**КОНТРОЛЬНА РОБОТА**

**З ПРЕДМЕТУ**

***„СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА”***

**Характеристика поліграфічного підприємства „Експрес”**

ПП "Експрес" створено в 1996 році в Макіївці, на базі ДТПО "Ротапринт". На підприємстві працюють близько 250 чоловік. У 1999 р. ПП "Експрес" реалізувало продукції на суму близько 5 млн. грн., у 2000 р. цей показник виріс до 6,5 млн. грн. За названий період ріст середньої заробітної плати склав 138%.

З 1999 по 2001 р. ПП "Експрес" тричі виходило переможцем республіканського конкурсу "Українська зірка упакування" у номінації "Упакування для харчових продуктів". Зразки продукції підприємства визнані гідними спеціальної нагороди в конкурсі на краще упакування світу Word Star-2000.

З 2001 р. підприємство є членом Клуба пакувальників України.

**SWOT-АНАЛІЗ**

## SWOT - це акроним слів Strengts (сили), Weaknesses (слабості), Opportunіtіes (сприятливі можливості) і Тhreats (погрози). Внутрішня обстановка компанії відбивається в основному в S і W, а зовнішня - в О и Т. Для стратегічної перспективи компанії особливо значимі сильні сторони, тому що вони є наріжними каменями стратегії і на них повинне будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час гарна стратегія вимагає втручання в слабкі сторони. Організаційна стратегія повинна бути добре пристосована до того, що потрібно зробити. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг компанії. Це важливо для формування стратегії, тому що:- унікальні можливості дають фірмі шанс використовувати ринкові сприятливі обставини, - створюють конкурентні переваги на ринку, - потенційно можуть бути наріжними каменями стратегії.

## SWOT-аналіз ПП. „Експрес”

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактори, що враховуються у SWOT-аналізі** | |
| ***Потенційні внутрішні сильні сторони (S):*** | ***Потенційні внутрішні слабкості (W):*** |
| 1. В компанії працюють висококваліфіковані спеціалісти 2. Високе мистецтво конкурентної боротьби 3. Визнаний ринковий лідер 4. Є чітко сформульована стратегія 5. Власні канали збуту продукції 6. Високотехнологічне виробництво, яке забезпечує випуск якісної продукції за конкурентними цінами | 1. Затягування термінів партнерами при розрахунку за надані послуги з випуску продукції. 2. Не гнучка політика роботи з клієнтами 3. Можливі неузгодженість по термінах |
| ***Потенційні зовнішні сприятливі можливості (О):*** | ***Потенційні зовнішні загрози (Т):*** |
| 1. Розширення діапазону можливих товарів 2. Зниження торгових бар’єрів у виході на зовнішні ринки 3. Сприятливі зрушення в курсах валют 4. Велика доступність ресурсів 5. Послаблення нестабільності бізнесу 6. Відсутність товарів - замінників | 1. Загострення конкуренції 2. Несприятливі зрушення в курсах валют 3. Законодавче регулювання цін 4. Чуттєвість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу |

**Місія та цілі підприємства**

Місія – це поняття, що іноді використовується для визначення цілі чи „raison d’efre” (здорового глузду) якого-небудь виду діяльності. Найбільш широко воно використовується на функціональному рівні в крупних ділових організаціях.

Місія - це орієнтир, на який направлені всі цілі підприємства.

Звичайне визначення місії організації переслідує рішення наступних задач:

* Виявити область активних дій організації і відітнути шляху розвитку, що ведуть у нікуди.
* Визначити основні принципи конкурентної боротьби.
* Виробити загальну базу для розробки цілей організації.
* Виробити концепцію діяльності, що надихає співробітників організації.

При розробці місії враховуються наступні групи факторів:

* Історії виникнення і розвитку організації, її традицій, досягнень і промахів, як склався імідж.
* Існуючий стиль поводження і спосіб дії власників і керівників.
* Ресурси, тобто все те, чим організація може керувати: наявні грошові засоби, визнані продуктові марки, унікальні технології, талант співробітників і т.п..
* Навколишнє середовище, що представляє сукупність усіх факторів, які впливають на можливості організації досягати своїх цілей за допомогою обраних стратегій.
* Особові достоїнства, якими володіє організація.

