

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Обґрунтування конкурентних стратегій підприємства»**

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМА-2-4м

Топтун Юлія Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Белова Тетяна Геннадіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

підпис та прізвище здобувачки

Київ – 2022 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Петухова О.М.

“26” жовтня 2021 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Топтун Юлії Миколаївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Обґрунтування конкурентних стратегій підприємства»

керівник роботи Белова Т. Г., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 26.10.2021 р. № 842-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 10.01.2022 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Методичні підходи до розроблення конкурентних стратегій підприємства. Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сандора» як основи для формування конкурентних стратегій. Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо формування конкурентних стратегій. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Основні показники діяльності ТОВ «Сандора». 2. Діагностика цілей та намірів конкурентів. 3. Результати розрахунку частки ринку підприємства. 4. Дослідження конкурентного середовища. 5. Вплив сил конкуренції на діяльність підприємства. 6. Характеристика областей впливу конкурентних сил на діяльність підприємства. Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства. 7. Конкурентні стратегії для ТОВ «Сандора». 8. Очікувані результати від впровадження заходів. 9. Основні показники ефективності запропонованих заходів. 10. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Сандора».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

Дата видачі завдання 26.10.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	27.10.2021 - 30.10.2021	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2021 - 05.11.2021	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Методичні підходи щодо розроблення конкурентних стратегій підприємства»	06.11.2021 - 25.11.2021	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сандора» як основи для формування конкурентних стратегій»	26.11.2021 - 15.12.2021	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо формування конкурентних стратегій»	16.12.2021 - 04.01.2022	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	05.01.2022-08.01.2022	Виконано
7.	Оформлення роботи	09.01.2022	Виконано

Здобувачка _____ Топтун Ю. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Белова Т. Г.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Топтун Ю. М. Обґрунтування конкурентних стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2022.

Кваліфікаційна робота включає в себе теоретично-методичні підходи щодо формування конкурентних стратегій підприємства.

У роботі розглядається діяльність ТОВ «Сандора», аналізуються показники роботи підприємства.

Виконано дослідження ринку соків в Україні. Здійснено ідентифікацію головних конкурентів, їхніх цілей та намірів. Проаналізовано п'ять сил конкурентного середовища.

Розроблено пропозиції щодо формування стратегії підприємства в умовах зміни оточуючого середовища.

Запропоновано маркетингові заходи – участь підприємства у торговельній виставці та розроблення нової екологічної тари. Виконано розрахунки очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів, а також визначено їхній вплив на основні показники діяльності підприємства.

Робота викладена на 106 сторінках, містить 35 таблиць. Список джерел складається з 71 найменування.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна стратегія, конкуренти, цілі конкурентів, конкурентне середовище, 5 сил конкурентного середовища М. Портера.

ANNOTATION

Toptun Yulia. Substantiation of competitive strategies of the enterprise.

Qualification work for a master's degree in specialty 075 "Marketing". - National University of Food Technologies, Kyiv, 2022.

Qualification work includes theoretical and methodological approaches to the formation of competitive strategies of the enterprise.

The paper considers the activities of Sandora LLC, analyzes the performance of the enterprise.

A study of the juice market in Ukraine was performed. Identification of the main competitors, their goals and intentions. Five forces of the competitive environment are analyzed.

Proposals for the formation of enterprise strategy in the context of changing environment have been developed.

Marketing measures are offered - participation of the enterprise in a trade exhibition and development of new ecological container. The calculations of the expected results from the implementation of the proposed measures are performed, as well as their impact on the main indicators of the enterprise.

The work is presented on 106 pages, contains 35 tables. The bibliography consists of 71 sources.

Key words: competition, competitive strategy, competitors, goals of competitors, competitive environment, 5 forces of M. Porter's competitive environment.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Методичні підходи до розроблення конкурентних стратегій підприємства.....	11
1.1. Конкурентні стратегії та їхня сутність.....	11
1.2. Види конкурентних стратегій.....	18
1.3. Методичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства.....	32
Розділ 2. Аналіз конкурентного середовища підприємства як основи для формування конкурентних стратегій.....	37
2.1. Аналіз розвитку ринку соків в Україні.....	37
2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Сандора».....	43
2.3. Ідентифікація конкурентів та дослідження їхніх цілей та намірів.....	49
2.4. Аналіз частки ринку конкурентів.....	67
2.5. Аналіз п'яти сил конкурентного середовища.....	70
Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо формування конкурентних стратегій.....	77
3.1. Обґрунтування конкурентних стратегій.....	77
3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів.....	79
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу – участь підприємства у торговельній виставці «WorldFood Ukraine».....	79
3.2.2. Маркетингове обґрунтування заходу – впровадження нової екологічної упаковки.....	80
3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу.....	82
3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів....	84

3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності.....	87
3.3. Вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.....	91
Висновки.....	94
Список використаних джерел.....	97
Додатки.....	104

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. З розвитком ринкових відносин важливу роль відіграє конкурентне середовище між суб'єктами господарювання, тому необхідною умовою успішного функціонування на ринку є формування ефективної конкурентної стратегії. У теперішніх мінливих умовах підприємства повинні зосереджувати власну увагу на всіх змінах, які відбуваються, й адекватно на них реагувати. Насамперед, варто ретельно досліджувати дії потенційних конкурентів та використовувати конкурентні переваги у власній діяльності з метою досягнення більших економічних вигод та залучення більшої кількості споживачів. Адже ефективне управління діяльністю підприємства передбачає реальну оцінку власних позицій на ринку.

У сучасному світі тільки стратегічне довгострокове бачення разом з активною діяльністю підприємства може дати шанс на виживання у конкурентній боротьбі. Вибір конкурентної стратегії має на меті забезпечити унікальність підприємства, виділити його на тлі інших підприємств у аналогічній галузі, а також задовольнити специфічні потреби клієнта.

Конкурентні стратегії, у свою чергу, складаються з ряду різноманітних підходів та напрямів, що розробляються керівництвом підприємства для досягнення найкращих показників роботи у певній галузі. Саме вони виступають засобами конкурентної боротьби підприємства на цільовому ринку як своєчасна реакція на зміни у сфері діяльності та в економіці в цілому. Розробка конкурентоспроможних заходів і дій допоможуть забезпечити міцну перевагу серед конкурентів.

Над даним питанням працювало багато відомих вчених-економістів. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних аспектів формування конкурентних стратегій здійснили такі дослідники, як Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансоффа, Ж. Ж. Ламбен, А. А. Томпсон, А. Літл, Л.

Раменський, І. Сіваченко, А. Кузнєцов та багато інших. Хоча сучасна наука, що вивчає конкурентні стратегії, просунулася достатньо далеко, але у сучасних умовах вона не може надати однозначних відповідей. Тому необхідне подальше вдосконалення наукових та практичних підходів до оцінки, створення та реалізації конкурентних стратегій підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення пропозицій та маркетингових заходів щодо формування конкурентних стратегій.

Відповідно до зазначеної мети, були визначені та вирішені наступні завдання роботи:

- розглянуто конкурентні стратегії та їхня сутність;
- наведено види конкурентних стратегій;
- встановлено методичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства;
- проаналізовано розвиток ринку соків в Україні;
- надана маркетингова характеристика ТОВ «Сандора»;
- досліджено головних конкурентів, їхні цілі та наміри;
- визначено частку ринку конкурентів;
- з'ясовано п'ять сил конкурентного середовища;
- запропоновано маркетингові заходи, які будуть сприяти підвищенню конкурентного становища фірми на ринку;
- розраховано очікувані результати від впровадження заходів та показники економічної ефективності;
- визначено вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентні стратегії ТОВ «Сандора».

Предметом дослідження дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів щодо створення ефективної конкурентної стратегії для ТОВ «Сандора».

Методами дослідження у роботі є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), case-study (глибинне вивчення ситуації, що склалася), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, щодо товарів конкурентів, аналіз виробничо-фінансової діяльності (аналіз фінансово-економічних показників, показників асортименту).

Інформаційною базою є статистична інформація, опрацьовані наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з питань дослідження. Емпіричною базою стала актуальна інформація з Інтернет-мережі.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 106 сторінок, включаючи 35 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 71 найменування.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентні стратегії та їхня сутність

Нині для формування сучасних ринкових відносин характерне посилення інтенсивності розвитку конкуренції між виробниками. Адже ефективне управління діяльністю підприємства передбачає реальну оцінку власних позицій на ринку.

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розбити на три групи: продукція; підприємство (як виробники товарів); галузь (як сукупності підприємств, що пропонує товари або послуги).

Конкурентоспроможність продукції споживач оцінює з точки зору своїх потреб і повноти їх задоволення. Володіючи обмеженими можливостями (не тільки фінансовими, оскільки сам процес споживання обумовлений певною «технологією», а отже - і «продуктивністю»), споживач прагне максимізувати ступінь своєї загальної задоволеності.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється споживачем з точки зору положення підприємства на ринку (відоме/невідоме, чи давно працює, яку частку ринку займає, які гарантії дає, який ступінь довіри підприємству у інших споживачів, які відгуки про якість його продукції).

Конкурентоспроможність галузі оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, підлягають задоволенню. Так, отримавши річну премію, у споживача (приватна особа) може виникнути вибір, що купити на ці гроші, наприклад, нові меблі на кухню, нову пральну машину або путівку до екзотичної країни: у цей момент спостерігається міжгалузева конкуренція. Як тільки споживачем віддається пріоритет конкретної галузі, конкуренція з точки зору споживача переходить в площину конкуренції підприємств, а потім і товарів. Слід зазначити, що

поняття «конкурентоспроможність» має універсальне значення і все більше застосовується не тільки стосовно продукції (послуг) у цілому, а й стосовно окремих підприємств, галузей [4-9; 43].

Конкурентні переваги лежать у основі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Одним із найважливіших завдань діяльності підприємства є досягнення та утримання ним рівня конкурентоспроможності, який дозволить зайняти стійку конкуренту позицію на ринку та здійснити мету та місію, що плануються підприємством на даному етапі його розвитку.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами [55].

За висновками вчених, які працюють над дослідженням маркетингової діяльності підприємств, як правило, прийнято враховувати три основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

- базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами та які важко чи неможливо імітувати;
- забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;
- задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

Також існують зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішня конкурентна перевага – перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Дана перевага здебільшого збільшує конкурентоспроможність фірми на ринку. Тому головний критерій оцінювання – еластичність попиту над ціною. Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у

витратах виробництва, яка створює «цінність для виробництва» внаслідок вищої його продуктивності. Саме ця перевага забезпечує фірмі стійкість до зниження ціни продажу, яка насамперед нав'язана ринком та конкурентами, та вищу рентабельність [35;55].

Розглянемо докладніше класифікацію конкурентних переваг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація конкурентних переваг підприємства

За джерелами виникнення	Внутрішні/зовнішні
За стратегічною спрямованістю	Створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти
	Створення для задоволення нових потреб або нових методів задоволення
За походженням	Створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій
	Створені як відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі
За ймовірністю успіху	Ймовірні
	Очевидні (стійкі)
За тривалістю дії	Тривалі
	Тимчасові
За впливом на потенціал підприємства	Формують потенціал
	Використовують наявний потенціал
За силою та характером впливу на споживачів	Формують споживачів
	Формують спільно зі споживачами
За рівнем реалізації	Галузеві
	Міжгалузеві
	Регіональні
	Глобальні
За концепціями маркетингових систем	Сприяють управлінню попитом
	Сприяють управлінню запитами
	Сприяють управлінню потребами

Джерело: складено автором на основі [33].

Аби конкурентна перевага стала стратегічно важливою, необхідне виконання трьох головних умов:

1. Покупці повинні усвідомлювати, що товари або послуги, пропоновані конкретним підприємством, істотно відрізняються від товарів або послуг конкурентів. Тобто пропонована продукція повинна бути унікальною за ключовими критеріями оцінки, за яким здійснюється реальний споживчий вибір і приймається вибір про купівлю.

2. Зазначена диференціація продукції повинна ґрунтуватися на досить

суттєвій різниці потенціалів виробників, тобто на розриві між більш значними можливостями даного підприємства і менш значними можливостями її конкурентів.

3. Відмінності в купівельних характеристиках продукції і в потенціалі підприємств повинні існувати протягом тривалого часу. Реалізація поставлених умов дозволить йому зайняти певну нішу на ринку або його сегменті, тобто позиціонувати підприємство через конкурентні переваги в ринковому середовищі [33].

Тому можна зробити певні висновки, що конкурентні переваги підприємства – це унікальні ресурси якими володіє будь-яка фірма, та які надають їй значні переваги над конкурентами.

Конкурентна стратегія – це такий собі засіб, за рахунок якого підприємство може досягти бажаної позиції на ринку, а також виділитися з поміж головних конкурентів у конкретній галузі. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил, а саме:

- конкуренції;
- ринкових змін;
- розвитку технологій;
- визначення ресурсів фірми відповідно до можливостей.

Так як конкуренція на ринку з кожним роком зростає, то у компаній посилюється інтерес до впровадження ефективних стратегій за для збільшення прибутків та посилення власних позицій [41;53].

Аналізом та дослідженням основних конкурентних стратегій займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, які опублікували багато наукових праць. Формують поняття та конкуренції та головні підходи до досліджуваної тематики М. Портер, Г. Стейнер, Дж. Майер Г. Мінтсберг, М. Мескон, М. Альберт, Н. Струк, О. Сумець та багато інших.

Узагальнюючи опрацьований матеріал та досліджуючи підходи багатьох вчених можна сформулювати визначення конкуренції.

Конкуренція – це економічне змагання виробників однакових видів продукції на ринку за залучення більшої кількості покупців та одержання максимального доходу в короткостроковому або довгостроковому періодах [52-53;58].

У свою чергу конкурентоспроможність підприємства – це здатність фірми у поточному періоді та у довгостроковій перспективі забезпечувати вищу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, і тому вона є результатом діяльності усіх підрозділів підприємства в усіх напрямках виробництва та його обслуговування [50].

У сучасних ринкових умовах кожному підприємству для того, щоб вижити серед великої кількості конкурентів, необхідно правильно вибрати та розробити власну стратегію. При розробці загальної стратегії вирішальне значення має вибір основної конкурентної стратегії, яка має забезпечити фірмі успіх на ринку.

Наразі існує чимало визначень та трактувань для поняття «стратегія». Детально розглянемо дане поняття у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «стратегія»

Науковці	Визначення
Дж. Майер	Формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення
М. Мескон, М. Альберт	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
М. Портер	Бачення своєї індивідуальної ринкової переваги
В. Глюк	Уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений в такий спосіб, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [50].

Конкурентна стратегія – розробка певних засобів, які спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереженні конкурентних переваг підприємства. Можемо стверджувати, що це процес об’єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів, а також це формування ефективного механізму, направлено на реагування на зовнішні зміни [4].

Розглянемо основні напрями заходів, які вживаються для досягнення конкурентоспроможності.

1. Аналіз, вибір та закріплення позицій на ринку. Цей напрямок передбачає насамперед аналіз та дослідження ринку, вибір певної позиції та безпосереднє закріплення на ньому. Саме такі дії дають можливість підприємству ідентифікувати себе на ринку, визначити власні сильні сторони та створити для подальшого ефективного функціонування.

2. Створення системи швидкого реагування на зміни у зовнішньому та потреби внутрішнього середовища. Другий напрямок передбачає створення системи взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищем. Ефективна система реагування, у свою чергу, допоможе забезпечити підприємству гнучкість та адаптивність, яка полягає у швидкому реагуванні на потреби ринку, зміни у законодавстві та інші чинники загального середовища організації.

3. Заходи стосовно ведення ефективної боротьби на ринку. Даний напрямок визначає заходи, які допоможуть вести ефективну боротьбу на ринку. Це можуть бути:

- заходи із залучення споживачів;
- розширення частки ринку;- формування цінової та інноваційної політики [53].

Можемо стверджувати, що саме ідентифікування підприємствами власних сильних сторін та основних факторів успіху стає підставою для розробки конкурентної стратегії.

Спираючись на публікації науковців наведемо основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

До першого етапу можна віднести визначення головної місії фірми. Цей процес дуже важливий, адже це по суті він визначає подальший напрямок підприємства та його розвиток на ринку. Місія полягає у продовженні стратегічної роботи в компанії та може корегуватися у процесі

стратегічного аналізу. Також місія має бути чітко сформульована та нести чітке уявлення про те, яким підприємство хоче стати, що намагається запропонувати, а також заявляти про наміри фірми обслуговувати певний визначений сегмент ринку.

Другий етап містить визначення цілей, вони повинні бути чіткі та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна визначити, оцінити та встановити (частка ринку, обсяг продажу товарів, рівень рентабельності, прибуток).

Третій етап передбачає аналіз внутрішніх можливостей. На цьому етапі потрібно виявити внутрішні зміни, які можуть розглядатися як сильні сторони. Також потрібно оцінити рівень їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Такий аналіз має містити дослідження насамперед двох сфер підприємства:

- макросередовища (порівняння ресурсів та ефективності їх використання з конкурентами у діючій галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку);

- мікросередовища (дослідження внутрішнього середовища тільки у конкурентній стратегічній зоні господарювання, а саме аналіз ресурсів підприємства, оцінка виробничо-збутового потенціалу);

Четвертий етап передбачає аналіз зовнішнього середовища. Необхідно здійснювати постійний моніторинг стану факторів оточення організації та розробити способи адаптації до змін. Цей напрямок визначає ключові фактори успіху для підприємства, використовуючи підхід Р. Гранта, який базується на пошуку відповіді на питання про те, чого бажають споживачі та що потрібно для виживання підприємству у конкурентній боротьбі за підтримання лідируючих позицій на функціонуючому ринку.

П'ятий етап передбачає аналіз альтернатив та вибір конкурентної стратегії. Після проведення наведених вище напрямів отримана інформація про внутрішні та зовнішні можливості, про дію факторів зовнішнього

середовища, їх силу та масштабність доцільно вибрати стратегічні зони господарювання. Допоможе в цьому процесі SWOT-аналіз. Саме він дозволить виявляти та ліквідувати слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

На шостому етапі відбувається реалізація стратегії, яка здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління цілями.

Сьомий етап передбачає безпосередньо аналіз ефективності вибраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних та оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів.

Незважаючи на особливості процесу формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, більшість підходів поєднує спільна мета, що полягає в підвищенні ефективності діяльності суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища [29;56].

