МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Стешин Назарій Андрійович

Формування конкурентних переваг підприємства при виході на зовнішні ринки / Formation of competitive advantages of the enterprise when entering foreign markets

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконав студент групи
МІМм-21
Н.А.Стешин
_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Р.Б. Сивак
_____

Магістерську роботу допущено
до захисту:
«__» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ О. М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ…… 6
1.1. Сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства... 6
1.2. Сучасні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства ……..……... 22
1.3. Маркетингове забезпечення конкурентних переваг підприємства при виході на зовнішні ринки …… 37
Висновки до розділу 1……. 49

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ……... 52
2.1. Характеристика результативності маркетингової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках …… 52
2.2 Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз»…….. 61
2.3. Оцінка використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз»……... 70
Висновки до розділу 2……. 79

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ …… 81
3.1. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства ……..... 81
3.2. Формування конкурентних стратегій підприємства на зовнішніх ринках …… 89
3.3. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз» за рахунок внесення змін в його комплекс «маркетинг–мікс»…… 96
Висновки до розділу 3……. 103

ВИСНОВКИ……. 105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 111

ВСТУП

Зміна природи конкуренції і форм її прояву потребує розгляду теоретичних засад побудови конкурентних переваг як основного засобу перемоги у конкурентній боротьбі. Аналіз нинішньої практики управління підприємствами свідчить про зростаючу актуальність цієї проблематики, яка обумовлюється постійними змінами парадигми їх формування, відсутністю загальновизнаної теорії стратегічного менеджменту, а також динамічністю конкурентного середовища.

Сучасний ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Як правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Актуальність проблеми побудови і реалізації конкурентних переваг підтверджується її гостротою і наявністю різних підходів до вирішення. Упродовж останніх трьох десятиліть світова теорія і практика побудови конкурентних переваг напрацювала значну кількість розробок, серед яких можна виокремити такі, що мають концептуальний, методологічний чи прикладний характер.

Конкурентна перевага випливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкурентної боротьби.

Метою даної роботи є теоретичне узагальнення наукових результатів щодо міжнародної конкурентоспроможності підприємства та вироблення прикладних рекомендацій щодо формування його конкурентних переваг при виході на зовнішні ринки.

Реалізація мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- розглянути основні поняття дефініцій конкурентні переваги та ключові компетенції у системі управління конкурентоспроможністю

підприємства;

- дослідити розвиток теоретичних основ формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства;
- окреслити методичні підходи до маркетингового забезпечення конкурентних переваг підприємства при виході на зовнішні ринки;
- оцінити результативність маркетингової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- здійснити стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз»;
- запропонувати удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- запропонувати шляхи формування конкурентних стратегій підприємства на зовнішніх ринках;
- визначити напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз» за рахунок внесення змін в його комплекс «маркетинг–мікс».

Об'єктом роботи є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет – процес формування конкурентних переваг підприємства при виході на зовнішні ринки.

Методи дослідження. Теоретико-методичну основу роботи становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів та прийомів наукового пізнання, використання яких зумовлено поставленою метою та завданнями. Теоретичні результати базуються на положеннях сучасної економічної теорії, теорії глобальної економіки й управління конкурентоспроможністю, теорії

конкуренції та конкурентних переваг, теорії стратегії та стратегічного маркетингу.

Інформаційну базу дослідження склали основні положення наукових праць закордонних і вітчизняних вчених у межах досліджуваної проблематики; релевантні до предметної сфери досліджень нормативно-законодавчі акти, фактологічні матеріали підприємств і бізнес-організацій; матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, опубліковані у друкованій формі чи розміщені в мережі Інтернет.

До елементів **наукової новизни** варто віднести теоретичну організацію наукових положень щодо розвитку управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, зокрема: розвиток концептуальних положень формування конкурентних переваг підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та апробації теоретичних і методичних положень щодо формування та реалізації конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках. Результати дослідження, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємств у стратегічній перспективі, можуть впроваджуватися при удосконаленні маркетингової діяльності підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та рекомендації, отримані при розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій, пройшли апробацію на десятій науковій конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, ТНЕУ, 29-30 березня 2018 р.)

Дипломна робота містить 115 сторінок, 16 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел із 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.4. Сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Кожне підприємство, яке виходить на ринок з власною продукцією, намагається досягти переваги над іншими підприємствами. Можливості підприємства у досягненні такої переваги визначаються таким поняттям як конкурентоспроможність.

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Лк правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенціальних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності. [18].

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

Конкурентна перевага випливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або

знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому. Наприклад, фірма "Соні" була першою фірмою, яка застосувала транзистори у радіоприймачах. Фірма "Боінг" стала піонером у висуванні концепції сімейства авіалайнерів і перша у своїй галузі стала наполегливо конкурувати на глобальній основі. Фірма "Ямаха" перейшла до автоматизації виробництва форте п'яно, які раніше виготовлялися ручним способом. Фірми "Сендуік" та "Атлас Копко" першими запропонували так званий "шведський метод" ведення гірських розробок.

Нововведення можуть проявитися у новій конструкції виробу, у новому виробничому процесі, у новому підході до маркетингу або у новому способі навчання або організації.

Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, коли фірма знаходить зовсім нову потребу у покупців або знаходить той сегмент ринку, який суперники обійшли увагою. Наприклад, японські фірми досягли переваг у багатьох галузях завдяки тому, що робили упор на менш крупні, компактні і менш продуктивні варіанти виробів, до яких їх іноземні конкуренти ставилися зневажливо, вважаючи їх менш важливими і менш прибутковими.

Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей — це весь набір видів діяльності, які втягуються у процес створення виробу та його використання і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нових шляхів у справі формування всього ланцюжка цінності і управління нею.

Гарним прикладом у цій справі може бути італійська компанія з виробництва одягу "Бенеттон". У цій фірмі випуск продукції відбувається через мережу незалежних виробничих одиниць, які належать фірмі і тісно пов'язані з роздрібними торговцями, які мають від них дозвіл на продаж товару і використовують найбільш сучасні інформаційні системи. У всіх ланках системи цінностей фірма "Бенеттон" перепланувала свої форми діяльності з метою звести до мінімуму запас товарів, забезпечити швидку доставку і зробити можливим швидкий відгук на віяння моди.

Наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу є важливою позитивною якістю і асоціюється з міжнародною перевагою у численних галузях.

Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням**.** Мало є таких конкурентних переваг, яких не можна було б скопіювати. Наприклад, корейські фірми зрівнялися з японськими фірмами у здатності вести масовий випуск стандартних кольорових телевізорів. Бразильські фірми зрівнялися з італійськими у виробництві взуття на кожний день завдяки оволодінню відповідною технологією і дизайном.

Якщо фірми (і національні галузі промисловості) залишаються нерухомими то в кінцевому рахунку їх випереджають суперники.

Деякі фірми можуть утримувати десятиліттями закріплені конкурентні позиції, спираючись на переваги першопрохідця, стійкі відношення з клієнтом та ін. Але, з часом, більш динамічні суперники знаходять спосіб обійти ці переваги, завдяки більш ефективному способу ведення справи. Наприклад, британські, а потім і американські фірми за деякий десяток років втратили свої позиції майже вікової давності на ринку верстатів, коли іноземні суперники скористалися новою комп'ютерною технологією. З аналогічної причини німецькі фірми втратили лідерство у фотоапаратах, коли японські фірми більш напористо розпочали створення апаратів класу однооб'єктивних дзеркалок і запровадження електроніки. А в суднобудуванні японським фірмам прийшлося поступитися значною долею, коли процес вдосконалення уповільнився і корейські фірми скопіювали їх стратегію при більш дешевій робочій силі.

Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, більш ефективних способів ведення справи і постійного внесення змін у поведінку фірми.

Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може випливати з будь-якої діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і кінчаючи післяпродажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Такі переваги дають: вартість основних фондів, які

діють у фірмі, порядок у поводженні з власністю, і розраховані на разове використання проектні концепції. Всі такі переваги легко скопіювати.

Переваги ж більш високого порядку і більш довгочасної дії подібні фірмовим знакам, які міцно утвердилися, і які є результатом багаторічних зусиль по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Наприклад, корейським фірмам, які випускають вироби електроніки, ще доведеться розробити міцні переваги. Вони ведуть конкуренцію головним чином на основі рівня заробітної плати робітників, і використовують японське виробниче устаткування та японські і американські деталі. Американські компанії, які займаються крупно-масштабним випуском комп'ютерів, навпаки, володіють значно більш придатними до довгочасного утримання перевагами і які включають економію, що виникає в результаті накопичення крупних вкладень у НДДКР, здатність розробляти власне програмне забезпечення ЕОМ тощо.