У місії з урахуванням цих факторів відбиваються напрямки діяльності організації. У ній констатується відповідальність організації перед усіма групами впливу. Вона визначає чітким образом загальну мету організації, що надалі може бути конкретизована на окремі цілі і задачі.

Єдиних підходів до формулювання місії не існує. Використовуються як єдине формулювання місії, так і місія, сформульована в декілька позицій.

Місія організації повинна мати мотивуючий характер. Максимізація прибутку, підвищення вартості акцій, збільшення випуску продукції не грають сильної мотивуючої ролі для співробітників організації - це, скоріше, результат реалізації визначених стратегій. Таку мотивуючу роль у більшому ступені грає чітке уявлення співробітників про соціальну важливість своєї роботи. Так, якщо підприємство по випуску мінеральних добрив сформулює свою місію в розрізі забезпечення лідерства по випуску окремих видів добрива, навряд чи ця прозаїчна місія надихне співробітників на творчу працю. Іншого ефекту очікується, якщо місія буде сформульована як внесення посильного вкладу в рішення проблеми боротьби з голодом на земній кулі.

**Місія поліграфічного підприємства „Експрес”**

*„Наша мета – це вирішення проблем, пов’язаних з налагодженням випуску якісної вітчизняної поліграфічної продукції, створення нових робочих місць і культури виробництва, що зберігає й захищає навколишнє середовище”*

Місія не містить конкретних вказівок щодо того, що, як і в які терміни варто робити організації. Такі зведення виходять при формулюванні *цілей організації*.

Стратегічне планування також припускає постановку для визначеного періоду часу стратегічних цілей, що повинні бути достатньо конкретними і вимірюваними за допомогою визначених критеріїв. Якщо формулювання місії припускає досить широкі заяви, типу "бути кращими у світі", то стратегічні цілі повинні чітко визначити, що це означає.

Можна виділити шістьох типів цілей:

1. **Досягнення визначених значень показника ринкової частки.**
2. **Інноваційні цілі.** Без розробки нових продуктів і надання нових послуг організація дуже швидко може бути поглинута конкурентами їхньої боротьби. Прикладом цілі даного типу може бути: 50% об’єму продажів повинно бути забезпечено за рахунок продукції і послуг, впроваджених за останні п'ять років.
3. **Ресурсні цілі** характеризують прагнення організації залучати більш коштовні ресурси: кваліфікованих співробітників, капітал. Ці цілі мають маркетинговий характер. Так, організації конкурують по залученню найбільш розумних випускників вузів, роздрібні торговці - за краще місце розташування торгових точок. Очевидно, що досягнення даних цілей створює передумови для виконання інших цілей.
4. **Цілі підвищення ефективності діяльності**. Очевидно, що якщо персонал, капітал і виробничо-технічний потенціал не використовуються досить ефективно, то і потреби споживачів будуть задовольнятися погано, або це буде виправлено за рахунок надмірних витрат ресурсів.
5. **Соціальні цілі** спрямовані на зниження негативного впливу на природне середовище, на надання допомоги суспільству в рішенні проблем зайнятості і т.п..
6. **Цілі одержання визначеного прибутку** можуть бути встановлені тільки після формулювання попередніх цілей. Прибуток є тієї необхідною "принадою", що може допомогти залучити капітал і стимулювати бажання власників розділити ризик. Прибуток тому краще розглядати скоріше як обмежувальну мету. Мінімальна прибутковість необхідна для виживання і розвитку бізнесу.

**Цілі поліграфічного підприємства „Експрес”**

1. *Заволодіти 10% ринку поліграфічної продукції в регіоні.*
2. *Вишукувати шляхи зниження собівартості продукції.*
3. *Провести модернізацію виробничих потужностей*
4. *Вести кадрову політику направлену на залучення висококваліфікованого персоналу.*
5. *Досягти визначеного фінансовим планом рівня прибутковості.*

Аналіз середовища за методикою структурного аналізу п’яти конкурентних сил М.Портера.

