали);

в) газети, журнали (місцева преса);

г)рекламні щити (встановлені в місцях скупчення людей або біля супермаркетів);

д) плакати, наклейки, буклети (як сувенірна продукція та POS-матеріали).

Завдяки використанню різних засобів реклами значно зросли обсяги реалізації продукції ТМ «Nescafe» за 2015-2017 роки, що підтверджується збільшенням прибутку організації [38]. Крім цього до позитивного ефекту рекламного впливу можна віднести кращу інформованість потенційних клієнтів про діяльність підприємства [38]. Витрати на рекламу за період 2015-2017 рр. наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати компанії «Nestle-Україна» на рекламу ТМ «Nescafe» за 2015 – 2017 рр. [38]

Види реклами	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %	тис. грн	Пит. вага, %
Телереклама	235	22,8	240	29,9	245	21,8
Реклама на радіо	224	21,8	228	28,4	325	28,9
Реклама в пресі	215	20,9	210	26,2	215	19,1
Друкована реклама	231	22,4	215	26,8	200	17,8
Зовнішня реклама	125	12,1	125	15,6	140	12,4
Усього	1030	100	803	100	1125	100

Виходячи з результатів, представлених у таблиці 2.3, видно, що найбільші витрати направлені на просування через теле і радіорекламу. На думку автора, це пов'язано з тим, що кава викликає в людини особливі емоції, які вдало передаються через телерекламу та рекламу на радіо.

У таблиці 2.4 наведено плани відносно кожного з елементів на 2015-2017 рр. комплексу маркетингу ТОВ «Nestle-Україна» для ТМ «Nescafe».

Таблиця 2.4

**Комплекс маркетингу компанії ТОВ «Nestle-Україна» для
ТМ «Nescafe» [38]**

Елемент комплексу	Характеристика	Стратегія
Основна ціль	Задача ТМ «Nescafe» – повернути лідерство на ринку кави серед інших ТМ	
Товар	Ассортимент	Розширення асортименту
	Якість	Покращення якості
	Дизайн	Покращення емоційного образуприйняття
	Ціна	Стабілізація
Продвиження	Реклама	Широка рекламна підтримка на TV та у пресі
	Зв'язки з громадськістю	Професійні та освітні програми
Розподіл	Стимулювання збуту	Подарункові набори
		Спеціальні акції для споживачів
		Спеціальні проекти по просуванню бренду в магазинах
		Розміщення продукції «Nescafe» на полицях

Підводячи підсумок, можна сказати, що маркетинговий комплекс – одне з ключових понять сучасного маркетингу. Його можна визначити як сукупність маркетингових інструментів, що використовуються разом для отримання бажаної реакції цільового ринку. Маркетинговий комплекс включає в себе все, що здатна зробити компанія, щоб вплинути на попит на свій товар

Особливістю сучасного маркетингу є переміщення інтересів виробників і посередників у сферу роздрібної торгівлі, як найважливішої ланки в технологічному циклі доведення товарів до споживача. Широкий асортимент пропонованих товарів, їх схожість, бажання виробників мати якомога більшу кількість брендів, зростаюча інформованість споживача призвели до того, що останні часто вибирають не товар, а місце його продажу. Тому основою конкурентоспроможності компанії ТОВ «Nestle-Україна» стає розробка

комплексу маркетингу, спрямована на створення сегмента покупців – прихильників даного підприємства.

2.2 Оцінка конкуренції та тенденцій розвитку ринку кави

Аналіз п'яти сил Портера – методика для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, розроблена Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 році. Щоб вибрати бажану конкурентну позицію в бізнесі, насамперед, потрібно почати з оцінки галузі, до якої він належить. Для виконання цього завдання, необхідно зрозуміти фундаментальні чинники, що визначають прибутковість галузі в довгостроковій перспективі, тому що саме прибутковість є найбільш важливими показниками привабливості галузі [42, с.258].

Модель Портера поєднує у собі п'ять основних сил, які формують структуру галузі та здійснюють вплив на стратегічну позицію підприємства, що веде свою діяльність у цій галузі. Розглянемо детально дію кожної з сил, що здійснює вплив на ТОВ «Nestle-Україна», яке діє на ринку розчинної кави:

а) суперництво існуючих в галузі компаній: виявляється під впливом структури галузевої конкуренції, умов попиту, висоти бар'єрів виходу в галузі;

б) ризик входу потенційних конкурентів: створює небезпеку прибутковості компанії (якщо цей ризик малий, компанія може підвищувати ціну і збільшувати доходи) і залежить від висоти бар'єрів входу в галузь;

в) можливість покупців «торгуватися»: представляє загрозу тиску на ціни через потреб у кращій якості або сервісі;

г) тиск з боку постачальників: полягає в їх загрози підняти ціни, змушуючи компанії знизити кількість продукції, що поставляється, а, отже, і прибуток;

д) загроза появи продуктів-замінників товарів-замінників: – серйозна конкурентна загроза, що обмежує ціни компанії та її прибутковість.

Прямі конкуренти. З усіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив робить конкурентна боротьба між змагаються фірмами, що представляють однотипні товари і послуги.

За «кавовий стіл» України відповідають кілька великих транснаціональних гравців - ТОВ «Nestle-Україна», ЗАТ «Craft Foods Україна», «Strauss Group», і кілька українських операторів-ТОВ «Галка Лтд», ТОВ «Віденська кава», «Одесахарчкомбінат», Дніпропетровський харчокомбінат, до яких останнім часом приєднався ТОВ «УкрКофе». Втім, основна конкуренція за українського споживача розгортається серед міжнародних компаній [36]. Конкуренція виникає у зв'язку з тим, що в однієї або декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживачів або необхідність поліпшити свою діяльність.

Інтенсивність конкуренції між продавцями проявляється в тому, наскільки енергійно фірми використовують знаходяться в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, такі як більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів, тривалі терміни гарантійного періоду, спеціальні способи просування товару на ринок, випуск нових товарів.

Незалежно від того, чи йде запекла конкурентна боротьба або рівень конкуренції невисокий, для кожної компанії необхідним є розробка успішної стратегії, яка забезпечить перевагу над конкурентами і зміцнить позиції перед покупцями. Складність в більшості галузей полягає в тому, що будь-яка стратегія фірми залежить від стратегій, що використовуються конкурентами, і тих ресурсів, якими ці стратегії підкріплені. Навіть найкраща стратегія компанії, спрямована на досягнення конкурентної переваги, залежить від сили позицій фірм-конкурентів і їх стратегій. Така взаємозалежність означає, що які б заходи не робила фірма в стратегічному плані, фірми-конкуренти відповідають

на них своїми контрзаходами, наступальними або оборонними. Таким чином, конкурентна боротьба стає подібною зі стратегічної грою, що складається з заходів і контрзаходів, і нагадує битву, що розгортається відповідно до правил підприємництва і конкуренції.

Основними гравцями на ринку кави в Україні є: ТОВ «Nestle-Україна», «Дніпропетровський харчокомбінат (разом з «УкрКофе»)», ТОВ «Крафт-Фудз Україна», ТОВ «Страус-Групп», ВАТ «Галка Лтд», «Віденська марка», «Одесахарчкомбінат». ТОВ «Крафт-Фудз» і «Nestle-Україна» задовольняють ринок українського кави поставками з-за кордону. Ці компанії вживають заходів до постійного насиченню кавових ринків. Виробники докладають зусиль для наповнення ринку кави в Україні, покладаючись на виробничі потужності, розташовані в цих же країнах.