Переваги більш низького порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування. Іноземні конкуренти копіюють виробничий процес і купують те ж саме виробниче устаткування. Такі переваги не можуть довго утримуватися. Наприклад, корейська промисловість стикається з жорстким суперництвом з боку Таїланду і Філіппін через свою нездатність швидко рухатися від трудомістких інфраструктурних проектів до проектів, які у більшій мірі пов'язані з технологією, а також до обробних підприємств.

Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння добре підготовленими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями.

Підтримання переваг вимагає, щоб фірма постійно, раніше ніж її суперники, робила кроки у бік розширення своїх джерел переваг і особливо у бік їх вдосконалення.

Навпаки, ризиковане діло — покладатися на переваги менш складних властивостей. Якщо національна галузь промисловості перестає прогресувати в бік більш передових форм конкурентних переваг, її скоріш за все, перегонять.

Наприклад, італійські вироби побутових приладів досить успішно конкурували за рівнем витрат виробництва при продажу приладів середнього розміру і компактних прикладів, які вироблялися в Італії, і на базі управлінських контрактів — при продажу через широкі мережі магазинів. Вони надто довго покладалися на цю стратегію. Останнім часом німецькі конкуренти зміцнюють свої позиції на основі створення більш диференційованих виробів і утвердження репутації фірмових знаків.

Для підтримки конкурентних переваг фірма повинна відмовлятися від своїх старих переваг на користь нових. Якщо вона цього не зробить, то це зробить будь-який конкурент. Керівник компанії повинен створити таку обстановку, в якій розширення і вдосконалення переваг розглядається як дещо нормальне і очікуване.

Підтримання переваг в кінці кінців вимагає глобального підходу до стратегії. Фірма не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює свої переваги, що пов'язані з базуванням у своїй країні за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні і допомагає звести навіть пов'язані з цим же несприятливі моменти. Наприклад, німецькі хімічні компанії застосовують у широких масштабах виробництво за рубежем і розкидану по всьому світу збутову мережу для того, щоб закріпити своє лідируюче становище. Те ж саме роблять швейцарські фармацевтичні компанії, шведські виробники вантажівок і японські фірми, які випускають побутову електронну техніку. [22].

Кожне підприємство функціонує в певному зовнішньому середовищі, з елементами якого воно взаємодіє. Це середовище постійно змінюється. А тому і підприємству доводиться постійно враховувати ці зміни. Це проявляється у застосуванні певних методів управління конкурентоспроможністю підприємства. Виходячи з цього, аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємств слід починати з характеристики конкурентного середовища підприємства.

Часто конкурентне середовище підприємства ототожнюють з його маркетинговим середовищем, яке включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції, хоча конкурентні відносини мають свою специфіку. Вони визначають багато які маркетингові характеристики: обсяг продаж, ціни, умови реалізації тощо. Особливості конкурентного оточення визначають ступінь розвитку ринку і складність роботи на ньому. Через призму взаємовідносин між підприємствами найчастіше проявляються зміни, які відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основною рушійною силою ринкових процесів.

Особливості конкурентного середовища підприємства визначаються типом конкуренції на даному ринку. Для визначення його особливостей доцільно співставити характеристики раніше розглянутих чотирьох моделей конкуренції з основними параметрами ринку. Додатковими критеріями для визначення переважної моделі конкуренції, яка реалізується на ринку можуть бути пріоритети маркетингової політики підприємства. Для різних моделей конкуренції вони мають специфічні особливості. [3].

Середовище досконалої (чистої) конкуренції. При цьому типу конкуренції ринок характеризується чотирма основними рисами: по-перше, продукція фірм ідентична, а тому покупцям байдуже, продукцію якої фірми їм купувати. Покупець не бажає платити конкретній фірмі ціну більшу, ніж він платить її конкурентам. Тобто різниця в цінах — єдина причина, за якої покупець може надати перевагу певному продавцю.

По-друге, в умовах досконалої конкуренції ні покупці, ні продавці не можуть впливати на поточну ринкову ціну товару. А тому рішення будь-якої фірми знизити або підвищити обсяг виробництва не впливає помітно на ціну товару.

По-третє, на ринку досконалої конкуренції всі види ресурсів повністю мобільні. Не існує суттєвих обмежень, щодо свободи фірм входити в ринок або виходити з нього. Ресурси досить легко переміщуються з одного виду діяльності в інший. У зв'язку з появою нових можливостей зайнятості і великої

заробітної плати робітники бажають і мають можливість переїжджати з одного регіону в інший.

По-четверте, досконала конкуренція характеризується станом досконалого знання. Рішення приймаються в умовах визначеності. Фірми точно знають функції доходів та витрат, їм також відомі ціни всіх ресурсів і різні технології, які можуть бути використані для виробництва продукції. Споживачі поінформовані про ціни всіх фірм. Ринкова ціна на продукцію, яка превалює, встановлюється шляхом взаємодії ринкового попиту і ринкової пропозиції [4].

Середовище монополістичної конкуренції. Такий тип конкуренції передбачає необхідність вирішення наступних задач у маркетинговій політиці підприємства:

1. Створення умов для реалізації ефекту економії від збільшення масштабів виробництва. Така спроба буде найбільш вдалою, якщо підприємство зможе здійснити:

- технологічний прорив, який дозволить різко здешевіти випущену продукцію;
- підвищити ступінь стандартизації потреб ринку за рахунок створеній нової продукції, яка задовольняє різноманітні споживчі уподобання і на цій основі відволікає споживачів від індивідуальних замовлень;
- придбання дрібних компаній для досягнення критичної маси і за допомогою цього подолання порогу, за яким створюється можливість реалізувати переваги масштабного виробництва;
- використання системи привілеїв і торгівлі фірмовими товарами для ринків збуту достатньо великих для того, щоб реалізувати ефект економії на масштабі.

2. Виключення зайвих витрат. Якщо цінова конкуренція є інтенсивною і прибуток постійно знаходиться під загрозою, виробництво, яке базується на низьких накладних витратах, використання некваліфікованої праці, на жорсткому контролі запасів і, в цілому — на строгому додержанні політики виключення зайвих витрат, може дозволити підприємству зайняти кращу по-

зицію для ведення цінової гри, а також сприяти підвищенню рентабельності вище середньо галузевого рівня.

3. Інтеграція з ланками, яких не вистачає у технологічному ланцюгу "проектування - виробництво - реалізація" продукції.

Пряма інтеграція (у напрямку доведення продукції до кінцевого споживача), зворотна (в напрямку створення умов і передумов для виробництва продукції"), а також селективна (вибіркова) інтеграція може розширити сферу впливу підприємства і бути вигідною для споживача.

4. Спеціалізація на конкретному типі товару. В умовах, коли підприємство зацікавлене у виробництві широкого асортименту різних виробів, стратегія обслуговування окремого сегменту, яка заснована на спеціалізації у виробництві певної частини всього асортименту може принести значний доход.

5. Спеціалізація на індивідуальних замовленнях покупців. Підприємство може спробувати справитися з інтенсивною монополістичною конкуренцією шляхом спеціалізації на обслуговуванні споживачів, які не чутливі до ціни, зацікавлені в додатковому сервісі або в інших особливих умовах, на основі виконання індивідуальних замовлень.

6. Активні дії на регіональному ринку. Підприємству, яке діє в умовах монополістичної конкуренції досить складно швидко захопити значну частину всього ринку. А тому воно може реалізувати цю мету на локальному, місцевому ринку.

Середовище олігополістичної конкуренції. Особливості олігополістичного ринку визначають ряд можливих напрямків конкурентної боротьби, серед яких на практиці найчастіше реалізуються такі:

1. Агресивна реакція на зміни цін. В таких умовах основним завданням підприємства є постійне слідкування за змінами цін конкурентів. Зміна цін негайно повинна бути вирівняна таким чином, щоб перешкодити конкуренту, який знижує ціну, захопити додаткову частку ринку.