Ключовим етапом аналізу виробництва і конкуренції є дослідження процесу галузевої конкуренції, основного джерела тиску, що робиться, з боку конкурентів на позицію даної фірми. Без аналізу процесу галузевої конкуренції - особливостей конкурентної боротьби і "правил ведення гри" - керуючі не в змозі розробити успішну з погляду ведення конкуренції стратегію.

Незважаючи на існуючі галузеві розходження, власне процес конкуренції мало чим відрізняється від однієї галузі до іншої. Конкуренція в галузі може бути представлена у виді рівнодіючої п'яти сил конкуренції:

1. Суперництво серед конкуруючих продавців товарів даної галузі.
2. Потенційне входження нових конкурентів.
3. Спроби компаній інших галузей розширити коло споживачів своїх товарів-замінників.
4. Торгова міць і "важіль" постачальників факторів виробництва.
5. Торгова міць і "важіль" покупців продуктів галузі.

Модель п'яти сил конкуренції вкрай корисна при проведенні систематичних оцінок тиску конкуренції на ринку не тільки тому, що є широко поширеним методом аналізу, але і через відносну простоту.

**а/ Суперництво серед конкуруючих продавців.**

Самою могутньою серед п'яти сил конкуренції є конкурентна боротьба серед фірм, що суперничають.

Стратегія конкуренції компанії є частиною стратегії бізнесу і складається з:

* підходів керівництва до ведення конкурентної боротьби з метою досягнення успіху на ринку,
* наступальних кроків по завоюванню конкурентної переваги над фірмами-суперниками,
* оборонних кроків по захисту своїх конкурентних позицій.

Основне питання - яким чином компанія може домогтися переваги над суперниками. Успіх стратегії однієї фірми залежить від конкурентної потужності і стратегії конкуренції фірм-суперників. Як тільки фірма починає якийсь стратегічний крок, то конкуренти завжди можуть відповісти зустрічними оборонними чи наступальними контр шагами. Таким чином, конкуренція являє собою гру стратегій, кроків і контр шагів, що розвертається в умовах наближених до бойового.

Конкурентні війни між продавцями можуть приймати різні форми і відтінки. Озброєння конкурентів складається з: ціні, якості, особливості пропонованих товарів і послуг, гарантії і гарантійного обслуговування, реклами, розподільчої і дилерської роздрібної мережі, сприйнятливості до досягнень науково-технічного прогресу і т.п.

Відзначимо виняткове значення двох основних принципів ведення конкурентної боротьби:

1. використання могутньої стратегії конкуренції однією компанією підсилює тиск конкуренції на інші компанії ;
2. способи використання конкурентами зброї в ході відповідних маневрів визначають "правила конкуренції" і вимоги успіху в даній галузі.

Після вивчення специфічних правил конкуренції в даній галузі керівництво може визначити міць своєї власної конкурентної сили. Існує цілий ряд факторів, що впливають на конкурентну міць продавців, що суперничають:

1. Конкуренція підсилюється в міру росту числа конкурентів і в міру вирівнювання їхньої потужності і розмірів.
2. Конкуренція підсилюється в міру уповільнення росту попиту на продукцію галузі.
3. Конкуренція стає інтенсивніше, коли галузеві умови підштовхують суперників до зниження ціни.
4. Конкуренція сильніше, якщо витрати, що несе споживач при переключенні від одного продавця до іншого, низькі.
5. Конкуренція сильніше, коли один чи кілька конкурентів незадоволені своєю позицією на ринку й уживають заходів по розширенню своїх позицій за рахунок інших конкурентів.
6. Конкуренція підсилюється пропорційно розміру винагороди за успішний стратегічний крок.
7. Конкуренція значно інтенсивніше, коли витрати на те, щоб піти з галузі, вище витрат, зв'язаних із продовженням конкурентної боротьби в даній галузі.
8. Інтенсивність конкуренції стає непостійною і непередбаченою, коли росте гнучкість конкурентів щодо вибору стратегії підбора кадрів, пріоритетів корпорації, ресурсів і країн.
9. Конкуренція підсилюється, коли могутні компанії з інших галузей здобувають слабкі фірми даної галузі і починають агресію з метою перетворити придбані компанії в лідерів.

**б/ Сила конкуренції потенційних новачків.**

Новачки, що входять у галузь несуть нову погрозу, що залежить від двох груп факторів:

1. вхідних бар'єрів
2. очікуваної реакції фірм галузі на появу новачків.