Отже, можемо зробити висновок, що конкурентні стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме успіху в конкурентній боротьбі.

1.2. Види конкурентних стратегій

Кожне підприємство має свій характер розвитку, а отже, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії залежить від проблем, з якими воно стикається на кожній зі стадій життєвого циклу та завдань, які ставить перед собою. Тому менеджери повинні постійно аналізувати стан організації та його взаємодію із зовнішнім середовищем задля вчасного виявлення кризових явищ та корегування конкурентної стратегії діяльності залежно від рівня

загрози оточення та ранжування цілей, які вони ставлять.

Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль полягає в тому, щоб вести свої справи етично та чесно відносно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку та створювати коло лояльних покупців. Конкурентна стратегія компанії звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються залежно від зміни ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні ходи для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії та її позиція на ринку [10;58].

Класифікація конкурентних стратегій має на меті полегшити управлінцям вибір та запропонувати алгоритм формування моделі конкурентної поведінки на ринку.

Виділяють три основні різновиди стратегії конкурентної поведінки підприємства, а саме:

- наступальна;
- оборонна;
- коопераційна.

Наступальні стратегії – це стратегії компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Можна виділити шість основних типів наступальної стратегії:

- 1) дії спрямовані, на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх;
- 2) дії, спрямовані на використання слабостей конкурента;
- 3) одночасний наступ на кількох фронтах;
- 4) захоплення не зайнятих просторів;
- 5) партизанська війна;

б) упереджуючі удари.

Мета оборонної стратегії полягає у зниженні ризику бути атакованим, можливості перенести атаку з найменшими втратами, а якщо це й відбудеться, то у здійсненні тиску на тих, хто кидає виклик, щоб переорієнтувати їх на боротьбу з іншими конкурентами. Відомо кілька шляхів, які дозволяють захистити конкурентну перевагу, а саме:

- намагання завадити конкурентам розпочати наступальні дії;
- доведення до відома конкурентів, що їхні дії не залишаться без відповіді і підприємство готове до атаки;
- спроба знизити прибуток, який приваблює та підштовхує їх до наступальних дій.

Кооперація – є достатньо розповсюдженим, хоча й дивним на перший погляд, варіантом конкурентної поведінки підприємств. Поширеною формою кооперації конкурентів виступають стратегічні альянси – довготермінові угоди між фірмами, які виходять за межі звичайних ділових відносин, але не призводять до злиття компаній. Співробітництво компаній може здійснюватися на будь-якому етапі діяльності організації. Через вступ до альянсів підприємства прагнуть реалізувати свої стратегічні цілі, досягнення яких самостійно неможливе або значно ускладнене [1;26;38;47].

Вибір конкурентної стратегії напряму залежить від положення підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів та потенціалу. Ефективна стратегія подальшого розвитку повинна перетворити загальну стратегію у набір конкретних дій за для розширення частки ринку. Тому виділяють наступні конкурентні стратегії.

Стратегія цінових знижок – підприємство прагне зайняти лідируючі позиції на функціонуючому ринку, тому може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні на аналогічні товари домінуючої компанії.

Стратегія здешевлення товарів – підприємство має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості за більш низькою

ціною.

Стратегія престижних товарів – підприємство пропонує якісну продукцію за більш високими цінами.

Стратегія товарного розширення – компанія атакує лідера на діючому ринку, пропонуючи споживачам широкий асортимент товарів.

Стратегія інновацій – постійне впровадження на ринок нових товарів з поліпшеними характеристиками.

Стратегія підвищення рівня обслуговування – пропонування споживачам нових або вдосконалених послуг.

Стратегія інновацій у розподілі – пошук та створення нових каналів збуту продукції.

Стратегія зниження витрат виробництва – зниження виробничих витрат, збільшення закупівель, скорочення витрат на робочу силу [49;64-67].

Науковцями викладені різні принципи класифікації стратегій конкуренції, що відносяться до різних кран, із різним рівнем розвитку економіки, науково-технічних потенціалом, рівнем конкурентоспроможності, цілями та традиціями. Деякі з них представлені у табл. 1.3.

Подальші дослідження в галузі стратегій ґрунтувалися на працях М. Портера та в більшості спиралися на запропоновану автором концепцію конкурентних стратегій.

Запропоновані автором конкурентні стратегії мають універсальний характер, оскільки, як показав час, підприємства котрі сприйняли ці стратегії, досягли успіхів. Розглянемо докладніше базові конкурентні стратегії за М. Портером, які мають універсальний характер, тому можуть бути використані в будь-якому конкурентному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги:

1. Лідерство за витратами.
2. Диференціація товару та ринку.
3. Фокусування.

Класифікація конкурентних стратегій

Науковці	Класифікація	Різновиди конкурентних стратегій
М. Портер	Конкурентна перевага на ринку	Стратегія цінового лідерства Стратегія диференціації товару Стратегія спеціалізації
А. Літл	Вихідна позиція фірми на ринку	Стратегія лідерів Стратегія фірм із сильною позицією Стратегія фірм, які займають сприятливу позицію Стратегія фірм, які займають задовільну позицію Стратегія фірм, які займають незадовільну позицію
Ф. Котлер	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера Стратегія членджера Стратегія послідовника Стратегія нішера
Г. Азоєв	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості Стратегія диференціації продукції Стратегія сегментування ринку Стратегія впровадження новинок Стратегія негайного реагування на потреби ринку
Л. Раменський	Ступінь стандартизації бізнесу	Віолентна (силова) стратегія Патієнтна (нішева) стратегія Комутантна (з'єднуюча) стратегія Експлерентна (піонерна) стратегія
Х. Фрізевінкель	Поведінка на ринку (біологічний підхід о термінології)	Стратегія лисиці Стратегія слона Стратегія лева Стратегія миші
І. Сіваченко	Сфера діяльності підприємства	Конкурентна стратегія малого бізнесу Конкурентна стратегія у сфері масового виробництва Конкурентна стратегія підприємства вузької спеціалізації
І. Ансофф	Спрямованість на розвиток товару або ринку	Стратегія максимізації ринкової частки Стратегія диференціації товару Стратегія диференціації ринку Стратегія росту
А. Кузнецов	Динаміка конкурентної поведінки	Наступальна Оборонна
І. Должанский	Спосіб виходу на міжнародний ринок	Стратегія непрямого експорту Стратегія прямого експорту Стратегія виробництва за кордоном

Джерело: [8-9].

Лідерство за витратами – продаж масового звичайного товару за нижчими цінами ніж у потенційних конкурентів на ринку, за рахунок скорочення витрат або за рахунок реклами при незмінних цінах.

Диференціація товару – це зміна споживчих якостей товару даного підприємства по відношенню до продукції конкурента.

Диференціація ринку – зміна іміджу підприємства та його частки на тому ж ринку по відношенню до конкурентів.

Фокусування – це орієнтація підприємства на вузьку спеціалізацію, на ринку. Тобто це зосередження усіх зусиль підприємства: на одному із сегментів ринку; на окремій групі покупців; на певній групі товарів; на низьких витратах [3;66-68]. Наведемо основні види конкурентних стратегій, які виділяє М. Портер (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Види конкурентних стратегій за М. Портером

Назва стратегії	Пояснення	
1. Стратегія лідерства за витратами	Передбачає зниження повних витрат на виробництво товару та на цій основі зниження реалізаційних цін, що приваблює переважну більшість клієнтів (покупців, споживачів)	
2. Стратегія широкої диференціації	Спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу також приваблює споживачів	
3. Стратегія оптимальних витрат	Дає можливість покупцям за одні й ті ж гроші отримати більшу цінність за рахунок поєднання високої корисності, внаслідок диференціації товару, з низькою ціною	
4. Стратегія ринкової ніші	Сфокусована стратегія низьких витрат	Орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництво
	Сфокусована стратегія диференціації	Орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яким підприємство забезпечує диференційованими товарами, що найбільш відповідають їх потребам та смакам
5. Стратегія упередження	Використовується підприємствами у галузях, що знаходяться на початкових стадіях життєвого циклу, та пов'язані з формуванням стратегічного потенціалу випередження, який важко нейтралізується конкурентами	

Джерело: складено автором на основі [3].

Наведемо основні переваги та можливі ризики конкурентних стратегій за М. Портером (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій за М.

Портером

Конкурентна стратегія	Переваги	Можливі ризики
Цінове лідерство	Створення високих вхідних бар'єрів на ринок збуту фірми	Звуження ринку збуту Можливість цінової війни Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Створення високого іміджу підприємства Прихильність споживачів до фірми	Можливість функціональної конкуренції Більш висока ціна може стати неприйнятною для споживача
Концентрація	Розуміння потреб певного сегмента Підвищення іміджу Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента Можливість видової конкуренції

Джерело: [3;6].

Тому, можемо стверджувати, що розробка конкурентної стратегії за М. Портером значною мірою визначається чітким розумінням суті бізнесу, його цілей та шляхів їх досягнення. Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю, адже вона повинна враховувати цілу низку чинників, які дають можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачати використання оптимального набору інструментів.

Отже, аби залишатися на лідируючих позиціях на ринку підприємствам потрібно постійно вдосконалювати свій асортимент товару, виходити на нові ринки збуту та бути кращими ніж конкуренти. А це, у свою чергу, дозволить сформувати ефективну конкурентну стратегію та забезпечить успішну практичну реалізацію.

Розробка ефективної конкурентної стратегії для всіх підприємств є важливою необхідністю і має безперечну практичну цінність. Проте, не можна не відмітити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з

усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Тому подальшим кроком дослідження повинна стати розробка моделі ефективного вибору конкурентної стратегії, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору інструментів. Це дозволить сформулювати дійсно конкурентну стратегію підприємства та забезпечити її успішну практичну реалізацію [11-15;19;30].

Можемо стверджувати, що вибір правильної стратегії напряду залежить від конкурентної ситуації, її відповідності стратегічним цілям підприємства, причин, що до неї призвели, а також можливостей фірми.

Посилення конкурентної боротьби супроводжується появою великої кількості конкуруючих підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог ринку, що змушує підприємство увесь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, створення нових конкурентних переваг та вибору конкурентних стратегій. Тому важливою умовою є розуміння власних позицій на функціонуючому ринку. Підприємствам необхідно оцінити рівень власної конкурентоспроможності, за для того щоб розуміти свої сильні та слабкі сторони, знати своїх головних конкурентів, можливі ризики та загрози.

Таким чином, після оцінки конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій:

1. Рівень конкурентоспроможності стабільний.
2. Рівень конкурентоспроможності спадний.
3. Підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості.
4. Рівень конкурентоспроможності помірно зростає.
5. Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає.

Кожна ситуація має певні причини, наслідки, а також потребує чітких

рекомендацій та настанов. Розглянемо детальніше кожен з них.

Рівень конкурентоспроможності стабільний – ситуація відбувається за умови односпрямованих змін зовнішніх і внутрішніх чинників:

- погіршення внутрішніх можливостей одночасно з послабленням зовнішнього тиску;
- консервація внутрішніх чинників в умовах стабільності;
- посилення конкурентного потенціалу нівелюється силою внутрішніх змін.

З цієї ситуації випливають можливі наслідки:

1) Якщо зовнішні чинники зростають, а внутрішні чинники зовсім не підсилюються, то досягнутий рівень підприємства поступово падає, згодом фірма ризикує втратити будь-які переваги.

2) Якщо підприємство знайде нездоланні внутрішні аргументи на користь переваг у конкурентній боротьбі, то матиме шанси на зростання конкурентного рівня – спочатку поступове, а вже потім посилене, за умови постійного підсилення внутрішніх можливостей.

3) Якщо отриманий конкурентний рівень для підприємства є прийнятним, то всі зусилля можуть бути спрямовані на його свідоме підтримання.

Тому відповідно до такої ситуації, яка склалася підприємство має змогу обрати одну з наступних стратегій, а саме:

- стратегія «захисту» - передбачає підтримання існуючого рівня конкурентоспроможності;
- стратегія «стрибка» - передбачає найбільш прийнятний варіант розвитку подій є зростання рівня.

Докладніше розглянемо кожен стратегію.

Стратегія «захисту» – застосування заходів щодо зміцнення протидії руйнівного впливу зовнішніх чинників, направлених на збереження оптимального рівня конкурентоспроможності. Дана конкурентна стратегія

буде притаманна саме тим підприємствам, які досягли етапу «зрілості», функціонують на ринку певний строк та володіють достатніми знаннями про ринок.

Стратегія «стрибка» – передбачає виконання дій, спрямованих на здолаття зовнішніх чинників. У свою чергу, підприємство вживає заходів щодо зміцнення свого потенціалу, який стає менш вразливим до будь-яких зовнішніх дій, що сприяє переходу від одного конкурентного стану «стабілізація» до іншого «зростання». Саме ця стратегія буде дуже корисна тим підприємствам, які стрімко розвиваються та незадоволені наявним станом, а також підприємствам-новачкам, які мають амбітні цілі [19; 30; 60].

Рівень конкуренції помірно спадний – ситуація, коли конкурентні можливості підприємства з часом набувають слабшого характеру, конкурентний потенціал не змінюється з часом, але перестає витримувати зростаючий зовнішній тиск.

Таким чином зменшення конкурентної сили є результатом невідповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім загрозам.

З цієї ситуації випливають наступні можливі наслідки:

1) якщо підприємство буде підсилювати власний конкурентний потенціал, то залежно від дії зовнішніх змін може взагалі втратити набутий рівень або стабілізує рівень на раптовому послабленні зовнішніх дій.

2) підсилення конкурентного потенціалу підприємством може змінити помірний спад стабілізацією, а згодом перейти у помірне або навіть швидке зростання.

3) якщо фірма не буде вживати жодних заходів щодо зміни власного становища на ринку, то стан помірного падіння може бути законсервований.

Тому підприємство, яке опинилось у даній ситуації має на вибір наступні стратегії розвитку:

- стратегія «стабілізації»;
- стратегія «мобілізації»;

- стратегія «рішучі дії».

Стратегія «стабілізації» спрямована на припинення падіння конкурентної спроможності і дозволяє змінити помірне падіння на тимчасову стабільність, діставшись якої підприємству знову доведеться визначитися: якщо отриманий стан буде оптимальним – підтримувати його; якщо ні – обрати одну із стратегій зростання [60].

Стратегія «рішучі дії» можлива за умови абсолютної внутрішньої стабільності.

Якщо падіння конкурентоспроможності є наслідком бездіяльності підприємства або неадекватної зовнішнім (внутрішнім) умовам політики, слід обрати стратегію «мобілізації». Ця стратегія спрямована на подолання:

- наслідків неадекватних умов дій, викликаних зміною політики підприємства, його виробництва;

- дією в нових умовах (при виході на нові ринки або утворенні нового підприємства);

- швидкою зміною зовнішніх факторів [20-21;60].

Підприємство стрімко втрачає конкурентоспроможність – ситуація за умови жорстких внутрішніх і зовнішніх чинників, можлива за двох умов:

1. Підприємство не встигає через швидкість зовнішніх змін.

2. Підприємство не приділяє достатньо уваги власному конкурентному стану.

Така ситуація є найгіршою, тому шляхів вирішення тільки два: припинення ринку або поступова зміна спадного стану на зростальний шляхом свідомого управління.

Для опанування ситуацією слід використати стратегію «мобілізації» або звернутися до стратегії «змін», яка означає відкидання (часткове або повне) попередніх заходів і звернення до інших, досі не використаних [39;47;60].

Рівень конкурентоспроможності помірно зростає – ситуація за умови,

коли внутрішні складові збалансовані та підприємство сильніше за обставини, або ситуація складається йому на користь.

Така ситуація може розвиватись у наступних напрямках:

1) стабілізація стану (у разі досягнення оптимального рівня) або через дію зовнішніх сил;

2) продовження помірному зростання, якщо це задовольняє підприємство або через сильний зовнішній тиск, що не дає конкурентоспроможності зростати сильніше;

3) за умов позитивного розкладу (внутрішні дії - зовнішні фактори) – стрімке зростання.

Для даної ситуації притаманні наступні стратегії:

- стратегія «захисту»;
- стратегія «стрибок»;
- стратегія «рішучі дії».

Рівень конкурентоспроможності стрімко зростає – ситуація найкраща з усіх вище наведених. Саме вона є наслідком свідомої та ефективної політики підприємства.

Варіанти розвитку даної ситуації:

- 1) стабілізація досягнутого рівня, за умови, якщо він є задовільним;
- 2) закріплення стану посиленого зростання;
- 3) помірне зростання через дію зовнішніх причин або через внутрішні чинники;
- 4) деяка стабілізація та падіння через прорахунки.

Для даної ситуації притаманні стратегії «захисту» або «зміцнення».

Стратегія «зміцнення» має на меті збереження існуючих темпів розвитку. Вона поряд зі стратегією «захисту» може бути використана в усіх перелічених ситуаціях і застосовується коли підприємство задоволено напрямком і темпами змін конкурентної спроможності [24-26;60].

Можемо зробити висновок, що діяльність будь-якої організації

особливо на початковому етапі неможлива без планування діяльності, яка переростає у розробку стратегічних планів. Оскільки більшість сфер підприємницької діяльності, особливо малого та середнього бізнесу, є висококонкурентними, то виникає необхідність у розробці, виборі та втіленні конкурентної стратегії діяльності підприємства.

Вибір стратегії напряму залежить від конкурентної ситуації на функціонуючому ринку, стратегічних цілей підприємства та його можливостей. Рівень конкурентоспроможності підприємства потребує постійного відстеження, адже дуже важливо розуміти, які сильні та слабкі сторони має фірма, необхідно знати власних конкурентів та становище ринку на якому функціонує підприємство. Це допоможе обрати ефективну подальше стратегію розвитку, яка допоможе у конкурентній боротьбі.

Вибір конкретної стратегії з декількох можливих залежить як від причин досягнутого рівня конкурентоспроможності, так і від прийнятної для підприємства їх рівня у майбутньому.

Схематичний вибір конкурентних стратегій підприємства зображено на рис. 1.1.

Розрізняють два підходи до обрання конкурентної стратегії:

1. Використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має на меті обрати альтернативну стратегію, яка буде найкраще відповідати його основним цілям у майбутньому. Такій стратегії відповідає відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

2. Враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати стратегію, відповідає його теперішнім цілям.

Розглянемо основні критерії за якими необхідно обирати конкурентну стратегію для підприємства:

- інтенсивність конкуренції;
- умови економічного середовища;
- ступінь розвитку бізнесу та його привабливість;

- конкурентний статус підприємства;
- конкурентоздатність продукції та привабливість галузі.