2. Організація таємних альянсів. В умовах олігополії невелика кількість конкурентів сприяє створенню таємних альянсів. Це проявляється в тому, що підприємства досягають негласної угоди про фіксацію цін, розподілу ринків або

іншим чином обмежують конкуренцію між собою. Для конкурентів узгодження однакової ціни дозволяє здобувати максимальний прибуток та уникати зайвих витрат на "цінову війну". Для споживачів результат буде таким, якби на ринку замість декількох підприємств діяла одна чиста монополія.

Але організація таємних альянсів не завжди можлива з ряду причин:

- велика різниця у втратах олігополістів, яка перешкоджає встановленню однакової ціни;
- відповідна цінова реакція з боку підприємств, які не беруть участі у таємній змові;
- суттєві витрати на блокування входження у галузь, для того, щоб нові конкуренти не збільшували ринкову пропозицію;
- дія антимонопольного законодавства.

Лідерство у цінах. Засіб, який дозволяє олігополісту координувати свою цінову політику, не вступаючи в таємні альянси.

При такому варіанті за змінами цін провідного підприємства галузі майже автоматично настає зміна цін інших підприємств. Ціновий лідер, як правило, не реагує змінами цін на невеликі повсякденні зміни у попиті і пропозиції. Підвищення ціни відбувається лише при суттєвих змінах витрат виробництва у всій галузі внаслідок підвищення цін на сировину, електроенергію, підвищення податків, заробітної плати тощо;

4. Активна нецінова конкуренція визначається неможливістю досягати бажаних результатів за допомогою маніпуляції цінами, тому що конкуренти можуть швидко і легко відповісти на зниження і підвищення цін. Одночасно значні фінансові можливості олігополіста дозволяють йому проводити широкомасштабну рекламу і просування товарів на ринку, що дає значні результати та дозволяє уникнути "цінової війни".

Середовище чистої монополії. Існуюче теоретичне положення про те, що чиста монополія ні в яких формах не стискається з конкуренцією і повністю контролює ціну виробленої продукції, в реальній дійсності не зовсім точне. На практиці монополіст змушений конкурувати за збереження свого привілейованого становища на ринку. При цьому проводяться такі заходи:

1. Підвищення вхідних бар'єрів у галузь. Чим вище прибуток монополіста, тим сильніше небезпека потенційної конкуренції. Якщо бар'єри в галузь не є нездоланними, то завжди існує можливість проникнення в галузь нових підприємств. А тому монополіст намагається створити такі умови, при яких вхід в бізнес, що "охороняється" буде заблоковано, наприклад, юридичними нормами.

2. Конкуренція з нововведеннями у суміжних галузях. Такими нововведеннями можуть бути: оновлення товарного асортименту, поява нових технологій, скорочення життєвих циклів продукції, що виробляється. В таких умовах монополіст повинен бути готовим до протидії нововведенням, які можуть дестабілізувати його позицію на ринку. Це примушує його постійно аналізувати можливості якісного вдосконалення продукції, запровадження нових технологій, зниження цін та застосування інших заходів, які запобігають діям потенційних конкурентів.

3. Протидія товарам-замінникам. Монополізувати виробництво всіх товарів-замінників практично неможливо. А тому монополіст змушений вести гостру конкурентну боротьбу для того, щоб захистити унікальність власної продукції та виключного права на її виробництво.

4. Для монополіста, який діє на міжнародному ринку, конкуренція з імпортною продукцією неминуча. В умовах вільної зовнішньої торгівлі підприємство, яке монополізувало виробництво в масштабах однієї країни, не буде захищено від конкуренції і не доб'ється абсолютного контролю над ринком. Продукція іноземного виробництва завжди буде серйозним дестабілізуючим фактором.

В цілому можна виділити 6 основних факторів конкурентного середовища підприємства (див. 1.1).

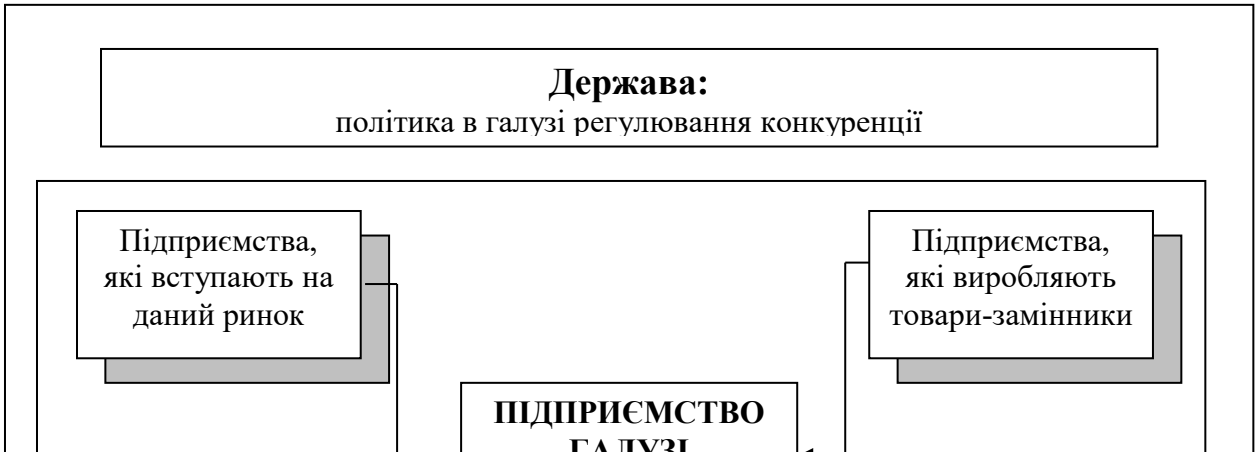

Рис. 1.1 Структура конкурентного середовища підприємства

Джерело: [23]

На рисунку (1.1.) відзначені такі фактори:

- держава та її політика в галузі регулювання конкуренції;
- підприємства, які вступають на ринок і які загострюють конкурентну боротьбу;
- споживачі продукції, які чинять тиск на підприємства галузі;
- поставщики сировини, матеріалів, комплектуючих виробів на галузевий ринок;
- виробники товарів-замінників, які займають частину галузевого ринку;
- безпосередньо підприємства виробники (продавці) продукції. Без аналізу цих факторів, які формують систему конкурентного середовища підприємства, неможлива практична робота на ринку [3].

Для визначення конкурентоспроможності товару керуються наступними принципами:

- протилежність цілей і засобів суб'єктів ринку;
- урахування особливостей різних сегментів ринку;
- квазістабільність ринкової кон'юнктури в період проведення досліджень;
- переважно раціональна поведінка суб'єктів ринку.

Принцип протилежності цілей і засобів при управлінні конкурентоспроможністю товару означає, що конкурентоспроможність товару як економічну категорію слід розглядати у двоїстому аспекті, тобто необхідно враховувати інтереси обох суб'єктів ринкових відносин (споживачів і виробників), цілі яких взаємопов'язані, але протилежні: для виробників важливими є параметри, які впливають на рівень витрат, а для споживача — параметри, які впливають на споживчі якості продукції (товару). Ці відносини можна виразити у матриці протилежності цілей і засобів у процесі товарно-грошового обміну між суб'єктами ринкових відносин (див. табл. 1.1).

Для покупця метою здійснення покупки товару є придбання її якості — здатності задовольняти конкретні потреби (квадрант 2 матриці), вартість факторів, які задовольняють дані потреби (квадрант 4 матриці). Кожний споживач при виборі конкретного товару, намагається досягти оптимального співвідношення між рівнем споживчих властивостей і витратами на її придбання і використання, тобто отримати максимум споживацького ефекту на одиницю витрат. З точки зору виробника корисність товару визначається витратно-ціновими факторами. А тому у довгостроковій перспективі метою дій будь-якого виробника є досягнення максимальної різниці між ціною реалізації товару і власними витратами на його виробництво (квадрант 3).

Таблиця 1.1

Матриця протилежності цілей і засобів у процесі оцінки конкурентоспроможності продукції

Суб'єкти	**Фактори конкурентоспроможності**	
	Якість	**Ціна**
Споживач	1. Якість процесу виробництва продукції (засіб)	3. Витрати, пов'язані з виробництвом продукції (ціль)
Виробник	2. Якість продукції (ціль)	4. Витрати, повязаны із

		споживанням продукції (засіб)

У зв'язку з цим першочерговою задачею для виробника є формування у свідомості споживача думки про високу ступінь корисності даної продукції. Якісний рівень процесу виробництва (квадрант 1), який виражається через виробничо-технологічні показники і втілений у якості товару, забезпечує задоволення потреб виробника і виступає засобом досягнення цілі —- одержання прибутку.