Існує кілька основних вхідних бар'єрів:

1. Економія масштабу.
2. Неможливість одержання доступу до технологічних і спеціальних ноу-хау.
3. Наявність ефекту кривої досвіду.
4. Відданість покупця торговій марці.
5. Потреби капіталу.
6. Невигідне положення за рівнем витрат, що не залежить від обсягу виробництва.
7. Доступ до розподільних каналів.
8. Регулюючі положення.
9. Тарифи і міжнародні торгові обмеження.

**в/ Сила конкуренції продуктів-замінників.**

Сила конкуренції товарів-замінників виявляється в декількох напрямках.

*По-перше,* наявність легкодоступних товарів-замінників установлює стеля цін, по яких виробники продукції даної галузі можуть продати свої товари, не дозволяючи при цьому споживачам переключитися на товари-замінники і не викликаючи ерозії ринку.

*По-друге,* наявність товарів-замінників неминуче наштовхує споживачів на порівняння якісних параметрів і ціни пропонованих товарів з товарами-замінниками.

*По-третє,* інтенсивність конкуренції залежить від того, наскільки важко чи дорого споживачам продукції галузі переключитися на продукти-замінники.

**г/ Сила постачальників.**

Cила тиску постачальників залежить від умов, що склалися на ринку товарів, пропонованих постачальниками. Сила конкуренції з боку постачальників слабшає якщо:

* товари, що поставляються ними, стандартні і є в наявність на вільному ринку, якщо існують гарні товари-замінники і переключення на них неважко, благополуччя постачальника залежить від благополуччя споживача.

Тиск постачальників на споживачів зростає якщо:

* наслідкі збільшення цін не можуть бути перекладені цілком на плечі покупців вироблених галуззю товарів і послуг, якщо пропонована ними продукція

а/складає значну частину галузевих витрат виробництва,

б/має вирішальне значення для галузевого виробничого процесу,

в/істотно впливає на якість кінцевої продукції,

* якщо споживачам їхньої продукції важко чи дорого переключитися на іншого постачальника, якщо продукція, що поставляється ними, обходиться споживачам дешевше, ніж налагодження власного виробництва, якщо з якоїсь причини постачальники не мають можливості чи бажання поставляти продукцію необхідної якості.

**д/ Сила покупців**

Сила покупців також може ранжироватися від сильної до слабкої і залежить від:

* величини покупця і розмірів покупки. Чим крупніше покупці і чим більше розмір їхньої покупки, тим більш незговірливі вони з продавцями;
* витрат на переключення на товари-замінники. Якщо ці витрати невеликі, то покупці мають більшу гнучкість і задовольняють свої потреби, як правило, звертаючись відразу до декількох продавців, що додає їм додаткову силу на переговорах із продавцями;
* величини диференціації продукції. Якщо вироблений продукт стандартний, то покупцю набагато легше не тільки знайти продавців товарів - замінників, але і переключитися від одного продавця до іншого без особливих витрат.

Величезна аналітична цінність моделі п'яти сил конкуренції складається в систематизації діючих сил конкуренції. Аналіз конкуренції має на увазі оцінку величини кожної з п'яти сил. Рівнодіюча визначає рівень конкуренції на даному ринку товарів і послуг.

Щоб справитися із силами конкуренції стратеги-керівники розробляють підходи, що дозволяють:

1. ізолювати, наскільки це можливо, фірму від п'яти сил конкуренції,
2. змінити правила конкуренції на користь своєї компанії,
3. зайняти сильну позицію, з якої можна буде "керувати" ходом конкуренції.

Керівники-стратеги не можуть справитися з цією задачею без попереднього глибокого аналізу загальної картини конкуренції в галузі крізь призму п'яти сил конкуренції.

*Модель конкурентного середовища (5 сил)*

У таблиці приведені оцінки відносного впливу кожного з п'яти факторів конкуренції (по М. Портеру) на ринку поліграфічної промисловості України.