Конкурентний профіль ТОВ «Nestle-Україна» був побудований по відношенню до підприємства, що має кращі конкурентні позиції. На даний момент таким підприємством є ТОВ «Kraft Foods». Детальніше конкурентний профіль ТОВ «Nestle-Україна» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Конкурентний профіль ТОВ «Nestle-Україна» по відношенню до конкурента- компанії ТОВ «Kraft Foods» [36]

Показники	Відхилення					Ступінь Пріоритетності
	--2	--1	00	11	22	
Вартість ОПФ				●		4
Місце знаходження фірми			●			5
Об'єм випуску продукції					●	7
Якість послуг та обслуговування			●			3
Кваліфікація персоналу			●			6
Реклама		●				2
Репутація (імідж) фірми		●				1

Так, ТОВ «Крафт-Фудз» розширює свої потужності в Росії, а «Nestle-Україна» пакує свою каву в Україні на львівському комбінаті «Світоч», що

дозволяє тримати конкурентну ціну на продукт. Це, в свою чергу, дозволяє успішно вводити на ринок нові найменування: «Nescafe 3-в-1», «XtraStrong, Nescafe Green Blend». Компанія «Strauss Group» (третя за обсягами продажів в Україні) має частку ринку рівну 21% станом на 2015-й рік. На сьогодні в арсеналі компанії є такі кавові бренди як: «Чорна карта», «Форт», «Еліт», «Roberto Totti» і «Амбасадор».

У середовищі вітчизняних виробників кави раніше лідирує СП ТОВ «Галка-Лтд» та її частка на ринку кави в Україні становить 50% від частки всіх українських виробників. Зрозуміло, що світові імпортні торгові марки потіснили «Галку» в сегменті розчинної кави, проте кожен продукт має свого покупця. Частка ж інших українських виробників виглядає ще гірше: «ОДЕСХАРЧОКОМБІНАТ» становить 13%, а «Дніпропетровський комбінат» майже повністю орієнтований на схід України. Плани ТОВ «УкрКофе» також далекі від планованих 5-8% ринку при тому, що інвестиції склали 120 мільйонів гривень, і становить лише 2% ринку кави.

Вітчизняний ринок кави, кавових напоїв та сумішей становить лише 45 тисяч тонн на рік, а обсяг натуральної кави сягає майже 2000 тонн / рік. В основному це – ввезені сирі кавові зерна, які проходять обробку в Україні. Експорт кави хоч і присутній, але дуже маленький і виробляється трейдерам Молдови, Грузії, Литви, Білорусі та Вірменії.

Можна зробити висновок, що ринок кави України є досить концентрованим. На ньому представлено багато гравців, які складають гідну конкуренцію один одному.

Загроза у вигляді потенційних конкурентів. Бізнес-клімат в країні відіграє одну з найголовніших ролей для залучення нових інвесторів і іноземного капіталу. На сьогоднішній день, у зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні, потенційні конкуренти «Nestle», які могли б виробляти каву на своїх виробничих потужностях – відсутні. Загроза у вигляді постачальників сировини. Чи є постачальники тієї чи іншої галузі промисловості сильною або слабкою конкурентною силою, залежить від умов,

що склалися в галузі, фірм-постачальників і від значимості для споживача товару, який вони постачають. Конку rentне вплив з боку постачальників в значній мірі знижується, якщо виріб, який вони постачають, є стандартним предметом споживання, що поставляються на відкритий ринок великою кількістю фірм, повністю забезпечують попит. Тоді достатньо просто вибрати з переліку постачальників декількох виробників і розмістити у них замовлення, породжуючи тим самим конкуренцію серед них. У цьому випадку постачальники можуть впливати на ринок тільки тоді, коли пропозиція їх продукції обмежена, а споживачі відчувають настільки гостру необхідність в ній, що готові погодитися на умови, більш бажані для постачальників. Конку rentна сила постачальників також знижується в тому випадку, якщо на ринку з'явилися великі партії товарів-замінників, а перемикання на них не представляється складним і не вимагає значних витрат.

Основна маса кави на ринок України надходить з Європи (Польща, Чехія та Росія). Сировина, як правило, проходить остаточну обробку (обжарку і розфасовку) на території України. Економічно це вигідніше. Однак повний цикл виробництва в Україні як і раніше не вигідний, оскільки поки що потужності світових лідерів завантажені не до кінця.

Можна зробити висновок, що основною проблемою ТОВ «Nestle-Україна» для ТМ «Nescafe» може стати підвищення курсу валют, що поведе за собою різке зростання цін на сировину, тому основна його маса надходить в Україну з Європи.

Конку rentна сила покупців. Конку rentна сила покупців так само, як і постачальників, може коливатися від значної до слабкої. Покупці користуються перевагами в угодах в цілому ряді випадків. Вони найбільш очевидні, якщо покупці великі, і якщо вони набувають значну частку виробів, що випускаються промисловістю. Покупці виграють і в тому випадку, якщо витрати, зумовлені переходом на конкуруючі вироби або замінники, відносно низькі. У будь-який час покупці можуть задовольнити свої запити, звернувшись до кількох продавцям, а не орієнтуватися на якусь одну марку товару, так як у них є

додаткові можливості для переговорів. Якщо виробники продавців дійсно ідентичні, то витрати покупців при зміні продавців будуть малі або зведені до нуля. Однак, якщо виробники продавців значно відрізняються один від одного, покупці не зможуть перебудуватися без великих для себе витрат.

За результатами дослідження попиту і мотивації кави на ринку м. Запоріжжя, видно, що на даному ринку представлена велика кількість ТМ, доступних споживачеві.

Це означає, що покупці не несуть практично ніяких витрат від зміни однієї ТМ на іншу, а значить вони становлять велику загрозу виробникам. Структура переваг респондентами ТМ кави показана на рисунку 2.5.

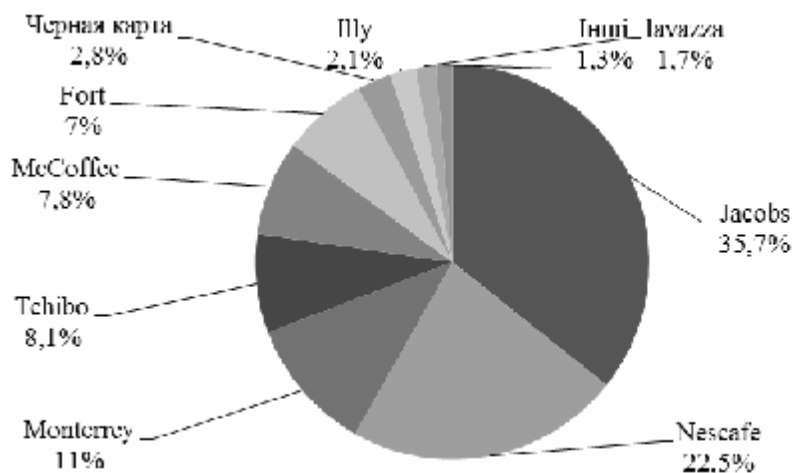


Рис. 2.5. Структура переваг ТМ кави споживачами м. Запоріжжя [за результатами дослідження]

Загроза з боку товарів заміників. Фірми однієї галузі промисловості нерідко вступають у відносини гострої конкуренції з фірмами іншої галузі промисловості, оскільки випускаються ними товари є взаємозамінними.

Загроза конкуренції, викликана товарами-субститутами, висока, якщо ціна заміника приваблива, витрати споживачів на перемикання низькі і споживачі вважають, що заміники за своєю якістю рівноцінні або перевершують вихідний товар.