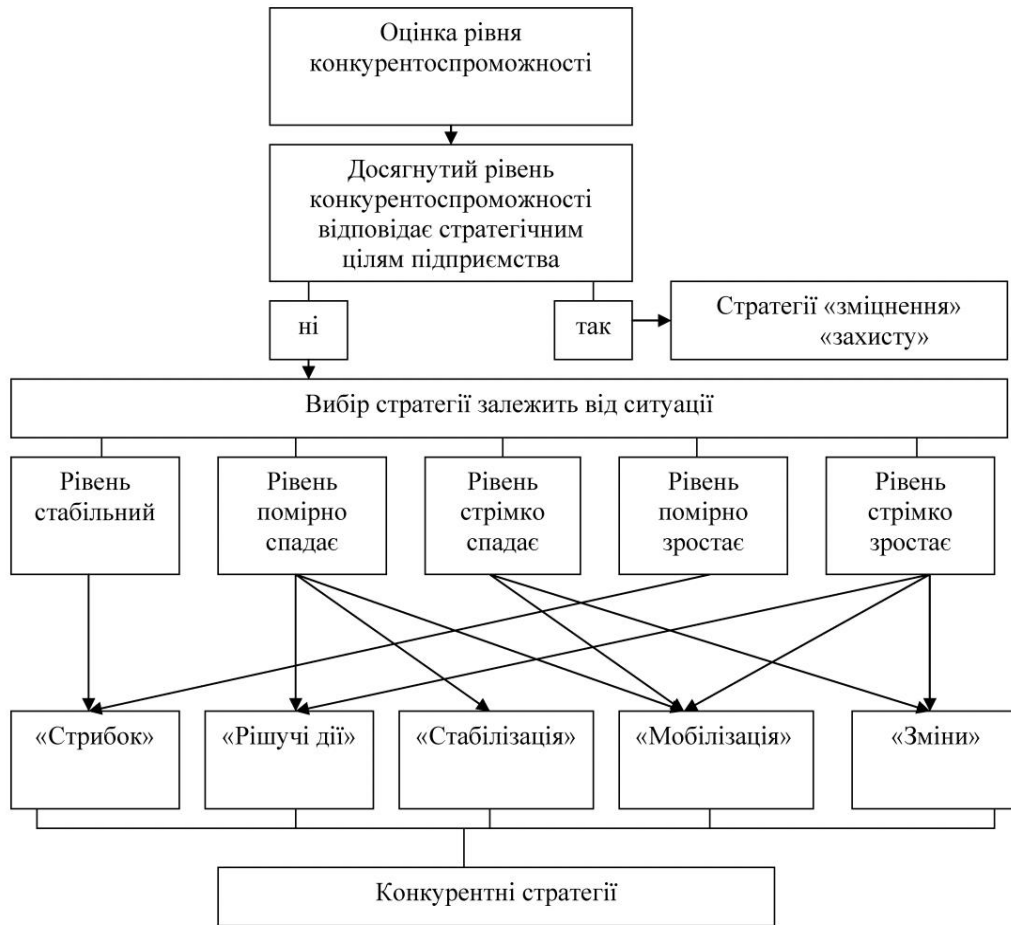


Рис. 1.1. Вибір конкурентної стратегії

Джерело: [30-33;60].

Існують основні компоненти конкурентоспроможності стратегії підприємства. До них належать:

- Інновації (конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів) – все це дає змогу зменшити витрати та збільшити збут за рахунок нововведень та переваг інноваційного розвитку.

- Фінансова-економічна стійкість – зміцнює ринкові позиції підприємства, а також сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності.

- Інтеграція – це такий спосіб розміщення ресурсів та активів у рамках стратегії стрімкого реагування або інноваційної стратегії.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу [1;2;46].

Отже, формування ефективної конкурентної стратегії – це необхідна складова успішної діяльності підприємства на ринку. Саме за допомогою правильно поставленої конкурентної стратегії підприємство матиме змогу виконувати поставлені цілі, отримувати високі прибутки, підвищувати рівень конкурентоспроможності, реалізовувати власні конкурентні переваги, а також забезпечувати розвиток на ринку.

У сучасних умовах конкурентної боротьби підприємства повинні відслідковувати зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ. Це допоможе обрати ефективну конкурентну стратегію. Впровадження певної конкурентної стратегії повинне враховувати використання потенційних внутрішніх можливостей створення конкурентних переваг для вчасної реакції на будь-які зміни. Також необхідно випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення сталого розвитку на довгострокову перспективу.

1.3. Методичні засади вибору конкурентної стратегії підприємства

Аналіз багатьох науково-методичних підходів дозволив структурувати процес дослідження конкурентного середовища у певній послідовності.

Перший етап передбачає ідентифікацію головних конкурентів у галузі. Тому доречно зробити оцінку потреб, які задовольняють конкуренти на ринку. Можна виділити групи конкурентів: :

1) діючі конкуренти – підприємства, які пропонують аналогічну продукцію на ринку;

2) потенційні конкуренти – підприємства, які здійснюють продаж аналогічного товару на інших ринках та можуть почати діяльність на

цільовому;

3) підприємства, які виробляють товари-замінники.

Також повинні бути ідентифіковані пріоритетні конкуренти, які у свою чергу поділяються на три типи:

1) Ринковий лідер – це організація з найбільшою ринковою часткою. Зазвичай, такі підприємства є також лідерами з інноваційної та цінової політики, використання новітніх форм продажу.

2) Ринковий претендент – це організація в галузі, яка бореться за вхід до числа лідерів.

3) Ринковий послідовник – організація в галузі, яка проводить політику слідування за галузевими лідерами і вважає за краще зберігати свою ринкову частку, не ухвалюючи ризикованих рішень.

Другий етап визначає діяльність конкурентів. Такий моніторинг можна проводити за такими показниками:

- рівень цін;
- частка ринку;
- маркетингові рішення;
- рекламні заходи.

Цей етап дозволяє своєчасно виявити та спрогнозувати основні тенденції розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійке конкурентне положення підприємств, у цілях розробки і реалізації заходів з використання можливостей, що відкриваються, або попередженню погроз, що насуваються.

На третьому етапі відбувається аналіз позицій конкурентів на ринку. Вивчення позицій та можливостей фірм-конкурентів дає можливість відповісти на головні питання, а саме:

- які основні цілі конкурентів;
- які поточні стратегії використовують конкуренти для досягнення цілей;

- які засоби мають для реалізації власних стратегій;
- які майбутні стратегії мають конкуренти.

Аналіз конкурентного середовища доречно проводити за моделлю 5 сил М. Портера. Такий підхід допоможе проаналізувати рівень конкуренції в конкретній галузі, у нашому випадку на ринку соків та соковмісної продукції. Модель 5 сил Портера характеризує складові, що формують конкурентне середовище. Розглянемо докладніше кожен фактор.

Перша сила – поява нових конкурентів. Цей фактор дає можливість визначити, наскільки легко чи навпаки складно вийти на ринок новим конкурентам. Складність виходу на ринок може проявлятися у браку технологій, відсутності спеціалістів, великих витратах, відсутності каналів дистрибуції. Слід зазначити, що чим нижчий бар'єр входу, тим вищий ризик втратити частку ринку.

Друга сила – ринкова сила постачальників. Ця сила показує, наскільки постачальник вміє контролювати ринок, тобто чи спроможні вони впливати на ціну та якість продукції. Рівень ринкової влади залежить від кількості постачальників сировини та інших ресурсів. Чим менше постачальників, тим сильніша їхня влада. Привабливою вважається галузь із хорошим доступом до ресурсів та великою кількістю постачальників.

Третя сила – ринкова сила споживачів. Цей фактор вказує на владу, яку покупець має над діючим підприємством у галузі, тобто чи може споживач впливати на якість продукції та його вартість. Зазвичай споживачі мають велику владу, якщо аудиторія обмежена, а продавців багато, причому покупцям легко перейти від одного продавця до іншого.

Четверта сила – доступність альтернативних товарів. Ця сила дає зрозуміти, наскільки легко споживачеві перейти з продукту одного бізнесу на продукт конкурента у галузі. Слід пам'ятати, чим простіше та вигідніше перейти на товар-замінник, тим вища загроза для бізнесу. Також можемо

стверджувати, що чим більший вибір продуктів на ринку, тим вища ймовірність того, що у покупців з'явиться бажання спробувати щось нове.

П'ята сила – суперництво конкурентів. Ця сила дає розуміти можливість існуючих конкурентів впливати на галузь, адже на них також діють вищезазначені сили і їм також необхідно боротися із зовнішнім тиском. Конкурентна боротьба на ринку буде особливо сильною, якщо підприємства виробляють майже ідентичні товари, і споживачі можуть легко перейти до конкурента з нижчою ціною.

Тому така модель стратегічного планування дозволить знайти нішу з потенційно високою рентабельністю та вибрати стратегію конкурентної боротьби.

Висновки до розділу 1.

1. Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у діючій галузі підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкурентні стратегії допомагають компанії здійснити шлях від тієї позиції на ринку, яку вона має, до бажаної. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення і приведення ресурсів компанії відповідно до можливостей, які відкриваються перед компанією.

2. Даним питанням займалася велика кількість науковців та вчених, але найбільший внесок здійснив М. Портер. Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером користується великою популярністю. Адже на основі аналізу сил конкуренції науковець виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством.

3. Існує велика кількість маркетингових інструментів, які можна застосовувати для дослідження конкурентного середовища та вибору

конкурентних стратегій. В роботі конкурентне середовище буде досліджувалося шляхом ідентифікації конкурентів, їхніх намірів та стратегій. Також буде здійснений аналіз п'яти сил конкурентного середовища за М. Портером.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМТВА ЯК ОСНОВИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

2.1. Аналіз розвитку ринку соків в Україні

Для успішного функціонування підприємства в обраній галузі необхідне чітке розуміння не тільки власних сильних сторін, внутрішніх можливостей, але й становища ринка в цілому.

Тому доцільно провести ретельний аналіз основних тенденцій та особливостей сучасного розвитку ринку соків в Україні, розглянути основні актуальні проблеми та фактори впливу у галузі.

Організм людини може існувати деякий час без їжі, але без води не більше десяти днів. З досліджень відомо, що добова потреба у воді для дорослої людини складає 1740-2200 г. Ця потреба перекривається за рахунок різних напоїв.

У цілях угамування спраги та потреби організму у воді, соки та напої повинні мати певний вплив, що напряду залежить від їх смакових якостей, освіжаючої спроможності, поживності та інших властивостей.

Натуральний сік – це нектар, який отримують шляхом вичавлювання зі стиглих фруктів або овочів. Такий продукт володіє корисними властивостями, містить багато поживних речовин та вітамінів, які позитивно впливають на організм людини.

Виділимо основні види соку за походженням (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види соку за походженням

Вид	Походження
Фруктовий	Апельсиновий, вишневий, виноградний, яблучний, абрикосовий, сливовий
Овочевий	Морквяний, томатний
Соки дерев	Березовий, кленовий

Джерело: складено автором на основі [16-18].

Також сік розподіляють за способами виробництва (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Способи виробництва соків

Вид	Пояснення
Свіжовичавлений сік	Сік вичавлений перед вживанням, найкорисніший сік
Сік прямого віджиму	Фруктовий або овочевий сік, який проходить пастеризацію та одразу розлитий у пластикову або скляну тару. Через таку термообробку напій втрачає деяку харчову цінність, але смак та колір повністю зберігається
Концентрований сік	Напій одержаний за рахунок видалення з соку прямого віджиму зайвої води
Відновлений сік	Напій одержаний з концентрованого соку або соку прямого віджиму та питної води

Джерело: складено автором на основі [18;45].

З кожним роком виробництво фруктових та овочевих соків в Україні зростає. Тому підприємства впроваджують інновації, модернізують та пришвидшують виробництво. Таким чином збільшується обсяг реалізації продукції не тільки на вітчизняний ринок, але й за кордон.

На українському ринку представлений великий асортимент соків та сокової продукції різних брендів та марок. Крім сокової продукції, представлені також нектари, морси та соковмісні напої. З кожним роком обсяг продажів збільшується (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги продажів соків в Україні за 2018-2020 роки

Роки	Обсяг продажів, млн. грн.	Темп приросту, %
2018	2897,9	
2019	3505,8	20,9
2020	3750,8	6,9

Джерело: складено автором на основі [18;45].

У 2020 році у зв'язку з карантинними обмеженнями через пандемію коронавірусу зростання обсягів продажів відбулося на 6,9 %, що значно менше у порівнянні з 2019 роком.

Також у зв'язку з пандемією найбільше постраждав експорт соків.

Демпінгові методи формування ринку соків на початку становлення ринкових відносин в Україні були основним напрямом боротьби за споживача. У подальшому, із розвитком економіки, список застосовуваних маркетингових інструментів значно збільшився. З'явилися бренди, що позиціонувалися як високоякісні, а також покращилося співробітництво у напрямку випуску власних торгових марок (ВТМ) для підприємств роздрібною торгівлі. Власні марки – лише інструмент, що дозволяє роздрібній мережі досягти своїх стратегічних цілей: завоювати певну частку ринку і, в підсумку, підвищити прибутковість. Але роль власних марок торгової мережі в підвищенні прибутковості не зводиться до такого простого стратегічного інструменту, як підвищення частки власних марок в асортименті до максимального можливого рівня, хоча більшість роздрібних магазинів слідує саме цієї стратегії [70-71].

ВТМ є логічним етапом розвитку роздрібних мереж. Вони є наслідком перенесення лояльності до бренду в лояльність до продавця. Для виникнення таких умов необхідно суттєве укрупнення мереж та наявність широкої мережі ритейлу в країні.

Проте про перетворення торгових марок підприємств і власних торгових марок мереж у справжні бренди говорити зарано, оскільки українські виробники в більшості випадків працюють на внутрішній ринок.

Ринок соків в Україні висококонкурентний, при цьому майже вся продукція представлена 4 великими компаніями: PepsiCo, Vitmark, Coca-Cola та Ерлан. Іншим крупним виробником є ТОВ «Галіція», який дуже активно розвивається в наш час (табл. 2.4).

Успіх PepsiCo пов'язаний з тим, що компанія придбала у 2007 році готовий виробничий комплекс з відомою в Україні торговою маркою. У наш час промислові потужності лідера ринку включають в себе виробничі комплекси з виробництва сокової продукції та безалкогольних напоїв у Миколаївській області і власні виробничі комплекси з переробки овочів та

фруктів. Основною ж виробничою базою компанії Vitmark є «Одеський консервний завод дитячого харчування», виробничі потужності якого становлять 450 млн. літрів на рік.

Таблиця 2.4

Структура ринку соків в Україні

Виробник	Частка, %	Торгові марки
PepsiCo	42,4	Sandora, Сандора Ексклюзив, Сандора Сік до сніданку, Сандора Овочевий коктейль, Миколаївський соковий завод, Бонус, Садочок, Сандорик
Vitmark	28,1	«Jaffa», «Чудо Чадо», «Наш Сік», «Джусік», «Соковита», «Просто фрукти»
Coca-Cola	6,4	«Rich», «Добрий», «Botaniq», «BotaniQ Kids»
Ерлан	6,2	«Соки Літо», «Біола»
Інші	16,9	«Чумак», «Галичина», «Апі», «Галіція», «Фільварок» та інші

Джерело: складено автором на основі [54].

У цілому в Україні споживачі віддають перевагу відомим маркам, на ринку існує 5-10 компаній лідерів, які виробляють основні обсяги. Також існують середні регіональні гравці. Виходячи зі споживчих переваг, основним брендом є соки виробництва ТОВ «Сандора», компанія належить PepsiCo. На другому місці знаходиться продукція Rich (рис. 2.1).

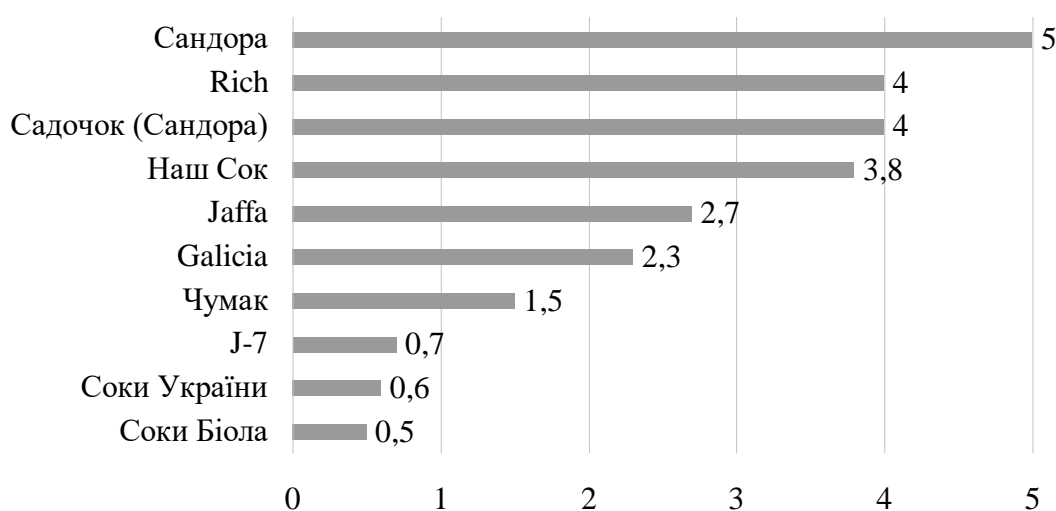


Рис. 2.1. Споживчі вподобання соків на 2020 рік в Україні

Джерело: складено автором на основі [16].

Розглянемо головні фактори, які відіграють важливу роль при виборі соків споживачами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Фактори, що впливають на вибір соків в Україні

Джерело: створено автором на основі [45].

З рисунку можемо зробити висновок, що споживачі у першу чергу при виборі соків звертають увагу на смакові якості продукту. Для споживачів важливо, аби був великий спектр смаків. На другому місці знаходиться якість обраного продукту. Тобто для споживачів важливо знати склад соку, з яких фруктів він виготовлений, чи має напій домішки та барвники. У свою чергу, це підштовхує споживачів платити більше саме за високу якість напою та його поживні властивості. Тому ціна відіграє помірну роль при виборі соку. Торгова марка недостатньо сильно впливає на вибір, адже на ринку функціонує чимала кількість підприємств, які виробляють якісну продукцію. Привабливість упаковки зовсім не відіграє ключової ролі при купівлі соку та знаходиться на останньому місці.