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | *Оцінка впливу* |
| *Конкурентна боротьба в галузі* | *Висока.* Сфери впливу не розділені. Активна боротьба за частку внутрішнього ринку зберігається у виробництві пакувальної і рекламної продукції. |
| *Вплив постачальників* | *Значний.* Постачальники сировини в основному – іноземні фірми і будь-яке державне втручання може кардинально поміняти ситуацію на ринку. |
| *Вплив покупців* | *Значний.* Попит дуже диференційований |
| *Вплив галузей, що виробляють продукти-замінники* | *Середній*. Продуктів – замінники пакувальної продукції дуже мало, проте замінників рекламної продукції вистачає |
| *Вплив нових гравців на ринку* | *Помірний.* Нові гравці з'являються на ринку в основному шляхом інтеграції існуючих дрібних і середніх підприємств на базі джерел сировини. Створення нових виробництв вимагає не тільки значних інвестицій, але і пошуку стійких і ефективних джерел сировини і каналів збуту. |

**Загально корпоративна стратегія (матриця БКГ)**

Одним з найбільш розповсюджених методів оцінки якості видів діяльності диверсифікованої компанії є матричний аналіз її господарського портфеля. Матриця господарського портфеля являє собою таблицю, у якій зіставляються стратегічні позиції кожного структурного підрозділу компанії.

Матриця може, бути побудована на основі будь-якої пари показників, що характеризують стратегічні позиції. Найбільш істотними є темпи росту галузі, частка ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентноздатність і стадія розвитку даного чи продукту ринку. Звичайно одна вісь матриці відбиває привабливість галузі, а інша - положення конкретних видів діяльності в ній.

Три типи матриць господарського портфеля застосовуються найбільше часто - матриця "ріст/частка", розроблена компанією **Boston Consultіng Group**, матриця "привабливість галузі/положення в конкуренції", створена /компанією **General Electrіc**, і матриця життєвого циклу галузі Hofer/A.D. Lіttle.

Перша найбільше широко використовувана матриця портфеля ділової активності, що складає з чотирьох квадрантів, розроблена провідною консалтинговою компанією Boston Consultіng Group (БКГ). Мал. 1 ілюструє цю матрицю. По осях фіксуються темпи росту галузі і відносна частка ринку. Кожен господарський підрозділ представлений у виді кружка, розмір якого визначається часткою прибутку даного підрозділу в загальному прибутку корпорації від усіх.

Матриця служить для порівняння різних стратегічних господарських одиниць (СГО) підприємства. Цей підхід дозволяє підприємству класифікувати кожну СГО по її частці на ринку щодо основних конкурентів. В основі цього підходу лежить обґрунтоване припущення, що чим більше частка СГО на ринку, тим нижче відносні витрати і вище прибуток.

Прийнято розрізняти чотири групи СГО:

* ***"Зірки"*** лідируюче положення в галузі, що розвивається, значні прибутки, але вимагаються і значні ресурси для фінансування.
* ***"Дійні корови"*** - лідируюче положення у відносно зрілій області, прибутку дає більше, ніж необхідно для підтримки її частки на ринку.
* ***"Важкі діти" (знаки питання)*** - низька частка на ринку в галузі, що розвивається, чи для підтримки збільшення частки на ринку потрібні значні засоби, на яке підприємство може піти, якщо бачить, що зможе в перспективі успішно конкурувати на цьому ринку.
* ***"Собаки" (невдахи)*** - обмежений обсяг збуту в зрілій галузі, продукції на стадії спаду, коли вихід бачиться або у відході з ринку, або в переході його на вузкоспеціалізований сегмент.

Ця матриця була розроблена для вибору потрібної стратегії на початку 70-х років. Вона використовує критерії конкурентоспроможності СГО і перспектив розвитку галузі. Основні два параметри моделі розбиваються на окремі фактори, кожний з який оцінюється для кожної СГО.

**Відносна доля ринку**

**Ступінь розширення ринку**

Висока

Низька

Низька

Висока

**Зірки**

**Важкі діти(знаки питання)**

**Дійна корова**

**Собака**

Мал.1

***Матриця Бостонської консультативної групи***



*Примітка*. Відносна частка ринку визначається як відношення власної частки до частки найбільш великого конкурента. Оскільки вертикальна границя проходить на рівні одиниці, єдина можливість для фірми - стати зіркою чи дійною коровою, тобто стати в галузі власником найбільшої частки ринку. Тому що це дуже твердий критерій, може бути справедливіше і наочніше перемістити вертикальну розділову лінію на оцінку 0,75 чи 0,8.