Як відомо, найпопулярнішим товаром-замінником кави, є чай. Чай є одним з найпопулярніших напоїв у світі, і відмінним варіантом для втамування спраги в теплу пору року, і зігрівання в холодну. На сьогоднішній день чай є звичною частиною щоденного раціону. Подібну пристрась можна пояснити кліматичними особливостями нашої країни, оскільки чай – сезонний товар. Як і для всіх ринків гарячих напоїв, найвищий сезон для ринку чаю припадає на зимовий період. Так само, чай є природним енергетиком, як і кава.

У 2017 році основними гравцями на чайному ринку в Україні були наступні бренди і торгові марки:

а) ВАТ «Піраміда» (портфель брендів включає «Ahmad Tea», «TET», «Grace!», «kompot»);

б) «Орімі Трейд» (бренди: «Greenfield», «Tess», «Принцеса Нури», «Принцеса Ява», «Принцеса Гіта», «Принцеса Канді»);

в) «Unilever» (бренди «Lipton», «Бесіда», «Brook Bond»);

г) «Май Україна» (чай під торговими марками «Майський», «Curtis», «Лисма»);

д) «СолоМія» (чай «Batic», «Askold», «Домашній чай») (рис. 2.6).

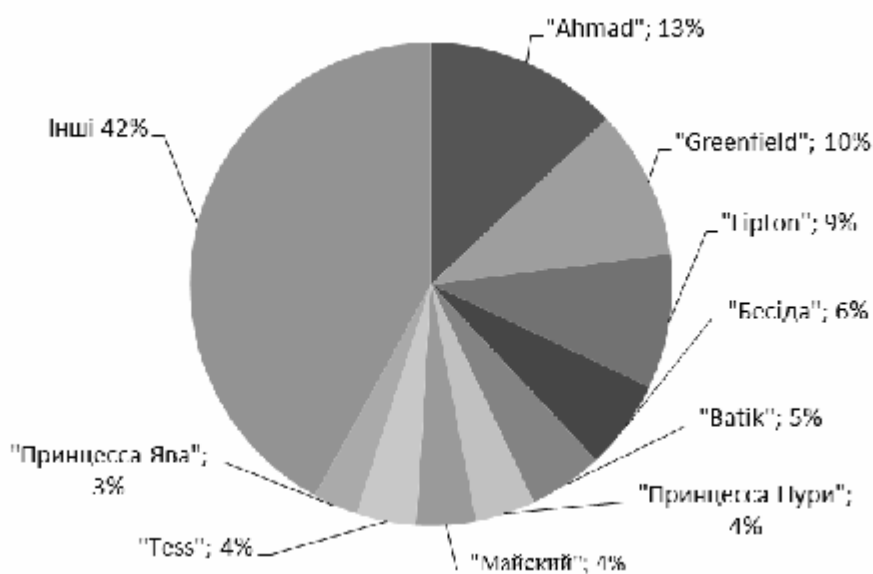


Рис. 2.6. Структура українського ринку чаю за брендами [за результатами дослідження]

На рисунку 2.6 видно, що в Україні найбільшою популярністю користується чай «Ahmad» (його частка на ринку чаю 13%), на другому місці «Greenfield», – торгова марка з часткою ринку 10%. Трійку замикає торгова марка «Lipton», з часткою ринку 9%. Іншими популярними торговими марками є «Бесіда», «Batic», «Принцеса Нури», «Травневий», «Tess», «Принцеса Ява» та інші.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що застосовуючи модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного навколишнього середовища, можна оцінити величину кожної з п'яти конкурентних сил. Відповідно до моделі Портера, чим сильніше конкурентні сили, тим нижче прибутковість компаній, присутніх на цьому ринку, і, отже, конкурентна привабливість галузі падає. Модель Портера дозволяє зробити наступний висновок: для успішного протистояння конкурентним силам необхідно розробити таку стратегію, яка відгородила б компанію від дії п'яти конкурентних сил М. Портера і забезпечила б компанії створення такої позиції, яка дасть їй надійне конкурентну перевагу в галузі. Модель п'яти сил Портера також заснована на тому, що з п'яти сил конкуренції в галузі домінує, як правило, один фактор, який і стає вирішальним при розробці стратегії організації. Увагу слід фокусувати на той фактор, на який компанія може впливати з метою його зміни.

2.3 Оцінка поточної стратегічної позиції торговельного підприємства

Оцінка стратегічної позиції не є виключною потребою підприємства, що знаходиться в кризовому стані. Це загально-методологічна проблема, оскільки будь-яка стратегія ефективна тільки при умові визначення стратегічної сили (можливостей) та стратегічної слабкості (небезпек, загроз) підприємства. Найбільш відомими та поширеними в спеціальній літературі методами діагностики є SWOT-аналіз та стратегічний (портфельний) аналіз.

У межах роботи, для оцінки стратегічної позиції торговельного підприємства ТОВ «Nestle-Україна» буде використано метод SWOT-аналізу, який дозволяє

провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір цього методу обумовлено тим, що його використання дозволяє встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні підприємству, та зовнішніми загрозами і можливостями.

Проведення SWOT-аналізу передбачає зазначену нижче послідовність дій.

Етап 1–визначення власних сильних і слабких сторін ТОВ «Nestle-Україна». на цьому етапі для конкретного підприємства виявлено такі сильні сторони, як сучасна виробнича база, навчений і мотивований персонал, широка клієнтська база, наявність стратегічного планування, можливість розширення асортименту продукції та послуг, наявність волі керівництва до розвитку бізнесу; та такі слабкі сторони, як відсутність вільних коштів для розвитку організації, високі постійні витрати на управління та збут, слабе управління взаємовідносинами з клієнтами.

Етап 2 – визначення ринкових можливостей і погроз. Результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища за методологією SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.4. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які у фірми є можливості, а також, яких погроз слід боятися.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Nestle-Україна» [за результатами дослідження]

Можливості (O)	Загрози (T)
- залучення капіталу для інвестицій у розвиток підприємства	- рівень конкуренції
- розширення виробничої бази	- ціновий демпінг конкурентів
- залучення нових постачальників сировини	- високі ставки залучення капіталу
- вихід на суміжні ринки	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- сучасна виробнича база	- відсутність вільних коштів для розвитку організації
- навчений і мотивований персонал	- високі постійні витрати на управління та збут
- широка клієнтська база	- слабе управління взаємовідносинами з клієнтами
- наявність стратегічного планування	
- можливість розширення асортименту продукції та послуг	
- наявність волі керівництва до розвитку бізнесу	

Етап 3–зіставлення сильних і слабких сторін ТОВ «Nestle-Україна» з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Стратегічні та тактичні можливості ТОВ «Nestle -Україна»

Найменування комбінації квадрантів SWOT-матриці	Стратегічні та тактичні можливості
1	2
Поле S та O	Зростання обсягу поставок Збільшення частки ринку Зниження залежності від постачальників Розширення номенклатури продукції та послуг Зростання обсягів поставок Більш ефективне використання потужностей
Поле W та O	Стабілізація фінансового становища підприємства Забезпечення припливу грошових коштів Збільшення валового прибутку
	Розширення служби маркетингу «Нестле», здатної адекватно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища Скорочення рівня плинності кадрів і залучення кваліфікованих фахівців. Підвищення ефективності використання ресурсів
Поле S та T	Збереження займаних позицій і рівня конкурентоспроможності
Поле W та T	Інтенсифікація маркетингових зусиль Підвищення ефективності діяльності

Таким чином, за даними таблиці 2.5 виявлено, що найбільш слабкими сторонами в діяльності ТОВ «Nestle-Україна» є слабе управління взаємозв'язками з споживачами та імідж фірми. Саме цими напрямками слід приділити особливу увагу в майбутній діяльності підприємства. Однак за деякими позиціями ТОВ «Nestle-Україна» не поступається конкуренту. Є й сильні сторони, наприклад, вартість ОПФ та обсяг випуску продукції.