Тому можемо стверджувати, що підприємства повинні зосередити увагу саме на якості продукції та на розширенні власного асортименту.

Станом на 2020 рік можна виділити популярні смаки соків, які найчастіше обирають в Україні (рис. 2.3).

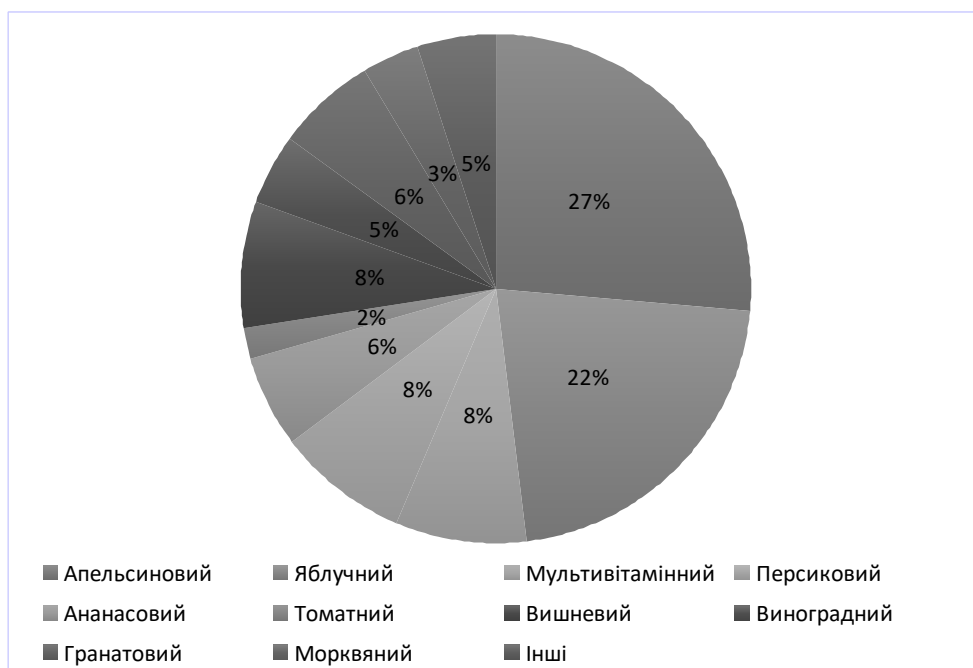


Рис. 2.3. Популярні смаки соків в Україні

Джерело: складено автором на основі [45].

З діаграми видно, що найбільш популярними соками серед українського населення є апельсиновий, яблучний та мультівітамінний.

З проведеного аналізу можемо навести основні тенденції ринку соків:

1. Велика кількість конкурентів у галузі. Особливо збільшення конкуренції з-поміж більш дешевими напоями, наприклад, як солодка та мінеральна вода, освіжаючий чай, квас. У зв'язку зі зниженням платоспроможності населення через коронавірусну хворобу, споживачі все частіше обирали дешевші освіжаючі напої.

2. Високий рівень вимог щодо представленої продукції на ринку. З кожним роком підприємствам необхідно удосконалювати власну продукцію, впроваджувати нові методи виробництва, аби прискорювати темпи продажу.

3. На ринку зростає частка закордонних торгових марок, але це не є суттєвою загрозою для вітчизняних виробників. Адже бренди займають значну частку ринку, мають високі конкурентні сторони та володіють товарами високої якості. Позитивний імідж українських підприємств заохочує споживачів обирати вітчизняного виробника.

Отже, можемо зробити висновок, що ринок соків в Україні досить різноманітний, має велику кількість торгових марок. З кожним роком обсяг продажів зростає, що позитивно впливає на прибутки компаній. Широкий асортимент продукції дозволяє виробникам пропонувати споживачам різноманітні смаки у різному ціновому діапазоні.

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Сандора»

ТОВ «Сандора» – український виробник соків, нектарів, соковмісних продуктів, газованих напоїв та снєків. З 2007 року входить до складу PepsiCo. Компанія найбільша в Україні за виробництвом соків. Станом на 2020 рік займає 60-ту позицію в рейтингу «ТОП-100 найбільших компаній України» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Найбільші компанії в Україні за 2020 рік [44]

Назва	Галузь	Виручка, млрд. грн.	Річний приріст виручки, %	Фінансовий результат, млрд. грн.	Керівник / CEO	Кількість співробітників, чол.
Метінвест	Металургія	278	-14	8,8	Юрій Риженков	66 000
АТБ	Рітейл	104,9	22	4,4	Борис Марков	49 259
Кернел	Агро	93	-5	3,2	Андрій Веревський	14 000
Фоззі Груп	Рітейл	78,2	18	-5	Володимир Костельман	55 000
ДТЕК	ПЕК	76,8	-15	1,8	Дмитро Сахарук	44 000
АрселорМіталл Кривий Ріг	Металургія	62,4	-8	-2,3	Мауро Лонгобардо	19 991
МХП	Агро	53,1	26	5,6	Юрій Косяк	28 000
Тедіс Україна	Оптова торгівля	49,7	-3	356	Тарас Корніяченко	2 321
Епіцентр	Рітейл	45,7	10	3,7	Петро Михайлишин	25 325
Сандора	Харчова промисловість	10,4	9	548	Марек Дж.Томалак	3 230
.....						
ЄГАЗ	ПЕК	6,4	28	343	Артем Компан	90

Загальна інформація про підприємство наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Загальна інформація про ТОВ «Сандора»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора»
Скорочена назва	ТОВ «Сандора»
Код ЄДРПОУ	22430008
Дата реєстрації	08.10.1998 р.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Вид діяльності	10.32 Виробництво фруктових і овочевих соків (основний)
Адреса	57262, Миколаївська обл., Вітовський район, село Миколаївське

Джерело: складено автором на основі [54].

Компанія «Сандора» залишається лідером на вітчизняному ринку соків та соковмісних напоїв. За даними проведених досліджень, на продажі ТОВ «Сандора» припадає більше 46 % усіх обсягів роздрібних продаж соків, нектарів та напоїв в Україні.

Сьогодні ТОВ «Сандора» є провідним виробником соків, нектарів та газованих напоїв. Це результат інноваційного розвитку компанії, вдосконалення виробничих процесів, розробки нових видів продукції, а також використання сучасних технологій виробництва.

Для підприємства ТОВ «Сандора» пріоритетними залишаються саме смакові переваги споживачів. Асортимент продукції ТОВ «Сандора» дуже широкий та має на меті задовольнити очікування будь-якого споживача, який з усього розмаїття смаків та комбінацій обере саме свій.

Торгові представництва ТОВ «Сандора» обслуговують більшу частину території України. ТОВ «Сандора» експортує 20 % своєї продукції, що складає більше 60 % всеукраїнського експорту соків.

Продукція компанії представлена в понад 20-ти країн світу: США, Великобританії, Німеччини, Швеції, Ізраїлі, Греції, Польщі, Канаді, а також в країнах ближнього зарубіжжя: Росії, Білорусії, Молдові, Литві, Латвії, Естонії, Азербайджані, Вірменії, Грузії, Казахстані, Киргизстані, Туркменії та Таджикистані [42-43].

Основні цілі компанії:

- закріпити лідируючі позиції на ринку соків України;
- розширити асортимент безалкогольних напоїв;
- бути лідером в інноваціях;
- надавати якісну продукцію споживачам.

Асортимент продукції ТОВ «Сандора» продемонстрований на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Асортимент продукції ТОВ «Сандора»

Джерело: складено автором на основі [54].

Проаналізуємо динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних груп (табл. 2.7).

За даними табл. 2.7 можемо зробити висновок, що за обсягом виробництва найбільшою асортиментною групою є «Sandora», найменшою – «Sandorik». Зростання спостерігається по двох асортиментних групах – «Sandora» та «Fruitz». Обсяги виробництва зросли по них відповідно на 16,9% та 28,8%. Але по інших двох відбувається падіння обсягів

виробництва на 25,5% та 40,0%.

Таблиця 2.7

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування продукції (видів товарних груп)	Вироблення продукції в натуральному виразі, т		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Sandora	91689,6	107177,3	15487,7	16,9
2. Фрукти цілі	9798,4	7299,0	-2499,4	-25,5
3. Fruitz	5401,5	6954,5	1553,0	28,8
4. Sandorik	2764,3	1656,7	-1107,7	-40,0

Проаналізуємо структуру виробленої продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів товарних груп)	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення структури, %
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.	
1. Sandora	8872128,0	9405784,5	90,73	96,84	6,11
2. Фрукти цілі	846708,5	254490,2	8,66	2,62	-6,04
3. Fruitz	25470,7	33731,3	0,26	0,35	0,09
4. Sandorik	33928,1	18969,8	0,35	0,20	-0,15
Разом	9778235,3	9712975,8	100	100	-

Можемо зробити висновок, що у структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Sandora», питома вага якої складає більшу частину всієї продукції (у 2019 році – 90,73 %, у 2020 році – 96,84 %). Саме ця продукція користується підвищеним попитом, вживається майже щоденно, тому таке місце у структурі виправдане.

Наведемо основні складові мікросередовища ТОВ «Сандора» (табл. 2.9).

ТОВ «Сандора» має значну кількість постачальників, з якими укладений довготривалий договір за узгодженими умовами поставки великої кількості сировини. Більшість оптових посередників є місцевими виробниками. Дана стратегія вибору та співпраці з посередниками

передбачає уникнення націнок, зниження витрат та сприятливо впливає на об'ємом продажів.

Таблиця 2.9

Складові мікросередовища ТОВ «Сандора»

Елементи	Характеристика
1. Постачальники	Interfruit, S.A. (Аргентина), американська компанія «Cargill BB», ізраїльська компанія «Gan Shmuel Foords Ltd», Миколаївський цукровий завод, ПАТ «Каменський», ПАТ «Плодоовочпром», тощо.
2. Посередники	«Fozzi», «Metro», «АТБ», «Еко-маркет», «Villa» та інші.
3. Споживачі	Населення України
4. Конкуренти	ТМ «Соки – України», СП «Вітмарк – Україна, ТМ «Jaffa», ТМ «Біола», ТМ «Мрія».

Постачальниками ТОВ «Сандора» виступають:

- Interfruit, S.A. (Аргентина);
- американська компанія «Cargill BB»;
- ізраїльська компанія «Gan Shmuel Foords Ltd»;
- Миколаївський цукровий завод;
- ПАТ «Каменський»;
- ПАТ «Плодоовочпром» та інші.

Посередниками, які допомагають реалізовувати продукцію, є:

- «Fozzi»;
- «Metro»;
- «АТБ»;
- «Еко-маркет»
- «Villa»;
- «Сільпо» та інші.

Основні конкуренти в галузі, які випускають аналогічну продукцію на ринок для ТОВ «Сандора»: Vitmark, Coca-Cola, ПАТ «Ерлан», ТМ «Біола», ТМ «Jaffa».

Споживачами підприємства виступає все населення України, адже широкий асортимент продукції дозволяє охопити всі сегменти споживачів. Слід зазначити, що особливо на дане підприємство впливає кліматичний

фактор, адже з кожним роком екологічна ситуація загострюється, урожайність зменшується. З кожним роком сировини не вистачає, тому необхідно її імпортувати. Також значний вплив має законодавчо-правовий фактор, адже в країні зі зміною уряду впроваджуються нові закони та регулювання.

Тому ТОВ «Сандора» повинно вправно та вміло вміти визначати та аналізувати фактори, які прямо чи опосередковано впливають на їхній розвиток загалом.

Можемо стверджувати, що ТОВ «Сандора» має успіх на ринку соків. Станом на 2020 рік підприємство займає першу позицію як за часткою ринку та уподобаннями клієнтів.

Основні показники діяльності підприємства наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Основні показники діяльності підприємства

Показники	Один. виміру	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				абсолютне,	відносне,
				±	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10404098	10341642	-62456	-0,60
2. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7239933	7126744	-113189	-1,56
3. Адміністративні витрати	тис. грн.	251124	324900	73776	29,38
4. Витрати на збут	тис. грн.	2251161	2322310	71149	3,16
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	9742218	9773954	31736	0,33
6. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	661880	567688	-94192	-14,23
8. Прибуток чистий	тис. грн.	593329	-302480	-895809	-150,98
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	93,64	94,51	0,87	0,93
10. Рентабельність діяльності (продаж)	%	5,70	-2,92	-8,62	x
11. Рентабельність продукції	%	6,79	5,81	-0,98	x

Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б.

Таким чином, ми бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства зменшився на 0,60%, собівартість зменшилась на 1,56%. У свою чергу прибуток від реалізації продукції знизився на 14,23%, чистий прибуток підприємства зменшився на 895809 тис. грн., або на 150,98%. При цьому витрати на 1 грн. чистої виручки збільшились на 0,87%. Рентабельність діяльності підприємства та рентабельність продукції зменшилась на 8,62% та 0,98% відповідно.

Отже, можемо стверджувати, що витрати підприємства збільшились у порівнянні з 2019 роком. У 2020 році чистий дохід компанії зменшився, хоча мав збільшитися на декілька відсотків. Причиною може бути пандемія та запровадження карантинних обмежень. Оскільки витрати зросли, а дохід зменшився, то прибутковість також знизилась. Тому підприємство доцільно зменшити кількість адміністративних витрат, адже вони повинні бути пропорційними доходу. ТОВ «Сандора» у 2020 році зазнала чималих збитків.

2.3. Ідентифікація конкурентів та дослідження їхніх цілей та намірів

В умовах поширення процесів глобалізації бізнесу, підприємствам все складніше орієнтуватися в пошуку адекватних механізмів конкуренції. Тому сьогодні успіх підприємств багато в чому залежить від їх зусиль у сфері конкурентної політики та формуванні конкурентоспроможної пропозиції ринку.

На українському ринку представлена велика кількість підприємств, які займаються виробництвом соків та соковмісних напоїв, усі вони є потенційними конкурентами аналізованої компанії. Будь-яке підприємство має виявляти та розуміти своїх конкурентів на ринку, адже це допоможе фірмі зосередитись на власних сильних позиціях, виокремитись та завоювати лідируючі позиції.

Для ідентифікації головних конкурентів доречно надати основну інформацію про діючі компанії.

СП «Вітмарк» – компанія є другим лідером на українському ринку за обсягами продажів у категорії фруктових-овочевих соків та пюре для дитячого харчування та одним з лідерів у категорії соків та нектарів. Продуктовий портфель Vitmark включає популярні торгові марки: Jaffa, «Наш сік» ОКЗДП, «Чудо-Чудо», Aquarte, Nestea та Vega Milk.

Компанія експортує свою продукцію до більш ніж 35 країн світу. Якість та безпека сертифіковані за стандартами ISO 9001 та ISO 22000 [45].

ПАТ «Ерлан» – український виробник соків та нектарів, солодких газованих напоїв, мінеральної води «Знаменівська», холодного чаю та енергетиків з 1997 р. Найвідоміша торгова марка «Біола». До групи компаній «Біола» входять два виробничі майданчики: у Дніпрі та Києві, сукупна проектна потужність яких понад 1 млрд. пляшок на рік. Продукція компанії представлена в Україні, а також у країнах Європейського Союзу, США, Ізраїлі, Лівії, Білорусі, Грузії, Казахстані, Молдові, Таджикистані [47].

ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» українська філія грецької компанії Coca-Cola Hellenic, що займається виробленням напоїв під брендами, що належать The Coca-Cola Company. Український споживач має широкий вибір продукції під торговими марками The Coca-Cola Company в різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, холодний чай. Підприємство експортує власну продукцію на європейські ринки, товар представлений у Австрії, Кіпрі, Чехії, Словаччині, Естонії, Польщі, Латвії, Литві, Естонії, Чорногорії, Білорусі, Вірменії, Сербії, Румунії та інших країнах. Компанія Coca-Cola в першу чергу асоціюється у споживачів безпосередньо з солодким напоєм [46].

Наведемо головних конкурентів у галузі, які випускають подібну продукцію на ринок соків України. Для аналізу були обрані конкуренти у галузі та критерії оцінки, які наведені у табл. 2.11.

Головні конкуренти ТОВ «Сандора», які функціонують на ринку

Назва підприємства	Частка на ринку, %	Виробництво соку на добу, т.
СП «Вітмарк»	28,1	400
ПАТ «Ерлан»	6,2	200
ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	6,4	320

Джерело: складено автором.

З табл. 2.13 можемо зробити висновок, що значну частку ринку займає СП «Вітмарк» – 28,1 %, найменшу – ПАТ «Ерлан» всього 6,2 %. Найбільше серед конкурентів виробляє соку на добу СП «Вітмарк» – 400 т, найменшу – ПАТ «Ерлан» всього 200 т.

Щодо аналізованого підприємства ТОВ «Сандора» можемо зробити висновок, що компанія займає лідируючу позицію та має найбільшу частку ринку серед конкурентів, яка складає 42,4 %. Показник виробництва соку на добу найвищий – 640 т.

Визначимо ширину та глибину товарного асортименту конкуруючих компаній. Для аналізу обираємо дві потужні компанії, які функціонують на ринку соків та соковмісної продукції – СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Наведені результати подаємо у табл. 2.12 та табл. 2.13 відповідно.