Принцип урахування особливостей різних сегментів ринку заснований на багатій практиці ринкових відносин, яка показала, що споживачі по різному реагують на один і той же товар і з одними і тими ж властивостями. Кожний споживач оцінює рівень конкурентоспроможності товару у відповідності із власними уподобаннями і фінансовими можливостями. Однак сукупний попит певної групи споживачів концентрується, як правило, навколо деякого рівня якості і ціни товару. А тому, виробник, випускаючи продукцію з характеристиками, близькими до популярних, може за допомогою відносно невеликого асортименту задовольнити попити суттєвої частини споживачів. Вважається оптимальним сегмент ринку, до якого відносяться 20% споживачів, які купують приблизно 80% товару.

Принцип стабільності ринкової кон'юнктури полягає в тому що конкурентоспроможність товару — це поняття відносне, яке прив'язане не тільки до конкретного ринкового сегменту, але й до певного моменту часу. При незмінності якісних і вартісних характеристик товару його конкурентоспроможність може змінюватися у досить широкому діапазоні на протязі нетривалого періоду часу.

Для уникнення внутрішньої неузгодженості основних параметрів оцінки конкурентоспроможності товару, необхідно розглядати такий період часу, на протязі якого повинні бути незмінними психологічні аспекти сприйняття корисності товару суб'єктами ринкових відносин, виробничі можливості

виробників і купівельна спроможність споживачів, ринкові позиції конкурентів тощо.

Принцип переважно раціональної поведінки суб'єктів ринку заснований на припущенні того, що поведінка кожного суб'єкта ринкових відносин — або споживача або виробника — розглядається як серія взаємопов'язаних раціональних дій із заздалегідь визначеною метою.

Сутність цих дій полягає в тому, що суб'єкт вибирає раціональні цілі тільки у відповідності з його природними потребами і старанно розраховує оптимальний шлях до задоволення потреб. Кожний виробник намагається використати всі резерви для одержання максимальної віддачі від наявних у його розпорядженні ресурсів. Кожний споживач намагається одержати за свої гроші максимум з точки зору кількості і якості товару. Більша частина споживацького простору характеризується раціональним попитом, тобто попитом, який обумовлений якостями, притаманними даному товару.

Нераціональний попит означає, що частина сукупного попиту обумовлена іншими факторами, які не пов'язані з якістю товару (наприклад, психофізіологічні, культурні, інстинкти, задоволення тощо) [5].

Після визначення основних принципів оцінки конкурентоспроможності товару слід перейти до визначення показника конкурентоспроможності товару.

Оцінка конкурентоспроможності будь-якого товару, що йде на експорт, включає такі етапи:

а) аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару;

б) визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів;

в) розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару (рис 1.2).

Одним з найбільш відповідальних моментів аналізу конкурентоспроможності товару є вибір зразка. Помилка на цьому етапі може привести до викривлення результатів всієї роботи. Зразок повинен належати до тієї ж групи товарів, що й вибір, який аналізується. Він повинен бути найбільш

показовим для даного ринку, як такий, що завоював найбільшу кількість переваг покупців.

Для того, щоб дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності товару визначають набір порівняльних параметрів товару. З них одні характеризують споживчі властивості. При цьому розрізняють "жорсткі" і "м'які" споживацькі параметри, які складають корисний ефект товару.

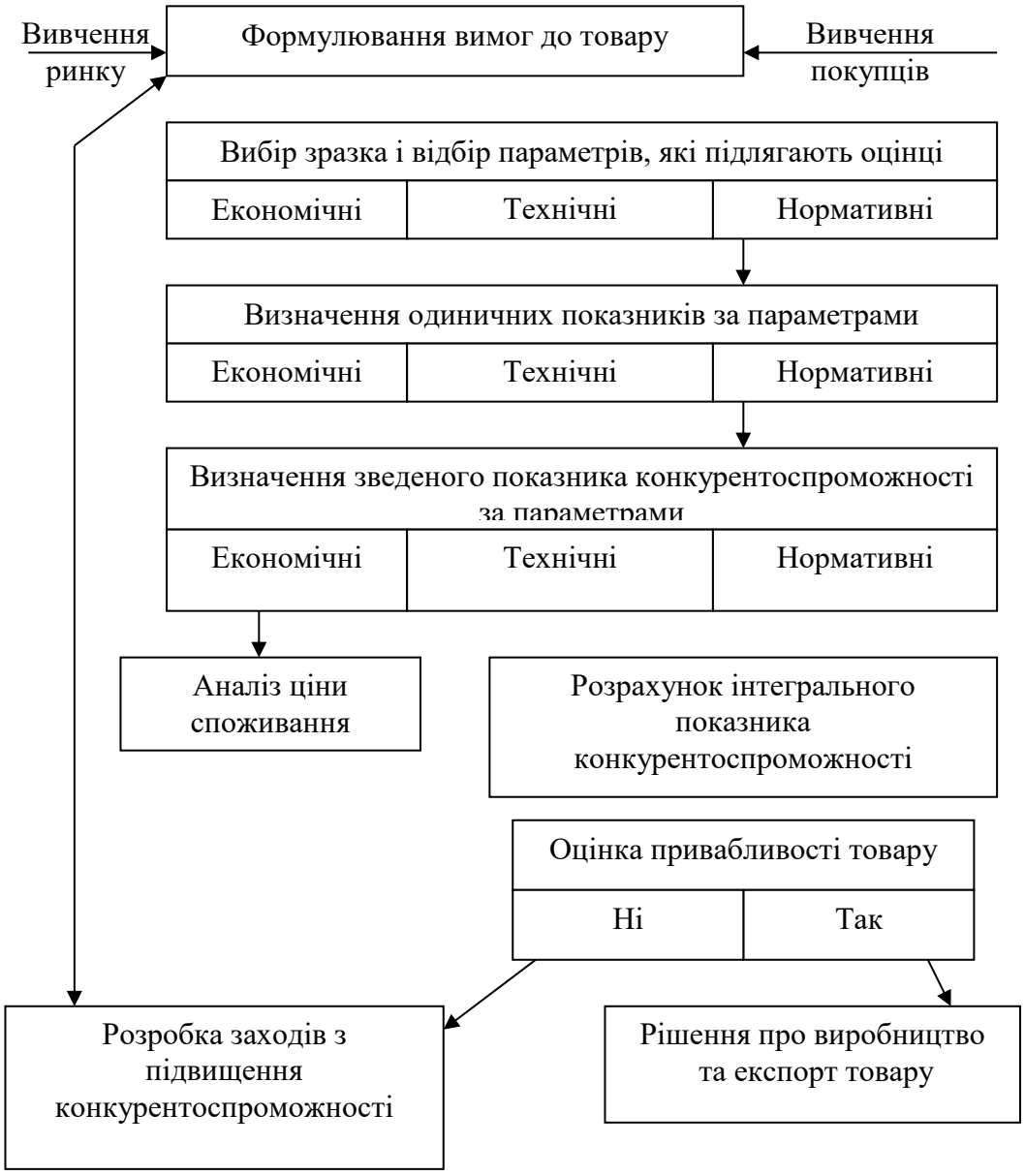

Рис.1.2.Оцінка конкурентоспроможності товару

Джерело: [21]

"Жорсткі" параметри описують найважливіші функції товару і пов'язані з ними основні характеристики, які задані конструктивними особливостями

виробу. Це — технічні параметри, а також параметри відповідності міжнародним та національним стандартам і нормативам.

"М'які" параметри характеризують естетичні властивості товару, у тому числі дизайн, колір, упаковку та ін. Останнім часом зростає значення "м'яких" параметрів. Після визначення набору споживацьких параметрів встановлюють їх ієрархію. При цьому висувають на перший план ті з них, які мають найбільшу значимість для споживача.