Отже, можна зробити висновок, що для компанії «Nestle-Україна» проведення SWOT-аналізу має важливе значення для здійснення стратегічного

планування, оскільки його методика – ефективний, доступний, дешевий засіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в установі. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів, на які слід опиратися в удосконаленні діяльності та розвитку компанії на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 3 ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ КАВИ УКРАЇНИ

3.1 Обґрунтування напрямку стратегії розвитку ТОВ «Nestle-Україна»

Для обґрунтування напрямку посилення стратегічної позиції ТОВ «Nestle-Україна» доцільно використовувати метод SPACE-аналізу, який являє собою комплексний підхід, призначений для діагностування ситуації і вибору варіанта стратегії для компаній.

Даний метод використовується для оцінки привабливості бізнесу та конкурентоспроможності компанії на ринку і заснований на побудові матриці стратегічного положення і оцінки дій компанії.

Метод SPACE-аналізу дозволяє встановити стратегічне положення підприємства на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства і зовнішнього становища підприємства [8, с.189].

Кожна з цих двох груп факторів складається з значної кількості змінних. Тому здійснюється їх впорядкування в групи і присвоєння їм конкретних оцінок у рамках умовно прийнятої шкали.

Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів: фактори стабільності обстановки (Environmental Stability), фактори промислового потенціалу (Industry Strenght), фактори конкурентних переваг (Competitive Advantage), фактори фінансового потенціалу (Financial Strenght). Кожен фактор оцінюється експертно в шкалою від 0 до 6.

Розглянемо застосування даного методу для аналізу ринкової позиції і вибору оптимальної стратегії розвитку ТОВ «Nestle–Україна» для ТМ «Nescafe».

Оцінки критеріїв були виставлені експертами - директором запорізького рекламного агенства, та фахівцем з логістики оптової компанії «Фоззі-Груп»,

які виступали як експерти при проведенні данного аналізу. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE представлені в таблицях 3.1-3.4.

Таблиця 3.1

Фактори, що визначають фінансове положення ТОВ «Nestle–Україна» (FS)

Показники	Оцінка								
	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Віддача на вклади (ROI)					3				
Фінансовий важіль	Незбалансований	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансований
Ліквідність	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансована
Ступінь задоволення потреби в капіталі	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Потік платежів на користь фірми	Малий	0	1	2	3	4	5	6	Великий
Простота виходу з ринку	Важко	0	1	2	3	4	5	6	Легко
Ризикованість бізнесу	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка

Таблиця 3.2

Фактори, що визначають конкурентну перевагу компанії «Nestle–Україна» (CA)

Показники	Оцінка								
	Мала	0	1	2	3	4	5	6	Велика
Частка ринку						4			
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Чудова
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	0	1	2	3	4	5	6	Рання
Цикл заміни продукту	Змінний	0	1	2	3	4	5	6	Фіксований
Прихильність покупців	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Використання виробничих потужностей конкурентів	Мінімальне	0	1	2	3	4	5	6	Максимальне
Технологічне know-how	Мале	0	1	2	3	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока

Таблиця 3.3

Фактори, що визначають привабливість (силу) галузі (IS)

Показники	Оцінка	Оцінка							
		0	1	2	3	4	5	6	
Потенціал зростання	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий
Потенційна прибутковість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока
Технологічне know-how	Просте	0	1	2	3	4	5	6	Сложное
Використання ресурсів	Не ефективно	0	1	2	3	4	5	6	Ефективно
Капіталоемність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька
Легкість входження на ринок	Легко	0	1	2	3	4	5	6	Складно
Продуктивність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока

Таблиця 3.4

Фактори, визначаючі стабільність середовища (ES)

Показники	Оцінка	Оцінка							
		0	1	2	3	4	5	6	
Технологічні зміни	Багато	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький
Варіація попиту	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Мала
Розкид цін конкуруючих продуктів	Великий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
Бар'єри для входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Малий
Еластичність попиту (по ціні)	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

Кожен показник, який характеризував ключові критерії, оцінювався за 6-бальною шкалою зовнішніми експертами на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормативним їх значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації в економічній ситуації в галузі.

Етапи проведення SPACE-аналізу:

а) Оцінюємо середнє значення факторів, всередині кожної з груп:

1) фактори, що визначають фінансове становище «Nestle-Україна»:

$$3+3+3+4+4+6+5+4=32$$

$$32/8=4$$

2) фактори, що визначають конкурентну перевагу компанії:

$$2+4+1+2+3+0+0+1=13$$

$$(13/8)-6= -4,37$$

3) фактори, що визначають привабливість(силу) галузі:

$$3+4+4+4+4+3+1+4+=27$$

$$27/8=3,37$$

4) фактори, що визначають стабільність середовища:

$$5+0+2+5+1+0+2=15$$

$$(15/7)-6= -3,85$$

б) на основі отриманих оцінок виводиться середньозважена оцінка по кожному з чотирьох аналізованих факторів;

в) середні значення для кожної з чотирьох груп факторів відображаються в координатах SPACE-матриці і з'єднуються лініями. Максимально віддалена від центру сторона показує вектор розвитку ТОВ «Nestle-Україна»;

г) можливі наступні 4 варіанти стану конкурентної стратегії компанії:

1) якщо максимально віддаленої від центру координат є сторона FS - IS, то компанія знаходиться в агресивному стані;

2) якщо максимально віддаленої є сторона IS-ES, то компанія знаходиться в конкурентному стратегічному стані;

3) якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-FS, то компанія знаходиться в консервативному стратегічному стані;

4) якщо максимально віддалена сторона в квадраті CA-ES, то компанія знаходиться в оборонному стратегічному стані.

На рисунку 3.1 зображена SPACE-матриця і вектор розвитку компанії «Nestle-Україна» для ТМ «Nescafe».

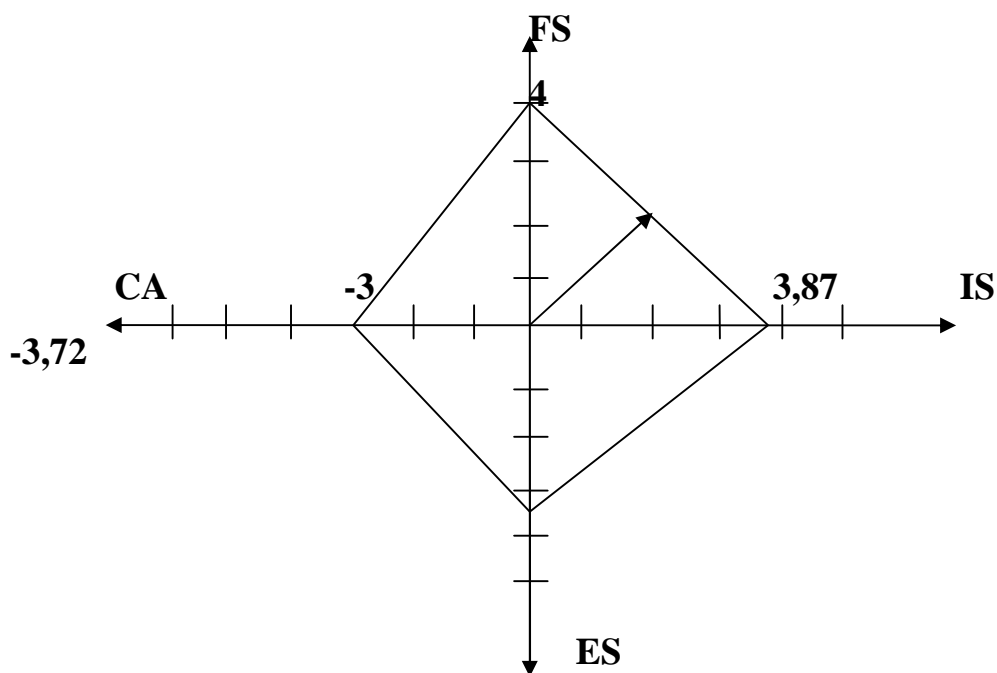


Рис. 3.1. SPACE-матриця і вектор розвитку ТОВ «Nestle–Україна» для ТМ «Nescafe» [авторська розробка]