Ширина та глибина асортименту СП «Вітмарк»

1	Ширина						
	2	3	4	5	6	7	8
Глибина	Вода	Соки та нектари	Соки прямого віджиму	Рослинне молоко	Холодний чай	Дитяче харчування	Дитячі соки
	Aquarte Енергія	Наш Сік томатний	Прямо Сік мультифруктовий	Vega Milk вівсяне	NESTEA чорний чай зі смаком персику	Чудо Чадо Пюре з груш та яблук	Джусік Little Pony яблуково-виноград

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Глибина	Aquarte Захист	Наш сік яблуко- полуниця	Прямо Сік яблучно- морквяний	Vega Milk гречане	NESTEA чорний чай зі смаком лимону	Чудо Чадо Пюре зі злаками та смаком печива	Джусік Little Pony мультифрукт
	Aquarte Фокус	Наш Сік яблуко	Прямо Сік яблучний	Vega Milk мультизлакове		Чудо Чадо Пюре яблучно- бананове	Джусік Transformers банан- полуниця
	Aquarte Релакс	Наш Сік виноград- яблуко		Vega Milk рисове		Чудо Чадо Пюре з яблук, моркви та айви	Джусік Transformers персик
		Наш Сік вишня		Vega Milk рисове- мигдальне		Чудо Чадо Пюре з яблук та персика	
		Наш Сік мультивітамін		Vega Milk рисове- кокосове		Чудо Чадо Organic Пюре з яблук та чорної смородини	
		Наш Сік мультифрукт		Vega Milk вівсяне з бананом		Чудо Чадо Organic Пюре бананове	
		Наш Сік персик		Vega Milk вівсяне з ягодами		Чудо Чадо Десерт яблучно- банановий з сиром	
		Наш Сік слива				Чудо Чадо Десерт яблучно- сливовий з вершками	
		Наш Сік айва				Чудо Чадо Десерт яблучно- персиковий з сиром	

Продовж. табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Глибина		Наш Сік гранат				Чудо Чадо Десерт банан-яблучно-чорниця з йогуртом	
		Наш Сік грушево-яблучний				Чудо Чадо Пюре яблуко-персик-каша вівсяна	
		Jaffa Juices&Nectars				Чудо Чадо Пюре фрукти-йогурт-каша злакова	
		Jaffa Smoothy					
		Jaffa Fruit Pouch					
		Jaffa Vital					
		Jaffa Fitness					
		Jaffa Superfruits					
		Соковита Томат					
		Соковита Виноград-яблуко					

Підприємство має 7 асортиментних груп. Найбільшою за глибиною є асортиментна група «Соки та нектари». Вона налічує 20 видів продукції. Наступною за глибиною є асортиментна група «Дитяче харчування», яка містить 13 видів. На третьому місці за величиною знаходиться асортиментна група «Рослинне молоко», яка налічує 8 видів. Асортиментні групи «Вода» та «Дитячі соки» налічують по 4 види продукції. Далі за глибиною йде асортиментна група «Соки прямого віджиму», яка налічує 3 види.

Найменшою за глибиною виявилась асортиментна група «Холодний чай», яка налічує всього 2 види найменувань.

Насиченість складає 46 найменувань.

Можемо зробити висновок, що СП «Вітмарк» має широкий асортимент соків та нектарів, які представлені різноманітними смаками. Підприємство виробляє також сокову продукцію прямого віджиму – це 100% натуральний сік без додавання цукру. Ця лінійка з'явилася зовсім недавно, тому має невелику кількість найменувань, але у майбутньому планується значне розширення асортименту та поява нових смаків. Підприємство має декілька видів продукції у групі «дитячі соки», де представлений натуральний сік в оригінальній упаковці, окремо для хлопчиків та дівчат. Трансформери - улюблені герої хлопчиків будь-якого віку, тому для них створена лінійка соку Джусік Transformers. Джусік Little Pony має яскраву рожеву упаковку з малюнком веселих та милих поні спеціально для дівчат.

Отже, можемо стверджувати, що основна ціль СП «Вітмарк» по товарам – розширення товарного асортименту. Адже компанія створює нові варіації продукції, які задовольняють широкі кола споживачів. Також підприємство випускає смузі під ТМ «Jaffa» у суміжній із соками категорії.

Таблиця 2.13

Ширина та глибина асортименту ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»

		Ширина						
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Глибина	Вода	Газовані напої	Напої без цукру	Спортивні напої	Холодний чай	Соки	Соки прямого віджиму	Енергетичні напої
	ВонАqua газована	CocaCola оригі-нальний смак	Coca-Cola Zero	Powerade Гірський вибух	Fuze Tea чорний чай зі смаком лимона	Rich Яблуко	Rich Superfruits Апельсин Ацерола	Coca-Cola Energy
	ВонАqua слабо-газована	Sprite оригі-нальний смак	Coca-Cola Zero Vanilla	Powerade зі смаком лимона	Fuze Tea чорний чай зі смаком ліс. ягід	Rich Апельсин	Rich Superfruits Яблуко Ківі Шпинат	Coca-Cola plus coffee

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Глибина	ВонАqua негазована	Sprite освіжаючий смак	Coca-Cola light		Fuze Tea чорний чай зі смаком персика та троянди	Rich Вишня	Rich Superfruits Малина Ожина	Coca- Cola plus coffee Vanilla
		Fanta Апельсин	Coca-Cola Orange		Fuze Tea зелений чай зі смаком манго та ромашки	Rich Апельсин Манго		Coca- Cola plus coffee Vanilla Caram e 1
		Fanta Лимон				Rich Персик		
		Fanta Мандарин				Rich Ананас		
		Fanta Chokata				Rich Гранат		
		Schweppes Indian Tonic				Rich Мульти- фрукт		
		Schweppes Bitter Lemon				Rich Грейп- фрут		
		Schweppes Pink Grapefruit				Rich Томат		
		Schweppes Pomegranate						
		Schweppes Classic Mojito						
		Schweppes Gentle Ginger						
		Schweppes Pina Colada						

Підприємство має 8 асортиментних груп. Найбільшою за глибиною є асортиментна група «Газовані безалкогольні напої». Вона налічує 14 видів продукції. Наступною за глибиною є асортиментна група «Соки», яка містить

10 видів. Асортиментні групи «Напої без цукру», «Холодний чай» та «Енергетичні напої» налічують по 4 види продукції. Далі за глибиною йдуть асортиментні групи «Вода» та «Соки прямого віджиму». Найменшою за глибиною виявилась асортиментна група «Спортивні напої», яка налічує всього 2 види.

Насиченість складає 44 найменувань.

Тому, можемо стверджувати, що ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має широкий асортимент продукції. Другою за величиною виявилась асортиментна група «Соки», вона має великий спектр смаків. З кожним роком підприємство збільшує свій асортимент та наповнює власний портфель новинками у асортиментній групі «Соки» та «Соки прямого віджиму». Компанія ретельно стежить за вподобаннями споживачів та на основі детального аналізу ринку створює нові поєднання смаків.

Основна ціль ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» по товарам – поглиблення товарного асортименту. Адже у майбутньому підприємство планує доповнити лінійку соків прямого віджиму.

Отже, з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що другим значним лідером на ринку соків є СП «Вітмарк», адже у своєму товарному асортименті підприємство має широкий асортимент соків, який складається з 20 видів продукції. ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має всього 10 видів найменувань, що у половину менше від підприємства СП «Вітмарк». ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» у виробництві соків прямого віджиму застосовує дуже оригінальні поєднання смаків, наприклад, ківі та шпинат або малина та ожина, що виділяє його серед конкурентів.

Ціна має значний вплив на розвиток та економічну діяльність підприємства. Головний фактор, який визначає ефективний розвиток компанії є цінова політика. Саме ціни забезпечують підприємству отримати максимальний та прогнозований прибуток, попит на надані товари та послуги та конкурентоспроможність продукту. Кожен підприємець

самостійно встановлює ціни на власний товар, покладаючись на знання та навички, а також за допомогою сформованої цінової політики. Суть цінової політики полягає саме у встановленні цін на товари та послуги та вмінні чітко та правильно варіювати ними залежно від того, який склався попит на ринку. Цінова політика визначається потенціалом підприємства, наявністю капіталовкладень, професійних співробітників та організацією діяльності. Наявний попит на товар потрібно задовольнити у потрібному обсязі, часі, місці та при забезпеченні потрібного ринку якості продукції [62].

Проаналізуємо цінову політику головних конкурентів ТОВ «Сандора». Для цього визначимо середню ціну продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Цінова політика головних конкурентів ТОВ «Сандора»

Назва підприємства	Середня ціна продукції за 1 л, грн.
СП «Вітмарк»	27
ПАТ «Ерлан»	25
ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	30

Джерело: складено автором на основі [34-37].

Із табл. 2.16 можемо зробити висновок, що найменшу ціну на свою продукцію має ПАТ «Ерлан» – середня ціна соку за 1 л становить 25 грн, це може привернути увагу споживачів та підвищити їхню лояльність до компанії. Найбільшу ціну має ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» – середня ціна соку за 1 л становить 30 грн.

ТОВ «Сандора» пропонує споживачам продукти за найвищою ціною на ринку – середня ціна за 1 л соку становить 32 грн. Такий рівень цін можемо обґрунтувати високою якістю товару, адже у своєму виробництві підприємство використовує тільки натуральну сировину. Цей фактор може вплинути на попит підприємства, адже споживачі зможуть обирати товари за меншим ціновим діапазоном. Серед представлених конкурентів найдоступнішу ціну має ПАТ «Ерлан».

Формування цінової політики підприємства не можливе без чітко визначених цілей ціноутворення. Тому визначимо цілі по цінам головних конкурентів ТОВ «Сандора». Існують три основні групи цілей ціноутворення на які можуть орієнтуватися підприємства:

- цілі, орієнтовані на прибуток;
- цілі, орієнтовані на збут;
- цілі, пов'язані з конкуренцією.

Зробивши аналіз цін конкурентів на ринку, можемо дійти висновку, що ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та СП «Вітмарк» притримуються цілей, які орієнтовані на збут, а саме на збільшення ринкової частки. Адже кожен із конкурентів прагне забезпечити певний обсяг продажу, максимізувати власний прибуток та збільшити частку на ринку соків та соковмісної продукції.

Основна збутова ціль підприємств СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» – пошук нових сегментів для існуючих та нових товарів. Створення нової продукції, вдосконалення асортименту існуючих товарних ліній надає підприємствам можливість виходити на нові сегменти споживачів. Разом з цим збільшуються їх фінансові показники.

На сьогоднішній момент соціальні медіа виступають як платформа, яка дає можливість створення активної користувальницької бази. Соціальні медіа надають компаніям вбудовані «вірусні» технології, за допомогою яких не потрібно просити споживачів розповідати про новий продукт компанії своїм друзям і знайомим, оскільки друзі побачать його у стрічці оновлень. Компанія мінімізує витрати на управління спільнотою; ці зобов'язання бере на себе адміністрація соціальної мережі, яка стежить за дотриманням локальних правил та норм законодавства. Крім того, компанія мінімізує витрати на розробку, оскільки соціальна мережа є безкоштовною платформою для діяльності компанії, а от створення сайту і його просування вимагають значних грошових вкладень.

Одне ми знаємо напевне: за допомогою соціальних мереж бренди мають можливість створити потужну присутність у ЗМІ шляхом взаємодії з клієнтами в Інтернеті. Соціальні інструменти також можуть допомогти зміцнити сприйняття бренду, передаючи основні цінності широкій аудиторії. Це, в свою чергу, відкриває можливість розпочинати бесіди, розвивати ділові партнерські стосунки та розширювати інтернет-спільноту, щоб завоювати нових підписників та потенційних клієнтів [63].

Для аналізу та оцінки інтенсивності рекламної кампанії використовуємо метод експертних оцінок. Для розрахунків було використано 5-ти бальну шкалу. Кількість балів, яке отримує підприємство, означає наступне: 5 – «інтенсивна рекламна кампанія», 4 – «помірна», 3 – «має постійний характер, але в невеликих обсягах», 2 – «дуже рідко проводиться», 1 – «майже не проводиться».

Отримані результати наведені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Порівняльна характеристика інтенсивності рекламної діяльності функціонуючих підприємств у галузі

Назва підприємства	Інтенсивність рекламної кампанії (оцінка від 1 до 5)
ТОВ «Сандора»	3
СП «Вітмарк»	3
ПАТ «Ерлан»	2
ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	5

Джерело: складено автором на основі [34-37].

Порівнявши отримані результати, можемо стверджувати, що ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» веде активну рекламну діяльність серед представлених підприємств на ринку соків. Підприємство веде активну діяльність у соціальних мережах, розміщує телевізійну та зовнішню рекламу, а також виступає спонсором у різних заходах. Тому ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має ефективну рекламну стратегію та успішну впізнаваність бренду. СП «Вітмарк» та ПАТ «Ерлан» мають слабку рекламну

кампанію. З наведених даних можемо стверджувати, що ТОВ «Сандора» веде помірну комунікаційну діяльність та не приділяє значну увагу рекламній кампанії. Це свідчить про необхідність частішого проведення рекламних акцій, які у свою чергу зміцнять імідж компанії.

Проаналізуємо присутність підприємств у соціальних мережах (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Присутність конкурентів у соціальних мережах

Конкуренти	Кількість підписників у соціальних мережах, тис. чол.		
	Facebook	YouTube	Instagram
СП «Вітмарк»	5 393	1 800	433
ПАТ «Ерлан»	626	312	277
ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	84 500	43 700	43 600

Джерело: складено автором на основі [35-37].

З табл. 2.18 видно, що активну діяльність у соціальних мережах веде ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед», регулярна частота виходу роликів та постів привертають увагу споживачів. Також підприємство проводить розіграші та конкурси. Неактивну діяльність у соціальних мережах веде ПАТ «Ерлан», вихід постів та роликів здійснюється один раз на два місяці.

Підприємство ТОВ «Сандора» має свої сторінки у соціальних мережах, а саме:

- Facebook. Сторінка має 14 539 тис. підписників. Компанія публікує актуальну інформацію та цікаві події.

- YouTube. Сторінка має 2 073 тис. підписників. Компанія публікує загальні рекламні ролики.

- Instagram. Сторінка має 6 836 тис. підписників. На сторінці надана актуальна інформація, розповідається загальна інформація, є опитування.

Основну інформацію компанія розміщує на офіційному сайті. На ньому споживач може знайти актуальну інформацію про продукцію та ознайомитись із актуальними новинами.

Проаналізувавши соціальні мережі головних конкурентів можемо стверджувати, що лідером є компанія ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Підприємство має ефективну рекламну стратегію, яка розрахована на підтримання іміджу. ТОВ «Сандора» не надто слідкує за рекламою саме в соціальних мережах. Адже, основна інформація знаходиться на офіційному сайті, де є вся необхідна та корисна інформація. Інформація про різноманітну промо-активність зовсім не позиціонується на ринку. Кількість користувачів на соціальних сторінках замала для компанії.

Виділимо головні цілі по комунікаціям, які застосовують у своїй діяльності конкуренти. Головною ціллю СП «Вітмарк» є підвищення присутності компанії у соціальних мережах. Збільшення інформації про діяльність підприємства, його продукцію дозволить залучити нових споживачів та підвищити імідж компанії. При чому соціальні мережі можуть стати гарними площадками для продажу ексклюзивної продукції, проведенні розіграшів та різноманітних акційних пропозицій, які дозволять збільшити лояльність споживачів. ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» має найкращу комунікаційну діяльність серед конкурентів, тому головна ціль компанії – підтримання прихильності споживачів до бренду.

Так як лідируючі позиції на ринку соків займає ТОВ «Сандора», конкуренти прагнуть підвищити власні ринкові частки. З кожним роком СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед» вдосконалюють власний асортимент продукції, додають нові смаки, створюють ексклюзивні фруктові мікси. Видно, що кожен конкурент має на меті збільшити частку ринку та вийти на лідируючі позиції. Орієнтуючись на цілі головних конкурентів можна визначити їх поточні стратегії.

Охарактеризуємо поточні стратегії компаній-конкурентів, які функціонують на ринку.

Поточні стратегії СП «Вітмарк»:

1. Товарна стратегія підприємства – розширення товарної лінії. Проведене дослідження товарного асортименту показало, що компанія розширює існуючі категорії товарів за рахунок нових смакових якостей. Різні варіації смаків у товарній лінії «Соки та напої» надає споживачам великий вибір. У групі «Дитячі соки» компанія експериментує з упаковкою додаючи яскравих кольорів та мультиплікаційних героїв.

2. Стратегія сегментації – диференційований маркетинг. Підприємство має ринкові сегменти на які просуває конкретний товар та розробляє відповідний комплекс маркетингу. У свою чергу застосовується товарна спеціалізація, адже сік та напої пропонується різним категоріям споживачам.

3. Стратегія позиціонування – позиціонування за співвідношенням «ціна-якість». Товари підприємства позиціонуються на ринку високої якості, адже підприємство виробляє сік із натуральної сировини. ТМ «Jaffa» – лінійка соків, створена для людей, які ведуть активний спосіб життя, слідкують за своїм харчуванням та здоров'ям. ТМ «Прямо Сік» – лінійка соків 100% прямого віджиму, який виробляється тільки з натуральної сировини, без додавання цукру. ТМ «Джусік» – дитячі соки, які виробляються зі свіжих фруктів, без домішок. ТМ «Aquarte» – лінійка функціональної води з рослинним екстрактом.

4. Цінова стратегія – ціна у співвідношенні «ціна-якість». Дана стратегія у поєднанні зі стратегією позиціонування приносить фірмі успішний результат. Споживачі готові платити більше за товар вищої якості, тому підприємство має широкий спектр товарів за різним ціновим діапазоном.

5. Стратегія розвитку підприємства – стратегія глибокого проникнення на ринок. СП «Вітмарк» прагне збільшити частку ринку та стати лідером у

галузі. Обрана стратегія спрямована на покращення рекламної діяльності підприємства, залучення нових споживачів, а позиціонування соку відбувається за рахунок переконання покупців збільшити обсяг споживання продукту.

6. Стратегія розподілу продукції – інтенсивний розподіл. Підприємство розповсюджує продукцію у супермаркетах, універмагах, кіосках, торгових центрах, це дозволяє споживачам знаходити товар у будь-якому місці.

7. Комунікаційна стратегія – позиціонування бренда. Підприємство має декілька успішних торгових марок на ринку соків, це підвищує впізнаваність самого підприємства, тим самим підвищує лояльність споживачів. Кожна торгова марка має свій образ, який безпосередньо пов'язаний зі здоровим способом життя.

8. Конкурентна стратегія – стратегія челенджера. Підприємство займає другу позицію на ринку соків, тому у планах фірми збільшити ринкову частку та завоювати перші позиції на ринку. Можна виділити стратегію обхідного наступу, адже СП «Вітмарк» використовує трохи нижчі ціна на свою продукцію, ніж ТОВ «Сандора», а також використовує у позиціонуванні схожі текстові звернення.

Приклад текстового звернення ТОВ «Сандора»: «Сандора – 100% сік, заряджений сонцем».

Приклад текстового звернення СП «Вітмарк»: «Jaffa - 100% фрукти, які заряджають».

Поточні стратегії СП «ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»»:

1. Товарна стратегія підприємства – стратегія диференціації товару. Тобто підприємство доповнює існуючі товарні лінії продукції новими видами. Компанія найбільше експериментує поєднувати різноманітні смаки та представляє на ринку поєднання екзотичних фруктів та овочів, що виділяє її серед конкурентів.

2. Стратегія сегментації – диференційований маркетинг. Так як і

СП «Вітмарк» сік пропонується різним категоріям споживачам, що дає можливість охопити більший сегмент ринку.