На цій основі розробляється інтегральний показник конкурентоспроможності товару. Розрахунок такого показника для товару, призначеного для експорту, заснований на порівнянні його з параметрами існуючого товару, який найбільш повно відображає потреби покупців. Головним джерелом відомостей про характер вимог покупців є ринкові дослідження. При цьому інформація може бути прямою, тобто одержаною в результаті збирання відповідних фактів. Непряма інформація — це відомості про розміри збуту і частки ринку найбільш конкурентоспроможних товарів-аналогів. Для того, щоб оцінити співвідношення параметрів конкретного виробу і параметрів зразка, необхідно кількісно визначити їх дані. Кожний "жорсткий" параметр має певну величину, яка вимірюється в одиницях: кіловатах, метрах і т.п. Ступінь задоволення виражають у формі процентного відношення фактичної величини параметру до тієї величини, за якої потреба задовольняється на 100%.

1.2. Сучасні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства

Зміна природи конкуренції і форм її прояву потребує розгляду теоретичних засад побудови конкурентних переваг як основного засобу перемоги у конкурентній боротьбі. Аналіз нинішньої практики управління підприємствами свідчить про зростаючу актуальність цієї проблематики, яка обумовлюється постійними змінами парадигми їх формування, відсутністю загальновизнаної теорії стратегічного менеджменту, а також динамічністю конкурентного середовища. З іншого боку, окремі науковці відводять

проблематиці конкурентних переваг чільне місце у системі стратегічного управління, зокрема В. Д. Маркова і С. А. Кузнєцова підкреслюють, що стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами [61, с.125].

Виходячи з визначення конкурентних переваг М. Портера як основи ефективної діяльності підприємства у довготривалій перспективі [77, с. 38], можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією підприємства. Конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів даного підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями і сервісом тощо), а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього.

Такі традиційні уявлення про конкурентні переваги потребують подальшої конкретизації, розвитку, а в окремих аспектах – перегляду підходів і відмови від ряду теоретичних узагальнень з урахуванням сучасних тенденцій розвитку теорії та практики управління.

Економічна наука сьогодні не виробила однозначного розуміння сутності конкурентних переваг, а науковці найчастіше визначають їх як:

ексклюзивну цінність, якою володіє об’єкт і яка дає йому перевагу над конкурентами [58, с.43];

унікальні осяжні і неосяжні ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, що дають змогу перемагати у конкурентній боротьбі; це становище фірми на ринку, яке дає їй змогу подолати сили конкуренції і привертати покупців[61, с.125];

характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [18, с.50-51];

унікальна комбінація наявного виробничого потенціалу підприємства з нагромадженим у минулому досвідом його використання і сформованим іміджем, що сприяють виготовленню конкурентоспроможної продукції, завдяки реалізації якої підприємство здатне забезпечити своє існування у довготерміновій перспективі [102, с.127];

сукупність заходів, спрямованих на удосконалення власної діяльності, ослаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [40, с.33];

чинники конкурентоспроможності, що проявляються у конкретних суб'єктів господарювання [23, с.72];

активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [22, с.77];

концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками [2, с.48];

сукупність власних і набутих активів і характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [75, с.29];

діяльність підприємства, пов'язана зі зміцненням його ринкової позиції, пристосуванням видів діяльності до обраної стратегії, вибором політики відносин з конкурентами, швидкою реакцією на зміни у конкурентному середовищі діяльності [71, с.37];

сукупність відносин, які є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм [34, с.100].

На жаль, ряд наведених визначень конкурентних переваг не узгоджується з поняттями конкурентоспроможності, конкурентного статусу підприємства, ототожнює конкурентні переваги з окремими трактуваннями згаданих термінів, а також з оцінюванням ефективності діяльності підприємства.

Актуальність проблеми побудови і реалізації конкурентних переваг підтверджується її гостротою і наявністю різних підходів до вирішення. Упродовж останніх трьох десятиліть світова теорія і практика побудови конкурентних переваг напрацювала значну кількість розробок, серед яких можна виокремити такі, що мають концептуальний, методологічний чи прикладний характер. Основні їх положення доцільно розглянути з метою обґрунтування теоретичних засад побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємств на макро- і мікрорівнях. Серед цих теорій виокремимо такі.

Теорія конкурентних переваг М. Портера, яку він сформулював і розвинув у всесвітньовідомих працях «Competitive Strategy» (1980 р.), «Competitive Advantage» (1985 р.) та «The Competitive Advantages of Nations» (1990 р.).

Відправними пунктами теорії конкурентних переваг М. Портера стали положення Д. Рікардо, сформульовані ним в кінці XVIII – на початку XIX ст. щодо формування порівняльних витрат країн у виробництві певних видів продукції. Д. Рікардо доводив, що у процесі обміну перевагу отримують країни, які виробляють продукцію з меншими витратами, і це обумовлює розвиток спеціалізації між країнами на основі порівняння витрат виробництва. Подальшу трансформацію теорії порівняльних витрат в теорію порівняльних переваг пов'язують з працями Е. Хекшера і Б. Оліна (перша половина XX ст.), які доводили, що країни експортують товари, при виробництві яких найбільш ефективно використовуються надлишкові фактори виробництва і, відповідно, імпортують товари, для виробництва яких існує дефіцит факторів виробництва. Значним внеском у формування теорії порівняльних переваг вважається доробок В. Леонтьєва (70-і роки XX століття), однак найвагоміших наукових результатів упродовж останніх десятиліть досяг М. Портер, який є автором теорії конкурентних переваг. Нині цю теорію винесено у ранг класичних.

М. Портер довів, що конкурентна перевага підприємства і на внутрішньому, і на зовнішньому ринку обумовлюється комплексом чинників, а конкурентоспроможність (на макро- і мікрорівнях) відображає продуктивність використання ресурсів.

Внесок М. Портера у становлення і розвиток теорії конкурентних переваг підприємства можна звести до таких концептуальних положень, кожне з яких буде використано у цьому дослідженні.

Формування конкурентних переваг повинно базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу і її перспективної прибутковості з урахуванням п'яти основних сил конкуренції: ступінь інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими в галузі підприємствами; потенційні конкуренти; загроза появи товарів-субститутів; економічна сила споживачів; економічна сила

постачальників. Подальші дослідження моделі п’яти сил конкуренції М. Портера зводилися, в основному, до спроб доповнення числа сил конкуренції і їх змістовного наповнення. Крім того, вивчення останніх досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців дає змогу окреслити прояви невідповідності згаданої моделі конкуренції сучасним реаліям і неможливістю пояснення нею новітніх тенденцій, що складаються у відносинах конкуренції сучасних суб’єктів господарювання.

Отримання конкурентних переваг можливе за умови дотримання одного з трьох можливих варіантів стратегій конкуренції – мінімізації витрат, диференціації або фокусування. При цьому М. Портер наполягав на доцільності зосереджуватися лише на одному варіанті пошуку конкурентних переваг, виходячи з особливостей функціонування підприємства, і неможливості одночасної реалізації кількох підходів. М. Портер зазначає, що конкурентна перевага виникає як результат виявлення і використання унікальних, відмінних від методів суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу [10, с.370]. Інші підприємства, за визначенням М. Портера, застигають посередині і не мають чіткої та обґрунтованої стратегії конкуренції: «Компанія, яка даремно намагається реалізувати всі три стратегії, неминуче «застрягне» посередині між лідерами і тими, що відстали. Ця стратегічна позиція – чітка ознака низької ефективності роботи компанії, а також шлях до того, щоб не отримати жодної конкурентної переваги. Компанія, що «забуксувала», завжди буде в дуже невигідній позиції з точки зору конкуренції – у будь-якому сегменті ринку всі вигідні позиції будуть зайняті або лідерами з мінімізації витрат, або компаніями, що обрали диференціацію чи фокусування. …У більшості галузей завжди є кілька компаній, які «буксують» [77, с.46]. Однак подальші теоретичні і прикладні дослідження, насамперед японських науковців і провідних компаній, довели можливість поєднання кількох підходів, а всесвітньо відома консалтингова компанія «McKinsey» зробила висновок: «Якісно і дешево – майбутнє конкуренції» [46].

Конкурентні переваги доцільно будувати на основі стратегічного аналізу ланцюга створення цінності. Серед основних ланок рекомендується виокремлювати внутрішню логістику, виробничий процес, зовнішню логістику,

маркетинг і продажі, обслуговування, а серед допоміжних – матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом, підтримування інфраструктури підприємств [77, с.70-89]. Структурування кожного з означених видів діяльності дає змогу виявити потенційні конкурентні переваги підприємства і реалізувати їх в одній з типових стратегій конкуренції.