На рисунку 3.1 видно, що найбільш віддаленою є вісь FS-IS, що говорить про те, що компанія «Nestle-Україна» з ТМ «Nescafe» перебуває в агресивному конкурентному стані. Цей стан є типовим у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю стану. Компанія отримує певну конкурентну перевагу, яку вона може зберегти за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів.

Механізми конкурентної стратегії спрямовані на:

- а) розширення виробництва і продажів;
- б) цінову війну з конкурентами;
- в) освоєння нових секторів ринку;
- г) просування брендів.

Агресивна стратегія підходить для фінансово сильної фірми, яка має переваги в зростаючій і стабільній галузі. Основні дії спрямовані на розширення виробництва і продажів, цінову війну з конкурентами, освоєння нових секторів ринку, просування брендів.

ТОВ «Nestle-Україна», що знаходиться в агресивному стані можна поради використувати стратегію концентрованого зростання. У центрі уваги знаходиться продукт, ринок в даному випадку. Суть стратегії – посилення позиції на ринку.

Стратегія посилення позицій на ринку заснована на посиленні заходів маркетингу для наявних продуктів на традиційних ринках фірми, з метою стабілізації або розширення ринку.

В області просування ТОВ «Nestle-Україна» необхідно дотримуватися активної реклами на телебаченні і в пресі, участі у різноманітних виставках, конгресах, проводити освітні програми в навчальних закладах, лікарнях. В області стимулювання збуту компанія повинна направити свої зусилля на ефективне розміщення товарів у торговельних точках, розробку подарункових наборів для покупців і різних заохочувальних програм.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що матриця стратегічного положення і оцінки дій (SPACE) використовується для визначення найбільш вигідного стратегічного положення для фірми, а також окремих областей її діяльності. Вона є засобом, який допомагає організації оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій вона діє, а також здатність організації конкурувати на ринках.

3.2 Рекомендації з посилення ринкової позиції торговельного підприємства з використанням методології матриці GE/McKinsey

Використання методології матриці GE/McKinsey для аналізу стратегічної позиції ТОВ «Nestle-Україна» обумовлено тим, що однією з основних переваг моделі GE/McKinsey є можливість надання різним факторам (вісі X та Y) різні вагових коефіцієнтів залежно від їхньої відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожної СБЕ більш точною. Основна увага приділяється аналізу впливу додаткових інвестицій в конкретний вид бізнесу на обсяг прибутку корпорації в короткостроковій перспективі.

Модель GE/McKinsey заснована на міркуванні, що довгострокова прибутковість стратегічної бізнес-одиниці залежить від конкурентної сили цієї одиниці, а також від здатності і в мотивованості посилювати свої позиції на ринку, які визначаються привабливістю галузі. Привабливий ринок передбачає великі справжні чи потенційні грошові потоки. Аналогічно і висока конкурентна сила також означає здатність отримувати великі грошові потоки.

Матриця являє собою квадрат, сформований по двох осях: сила бізнесу і привабливість галузі. Кожна вісь умовно розділена на три частини: низька, середня і висока. Відповідно, матриця складається з 9 квадрантів (3x3): вертикальна вісь Y – сила бізнесу (Business Strength), горизонтальна вісь X – привабливість галузі (Industry Attractiveness) [17, с.218].

У матриці McKinsey / GE виділяються три області стратегічних позицій, в кожену з яких входить три позиції. Позиції і пропонувані напрямки стратегії, включаючи їх маркетингову складову, представлені на рисунку 3.2 описує дані області.

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на ринку
	Середня	Вийти з ринку поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Скоротити основний капітал, вибіркова оборонна стратегія
		Низький	Середній	Високий
Конкурентний статус організації				

Рис. 3.2. Матриця McKinsey/GE

У таблиці 3.5 показані критерії оцінки привабливості ринку кави України в трьох цінових сегментах.

Таблиця 3.5

Фактори, що характеризують привабливість ринку кави України*

Фактори	Сегмент продукту Nescafe Classic			Сегмент продукту Nescafe Gold			Сегмент продукту Nescafe 3в1		
	Вага	Оцінка	Скорект. оцінка	Вага	Оцінка	Скорект. оцінка	Вага	Оцінка	Скорект. оцінка
Ємкість ринку	0,1	7	0,7	0,1	8	0,8	0,1	5	0,5
Темп росту ринку	0,2	6	1,2	0,2	7	1,4	0,2	5	1
Маржа прибутку	0,3	8	2,4	0,27	8	2,16	0,31	6	1,86
Інтенсивність конкуренції	0,2	9	1,8	0,2	10	2	0,22	8	1,76
Технологічні потреби	0,05	6	0,3	0,1	7	0,7	0,04	5	0,2
Вплив інфляції	0,15	7	1,05	0,13	6	0,78	0,13	6	0,76
Усього	1		7,45	1		7,84	1		6,1

*за даними дослідження

Для початку потрібно визначити критерії оцінки привабливості ринку та їх ступінь важливості. Кожному критерію рівень важливості присвоюється таким чином, щоб сума важливості всіх критеріїв = 1.

Оцінюється привабливість сегментів і конкурентоспроможність. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 – максимальний бал, що означає, що з даного фактору сегмент є дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока. Бали виставляються на основі експертної оцінки, але з урахуванням даних кількісних і якісних досліджень по сегменту.

Після того, як кожному фактору присвоєно бал, необхідно розрахувати зведений бал фактора з урахуванням його ваги або важливості. Дана операція проводиться в окремому стовпці шляхом множення ваги фактора на присвоєний бал.

Після того, як за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані підсумкові бали, переходимо безпосередньо до побудови матриці McKinsey/General Electric (GE). Як видно, у даній моделі для аналізу використовувалися три найпопулярніші ТМ, такі як: «Nescafe Classic», «Nescafe Gold» та «Nescafe 3в1». За даними з сайту компанії «Nestle-Україна», саме ці марки є найпопулярнішими серед українських споживачів у 2017 році.

У таблиці 3.6 показані фактори, що характеризують силу бізнесу компанії «Nestle-Україна» з ТМ «Nescafe».