3. Стратегія позиціонування – позиціонування на іміджі. Підприємство за рахунок високої впізнаваності бренду та присутності у соціальних мережах активно залучає до позиціонування власної продукції на ринку відомих людей. А також є спонсором у багатьох заходах.

4. Цінова стратегія – стратегія наслідування лідера. Підприємство орієнтується на ціну товарів ТОВ «Сандора». Це забезпечує стабільну діяльність фірми на ринку соків та соковмісних напоїв.

5. Стратегія розвитку підприємства – стратегія розвитку товару. Фірма активно вдосконалює власний асортимент соків, кожного року додає нові варіації смаків, а також підвищує якість продукції. Дана стратегія допоможе підприємству збільшити обсяг продажу та ринкову частку.

6. Стратегія розподілу продукції – інтенсивний розподіл. Підприємство розповсюджує продукцію у супермаркетах, універмагах, кіосках, торгових центрах, це дозволяє споживачам знаходити товар у будь-якому місці.

7. Комунікаційна стратегія – спонсорство. Також компанія є спонсором багатьох заходів, а саме музичних фестивалів, концертів. Підприємство активно використовує стимулювання збуту, а саме участь у конкурсах, де споживач отримує брендovanі подарунки від ТМ «Rich».

8. Конкурентна стратегія – стратегія послідовника. Даний вид стратегії можна обґрунтувати тим, що підприємство має замалу частку ринку, тому вийти у лідери буде важко. Асортимент соків значно менший, ніж у конкурентів. Тому підтримання власної ринкової частки дає змогу успішно діяти у галузі та поступово збільшувати обсяги продажу.

Узагальнені результати наведеного аналізу головних конкурентів щодо майбутніх цілей, поточних стратегій щодо товарів, цін, збуту та просування продукції та намірів на майбутнє наведені у табл. 2.17.

Діагностика цілей та намірів конкурентів

Показники	Конкуренти	
	СП «Вітмарк»	ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
Цілі конкурентів:		
– по товарах	Розширення товарного асортименту	Поглиблення товарного асортименту
– по цінах	Збільшення обсягів реалізації	Збільшення обсягів реалізації
– по збуту продукції	Пошук нових сегментів для збуту існуючих та нових товарів	Пошук нових сегментів для збуту існуючих та нових товарів
– по комунікаціях	Підвищення присутності у соціальних мережах	Підтримання прихильності споживачів до бренду
– по розвитку компанії в майбутньому	Збільшення частку ринку. Прагнення стати лідером на ринку соків та соковмісної продукції	Збільшення частку ринку. Прагнення стати лідером на ринку соків та соковмісної продукції
Поточні стратегії:		
– товарні	Розширення товарної лінії	Стратегія диференціації товару
– сегментації	Диференційованого маркетингу	Диференційованого маркетингу
– позиціонування	Позиціонування за співвідношенням «ціна – якість»	Позиціонування на іміджі
– цінові	Стратегія цінового лідера	Стратегія диференційованих цін
– розвитку підприємства	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
– розподілу продукції	Стратегія інтенсивного розподілу	Стратегія інтенсивного розподілу
– комунікаційні	Позиціонування бренда	Спонсорство
– конкурентні	Стратегія челенджера	Стратегія послідовника

Проведений аналіз показав, що на ринку соків та соковмісної продукції ведеться активна конкурентна боротьба. Адже кожен із головних конкурентів підприємства прагне завоювати більшу частку ринку та вийти на новий сегмент, при цьому фірми розширюють власний товарний асортимент, застосовують ефективні рекламні засоби та інструменти, налагоджують збутову діяльність та цінову політику. Аби бути лідером на ринку ТОВ «Сандора» повинен ретельно слідкувати за конкурентами та діяти на випередження.

Доцільно також розрахувати ключові фактори успіху компанії ТОВ «Сандора» та його найближчих конкурентів, які функціонують на ринку соків.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це фактори, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку [22].

Ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі повинні стати основою стратегії, що розробляється підприємством. В залежності від сфери діяльності КФУ будуть відрізнятися. Також вони можуть змінюватися з плином часу [23].

Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «Сандора» та його головні конкурентів на ринку соків наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Ключові фактори успіху ТОВ «Сандора» та основних конкурентів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	ТОВ «Сандора»		СП «Вітмарк»		ПАТ «Ерлан»		ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Частка ринку	0,3	5	1,5	4	1,2	2	0,6	3	0,9
Обсяги продажу продукції	0,3	5	1,5	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Ціна продукції	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Якість продукції	0,1	5	0,5	3	0,5	3	0,3	4	0,4
Інтенсивність рекламної кампанії	0,2	3	0,6	2	0,4	1	0,2	5	1
Всього	1	-	4,4	-	3,3	-	2,1	-	3,4

Аналіз ключових факторів успіху показав, що компанія ТОВ «Сандора» має найвищу інтегровану оцінку – 4,4 із 5 можливих, на основі цього можемо стверджувати, що підприємство має значну конкуренту

перевагу серед інших компаній у галузі. При оцінці ключових факторів успіху було виявлено, що основними конкурентами є компанія ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» та СП «Вітмарк», які мають не значний відрив один від одного.

Тому, підприємству ТОВ «Сандора» необхідно приділити увагу своїм сильним сторонам, слід утримувати частку ринку на поточному рівні або збільшувати її шляхом збільшення обсягів продажу, зменшити ціни на продукцію та посилити рекламну кампанію.

Отже, компанія ТОВ «Сандора» знаходиться у стабільному лідируючому стані на ринку соків України.

2.4. Аналіз частки ринку конкурентів

Доцільно проаналізувати, яку частку ринку має підприємство у динаміці, адже це дозволить визначити стан компанії на ринку серед конкурентів. Вихідну інформацію для розрахунків подаємо в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Вихідна інформація до визначення частки ринку

Роки	Загальний обсяг продажу продукції на ринку / в галузі		Обсяг реалізації продукції підприємства		Обсяги реалізації продукції конкурентами, тис. грн.		
	в натуральному виразі, т	в вартісному виразі, тис. грн.	в натуральному виразі, т	в вартісному виразі, тис. грн.	СП «Вітмарк»	ПАТ «Ерлан»	ТОВ «Кока Кола Беверіджиз Україна Лімітед»
2018	212576,8	2345654,9	102123,3	907768,4	598141,9	119628,3	136047,9
2019	246175,7	3776532,5	109653,8	1514389,5	1038546,4	222815,4	234145,0
2020	300175,8	5480023,4	123087,5	2323529,9	1539886,5	339761,4	350721,4

На основі інформації, наведеної в табл. 2.11, визначимо частку ринку за обсягом продажу в натуральному і вартісному виразі.

Розрахунки здійснюються за формулою:

$$Ч = \frac{O_n}{O_p}, \quad (2.1)$$

де $Ч$ – ринкова частка підприємства, %;

O_n – обсяг продажу продукції підприємства в натуральному (вартісному) виразі;

O_p – загальний обсяг продажу продукції на ринку (або в галузі) в натуральному (вартісному) виразі.

Частка ринку в окремому сегменті визначається як обсяг продажу товарів фірми в даному сегменті до місткості даного сегменту (загального обсягу продажу товарів у окремому сегменті).

Визначимо ринкову частку у вартісному виразі для ТОВ «Сандора»:

$$Ч_{2020} = \frac{2323529,9}{5480023,4} = 0,424 = 42,4 \%$$

$$Ч_{2019} = \frac{1514389,5}{3776532,5} = 0,401 = 40,1 \%$$

Визначимо ринкову частку у натуральному виразі для ТОВ «Сандора»:

$$Ч_{2020} = \frac{123087,5}{300175,8} = 0,410 = 41 \%$$

$$Ч_{2019} = \frac{109653,8}{246175,7} = 0,44 = 44 \%$$

Відносну частку ринку визначити за формулою:

$$\text{Відносна частка ринку}_{2020} = \frac{42,4}{100-42,4} * 100 = 73,6 \%$$

$$\text{Відносна частка ринку}_{2019} = \frac{40,1}{100-40,1} * 100 = 66,9 \%$$

Відносна частка ринку стосовно трьох конкурентів визначається як співвідношення частки ринку фірми і трьох головних конкурентів:

$$\text{Відносна частка ринку}_{2020} = \frac{42,4}{(28,1+6,2+6,4)} = 1,041 = 104,1 \%$$

$$\text{Відносна частка ринку}_{2019} = \frac{40,1}{(27,4+5,9+6,2)} = 1,015 = 101,5 \%$$

Частка ринку відносно лідера розраховується як співвідношення частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента:

$$\text{Частка ринку відносно лідера}_{2020} = \frac{42,4}{28,1} = 1,508 = 150,8 \%$$

$$\text{Частка ринку відносно лідера}_{2019} = \frac{40,1}{27,4} = 1,463 = 146,3 \%$$

Результати розрахунків наведені у вигляді табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати розрахунку частки ринку підприємства

Показники	Значення показника, %		
	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+, -)
1. Частка ринку за обсягом продажу в натуральному виразі, %	44,0	41,0	-3,0
2. Частка ринку за обсягом продажу у вартісному виразі, %	40,1	42,4	2,3
3. Відносна частка ринку, %	66,9	73,6	6,7
4. Частка ринку відносно трьох основних конкурентів, %	101,5	104,1	2,6
5. Частка ринку відносно лідера, %	146,3	150,8	4,5

За результатами дослідження, можемо стверджувати, що ринкова частка у натуральному виразі зменшилась на 3%, але у вартісному виразі навпаки збільшилась на 2,3 %. Тобто можемо сказати, що підприємство ТОВ «Сандора» застосовує ефективну цінову політику, адже йому вдається заробляти більше коштів з одиниці продукції. Ринкова частка відносно трьох головних конкурентів збільшилась на 2,6 %, що вказує на лідируючі позиції підприємства у галузі. Частка ринку відносно конкурента СП «Вітмарк» збільшилась на 4,5 %.

Отже, ТОВ «Сандора» – ефективно функціонуюче підприємство, лідер ринку соків України, прибуткове та рентабельне. Маркетингова стратегія та фінансова стратегія підприємства найкращі на ринку, що й сприяло досягненню найвищих результатів. ТОВ «Сандора», як і будь-яке інше підприємство, має систематично проводити маркетингові дослідження мікро- та макросередовища, оцінювати свої конкурентні сили, досліджувати потреби та запити споживачів та проводити моніторинг стану конкурентного

середовища на ринку. Така умова оцінки ринкових ситуацій потрібна кожній фірмі за для успішного функціонування та забезпеченості інформацією для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

2.5. Аналіз п'яти сил конкурентного середовища

Аналіз п'яти сил конкурентного середовища – це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу у певній галузі.

Аналіз п'яти сил дає змогу оцінити рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі 5 ключових факторів у галузі:

1. Постачальники.
2. Покупці.
3. Перешкоди для виходу та входу.
4. Замінники.
5. Суперництво.

Такий інструмент допомагає проаналізувати привабливість та прибутковість галузі, а також дає можливість слідкувати за силою ринкової позиції бізнесу [69].

Стратегічна група конкурентів – це безліч конкуруючих організацій в певній галузі, що мають спільні риси, включаючи аналогічні стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, а також мають інші загальні ознаки, наприклад, використовувані технології, ціни або якість продукції і послуг, канали збуту, цільові аудиторії, сервіс та інші елементи маркетингу.

У рамках цих стратегічних груп і ведеться найбільш відчутна внутрішньогалузева конкурентна боротьба. Якщо галузь складається з однієї стратегічної групи, то до аналізу конкуренції в цій галузі в цілому може бути застосована модель п'яти сил М. Портера (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Модель п'яти сил М. Портера

Проведемо конкурентний аналіз підприємства ТОВ «Сандора» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Дослідження конкурентного середовища

Сили конкурентного середовища	Наявність чи відсутність (так, ні)	Пояснення позиції
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Поява нових конкурентів	Так	Вхідні бар'єри для нових гравців в індустрії напоїв дуже низькі, тому на ринку регулярно з'являються нові бренди. Фірми-конкуренти мають широкий асортимент продукції, а також позиціонують власні товари як натуральні та високоякісні, що у свою чергу провокує велику конкуренцію у галузі. Адже споживачів не так легко утримати, тому потрібно модифікувати товари, розширювати товарні лінійки. ТОВ «Сандора» має найбільшу частку ринку, тому лояльні клієнти рідше обирають товари-конкурентів, але загроза все одне залишається.
2. Поява-товарів заміників	Так	На ринку є багато лимонадів, соків рівень загрози досить високий. Зростає популярність органічних та крафтових товарів, які зроблені за унікальними технологіями і мають обмежений термін придатності. Невеликі виробники, можуть стати потенційною загрозою, адже споживачі можуть розцінити такі товари більш якісними.

1	2	3
3. Позиції постачальників	Ні	З боку постачальників загроза мінімальна. За роки роботи підприємство має надійних постачальників, які постачають тільки якісну сировину.
4. Позиції покупців	Ні	Кінцеві споживачі не чинять значний вплив на компанію. Це можна обґрунтувати тим, що підприємство має високий рівень впізнаваності, тому найчастіше споживачі віддають перевагу саме продукції ТОВ «Сандора». Адже підприємство за роки діяльності зарекомендувало себе з позитивного боку, продукти виготовлені з натуральної сировини, не містять домішок та барвників. Але підприємству все одно повинно стежити за вподобаннями споживачів та швидко реагувати на зміни.
5. Конкуренція між діючими фірмами у галузі	Так	На ринку присутні й інші бренди, які домоглися популярності, але не досягли рівня визнання компанії ТОВ «Сандора». На даний момент головними конкурентами підприємства є СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», які мають широкий асортимент соків та соковмісних напоїв. Тому конкурентна боротьба у галузі досить висока, кожен хоче зайняти лідируючі позиції та покращити своє становище на ринку, особливо після карантинних обмежень. Пандемія негативно вплинула на кожне підприємство, рівень прибутку знизився, тому зараз ведеться активна боротьба за збільшення обсягів продажу.

Дослідження конкурентного середовища показало, що найбільшою загрозою для компанії є загроза появи альтернативних товарів. Наразі існує тенденція до збільшення прихильників здорового способу життя, а тому користуватися попитом будуть безалкогольні напої без вмісту цукру або зі зменшеним змістом цукру, напої з додаванням натурального соку, натуральні соки, морси та смузі. Також значний тиск чинить конкуренція у галузі, адже кожне підприємство має на меті збільшити частку ринку. Тому компанії вдаються до різних методів конкурентної боротьби, які підвищують рівень лояльності до пропонованих товарів. Поява нових конкурентів має значну силу, адже з кожним роком з'являються нові виробники, які пропонують широке різноманіття соків.

При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство ТОВ «Сандора», була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожної окремої сили конкуренції виділялися найбільш істотні критерії (табл. 2.22). Необхідно оцінити ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії за 5-бальною шкалою (сильно – 5, помірно –

4, посередньо – 3, слабо – 2, майже не виявляється – 1) та тенденцію впливу даного критерію як позитивного чи негативного (привласнення знаків «+» чи «-»). Оцінка значущості кожної сили для даного підприємства відбувалася шляхом привласнення йому певної ваги від 0 до 1.

Таблиця 2.22

Вплив сил конкуренції на діяльність підприємства

Сила конкуренції	Показник	Вага	Ступінь впливу
Споживачів	1. Ціна послуг у витратах споживача	0,2	-3
	2. Ступінь лояльності до конкретного бренду		+4
	3. Чутливість споживача до ціни		-3
	4. Падіння рівня доходів цільових груп покупців		-5
	5. Стабільність попиту на товари		+4
		I = - 0,12	
Товарів-замінників	1. Якість товарів-замінника	0,4	-2
	2. Рівень цін на товари-замінники		-3
	3. Готовність споживача перейти на товар-замінник		-5
	4. Стабільність попиту на товар-замінник (ступінь відданості)		-4
		I = - 1,4	
Постачальників	1. Кількість постачальників	0,1	+4
	2. Ступінь залежності підприємства від постачальника ресурсів		-4
	3. Цінова еластичність ресурсів		+3
	4. Дохідність постачальників		+2
	5. Галузь є ключовою групою клієнтів для постачальників		+2
		I = 0,14	
Виробників	1. Велика кількість конкурентів вітчизняного походження	0,3	-5
	2. Наявність сформованої п'ятірки лідерів		+4
	3. Здатність до маневру, гнучкість і пристосування конкурентів до змін		+5
		I = 1	

За кожною силою визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг:

$$I_{ij} = K_j \frac{\sum_{i=1}^n P_{ij}}{n} \quad (2.2)$$

де I_{ij} – загальна оцінка i -го показника j -го фактора; K_{ij} – коефіцієнт вагомості j -го фактора; R_{ij} – ранг i -показника j -го фактора; n – кількість показників у межах j -го фактора.

Загальні оцінки підсумовуються у межах кожного фактора, і таким чином одержимо загальну оцінку за фактором:

$$I_j = \sum_{i=1}^n I_{ij} \quad (2.3)$$

де I_{ij} – загальна оцінка j -го фактора,

Таким чином, сумарний показник дії конкурентних сил:

$$I = 0,2 \frac{-3+4-3-5+4}{5} + 0,4 \frac{-2-3-5-4}{4} + 0,1 \frac{+4-4+3+2+2}{5} + 0,3 \frac{-5+4+5}{3} = -0,38$$

Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства наведена на рис. 2.23.

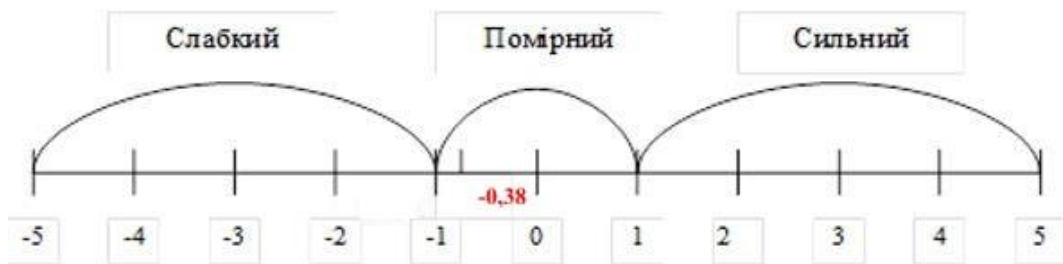


Рис. 2.6. Шкала оцінювання впливу конкурентних сил на діяльність підприємства

Таблиця 2.23

Характеристика областей впливу конкурентних сил на діяльність галузі

Назва області	Характеристика
Слабкий	Досить сильний конкурентний вплив, зумовлений кризовими явищами в галузі, які наносять шкоду окремим елементам підприємства або системі в цілому та при несвоєчасній реакції на ці чинники відповідними заходами. Це може призвести до його занепаду.
Помірний	Невизначена ситуація. Характеризується рівноважним впливом як позитивних, так і негативних факторів конкуренції (що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства). Вимагає балансування негативних явищ та заходів щодо їх запобігання або пом'якшення.
Сильний	Підприємство займає достатньо сильну позицію на ринку, невразливу до впливу конкурентних сил.