М. Портер виділив кілька рівнів конкурентних переваг:

переваги нижчого рівня – базуються на доступній сировині, дешевій робочій силі і великих масштабах виробництва;

переваги високого рівня – базуються на іміджі підприємства, надійних зв'язках з клієнтами, інвестиційною привабливістю;

переваги найвищого рівня – реалізуються у власних патентах і ліцензіях, високій кваліфікації персоналу, ефективних системах управління.

Таке розуміння конкурентних переваг доцільно використовувати при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємств на інноваційній основі.

Безумовною перевагою висновків М. Портера є наскрізний погляд на процес побудови конкурентних переваг, починаючи від прогнозування перспективної галузевої привабливості і закінчуючи пошуком ексклюзивних можливостей в межах кожної функції підприємства. З іншого боку, прагнення сформувати схему поведінки учасників ринку і тим самим стабілізувати ситуацію в конкурентному середовищі не реалізувалося в реальному житті. Ряд науковців, базуючись на прикладах з діяльності різних підприємств, піддають гострій критиці основні положення теорії М. Портера, якому довелося уточнювати, додатково аргументувати і деталізувати свою позицію.

У цьому контексті Г. Мінцберг зауважує: «Планування завжди має відношення до аналізу – до розподілу мети чи комплексу намірів на стадії, формалізації цих стадій таким способом, щоб їх можна було виконувати майже автоматично, і формулювання очікуваних наслідків чи результатів кожної стадії. Стратегічне мислення, навпаки, має відношення до синтезу. Воно пов'язане з

інтуїцією і творчістю. Підсумком стратегічного мислення є інтегроване бачення майбутнього підприємства» [11].

Теорія конкуренції за майбутнє Г. Хемела і К. К. Прахалада, яка отримала початок з публікації їх спільної праці «Competing for the Future» (1994 р.). Основна ідея цих відомих науковців – обґрунтування можливості досягнення підприємством конкурентних переваг на основі інтелектуального лідерства, а не зростання його ринкової частки. Внесок Г. Хемела і К. К. Прахалада у розвиток теорії конкурентних переваг можна сформулювати такими положеннями:

Передбачення майбутнього і окреслення відповідей на такі питання: які нові блага необхідно буде надавати споживачам через 5, 10 чи 15 років; які нові компетенції (комплекси навичок і технологій) для цього необхідні; які зміни відбудуться у взаємовідносинах зі споживачами.

Сприйняття підприємства не як сукупності підрозділів, а як поєднання ключових (базових) компетенцій (Core Competences), які розглядаються як система умінь, навичок і технологій для створення благ для споживачів. Г. Хемел і К. К. Прахалад підкреслюють, що широке бачення підприємства та підхід до формування конкурентних переваг на базі ключових (за іншими визначеннями – основних, стрижневих, центральних) компетенцій дає можливість оперативніше і якісніше реагувати на зміну ринкової ситуації. Висновки цих науковців окремими експертами розцінюється як альтернатива теорії М. Портера, іншими – вдалим її розвитком і доповненням.

Окремі тлумачення ключових компетенцій, які відрізняються оригінальністю підходів до їх розуміння, доцільно подати у цьому дослідженні. Так, Г. Шрайегг вказує, що основна компетенція – колективна конструкція, яка охоплює множину окремих компетенцій, утворюючи цілісну, загальнофірмову здатність вирішувати стратегічні завдання. Особливість ключової компетенції полягає в тому, що вона виникає як результат колективного процесу навчання, який, виходячи за межі одного відділу або окремої функції, пов’язує розрізнені здібності у єдине ціле. Ключові компетенції, за твердженням Г. Шрайегга, є об’єктом постійної уваги і розгалужується на основі удосконалення

комунікацій, усунення бар'єрів у навчанні, гнучкого ув'язування субсистем тощо. Сьогодні ключові компетенції – гарант стратегічного успіху, і з цих позицій стратегічний менеджмент стає цілком і повністю менеджментом ключових компетенцій [106, с.95-96]. Таке містке трактування передбачає необхідність суттєвого перегляду систем управління підприємствами, у тому числі забезпечення їх гнучкості, удосконалення бізнес-процесів, зміщення акцентів на користь організаційної функції і перегляд співвідношення та напрямів централізації і децентралізації управління, реалізації ідей менеджменту знань тощо.

Оригінальним є тлумачення основних компетенцій, запропоноване Г. фон Крогом і М. Венцином: «Ключові компетенції є сукупністю навичок і технологій, яка базується на явних і прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей в системі клієнта, є оригінальною стосовно конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх важко імітувати і передавати. Розвиток ключових компетенцій не може бути різко прискорений в результаті значного збільшення капіталовкладень. Працюють вони, як правило, у поєднанні з іншими компетенціями» [57, с.81-82].

Російські дослідники А. Л. Гапоненко і А. П. Панкрухін підкреслюють, що центральна (ключова) компетенція – «це не проста сума окремо взятих навичок і технологій, а комбінація взаємопов'язаних навичок і технологій. Це синтез усіх знань і навичок. Як правило, володар ключової компетенції – фірма, а не окрема людина… Щоб досягти статусу ключової компетенції, набір навичок повинен мати певну цінність для споживача, бути унікальним і оцінюватися керівництвом власне як ключова компетенція, тобто як ресурс, який дозволяє виграти конкурентну гонку» [23, с.77].

Г. Хемел і К. К. Прахалад, підкреслюючи здатність ключових компетенцій координувати диверсифіковані виробничі можливості та інтегрувати чисельні напрями у технології, зазначають [70]: «Можна не помітити силу конкурентів, дивлячись лише на їхні кінцеві продукти, так само, як можна не уявити силу дерева, подивившись лише на його листя. Ключова компетенція – це не тільки поєднання новітніх напрямів технології, це також

спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, це спілкування, участь і глибока обізнаність в роботі в рамках організації» [70]. Автори підходу до формування конкурентних переваг на основі ключових компетенцій звертають увагу й на такий нюанс: «На відміну від фізичних активів, які зношуються з часом, компетенція удосконалюється, якщо нею користуються і поширюють її. Компетенції – це клей, який пов'язує існуючі напрями бізнесу. Це також рушійна сила розвитку бізнесу. Ними можна керуватися при визначенні принципів диверсифікації і входження в ринок, а не тільки привабливістю ринків». Розглянутий підхід реалізується на трьох рівнях:

побудова компетенцій;

створення ключових (основних, базових) продуктів (компонентів або вузлів, які значною мірою визначають привабливість кінцевих продуктів);

розробка кінцевих продуктів.

Отже, ключові компетенції – це управлінські технології, що задовольняють такі умови:

створюють значну цінність для кінцевого споживача;

відрізняються унікальністю і формують стійкі конкурентні переваги;

характеризуються універсальністю і використовуються поза межами окремих функціональних підрозділів для створення різних ключових продуктів, які, відповідно, є основою для кінцевої продукції.

При використанні такого підходу джерелами конкурентних переваг – здатність керівництва об'єднати розрізнені і розпорошені технології та виробничі можливості у компетенції, що дають змогу окремим видам діяльності оперативно пристосовуватися до зміни ситуації. Крім того, ключові компетенції – це також спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача, це спілкування, участь і глибока обізнаність у діяльності компанії. При якісному менеджменті ключові компетенції здатні до розвитку і удосконалення, на відміну від фізичних активів, які зношуються морально і фізично.

Акцент на прерогативі функціональності продукції і послуг, а не на самих продуктах. Для реалізації цього підходу пропонується створення стратегічної

архітектури, яка покликана показати можливості поточного і перспективного нарощування можливостей підприємства. Погляд у перспективу, за концепцією конкуренції за майбутнє, потребує відмови від однозначної орієнтації на галузеві традиції і тенденції, а також передбачає відповідь на питання «що необхідно зробити вже сьогодні, щоб підготуватися до оволодіння значною часткою майбутніх доходів на арені можливостей, що виникають» [11].

Варто погодитися з висновком Т. М. Циганкової щодо сильних сторін концепції Г. Хемела і К. К. Прахалада: бізнес – це динамічний рух вперед; конкурентоспроможність створюється в масштабі всієї компанії, усім колективом і насамперед керівництвом (на відміну від М. Портера, який доводив, що конкурентоспроможність підприємства залежить від вирішальної ланки у ланцюгу створення споживчих цінностей) [101, с.31].