Таблиця 3.6

Фактори, характеризуючі силу бізнесу компанії «Nestle» с ТМ «Nescafe»

Фактори	Виробництво продукту Nescafe Classic			Виробництво продукту Nescafe Gold			Виробництво продукту Nescafe 3в1		
	Вага	Оцінка	Скорект оцінка	Вага	Оцінка	Скорект оцінка	Вага	Оцінка	Скорект оцінка
Частка ринку	0,1	8	0,8	0,09	8	0,72	0,08	7	0,56
Темпи росту ЧР	0,13	7	0,91	0,13	8	1,04	0,12	6	0,72
Якість продукції	0,13	9	1,17	0,12	8	0,96	0,11	7	0,77
Імідж ТМ	0,12	8	0,96	0,09	7	0,63	0,09	7	0,63
Розподіл продукції	0,09	9	0,81	0,1	9	0,9	0,1	7	0,7
Ефективність просування	0,12	9	1,08	0,11	9	0,99	0,11	8	0,88
Можливість виробництва	0,08	10	0,8	0,08	10	0,8	0,07	10	0,7
Ефективність виробництва	0,09	10	0,9	0,1	10	1	0,1	10	1
Ефективність наукових досліджень	0,05	9	0,45	0,06	7	0,42	0,1	9	0,9
Якість управління	0,13	9	1,17	0,12	9	1,08	0,12	9	1,08
Усього	1		9,05	1		8,54	1		7,94

*за результатами дослідження

На рисунку 3.3 представлена матриця Mckinsey/General Electric(GE) для ТМ «Nescafe» компанії «Nestle-Україна».

Як видно з результатів побудови матриці, ТМ «Nescafe Classic», «Nescafe Gold» і «Nescafe 3 в 1» знаходяться в квадраті «Успіх», що говорить про те, що фірма повинна застосовувати стратегію розвитку продукту.

Пріоритетним повинні стати збереження і зміцнення позиції на ринку. Ці бізнес-одиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і

працюють на привабливих ринках – тому вони обов’язково повинні приносити високий дохід з інвестицій.

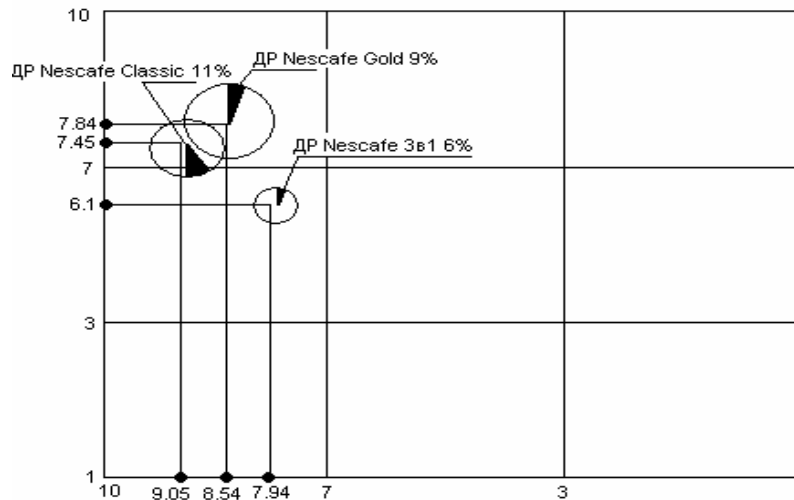


Рис. 3.3. Матриця McKinsey/General Electric (GE) для ТМ «Nescafe» компанії «Nestle-Україна» [розробка автора]

Рекомендації:

- а) збереження лідерства на цьому ринку;
- б) інвестування для забезпечення росту з максимально можливою швидкістю.

Однак, ТМ «Nescafe 3 в 1» потрапила в інший квадрант успіху, що говорить про те що ця ТМ знаходиться на дуже привабливих ринках, але її сила зараз невелика. Ця ТМ повинна бути об’єктом інвестування для посилення її позицій на ринку.

Рекомендації:

- а) концентрація зусиль з підтримки та посилення сильних сторін і конкурентних переваг;
- б) виявлення та усунення слабких сторін.

Підводячи підсумок, можна зробити висновок, що матриця застосовується при наявності в компанії великої кількості окремих стратегічних бізнес-одиниць і продуктових лінійок. Матриця може використовуватися на всіх рівнях всередині компанії. На рівні бізнес-одиниць можуть аналізуватися

окремі продукти і як у випадку в цій роботі, окремі ТМ компанії. Провевши аналіз стратегічних позицій основних ТМ ТОВ «Nestle-Україна» в області кави можна зробити висновок, що в основу маркетингової стратегії для посилення стратегічної позиції ТОВ «Nestle-Україна» слід покласти зусилля по формуванню та посиленню бренду «Nestle» як надійного партнера. Саме наявність промислового бренду дозволить комбінату найбільшою мірою використовувати своє становище і збільшити свою ринкову частку, одночасно зміцнивши позиції за окремими складовими бізнесу. При цьому важливо зробити упор на марочну приналежність продукції. Відомо, що промисловий бренд має в своїй основі: популярність; довіру; імідж. На розвиток даних складових бренду і повинна бути спрямована маркетингова стратегія підприємства.

ТОВ «Nestle-Україна» слід використовувати PR-інструменти для здійснення корпоративної соціальної відповідальності.

Активізувати стимулювання власного персоналу. При стимулюванні власного робочого персоналу ТОВ «Nestle-Україна» рекомендується вводити преміальні виплати працівникам, виплачувати певний відсоток з продажу.

Отже, підсумовуючи вищесказане у розділі 3, можна зробити висновок, що ТОВ «Nestle-Україна» з ТМ «Nescafe» має достатньо сильну стратегічну позицію, але не є лідером на ринку кави України. Основним та найсерйознішим конкурентом даної ТМ є кава ТМ «Jacobs», яка на даний момент займає лідируючі позиції серед споживачів. У ході роботи автором були дані рекомендації щодо посилення стратегічної позиції компанії ТОВ «Nestle-Україна» з ТМ «Nescafe» та рекомендації щодо посилення свого конкурентного положення на даному ринку. Пріоритетним повинні стати збереження і зміцнення позицій на ринку основних та найпопулярніших ТМ компанії - ТМ «Nescafe Classic», «Nescafe Gold» и «Nescafe 3 в 1». Ці бізнес-одиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках - тому вони обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері маркетингу з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Посилення ринкової позиції підприємства на засадах стратегічного маркетингу» передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

Аналіз потенційних небезпек. Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);

б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів;

-захворювання кістково-м'язового апарату, 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 або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

-дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

-можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

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

Заходи по забезпеченню безпеки. У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, 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») іГОСТ 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 пожеженобезпечної 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 згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування

робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

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, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

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.

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», виробники, 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 надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне 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.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 18 \times 10 \times 3,5$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

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

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

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

$$N_p = \frac{10}{(3,5 - 0,8) \times 4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

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

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{10}{3} = 3,33 \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{18 \times 10}{(3,5 - 0,8) \times (18 + 10)} = 2,38.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 58\%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_s :

$$\Phi_S = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{h}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_z = 1,4$);

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

h – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_S = \frac{300 \cdot 18 \cdot 10 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,58} = 143379, \text{ лм}.$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні

N_{ce}^* :

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

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

м;

$$N_{ce}^* = \frac{18 \cdot 10}{3,33^2} = 16, \text{ шт}.$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

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

де: Φ_S – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

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

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

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 16 \times 2 = 32, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{143379}{32} = 4481, \text{ лм}.$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

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

$$m = \frac{4481}{2800} = 1,6.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

$$N_{ce} = N_{ce}^* \times m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

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

$$N_{ce} = 16 \times 1,6 = 27, \text{ шт}.$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \times n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

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

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 27 \times 2 = 54, \text{ шт}.$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \times N_l \times \eta}{A \times B \times \kappa_3 \times \kappa_2}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

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

N_n – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

h – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2800 \times 54 \times 0,58}{18 \times 0,4 \times 1} = 316, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 316 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 27 світильників типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

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 1 см³); n- = 3000-5000 (шт. на 1 см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Заходи з пожежної безпеки. Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі. Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

-відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях. Захист населення при хімічному зараженні у разі аварії на хімічно небезпечному об'єкті або транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини.