У результаті проведеного аналізу можна дійти висновку, що на сьогоднішній день підприємство ТОВ «Сандора» опинилося в досить складному конкурентному становищі (сумарний показник дії конкурентних сил є негативним). Присутній як позитивний, так і негативний вплив факторів конкуренції, що віднесло підприємство до помірної області. Найбільший конкурентний тиск чинять поява нових товарів-замінників та загострення дій існуючих конкурентів. Не становлять загрозу споживачі та постачальники сировини.

Отже, можемо зробити висновок, що підприємство володіє достатньою кількістю сильних сторін, які здатні утримувати лідируючі позиції на ринку. Але особливу увагу підприємству слід приділити на власні слабкі сторони та вжити необхідних заходів за для покращення власного становища та підвищення іміджу компанії.

Висновки до розділу 2.

1. Аналіз галузі показав, що ринок соків та соковмісних напоїв досить різноманітний, має велику кількість торгових марок. З кожним роком обсяг продажів зростає, що позитивно впливає на прибутки компаній.

2. ТОВ «Сандора» – український виробник соків, нектарів, соковмісних продуктів, газованих напоїв та снєків. З 2007 року входить до складу PepsiCo. Компанія найбільша в Україні за виробництвом соків. За останні роки функціонування підприємство активно розвивається, але у 2020 році компанія зазнала збитків через пандемію коронавірусного захворювання.

3. Аналіз намірів та цілей фірм-конкурентів показав, що на ринку ведеться активна боротьба за увагу споживача. Конкуренти обирають ефективні стратегії, які допомагають збільшувати обсяги продажів. Кожен із конкурентів має на меті збільшити власну ринкову часту.

4. Ринкова частка ТОВ «Сандора» відносно трьох головних конкурентів збільшилась на 2,6 %, що вказує на позицію лідера у галузі.

5. На сьогоднішній день ТОВ «Сандора» займає лідируючі позиції у своєму сегменті, головними конкурентами на внутрішньому та зовнішніх ринках є СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», які постійно вдосконалюють маркетингові методи просування товарів та виробничі потужності, а також вміло розширюють асортимент власної продукції.

6. При аналізі конкурентних сил, які діють на підприємство ТОВ «Сандора», було виявлено як позитивний, так і негативний вплив факторів конкуренції, що віднесло підприємство до помірної області. Найбільший конкурентний тиск чинять поява нових товарів-замінників, загострення дій існуючих конкурентів та поява нових гравців на ринку соку та соковмісною продукції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

3.1. Обґрунтування конкурентних стратегій

Задля того, щоб підприємство тримало лідируючі позиції на ринку сокової продукції, необхідно обрати ефективну конкурентну стратегію. Розглянемо конкурентні стратегії для ТОВ «Сандора» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Конкурентні стратегії для ТОВ «Сандора»

Автор класифікації	Класифікаційні ознаки	Основна стратегія	Різновиди стратегій	Характеристика позиції
Ф. Котлер	Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Ринкового лідера	Стратегія захисту позицій	<ul style="list-style-type: none"> - Створення нової ТМ «Сан». - Розширення асортиментної групи «Sandorik». - Участь підприємства у виставці «WorldFood Ukraine». - Закріплення позиції на ринках збуту ЄС.
			Стратегія підвищення ринкової частки	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення якості продукції (використання більш якісної сировини, впровадження сучасних потокових ліній). - Активізація рекламної діяльності (реклама на транспорті, в місцях продажу). - Посилення інноваційної діяльності шляхом створення продукції з новими смаками.
М. Портер	Конкурентні стратегії фірми за ознакою конкурентної переваги	Концентрація на диференціації	Стратегія диференціації продукції	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження еко-упаковки.

На ринку соків та соковмісної продукції ведеться активна конкурентна боротьба. Головні гравці у галузі постійно зміцнюють власні позиції, збільшують обсяг продажу, вводять новий товар та швидко реагують на зміни в потребах споживачів. З проведених досліджень можемо стверджувати, що ТОВ «Сандора» здобуло великої прихильності серед більшої кількості споживачів та має великі переваги серед безпосередніх конкурентів на ринку.

Тому для ТОВ «Сандора» необхідно обрати конкурентні стратегії, які збережуть існуючі позиції та дозволять досягти кращих результатів. Так як підприємство є ринковим лідером, для нього доцільно запропонувати такі конкурентні стратегії за Ф.Котлером для лідера: стратегію захисту позицій та стратегію підвищення ринкової частки.

Задля захисту своїх позицій необхідно ретельно стежити за діями конкурентів та вживати заходи, які допоможуть виділити фірму в очах споживачів. Тому підприємству необхідно приділити увагу товарному асортименту, а саме розширити лінійку соків та напоїв, створити нову ТМ, приймати участь у виставках та ярмарках, закріпити свої позиції на ринках ЄС.

Задля підвищення ринкової частки необхідно посилити рекламну активність, займатися інноваційною діяльністю, працювати над покращенням якості товарів. Наразі велику увагу слід приділяти якості товару, адже поява невеликих фірм-конкурентів, де вони здійснюють продаж крафтових напоїв високої якості досить висока. Тому підприємству доречно виділити власну продукцію, створити рекламні звернення, які позиціонують сік як основне джерело вітамінів та мінералів. Доцільно активно просувати власні товари у соціальних мережах, застосовувати цікаві розіграші, де б споживачі могли отримати подарунки у вигляді брендкованої продукції.

Результати дослідження показали, що підприємство має сильних конкурентів, які прагнуть збільшити власні ринкові частки та усунути ТОВ «Сандора» з позиції лідера.

Тому за М. Портером обираємо основну стратегію диференціації. Адже дана стратегія дозволяє підприємству забезпечити унікальність і більш високу цінність продукту для покупця з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик та методів збуту. Дана конкурентна стратегія дає розуміння споживчих потреб і переваг, виконання зобов'язань перед споживачами, знання власних можливостей підприємства, здійснення постійних інновацій. Потенційною основою диференціації продукції є фактори, що підвищують цінність продукції для покупця, у тому числі психологічна задоволеність. Також можна запропонувати продукцію у еко-упаковці. Це можуть бути соки, нектари, морси та смузі вироблені із натуральної сировини без домішок та упаковані в екологічну тару. Представляти даний вид продукції можна на екологічних ярмарках, адже зараз все більше людей переходять на здоровий спосіб харчування, де обирають тільки якісну продукцію.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від впровадження маркетингових заходів

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу – участь підприємства у торговельній виставці «WorldFood Ukraine»

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Сандора» можемо стверджувати, що ефективним заходом для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку буде участь компанії у торговельній виставці «WorldFood Ukraine», яка буде проходити з 2 по 3 листопада 2022 року у місті Києві.

Участь компанії у торговельних виставках дозволить представляти нові товари та вийти на новий сегмент ринку. Також це дозволить зміцнити позиції серед конкурентів та виділити підприємство в очах споживачів.

Участь підприємства у міжнародній виставці продуктів харчування допоможе ознайомити споживачів з власною продукцією та представити новий товар, який буде орієнтований на більш платоспроможний сегмент ринку. Також демонстрація нового товару, а також асортименту своєї продукції дозволить підприємству знайти нових постачальників більш якісної сировини, а також партнерів у діяльності. За допомогою щорічного представлення власної продукції на виставці, підприємство зміцнює своє становище на ринку соків.

Загалом торговельні виставки дають змогу безкоштовно скуштувати продукцію та напряду дізнатися про смаки споживача. Це такий найбільш природний метод одержання інформації про те, яка продукція користується більшим попитом, а яку необхідно вдосконалювати. У результаті збору інформації й детального аналізу, підприємство буде одержувати дані про попит. Цей аналіз дозволить зберегти незмінну існуючу частку ринку.

Участь підприємства у виставках дає можливість отримати реальну картину не лише ринкової позиції фірми, а й усієї галузі в цілому. Такий метод дозволить вивчати свої конкурентів, оцінювати їхню продукцію, слідкувати за появою різноманітних товарів-новинок.

Також присутність на виставках підвищить імідж підприємства. Адже демонстрація товарів підвищує рівень сприйняття та оцінки як вже існуючих покупців, так і потенційних. Участь у даному заході дозволить повернути колишніх споживачів, адже є можливість повторно завоювати їхню довіру.

3.2.2. Маркетингове обґрунтування заходу – впровадження нової екологічної упаковки

З кожним роком збільшується рівень зацікавленості серед споживачів еко-новинками та еко-трендами. Суспільство стурбоване питаннями здорового способу харчування, наслідками дій змін клімату тощо.

У деякій мірі слідувати еко-трендам є модною тенденцією, що сприяє покращенню екологічної ситуації в цілому. Часткова відмова від пластику чи

намір сортувати сміття, або частіше обирати еко-продукцію сприяє поліпшенню екології в країні. Бути екологічно свідомим споживачем – це необхідність у сучасних умовах суспільного розвитку.

Ставлення споживачів до еко-брендів значно погіршується, якщо бренд не зацікавлений та не підтримує еко-тренди. Тому компанії, у свою чергу, повинні дбати про екологічні норми та стандарти виробництва, скоротити відходи або займатися їх переробкою, звертати увагу на еко-маркування та сертифікацію продукції. У першу чергу підприємства повинні бути відкритими до споживача, можливо навіть показати процес виробництва товарів. Бренд повинен ініціювати та показувати на своєму прикладі, як саме він бере участь у різних масових заходах та підкреслювати свою екологічність у рекламній кампанії [40].

Задля можливості покращити свою позицію серед конкурентів, підприємству потрібно представити дійсно новий підхід до ставлення до екології. Сьогодні велика кількість споживачів переходить на здорове харчування, де обирає тільки якісні продукти. Все частіше люди на полицях в магазинах шукають продукти зі зниженим вмістом цукру та позначкою ЕКО.

Пропонуємо ТОВ «Сандора» впровадити нову екологічну упаковку для власної продукції – картонні пляшки.

Така упаковка буде виглядати дуже оригінально та цікаво. Така тара дозволить споживачам насолоджуватися яскравими відтінками поживного та корисного продукту. Також така упаковка є абсолютно безпечною, адже вона виконана з картону. Прості та лаконічні етикетки дозволять розповісти споживачеві про те, з чого зроблений сік, дізнатися вміст цукру та інших інгредієнтів. Можна також використовувати унікальні наліпки, які б розкривали відтінки смаку, наприклад, солодкий або кислий.

Екологічна упаковка не шкодить навколишньому середовищу, адже вона виробляється з паперу. Перевагою такої упаковки є те, що її дуже легко переробляти, що також є важливим для суспільства. Така упаковка приверне

увагу споживачів і на торговельній виставці натуральних харчових продуктів.

3.2.3. Розроблення бюджету маркетингу

Оскільки для успішної реалізації конкурентної стратегії важливу роль відіграють фінансові ресурси, то потрібна розробка бюджету запропонованих заходів. Наведемо загальні витрати для участі ТОВ «Сандора» у торговельній виставці «WorldFood Ukraine» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на участь підприємства у виставці «WorldFood Ukraine»

Витрати	Вартість, тис.грн.
Розміщення рекламних оголошень у соціальних мережах	75,0
Випуск та поширення тематичних флаєрів	45,5
Виготовлення сувенірної продукції	60,0
Створення фотозони	40,0
Інші витрати	4,0
Разом	224,5

За допомогою розміщення реклами у соціальних мережах можна інформувати та поширювати серед споживачів інформацію про майбутні події. Розповсюдження актуальної інформації позитивно вплине на образ компанії та закріпить інтерес до бренду серед споживачів. Завдяки соціальним мережам користувач може підписатися на розсилку у популярних месенджерах, де б надавалася корисна інформація про продукцію компанії, вихід на ринок новинок, а також інформація про знижки, акції та участь у розіграшах.

Випуск та поширення тематичних флаєрів дозволить надавати інформацію безпосередньо про саме підприємство, його розвиток, здобутки та нововведення. Також за допомогою флаєрів можна інформувати споживачів про товари-новинки, актуальні події.

Сувенірна продукція буде дуже доречною на торговельній виставці, тому що приверне увагу споживачів та збільшить їх лояльність. Приємний бонус від підприємства підвищить прихильність до компанії та продукції, зацікавить нових споживачів. Сувенірна продукція буде ефективним засобом

реклами, яка підвищить імідж компанії. Так як підприємство буде робити великий акцент на екологічності та натуральності власної продукції, доречними будуть еко-сумки або паперові пакети із логотипом ТОВ «Сандора». Також споживачам можна запропонувати тематичні календарі, де б вони змогли слідкувати за подіями підприємства та змогли визначити, який сік потрібно вживати у різний сезонний період. Адже кожний соковий продукт має багато вітамінів та мінералів, які потрібні для здоров'я людини.

Фотозона стане ефективним інструментом реклами задля охоплення більшого кола споживачів та представлення товарів-новинок. Кожен бажаючий зможе зробити безкоштовне фото та виставити у свої соціальні мережі під хештегом підприємства. Це дасть змогу отримати позитивний результат у розповсюдженні продукції та зацікавить нові кола споживачів, а також дасть можливість виділитися з-поміж конкурентів. Отже витрати на участь підприємства у виставці складуть 224,5 тис. грн.

Розрахуємо витрати на впровадження другого заходу – впровадження екологічної упаковки.

Картонна упаковка не потребує закупівлі нового обладнання, адже таку тару можна закупати оптом. Середня оптова ціна картонної упаковки становить 430 грн. за 100 шт. Витрати на пакувальні матеріали відносяться до змінних витрат, адже залежать від обсягів виробленої продукції. Для створення нової упаковки необхідні послуги дизайнера, який створить концепцію майбутньої тари.

Наведемо дані щодо витрат, які необхідні для створення нової упаковки соку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження екологічної упаковки

Витрати	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1. Виготовлення етикеток	1000	2,20	2,2
2. Послуги дизайнера	-	-	3,5
3. Картон	1000	4,30	4,3
Разом	-	-	10,0

Будемо впроваджувати захід для пробної партії у 1000 штук.

Загальні витрати на впровадження нової упаковки становлять 10,0 тис. грн.

Разом на здійснення заходів необхідно 234,5 тис. грн. Для ТОВ «Сандора» ця сума є цілком задовільною.

3.2.4. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходів

У результаті проведених заходів підприємство планує збільшення обсягу реалізації та відповідно, отримання додаткового прибутку. Розрахуємо, яких результатів очікує отримати ТОВ «Сандора».

Спрогнозуємо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Сандора» за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 ,$$

де О – оптимістичний прогноз

В – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано такі результати (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, млн. грн.	136	127	121	111	108	104	102

Величину даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначимо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.5).

$$О_{сер} = (136+127+121+111+108+104+102):7=115 \text{ млн. грн.}$$

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , млн. грн.	136	127	121	111	108	104	102	-
$O_{\text{сеп}}$	115							-
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сеп}}$	21	12	6	-4	-7	-11	-13	-
ΔO^2	441	144	36	16	49	121	169	976

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3) за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сеп}})^2}{n}} = \sqrt{976:7} = 11,8$$

Визначаємо коефіцієнт варіації (w) за формулою:

$$\omega = (\alpha / O_{\text{сеп}}) \times 100 \% = 11,8 / 115 \cdot 100 \% = 10,2 \%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (B) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 111000 тис. грн. як середнє значення ряду.

102000	104000	108000	<u>111000</u>	121000	127000	136000
--------	--------	--------	---------------	--------	--------	--------

Песимістичне (найменше) значення (Π) – 102000 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (O) – 136000 тис. грн.

Розрахуємо прогностні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження заходів:

$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (136000 + 4 * 111000 + 102000) / 6 = 113666,7$ тис. грн.

Розрахуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$113666,6 / 10341642 * 100\% = 1,1\%$$

де 10341642 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$10341642 + 113666,6 = 10455308,6$$
 тис. грн.

Приріст повних витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 9773954 тис. грн. Постійні витрати – 2736707,1 тис. грн., змінні – 7037246,9 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат в проектному році за рахунок збільшення обсягів реалізації на 1,1%:

$$7037246,9 * 0,011 = 77409,7$$
 тис. грн.

Впровадження даних заходів підприємству обійдеться у розмірі 234,5 тис. грн., таким чином сумарний приріст повних витрат буде становити:

Приріст повних витрат = $77409,7 + 234,5 = 77644,2$ тис. грн. Таким чином, повні витрати в проектному році складуть: $9773954 + 77644,2 = 9851598,2$ тис. грн.

Додатковий прибуток (приріст прибутку від реалізації продукції, що очікується) розраховується як різниця між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції у абсолютному виразі та приростом повних витрат:

$$113666,6 - 77644,2 = 36022,4$$
 тис. грн.

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$567688 + 36022,4 = 603710,4$$
 тис. грн.

де 567688 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Очікуваний приріст чистого прибутку від реалізації продукції (додаткового чистого прибутку) визначиться як додатковий прибуток, зменшений на суму податку (18% від додаткового прибутку від реалізації продукції) у разі якщо у підприємства є ці прибутки. У випадку, якщо підприємство отримує збитки від реалізації продукції, податок на прибуток не знімається.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$36022,4 * (1-0,18) = 29538,4 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$-302480 + 29538,4 = -272941,6 \text{ тис. грн.}$$

де -302480 тис. грн. – базове значення чистого прибутку. Результати розрахунків прогнозних значень основних показників наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходів, тис. грн.

Назва показника	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	113666,6
Приріст повних витрат	77644,2
Приріст прибутку від реалізації продукції	36022,4
Приріст чистого прибутку	29538,4

Отже, у результаті проведених заходів ТОВ «Сандора» чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 113666,6 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшаться на 77644,2 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 36022,4 тис. грн., а чистий прибуток – на 29538,4 тис. грн.

Розрахуємо показники економічної ефективності.