Серед слабких місць теорії Г. Хемела і К. К. Прахалада опоненти виділяли відсутність рекомендацій щодо подальших стратегічних кроків підприємств, які реалізували піонерську стратегію і не змогли втримати ринок через активну діяльність підприємств-послідовників, а також орієнтація виключно на досягнення лідерства на ринку і можливість реального застосування такого підходу переважно у високотехногічних галузях. Зосередження уваги на ключових компетенціях не є гарантом досягнення стратегічного успіху, про що свідчить світова практика успішних і неуспішних спроб реалізувати такий підхід в управлінні. М. Трейсі і Ф. Вірсема підкреслювали, що бізнес має складнішу, багатофакторну природу, і хоча ключові компетенції – це частина моделі успіху, для успішного функціонування на ринку підприємство повинно мати у своєму арсеналі й інші механізми ефективного управління.

Концепція «ціннісних дисциплін» М. Трейсі і Ф. Вірсеми, яку вони сформулювали в книзі «The Discipline of Market Leaders» (1995 р.) як відповідь на трактування шляхів досягнення конкурентних переваг Г. Хемелом і К. К. Прахаладом. У цьому підході можна виокремити такі оригінальні трактування:

Існування трьох можливих способів доставки цінності споживачеві – виробнича досконаліть, лідерство за продуктом, близькість до споживача. Автори концепції, як і свого часу М. Портер, вважають, що лише один із згаданих варіантів стратегічної поведінки (дисциплін) може забезпечити успіх в динамічному конкурентному середовищі.

Для підприємств, що дотримуються першої ціннісної дисципліни (виробнича досконаліть), характерне найкраще серед учасників ринку поєднання якості, ціни і зручності придбання. На думку М. Трейсі і Ф. Вірсеми, «уміле, вдале сплетення унікальних знань, використання технологій і жорстке управління – ось що забезпечує лідерство у виробничій досконалості. Секрет успіху у цій ціннісній дисципліні узагальнюється одним словом: формула» [11].

Підприємства, які обрали другий варіант ціннісної дисципліни (лідерство за продуктом), зосереджуються на пропозиції товарів і послуг, які відрізняються від існуючих за параметрами ефективності і якості. При цьому автори концепції вважають напруженість засобом досягнення конкурентних переваг: «Поки ліва рука компанії-лідера за продуктом продовжує своє життя шляхом модернізації, підтримки і просування на ринку та інших прийомів додавання цінності, її права рука розробляє продукт нового покоління. …Це саме та напруженість, яка відрізняє компанії, що є лідерами у виробництві конкретних продуктів» [11].

Для третього типу ціннісної дисципліни (близькість до споживача) характерні конкурентні переваги, пов’язані з налагодженням зв’язків зі споживачами, які найвигідніші для кожного конкретного з них. М. Трейсі і Ф. Вірсема переконані, що конкурентні переваги забезпечуються вмілим поєднанням багатьох стратегічних засобів, унікальними знаннями персоналу, новими методами і широкою мережею потужностей з надання товарів і послуг.

Вибір ціннісної дисципліни шляхом реалізації трьох етапів прийняття рішення:

оцінювання поточного стану підприємства, орієнтуючись на такі основні питання: цінність, яка виокремлюється споживачами насамперед; виявлення часток споживачів, які обирають ту чи іншу цінність продукту при прийнятті рішення про купівлю; максимальні цінності, які пропонуються конкурентами за

кожним з варіантів; ступінь співставності підприємства з конкурентами за кожним варіантом цінності; причини відставання від лідерів;

оцінювання та обговорення всіх трьох згаданих варіантів конкуренції;

подальше проведення аналізу за кожним варіантом стратегічної поведінки (за єдиною методологією) спеціальними фаховими групами та прийняття кінцевого рішення.

Зважаючи на очевидні аналогії з теорією М. Портера зі згаданими вже недоліками, теорія М. Трейсі і Ф. Вірсеми має й інші проблематичні моменти, а саме: загрозу можливості помилкового вибору напряму стратегії і традиційне пояснення конкуренції як «гри з нульовою сумою результатів».

Побудова конкурентних переваг на основі моделі бізнесу «Balanced Scorecard» Р. Каплана і Д. Нортона. В цій моделі бізнесу закладено ідею розроблення збалансованої стратегії підприємства шляхом формування системи відповідних груп показників: фінансово-економічних, клієнтських, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку. Позитивні характеристики такого підходу такі:

Виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління конкурентоспроможністю підприємства і чітке окреслення (вимірюваність) цілей, процесів і результатів діяльності. Формуючи свій підхід, Р. Каплан і Д. Нортон адаптують і розвивають постулати системного підходу в управлінні: розроблення збалансованої системи показників передбачає визначення (вибір) основних чинників, які, з одного боку, будуть об'єктами оцінювання, а з іншого – фігуруватимуть в стратегії конкуренції з окресленими вертикальними і горизонтальними залежностями.

Досягнення збалансованості усіх напрямів діяльності підприємства. Формування системи збалансованих показників дає змогу уникати вузьких (сфокусованих) і однобоких підходів до побудови стратегії конкуренції на основі узгодження основних груп показників: клієнтська, фінансова складові, якість і бізнес-процес, навчання і розвиток персоналу.

Розроблення стратегії конкуренції і побудови конкурентних переваг здійснюється шляхом реалізації таких видів управлінських робіт:

розроблення базової стратегічної орієнтації;

визначення стратегічних цілей за кожною з груп системи збалансованих показників;

побудова і кількісне представлення дерева цілей (причинно-наслідкових зв'язків у системі показників);

розроблення заходів для досягнення цілей, формування бюджетів, термінів виконання та відповідальних осіб.

Інструмент досягнення стратегічної мети управління конкурентоспроможністю – стратегічні карти, які наочно описують стратегію конкуренції. Автори моделі «Balanced Scorecard» підкреслюють, що видатні результати залежать від трьох складових успіху: стратегічних карт, збалансованої системи показників і стратегічної спрямованості підприємства [42, с.6]. Побудова стратегічних карт, на думку Р. Каплана і Д. Нортона, дає змогу:

чітко сформулювати стратегію та інформувати про неї весь персонал;

визначити ключові внутрішні процеси, які забезпечують успіх стратегії;

привести у відповідність людські, інформаційні та організаційні ресурси для отримання відповідної віддачі після інвестування;

виявити прогалини в стратегії і вчасно застосувати запобіжні заходи [42, с.28].

Поряд з очевидними перевагами розглянутого підходу, варто зазначити, що ряд управлінських прийомів, використаних Р. Капланом і Д. Нортоном, доволі поширені в управлінській практиці, а основним його недоліком можна вважати переважне зосередження на внутрішніх проблемах підприємства і недооцінювання ринкового середовища як системи вищого порядку. Крім того, проблематичний також добір адекватних показників для представлення цілей та підцілей управління конкурентоспроможністю і можливість неврахування нових суттєвих змін у діяльності підприємства та функціонування конкурентного середовища.

Побудова конкурентних переваг на основі теорії співконкуренції А. М. Бранденбургера і Б. Дж. Нейлбаффа, яка передбачає використання

математичного підходу на основі теорії ігор. Основні ідеї згаданих авторів викладено в їхній спільній праці «Co-operation» (1996 р.). Основні положення теорії можна звести до таких ключових пунктів:

Бізнес – це специфічна гра, у якій успіх одного учасника ринку не є обов'язковою умовою програшу іншого: переможців може бути кілька. Автори цієї концепції наполягають на тому, що успішна діяльність передбачає і конкуренцію, і співробітництво учасників ринку як одночасно здійснювані види діяльності. При цьому така комбінація обумовлює динамічність відносин у конкурентному середовищі.

Взаємодія учасників ринку повинна будуватися на основі «співконкуренції» за теорією ігор, що передбачає можливість зміни її складових частин (учасники гри; цінності товару, додані кожним учасником гри; правила гри; тактика кожного учасника; масштаби гри) [109, 51-57]. А. М. Бранденбургер і Б. Дж. Нейлбафф зазначають: «Зміна гри – це не те, що ви захочете зробити один раз, а потім забути. Зміну гри краще всього уявляти як процес, що продовжується. Неважливо, наскільки вдало ви врахували нинішні можливості, оскільки з'являються нові, якими можна буде скористатися, знову змінивши гру… Грі в зміну гри немає кінця» [11].