Хімічне зараження є наслідком аварій на хімічно-небезпечному об'єкті (ХНО) і транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини (СДОР).

Вирішальне значення при аваріях на ХНО має швидкість виконання заходів щодо захисту населення.

При загрозі чи виникненні аварії негайно, відповідно до діючих планів, здійснюється оповіщення працюючого персоналу і населення, що проживає поблизу. Населенню даються вказівки про порядок поведіння.

Про аварію керівник об'єкта або черговий диспетчер доповідає начальнику цивільного захисту (ЦЗ) міста, області.

Обслуговуючий персонал відповідно до діючих на об'єкті інструкцій вживає заходи захисту з ліквідації чи локалізації аварії. У міру прибуття до цих робіт беруться підрозділи рятувальних служб і спеціалізовані невоєнізовані формування.

За сигналом оповіщення:

- населення вдягає засоби захисту органів дихання (табельні або найпростіші) і виходить із зони зараження в зазначений район;

- особовий склад (о.с.) органів керування збирається на пунктах керування;

- о.с. підрозділів рятувальних служб прибуває до місця аварії;

- спеціалізовані невоєнізовані формування, формування медичної служби й охорони громадського порядку прибувають у призначені пункти збору.

У першочерговому порядку організується розвідка, що встановлює місце аварії, вид СДОР, ступінь зараження нею території і повітря, стан людей у зоні зараження, межі зон зараження, напрямок і швидкість вітру, напрямок поширення забруднення. Розвідка ведеться розвідувальними підрозділами газорятувальної служби і спеціалізованих формувань.

Встановлюється оточення зон зараження й організується регулювання руху.

Після проведення розвідки й ухвалення рішення починається організоване ведення рятувальних робіт. До цього заходи щодо порятунку людей вживаються працюючим персоналом об'єкта і самим населенням у порядку само- і взаємодопомоги.

У зоні зараження намічаються ділянки й об'єкти, на які вводяться рятувальні і медичні формування. Уражені після надання їм допомоги доставляються на незаражену територію, а при необхідності - у лікувальні установи. Населення, яке опинилося в зоні зараження, евакуюється за її межі.

Роботи проводяться з дотриманням запобіжних заходів, використовуються засоби індивідуального захисту (ЗІЗ), передбачається страхівка особового складу, що виконує роботи в незручних та ізольованих місцях.

На виході із зон зараження організується санітарна обробка населення і о.с. формувань, дегазація транспорту та майна. Ці роботи проводяться на пунктах спеціальної обробки (ПуСО). Заражений одяг збирається для наступної дегазації чи знищення.

Зметою найшвидшої ліквідації наслідків аварії здійснюється дегазація території, споруджень, устаткування, техніки та інших об'єктів зовнішнього середовища. Повернення населення в зону зараження допускається після проведення контролю зараженості.

Харчова сировина, продукти харчування і фураж, що опинилися в зоні зараження, перевіряють на зараженість, після чого приймається рішення на їхню дегазацію, утилізацію чи знищення.

Запаси води і джерела водопостачання також перевіряються на зараженість.

При виникненні аварії з викидом СДОР на транспорті оповіщаються начальники ЦЗ району, міста й області, на території яких відбулася аварія, і за їх розпорядженням чи за розпорядженням голови надзвичайної комісії приводяться до готовності органи управління, формування розвідки, медичної служби, органи громадського порядку й інші. Організуються оточення місця аварії, рятувальні й інші невідкладні роботи.

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні. Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВКб», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме захист населення при хімічному зараженні у разі аварії на хімічно небезпечному об'єкті або транспортних засобах, що перевозять сильнодіючі отруйні речовини.

ВИСНОВКИ

В ході написання дипломної роботи було виявлено, що для успішної діяльності підприємству необхідно виробити правильну стратегію конкуренції, засновану на його конкурентних перевагах, що актуалізує дослідження форм конкуренції в сучасних умовах. Значення стратегічного поведінки, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, різко зросла в останні десятиліття.

Виходячи з поставлених у роботі завдань, можна зробити наступні висновки:

а) розглянуто сутність понять стратегія і стратегічна позиція підприємства. Виявлено, що стратегія представляє собою план дій, які необхідно виконати для досягнення мети, а стратегічна позиція є існуюче та бажане у перспективі місце підприємства на ринку, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей з урахуванням впливу сукупності взаємодіючих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Відмічено, що стратегічна позиція підприємства визначає склад його стратегічного набору і відповідно зміст стратегічних змін, а також умови реалізації стратегій підприємства і впливає на ефективність їх здійснення. Аналіз стратегічної позиції є необхідним заходом на підприємстві, який дозволяє вчасно пристосуватися до змін динамічного середовища і спрогнозувати тенденції зміни його факторів у майбутньому;

б) виявлено та структуровано методи оцінки стратегічної позиції підприємства. Серед методів, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції) виокремлюють дві групи: формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства та матричні (портфельні) методи. Кожна з яких має значну кількість підвидів, що пояснюється специфікою застосування, складністю реалізації та іншими факторами;

в) розглянуто поняття стратегічна позиція підприємства в конкурентному середовищі. Виявлено наявність чотирьох досить чітко визначених позицій, у

яких можуть перебувати фірми на полі конкуренції: позиція лідера на ринку; позиція челенджера, або підприємства, що кидає виклик ринковому оточенню; позиція послідовника; позиція «нішера», або підприємства знаючого своє належне місце на ринку. Перебуваючи на різних конкурентних позиціях, фірми вибирають різні стратегії конкурентної боротьби, навіть якщо при цьому вони реалізують однакові стратегії зростання, відповідно реалізація обраної стратегії дозволяє підприємству займати ту чи іншу стратегічну позицію на ринку та реалізувати заходи з її утримання чи посилення;

г) проведено аналіз показників маркетингової діяльності підприємства ТОВ «Nestle-Україна». Основний напрямок діяльності підприємства пов'язаний з реалізацією на ринку України та м. Запоріжжя продуктів харчування корпорації «Nestle», зокрема кави під торгівельною маркою «Nescafe». Виявлено, що для цього виду товару, ТОВ «Nestle-Україна», використовує стратегію середніх цін. Відмічено, що реалізація даного товару відбувається з використанням багаторівневих каналів розподілу, ефективність яких було виявлено у ході проведення маркетингового дослідження. Розглянуто політику просування ТОВ «Nestle-Україна» для кави ТМ «Nescafe». При цьому відмічено, що основні витрати направлені на просування через теле і радіорекламу, які дозволяють зробити акцент на емоційній складовій рекламного звернення;

д) оцінено конкуренцію та тенденції розвитку ринку кави. Проведено аналіз конкуренції за моделлю п'яти сил М. Портера. Виявлено, основними гравцями на ринку кави в Україні загалом та в м. Запоріжжі зокрема є кількавеликих транснаціональних компаній і кілька українських операторів. При цьому відмічено, що основна конкуренція споживача розгортається саме серед міжнародних компаній. Окреслено тенденції розвитку ринку кави, серед яких виділено наступні: різке зростання цін на сировину та готову каву через інфляційні процеси та збільшення акцизу, змінення уподобань споживачів та їх перехід на споживання більш дешевого продукту, зниження обсягів продажу, загострення конкурентної боротьби. Позитивною тенденцією на ринку кави