3.2.5. Визначення основних показників економічної ефективності

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для даних заходів не потрібно впроваджувати нове обладнання, тому капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 81% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходів:

$$77409,7 * 0,81 * 0,05 = 3144,6 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходів становлять:

$$K_n (\text{III}) = 3144,6 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Пр}$) за результати розрахунків склав 29538,4 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{3144,6}{29538,4} = 0,11 \text{ року}$$

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 15 %.

Оскільки запропоновані заходи не передбачають встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} = 29538,4 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i,$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту (приймаємо на рівні 15 %) = 0,15. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років; α_i – коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення

розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i},$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 15 %.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,15)^1} = \frac{1}{1,15} = 0,8696$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,15)^2} = \frac{1}{1,15^2} = \frac{\alpha_1}{1,15} = 0,7562$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\beta)^3} = \frac{1}{1,15^3} = \frac{\alpha_2}{1,15} = 0,6576$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\beta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,15} = 0,5118$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\beta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,15} = 0,4450$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = NB_1 + NB_2 + NB_3 + NB_4 + NB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) =$$

$$= 29538,4 * (0,8696 + 0,7562 + 0,6576 + 0,5118 + 0,4450) = 29538,4 * 3,24 = 95704,4 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB_i - ПІ = 95704,4 - 3144,6 = 92559,8 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПІ}{NB_{cp}} = 3144,6 / 19140,9 = 0,16 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 NB_i}{5} = 95704,4 / 5 = 19140,9 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧNB}{ПІ} = 92559,8 / 3144,6 = 29,43 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{ПІ} = 95704,4 / 3144,6 = 30,43 > 1.$$

Розраховані дані заносимо до табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	3144,6
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	36022,4
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	29538,4
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	95704,4
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	92559,8
7. Термін окупності недисконтований	роки	0,11
8. Термін окупності дисконтований	роки	0,16
9. Індекс доходності	-	29,43
10. Індекс прибутковості	-	30,43

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення запропонованих заходів, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 92559,8 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,16 року, що є прийнятним, так як він значно менший терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3. $ІД = 29,43 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

4. $ІП = 30,43 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

3.3 Вплив запропонованих заходів на показники діяльності підприємства

Проаналізуємо вплив запропонованих заходів на основні показники роботи підприємства ТОВ «Сандора» (табл. 3.8). Очікуванні результати від запропонованих заходів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.7), а також їхні проектні значення, які перераховані вище, переносимо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Вплив запропонованих заходів на основні показників діяльності ТОВ «Сандора»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	10341642,0	10455308,6	113666,6	1,10
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	9773954,0	9851598,2	77644,2	0,79
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	567688,0	603710,4	36022,4	6,35

Продовж. табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток	тис.грн.	-302480,0	-272941,6	29538,4	9,77
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	94,51	94,23	-0,28	-0,30
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-2,92	-2,61	0,31	x
Рентабельність продукції	%	5,81	6,13	0,32	x

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продажу та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 грн. ЧД(В)) = $PВ/ЧД(В)*100$:

$$9851598,2 / 10455308,6 * 100 = 94,23 \text{ коп.};$$

Рентабельність продаж (Р2) = $ЧПр/ЧД(В)*100$:

$$-272941,6 / 10455308,6 * 100 = -2,61\%;$$

Рентабельність продукції (Р1) = $Пр/ПВ*100$:

$$603710,4 / 9851598,2 * 100 = 6,13\%.$$

Отже, проаналізувавши табл. 3.8, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів все ж підвищать основні показники, чистий дохід збільшиться на 1,1%, повні витрати зростуть на 0,79%, прибуток від реалізації продукції зросте на 6,35%. Чистий прибуток зросте на 9,77%, що у нашому випадку зменшить збитки підприємства на 29538,4 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації можуть зменшитися на 0,28 коп. Рентабельність діяльності зросте на 0,31%, а рентабельність продукції має перспективу збільшитись на 0,32%.

Якщо підприємство має збиток, то дуже важливо впроваджувати заходи, які допоможуть зменшити ріст витрат. Такі дії необхідні для того, щоб покращити головні економічні показники, а особливо рівень рентабельності. Тобто можемо стверджувати, що впровадження даних заходів позитивно вплине на показники діяльності підприємства, а головне – зменшать розмір його збитків.

Висновки до розділу 3.

1. Для ТОВ «Сандора» була обрана конкурентна стратегія диференціації за М. Портером. Адже вона дозволить підприємству забезпечити унікальність і більш високу цінність товару для споживача з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик та методів збуту. За Ф. Котлером конкурентною стратегією буде стратегія лідера, яка передбачає впровадження низки заходів щодо утримання своїх позицій та підвищення частки ринку.

2. Для посилення конкурентних позицій було обрано два заходи – участь підприємства у торговельній виставці «WorldFood Ukraine» та створення нової екологічної тари.

3. Внаслідок впровадження запропонованих заходів прогнозується зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 113666,6 тис. грн. та проектне його значення становитиме 10455308,6 тис. грн. Повні витрати зростуть на 77644,2 тис. грн. Прибуток збільшиться на 36022,4 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,28 коп.

4. Отримані результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали себе успішними та ефективними, тому заходи можуть бути рекомендованими до впровадження.

ВИСНОВКИ

У сучасних ринкових умовах головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрямок розвитку, згідно з яким фірма зможе досягти довгострокових конкурентних переваг, тобто єдина конкурентна стратегія.

Аналіз ринку соків та соковмісних напоїв в Україні показав, що галузь має велику кількість торгових марок, з кожним роком обсяг продажів зростає, а також з'являються нові гравці. Великий асортимент продукції дозволяє охоплювати великі кола споживачів. Також було сформовано основні тенденції ринку соків: галузь має велику кількість конкурентів та високий рівень вимог до пропонованих товарів. Також ще одним фактором є поява на ринку закордонних торгових марок, які чинять вплив на існуючі підприємства.

Підприємство ТОВ «Сандора» ефективно функціонує на ринку соків України. Компанія займає лідируючі позиції на ринку. Маркетингова та фінансова стратегії підприємства найкращі, що й сприяло досягненню найвищих результатів. Аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства показав, що підприємство у 2020 році зазнало збитків, причиною яких стали карантинні обмеження та пандемія коронавірусу. ТОВ «Сандора» має широкий асортимент продукції, який до вподоби кожному українському споживачеві. Також компанія намагається покращувати виробництво соків аби відповідати усім нормам та стандартам.

Конкурентний аналіз показав, що на ринку соків та соковмісної продукції йде суворя конкурентна боротьба. Найбільш потужними конкурентами для підприємства є СП «Вітмарк» та ТОВ «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», які мають на меті збільшити обсяги продажу

продукції та завоювати більшу частку ринку. Найбільшою загрозою для компанії є загроза появи товарів-замінників та нових гравців, найбільший тиск, у свою чергу, чинить висока конкуренція в галузі.

Аналіз ринкової частки відносно трьох головних конкурентів показав, що показники збільшились на 2,6 %, що вказує на лідируючі позиції підприємства у галузі.

Аналіз ключових факторів успіху показав, що компанія ТОВ «Сандора» має найвищу інтегровану оцінку – 4,4 із 5 можливих, на основі цього можемо стверджувати, що підприємство має значну конкурентну перевагу серед інших компаній у галузі. Також було виявлено, що ТОВ «Сандора» веде помірну комунікаційну діяльність та не приділяє значну увагу рекламній кампанії. Це свідчить про необхідність частішого проведення рекламних акцій, яка у свою чергу зміцнить імідж компанії.

Для підприємства була обрана стратегія диференціації за М. Портером. Тому для ТОВ «Сандора» будуть доречними заходи із впровадження та пошуку нового вузьконаправленого сегменту. Тобто пошуку нової зацікавленої категорії споживачів, які будуть зацікавленими у продукції компанії, яка буде просуватися за вищими цінами. Тому нами було запропоновано таких маркетингових заходів – участь підприємства у торговельній виставці «WorldFood Ukraine» та створення нової екологічної упаковки для продукції.

У ході написання роботи було вибрана ефективна конкурентна стратегія та надані пропозиції щодо покращення конкурентного стану підприємства ТОВ «Сандора». У результаті запропонованих маркетингових заходів основні показники діяльності підприємства підвищуються, чистий дохід збільшиться на 0,57%, повні витрати зростуть на 0,41%, прибуток від реалізації продукції зросте на 2,85%, чистий прибуток зросте на 2,61%. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації можуть зменшитися на 0,57

% Рентабельність діяльності зросте на 0,12%, а рентабельність продукції має перспективу збільшитись на 0,05%.

Тому запропоновані заходи мають позитивну перспективу для підприємства, які допоможуть залучити нових споживачів, отримати більший прибуток та підтвердити лідируючі позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритм вибору конкурентної стратегії. URL: <https://studfile.net/preview/5706421/page:4/> (дата звернення: 14.01.2022).
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Экономика. 1989. С. 519.
3. Базові конкурентні стратегії Портера. URL: https://studopedia.com.ua/1_4402_bazovi-konkurentni-strategii-portera.html (дата звернення: 03.01.2022).
4. Безус А.М. Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. №2 (97). С.80 -86.
5. Безус П. І., Залізняк З. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. с. 34-37.
6. Белова Т.Г., О.В.Безпалько, О.Ф.Крайнюченко. Порівняльний аналіз методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Херсон : Херсонський державний університет. 2019. Вип. 33. С. 78-80.
7. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2007. №3(15). С. 3-11.
8. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №2(1). С. 156-160.
9. Бурденюк Т. Г., Свірський В. С. Типологія конкурентних стратегій. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2015. №9 (1). С. 134-142.
10. Види конкурентних стратегій. URL: <https://studfile.net/preview/5705900/page:20/> (дата звернення: 13.01.2022).
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ, КНЕУ. 2000. С. 457.

12. Гохберг О.Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико-методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2010. № 188. С. 50-56.
13. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету імені Івана Франка*. 2004. №3. С. 431-436.
14. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник ВНТУ*. 2019. №1. С. 23-27.
15. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*: Харків, ХНЕУ. 2006. № 3 (39). С. 25-30.
16. Дослідження ринку соків в Україні. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-analiz-proizvodstva-i-potrebleniya.html> (дата звернення: 12.01.2022).
17. Дослідження ринку соків в Україні – прогнози на 2020 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/issledovanie-rynka-sokov-v-ukraine-prognozy-na-2020g-i-retrospektiva> (дата звернення: 03.01.2022).
18. Дослідження соків в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-v-ukraine-poleznost-prevoshodyashaya-senu> (дата звернення: 23.01.2022).
19. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. №8. С.31-35.
20. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. Москва: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
21. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства. *Економіка розвитку*. 2014. №4. С. 110-115.
22. Ключові фактори успіху у галузі. URL: https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi (дата звернення 24.01.2022).

23. Ключові фактори успіху. URL: <https://xn--90aamhd6асрq0s.xn--j1amh/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu> (дата звернення 14.01.2022).

24. Конкурентна стратегія підприємства URL: https://stud.com.ua/43064/ekonomika/konkurentna_strategiya_pidpriyemstva (дата звернення: 03.01.2022).

25. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. Москва: Наука, 2000. С. 284.

26. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2015. № 58(3). С. 115-120.

27. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Финпресс, 1991. 765 с.

28. Маркетингова діяльність ТОВ «Сандора». URL: https://pidruchniki.com/15660212/marketing/tsinova_politika_pidpriyemstva (дата звернення 16.01.2022).

29. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. №2, С. 179-184.

31. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15_16/konkurentne_seredovishhe_jak_odne_z_kljuchovikh_kategorij_konkurentnikh_vidnosin/4-1-0-46 (дата звернення: 03.01.2022).

30. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету «Економічні науки»*. 2007. №5. С. 212–215.

32. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: Москва: Издательство деловой и учебной литературы. 2005. 256 с.

33. Отенко В. І. Конкурентні переваги підприємницької діяльності. *Бізнес Інформ*. 2014. №4. С. 290-295.

34. Офіційний сайт підприємства ТОВ «Сандора». URL: <https://sandora.ua/> (дата звернення 15.01.2022).
35. Офіційний сайт підприємства Viola Україна. URL: <https://biola.ua/> (дата звернення 19.01.2022).
36. Офіційний сайт підприємства CocaCola Україна. CocaCola: URL: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system> (дата звернення 03.01.2022).
37. Офіційний сайт підприємства Vitmark. URL: <https://vitmark.com/ru/> (дата звернення 03.01.2022).
38. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник. Харків: «Інжек», 2006. 270 с.
39. Підходи до формування конкурентних стратегій. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-44.html> (дата звернення: 03.01.2022).
40. Портер М. Стратегія конкуренції/ Пер. з англ. Київ: Основи, 1998. 390с.
41. Портер. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. / пер. с англ. 3-е изд. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 135с.
42. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Москва: Альпина Бизнес Букс. 2005. 715 с.
43. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика: підручник 2-ге видання. Тернопіль: Спалах, 2003. 490 с.
44. Рейтинг Forbes: ТОП 100 крупнейших компаний Украины. URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення: 20.01.2022).
45. Ринок соків в Україні: корисність, що перевищує ціну. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-sokov-v-ukraine-poleznost->

prevoshodyashaya-senu (дата звернення: 03.01.2022).

46. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00840479_0.html (дата звернення: 21.01.2022).

47. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Каравела, 2015. 304 с.

48. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу. URL: <https://studfile.net/preview/5014970/page:16/> (дата звернення 03.01.2022).

49. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2006. 204 с.

50. Стернюк О.Б. Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15921/1/58_379383_Vis_725_Ekonomika.pdf (дата звернення: 15.04.2021).

51. Стратегії підприємства. Види конкурентних стратегій. URL: <https://buklib.net/books/36604/> (дата звернення: 03.01.2022).

52. Стратегія підприємства: Підручник /Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі, О.В. Ревенко. Харків: ВД „ІНЖЕК”, 2009. 560 с.

53. Сутність і значення SWOT-аналізу. URL: <https://pidru4niki.com/1511551903/marketing/swot-analiz> (дата звернення 03.01.2022).

54. ТОВ САНДОРА. URL:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22430008/ (дата звернення: 22.01.2022).

55. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_53 (дата звернення: 03.01.2022).

56. Трусова А. Ю. Сутність стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства та наукові основи її формування. *Електронний науковий журнал*. 2017. № 192.

57. Український ринок соків. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-ukrainskogo-rinka-sokov.html> (дата звернення 18.01.2022).

58. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб./ С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2008. 256 с.

59. Фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності Товариство з обмеженою відповідальністю «Сандора». URL: <http://pepsico.ua/pdf/sandora.pdf> (дата звернення 03.01.2022).

60. Хаврова К. С., Хаврова Е. С., Колодяжна І. В. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. №1. С. 87-92.

61. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3(27). С. 109-112.

62. Цінова політика підприємства. URL: https://pidruchniki.com/15660212/marketing/tsinova_politika_pidpriyemstva (дата звернення 08.01.2022).

63. Чаттерджі К. Як можна використовувати соціальні медіа як маркетинговий інструмент. URL: <https://www.b2bmarketing.net/en-gb/resources/blog/how-can-social-media-be-used-marketing-tool> (дата звернення 17.01.21).

64. Шевченко М.М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка промисловості». Харків: ХНЕУ, 2006. 16 с.

65. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації: Київ:Наукова думка, 2003. 343 с.

66. Шляхи досягнення конкурентної переваги продукції на ринку. URL: <https://ua-referat.com/> (дата звернення 03.01.21).

67. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 421 с.

68. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство*. 2018. №2. С. 402-412.

69. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва : Изд-во «ГНОМ и Д», 2001. 304 с.

70. Kumar N. (2015). Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge N. Kumar, J. Steenkamp. 288 p.

71. Steiner G.A., Miner J.B. (1977). Management Policy and Strategic: Text, Readings and Gases. – New York: McMillan, 1977. PP.4-6.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Сандора» станом на кінець 2017-2019 року, тис. грн.

Актив	2017	2018	2019
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	314	1760	1250
первісна вартість	7624	10076	2587
накопичена амортизація	-7310	-8316	-1337
Незавершені капітальні інвестиції	102579	339310	200936
Основні засоби:	883600	1014912	2212188
первісна вартість	2079601	2318164	3681153
знос	-1196001	-1303252	-1468965
Відстрочені податкові активи	358836	310183	170640
Інші необоротні активи	55235	47310	80590
Усього за розділом I	1400564	1713475	2665604
II. Оборотні активи			
Запаси	676238	733820	735213
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	995730	1251881	1510888
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	23898	48734	39576
з бюджетом	30866	9440	-
у тому числі з податку на прибуток	30300	7925	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	36684	14385	8576
Гроші та їх еквіваленти	57144	107625	47699
Витрати майбутніх періодів	3773	6219	6664
Інші оборотні активи	681	39103	57215
Усього за розділом II	1825014	2211207	2405831
Баланс	3225578	3924682	5071435

Продовж. додатку А

Пасив	2017	2018	2019
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	463682	719990	986277
Додатковий капітал	8256	8256	8256
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2099867	-1988286	-1395057
Усього за розділом I	-1627929	-1260040	-400524
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Пенсійні зобов'язання	1021	919	1775
Інші довгострокові зобов'язання	2806722	2768826	2392258
Усього за розділом II	2807743	2769745	2394133
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	88180	-	294300
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	63397	78229	56899
за товари, роботи, послуги	1571313	1887409	2134999
за розрахунками з бюджетом	21047	7388	70971
за у тому числі з податку на прибуток			
за розрахунками зі страхування	3635	4776	7211
за розрахунками з оплати праці	17974	23243	32486
за одержаними авансами	4586	3552	5852
Поточні забезпечення	45332	56356	61632
Інші поточні зобов'язання	230300	354024	413476
Усього за розділом III	2045764	2414977	3077826
Баланс	3225578	3924682	5071435

Джерело: [34].

Звіт про фінансові результати ТОВ «Сандора» за 2019-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9744262	10404098
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-7196337	-7239933
Валовий: прибуток	2547925	3164165
Інші операційні доходи	7235	5800
Адміністративні витрати	-228785	-251124
Витрати на збут	-1834833	-2251161
Інші операційні витрати	-10176	-52053
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	481366	615637
Інші фінансові доходи	34163	499093
Інші доходи	7904	7359
Фінансові витрати	-342636	-344845
Інші витрати	-20563	-44472
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	160234	732772
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-48653	-139543
Чистий фінансовий результат: прибуток	111581	593229

Джерело: [34].