*Поліграфічне підприємство „Експрес*”, згідно з наведеною вище класифікацією, можна віднести до категорії „Важкі діти” тому що для підтримки збільшення частки на ринку підприємству потрібні значні засоби. В перспективі підприємство зможе успішно конкурувати на цьому ринку.

"Важкі діти" вимагають спеціального вивчення, щоб встановити чи не зможуть вони при додаткових капіталовкладеннях перетворитися в "зірки".

Загально корпоративну стратегію підприємства, за матрицею БКГ: ***інтенсифікація маркетингових зусиль в противному разі відхід з ринку.***

**Загально корпоративна стратегія**

**(багатофакторна матриця компаній „Мак Кінсі” та „Дженерал Електрик”).**

Існує багато різних методів оцінки привабливості ринку та стратегічного положення. Концепція, суть якої наводиться нижче, була розроблена компанією „Мак-Кінсі” на основі матриці БКГ в ході реалізації проекту, що виконувався на замовлення „Дженерал Електрик”, з тим щоб створити матрицю Мак-Кінсі, наведену на малюнку 2. Удосконалений варіант враховує більше число факторів, ніж попередній.

інвестувати / рости

володарювати / відстрочити

заробляти / захищатися

заробляти / захищатися

зняти урожай / відмовлятися

**Стратегічне положення**

Добре

Середнє

Погане

**Привабливість ринку**

Низька

Середня

Висока

Мал. 2 **Багатофакторна матриця „Мак-Кінсі” та „Дженерал Електрик”**

Виходячи з наведеної моделі положення поліграфічного підприємства „Експрес” можна охарактеризувати як : привабливість ринку – висока, стратегічне положення компанії – добре. Отже сформулюємо загальнокорпоративну стратегію компанії базуючись на матриці „Мак – Кінсі” та „Дженерал Електрик”: ***інвестування котів для закріплення та просування на ринку***.

**Загально корпоративна стратегія**

**(виходячи із стадії життєвого циклу продуктів).**

Всі види продукції, технології і послуг мають визначений життєвий цикл. Розрізняють життєвий цикл продукції, окремої компанії і навіть в цілому цілої галузі, що, по суті, є сумарною величиною життєвих циклів відповідної групи продукцій-аналогів по фізичних характеристиках чи споживчому призначенню.

Успіх маркетингової діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів, тобто індивідуального життєвого циклу продукції і загально-галузевого життєвого циклу галузі в цілому. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу і вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поводження підприємства на ринку.

Формуванням і втіленням в життя загально корпоративної стратегії ПП. „Експрес” на кожній стадії життєвого циклу продукції займається служба маркетингу підприємства.

Задачі служби маркетингу на кожній стадії життєвого циклу продукції спрямовані на максимальне пристосування своєї діяльності до змін ринкової ситуації.

Основні види стратегій по розробці нової продукції фактично зводяться до проведення робіт у наступних напрямках:

- розробка принципово нової продукції, що відрізняється від продукції конкурентів істотною новизною;

- розробка продукції з поліпшеними характеристиками щодо випускаємої раніше;

В залежності від стадії життєвого циклу продукції стратегія підприємства, у рамках політики маркетингу, так само міняється. На стадії впровадження нового виду продукції розрізняють чотири стратегії в ціновій політиці.

1. *Стратегія інтенсивного (активного) маркетингу*, що відрізняється тим, що установлюється висока ціна і витрачається багато засобів на стимулювання збуту. Високою ціною забезпечується високий прибуток, а великі витрати на стимулювання збуту дозволяють швидко просунути продукцію на ринок.

Це стратегія вигідна, коли:

- споживачі у своїй масі не інформовані про продукцію;

- ті, хто вже знає про неї, не постоїть за ціною;

- необхідно протидіяти конкуренції.

1. *Стратегія вибіркового проникнення* - це висока ціна, при незначному стимулюванні збуту.