можна назвати заміщення імпортової продукції продукцією вітчизняного виробництва;

е) проведено оцінку поточної стратегічної позиції підприємства ТОВ «Nestle-Україна». Зроблено висновок, що найбільш слабкими сторонами в діяльності ТОВ «Nestle-Україна» є слабе управління взаємозв'язками з споживачами та імідж фірми. Саме цими напрямками слід приділити особливу увагу в майбутній діяльності підприємства. Однак відмічено і сильні сторони підприємства, серед яких: сучасна виробнича база, широка клієнтська база, наявність стратегічного планування, можливість розширення асортиментів продукції та послуг, тощо. Перелічені сильні сторони, за умови сприятливого впливу зовнішнього середовища дозволять підприємству посилити свою стратегічну позицію на ринку. А за умови несприятливого – утримати її на поточному рівні;

ж) обґрунтовано напрямки стратегії розвитку підприємства за допомогою методики SPACE-аналізу. Відповідно до результату для ТОВ«Nestle-Україна», що знаходиться в агресивному стані рекомендовано використовувати стратегію концентрованого зростання. Відмічено, що у центрі уваги підприємства повинен знаходитися продукт або ринок. Стратегія посилення позицій на ринку заснована на посиленні заходів маркетингу для наявних продуктів на традиційних ринках фірми, з метою стабілізації або розширення ринку. В області просування ТОВ«Nestle-Україна» необхідно дотримуватися активної реклами на телебаченні і в пресі, участі у різноманітних виставках, конгресах, проводити освітні програми в навчальних закладах, лікарнях. В області стимулювання збуту компанія повинна направити свої зусилля на ефективне розміщення товарів у торговельних точках, розробку подарункових наборів для покупців і різних заохочувальних програм;

з) надано рекомендації щодо посилення стратегічної позиції торговельного підприємства з використанням методології матриці GE/McKinsey. Запропоновано в основу маркетингової стратегії для посилення стратегічної позиції ТОВ «Nestle- Україна» покласти зусилля по формуванню

та посиленню бренда «Nescafe». Саме наявність бренду дозволить підприємству більш повною мірою використовувати поточну стратегічну позицію і реалізувати заходи з її посилення, одночасно зміцнивши позиції за окремими складовими бізнесу;

к) розглянуто заходи безпеки та дії в надзвичайних ситуаціях. Були виявлені основні небезпечні та шкідливі чинники, які можуть мати прояв при виконанні робіт й експлуатації устаткування, з'ясовані причина та наслідки цих чинників, визначена категорія приміщення за вибухопожежною та пожежною небезпекою, а також первинні засоби пожежогасіння, запропоновані рішення щодо поліпшення стану виробничих приміщень за санітарно-гігієнічними параметрами та розглянуто питання прогнозування обстановки у вогнищах ураження під час надзвичайної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М.: Центр Экономики и маркетинга, 1996 – 567 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – М., 2009. – 344 с.
3. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; [под общ. ред. Г.Л. Багиева]. – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
4. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация/ В. Баранчеев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>.
5. Благун І.С. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства / І. С. Благун, Л. В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – №3(15). – С. 3–11.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник /О.С.Виханский –[изд., перероб. и доп.] – М.: Гардарики, 2002. –293 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посіб. / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2000.– 294 с.
8. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро, мезо-макроуровневом измерении / М. Гальвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – 23 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 456 с.
10. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навч.-метод. посібник / Т.В. Головка, С.В. Сагова. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
11. Головне управління статистики у Запорізькій області. Головна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: www.zapstat.zp.ua.
12. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. – Л. : Алеута, 2006. – 404 с.

13. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; [пер с англ. под ред. В.Н. Фунтова]. – [5-е изд.]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

14. Демьянова О.В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (На примере мебельной промышленности Республики Татарстан): Дис. канд. экон. наук: 08.00.05. / О.В. Демьянова. – Казань, 2004. – 269 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/Accounting.shtml>.

15. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2006. – № 3. – 39 с.

16. Довгань Л.Є Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

17. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: Изд. Питер, 1999. – 323 с.

18. Должанський І. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. Должанський, Т. Загорна. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.

19. Загородній А. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент / А. Загородній, Г. Кіндрацька, В. Чубай // Збірник наукових праць. Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 165-169.

20. Запорізька обласна універсальна наукова бібліотека ім. О.М. Горького. Головна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://zounb.zp.ua/>.

21. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс. 2002. – 415 с.

22. Иванов Ю.Б. Стратегический анализ / Ю.Б. Иванов – Харьков: Фактор, 2008. – 244 с.

23. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учеб. Пособие / М.И. Кныш. – СПб.: Б. и., 2000. – 284 с.

24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; [Пер. с англ.]. – [12-е изд.]. – СПб.: Питер, 2011. – 816 с.
25. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
26. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: методологія, практика: монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне, 2005. – 369 с.
27. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / [под ред. В.Б. Колчанова]; [Пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
28. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. / И.М. Лифиц.– М., Юрайт–Издат, 2004. – 335с.
29. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.; [Ред.-Упор. О.І. Сидоренко, П.С. Редько]. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. – 422с.
30. «Маркетингові дослідження в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: marketing-research.in.ua/.
31. Марюта А.Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контроллинг): [монографія] / А.Н. Марюта. Нац. металург. акад. Украины. – Днепропетровск, 2005. – 341 с.
32. Мескон М. Основы менеджмента: обуч. пособ. / М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1995. – 817 с.
33. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд. –СПб.: Питер, 2000. – 336 с.
34. Миронов М Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2004. –160 с.
35. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук – К.: МАУП, 2000. – 127 с.
36. Обзор рынка кофе Украины: [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://marketing.rbc.ua/publication/16.01.2015/7252>.

37. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська. – К.: Кондор, 2003 – 211 с.
38. Офіційний сайт компанії «Nestle- Україна»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.nestle.ua/>.
39. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов. – Н.Новгород: Нижегород. гос. архит.- строит. ун-т, 2005. – 132 с.
40. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика: монографія / І.М. Парасій-Вергуненко. – К.: КНЕУ, 2007. – 360 с.
41. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.– екон. ун–т, 2002. – 302 с.
42. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / М.Е. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
43. Райс Э. Позиционирование: битва за узнаваемость / Э. Райс, Д. Трайт. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
44. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посібник / К. І. Редченко – Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 272 с.
45. Семенов Б.Д. Рекламный менеджмент : учебн. пособ. / Б.Д. Семенов. – [2-е изд.]. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2001. – 272 с.
46. Стивенсон В. Дж. Стратегическое управление / В.Дж. Стивенсон.– М.:Бином, 2008. –511 с.
47. Станасюк Н.С. Концептуальні основи стратегічного аналізу // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015.– №20/4. – С.269 – 272.
48. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия: Учебник для вузов / В.М. Тарасевич. – [3-е изд.]. – СПб.: «Питер», 2015. – 320 с.
49. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / [За заг. ред. д–ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Тищенко О]: М. – ІНЖЕК, 2006.– 384 с.

50. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томпсон , А.Дж. Стрикленд; [пер. с англ.] – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 576 с.

51. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством [Електронний ресурс] / А.В. Троян // Ефективна економіка. – 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

52. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. Посіб / [С.М. Клменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

53. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Р.А. Филатов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

54. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие / Т.Г. Философова – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с.

55. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси; [пер. с англ]. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

56. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – [2-е вид., доп. і перероб.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

57. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: уч.пособие / А. Ю. Юданов. – [2-е изд., справ. и доп.]. – М.: Гном-пресс, 1998. – 265 с.