Використовується, коли:

- місткість ринку невелика;

- продукція відома більшості споживачів;

- споживачі готові платити високу ціну;

- конкуренція незначна.

1. *Стратегія широкого проникнення* означає, що ціна встановлюється низкою, а витрати на маркетинг - високими. Вважається найбільш успішної для швидкого виходу на ринок і захоплення максимально можливої його частки.

Застосовується якщо:

- велика місткість ринку;

- Споживачі погано інформовані про продукцію:

- сильна конкуренція;

- збільшення масштабу виробництва зменшує витрати на одиницю продукції.

1. *Стратегія пасивного маркетингу* спирається на низьку ціну і незначні витрати на стимулювання збуту.

Вона виправдана, коли рівень попиту визначається в основному ціною.

*ПП. „Експрес”*, в основному, на даному етапі застосовує першу і третю з наведених вище стратегій.

На наступній стадії життєвого циклу продукції - *стадії росту* конкуренція звичайно підсилюється і тому нова продукція починає поступово витісняти продукцію конкурентів, форсують маркетингову діяльність конкуренти. У цій ситуації стратегія підприємства направлена на:

- поліпшення продукцію тим самим закріплюючи її відрив від конкурентів;

- вихід з нею на нові сегменти ринку;

- підсилення рекламу, у тому числі з акцентом на більш низьку ціну ніж в конкурентів.

На *стадії насичення* - продаж цілком стабілізується і підтримується вторинними закупівлями.

Щоб запобігти стадії спаду, приймаються заходи для "підбадьорення" продажу, у тому числі значне зниження ціни, щоб зробити продукцію доступної для тих категорій споживачів, що не здобували її через високу ціну.

**Обґрунтування конкурентних стратегій для кожного напрямку діяльності підприємства.**

Поліграфічне підприємство „Експрес” займається випуском пакувальної та рекламної продукції . Конкурентні стратегії для цих напрямків діяльності такі:

1. *Розробка та випуск оригінальної продукції за конкурентними цінами.*
2. *Задоволення потреб замовників у високоякісній продукції, яка б стимулювала збут їхньої продукції.*

Якщо говорити про те що забезпечить реалізацію конкурентних стратегій, то слід відмітити, що поліграфічне підприємство "Експрес" - одне з найбільших представників української поліграфії і єдине в Донбасі, оснащене повним комплексом сучасного імпортного устаткування для виробництва будь-якого виду упакування. Одержавши три перемоги підряд (остання в квітні 2001 року) на щорічних конкурсах "Українська зірка упакування", підприємство стало дійсним членом Клуба пакувальників України і, у 2000 році, одержало запрошення взяти участь у міжнародному конкурсі "World Star 2000", що проводилася в Ґетеборзі (Швеція). 3 упакування з України стали переможцями, і в їхньому числі - серія коробка для халви з оригінальною метеликом-застібкою поліграфічного підприємства "Експрес".

Замовник упакування для халви - ЗАТ ПО "Одеський консервний завод" - тільки на застосуванні настільки неординарної коробки, цілком розробленої ПП "Експрес", зумів удвічі збільшити реалізацію солодкого продукту.

Вироби підприємства "Експрес" відповідають усім сучасним вимогам до упакування: вони затребувані виробниками, прості і надійні в застосуванні, відрізняються професійним дизайном і високою якістю виготовлення. Цьому сприяє могутня виробнича база підприємства. ПП "Експрес" оснащено повним комплектом устаткування таких країн-виробників, як Німеччина, Швейцарія, Чехія, Бельгія. Устаткування дозволяє здійснювати повний цикл по виробництву сучасного картонного упакування, етикетки, найрізноманітнішої рекламної продукції.

**ДЖЕРЕЛА**

1. Канг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. —  
   М.: Прогресс, 1982. — С. 264.
2. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения,   
   1993. — С. 52 —53.
3. Макконел Кемпбелл Р., Брю Л. Стенли. Экономикс. — Т. 1. — Таллинн, 1992. — С. 52.
4. Толковый словарь рыночной экономики. Изд. 2-е доп. — М.: Глория, 1993. — С. 106.
5. Программа дисциплины «Корпоративный менеджмент». — М.: РЭА им. Плеханова,   
   1998. — С. 60.