Концепція міграції цінності і капіталу А. Сливотскі, яка зосереджує увагу на необхідності прогнозування зміни прибутковості залежно від масштабів діяльності та стадії життєвого циклу підприємства. Основні ідеї А. Сливотскі можна звести до таких положень:

Необхідність переосмислення дієвості існуючих стратегій конкуренції і перегляд методології стратегічного аналізу. Концепція А. Сливотскі передбачає розширений погляд на конкурентне середовище, особливо з урахуванням прогнозів його змін у перспективі, а також зміну ряду відомих та до сьогодні ефективних управлінських технологій для виявлення конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентного успіху бізнес-моделлю, а не технологією. А. Сливотскі зазначає: «Цінність покидає економічно застарілі бізнес-моделі і тече до нових, які ефективніше приносять користь споживачам і дозволяють отримувати вигоди виробникам. Першим кроком на шляху оволодіння

комбінаціями міграції цінності є розуміння взаємодії між пріоритетами споживачів і бізнес-моделлю» [86, с.36].

Побудова сучасної бізнес-моделі повинна орієнтуватися на активність (зацікавленість) споживача у її формуванні. Це дає змогу пояснити опосередкований вплив споживача на зміну капіталу підприємства, а також обумовив формування автором висновку про міграцію капіталу до нових (перспективних) бізнес-моделей.

Подолання «колективної» пам'яті, що передбачає необхідність і вміння прогнозувати нові хвилі міграції цінності.

Розглянувши особливості сучасних підходів до побудови конкурентних переваг, можна погодитися з думкою Г. Л. Азоєва і А. П. Челенкова [2, с.62], які вважають, що проблема побудови конкурентних переваг у широкому розумінні трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, і ця обставина визначає необхідність формування відповідного підходу до управління підприємством, який не тільки забезпечував би сам процес адаптації, але і створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

1.3. Маркетингове забезпечення конкурентних переваг підприємства при виході на зовнішні ринки.

У сучасному бізнес-середовищі відбуваються радикальні зміни, які зумовлюють необхідність нових підходів і концепцій. У рамках ринково-орієнтованого управління зростає значення декількох основних складових: споживачів, конкурентів, міжфункціональної взаємодії та стейкхолдерів. При формуванні ринково-орієнтованої компанії особлива роль відводиться її бізнес-комунікаціям, як інструменту, що забезпечує взаємодію компанії з її мікро- і макро- оточенням з метою більш повної реалізації ціннісно-орієнтованого підходу [10].

Принципово, що названі раніше основні складові ринкової орієнтації нічим не відрізняються від традиційних аспектів маркетингової діяльності компанії. Однак для сучасного їх використання необхідно переосмислення цих

категорій. Необхідно зрозуміти і оцінити зміни, що відбуваються і тому розглянути їх докладніше.

Сучасний споживач стає більш чутливим до товарно-ціннісної пропозицією компанії. Він прагне отримати за свої кошти більше вигод або благ. Споживач за великим рахунком визначає клієнтоорієнтованість компанії, яка є основою її ринкової орієнтації.

Зміна ролі споживача визначається виходячи з таких міркувань:

- лояльні споживачі забезпечують більшу частину майбутніх закупівель;
- лояльний споживач розглядається фірмою, як додатковий інвестиційний ресурс, за рахунок придбання цінних паперів;
- споживачі беруть участь у спільному створенні цінності [8].

Для підвищення лояльності фірма повинна:

- ідентифікувати сприйняту споживачем цінність;
- відтворити цю цінність в товарі;
- донести її до свідомості споживача;
- доставити цю цінність споживачеві.

Ідентифікація споживчої цінності повинна базуватися на класичній методології маркетингових досліджень. Однак при їх проведенні слід відмовитися від сформованих стереотипів, пов'язаних з розумінням споживача, обслуговуваних ринків, існуючих товарів [1]. Так, наприклад, книготорговельна мережа «Буквоїд» бачить серед своїх конкурентів телевізор і алкоголь. Вона не ототожнює себе як компаніями, що торгує книгами. Вважалося, що на основі глибокого знання споживача створюється виняткова цінність. Сучасні дослідження формують новий погляд на цю проблему. Виняткова цінність повинна створюватися за безпосередньої участі споживача [2]. Відбувається залучення споживача в процес створення цінності. Інформація про споживача необхідна не тільки для створення продуктових інновацій, а й для розвитку обслуговуваних ринків, за рахунок їх розширення, що можливо при розумінні прихованих, ще незадоволених потреб. Крім того, ця інформація дозволяє краще зрозуміти необхідний рівень сервісу та обслуговування.

Донесення цінності до свідомості споживачів ґрунтується на інструментарії інтегрованих маркетингових комунікацій. Необхідно донести створені цінності до споживача з урахуванням поєднання чуттєвих і раціональних особливостей товару. При цьому важливим залишається відповідне позиціонування бренду. У сучасних умовах підвищується роль Інтернету для реалізації комунікативних цілей фірми. Це відноситься не тільки до збільшення обсягу реклами в Інтернеті, а й інших форм комунікацій. Ринок продовжує розвиватися досить високими темпами. Та, за підсумками першого кварталу 2013 приріст в сегменті інтернет-реклами склав 32%, а в грошовому вираженні – 1,3 млрд. грн. Такі дані представила комісія експертів Асоціації комунікаційних агентств України. Реклама в Інтернеті зростає швидше за інші сегменти ринку. При цьому частка медійної реклами в Інтернеті – 0,3 млрд. грн., її зростання склало 15%, а контекстної – 1,3 млрд. грн. з ростом 38% за перший квартал [9].

Особлива роль у рамках інтернет-технологій відводиться соціальним мережам, в яких інформація поширюється практично миттєво. Крім того, в мережах сформовані своєрідні страти, які характеризуються певною однорідністю, наприклад «друзі», «друзі друзів». Ці групи мають високий рівень довіри один до одного, спільні інтереси. Все це дозволяє маркетологам управляти не тільки відносинами, але і формувати враження. Під враженням розуміють :

- відчувається слід, залишений у свідомості, емоціях чим-небудь;
- вплив, вплив чого-небудь на свідомість;
- сформульована оцінка такого впливу [14].

Поступово формується нова концепція - маркетинг вражень.

Взаємодія, що відбувається в соціальних мережах в рамках однорідних груп розглядається маркетологами як інструмент для поширення релевантної інформації в відповідної цільової аудиторії, в обмежений період часу, з мінімальними витратами. Трансфер вражень в мережі дозволяє вже нині відтворювати попит чи, у разі конкурентного впливу, його зниження. Великі

міжнародні компанії вже є активними учасниками соціальних мереж з метою стимулювання та активізації попиту.

Можливості Інтернету дозволяють розвивати не тільки класичні маркетингові технології, а й створювати нові, що володіють деякими перевагами в порівнянні з раніше існуючими можливостями. У цьому зв'язку слід підкреслити домінуюче значення споживача. За рахунок Інтернету відбувається прямий контакт між виробником і споживачем, що дозволяє їх зблизити, а, отже, краще розуміти один одного. Комунікації між компанією і споживачем, завдяки Інтернету, стали здійснюватися в режимі реального часу. Однак той же Інтернет сформував інше конкурентне середовище. Усі конкуренти швидко ідентифікуються і стають доступними для споживачів, які легко можуть порівняти конкурентну пропозицію і зробити свій вибір. Наслідком стає необхідність розвитку клієнтоорієнтованості компанії, її орієнтації на споживачів. Одним з основних інструментів для формування клієнтоорієнтованої компанії є розвиток взаємовідносин з клієнтами та максимальна їх залученість, що також можливо за рахунок Інтернету.

Конкуренція в сучасних умовах набуває іншого відтінку. З одного боку, вона посилюється і загострюється, з іншого - здійснюються інтеграційні процеси, спрямовані на спільне творення цінності. Таким прикладом є угода між Nokia і Microsoft. Незважаючи на те, що ці компанії не є прямими конкурентами, вони шукають нові можливості конкурентних переваг на ринку комунікативних технологій. Наслідком загострення конкуренції і розвитку інтеграційних процесів повинна стати і адекватна трансформація комунікацій між фірмою і її конкурентами. Комунікації повинні створити передумови для забезпечення майбутнього результату.

Міжфункціональна взаємодія розширює поле контакту з споживачем, прискорює процес прийняття маркетингових і управлінських рішень, координує процес створення цінності, формує лояльний персонал. У процесі організації міжфункціональної взаємодії зростає роль внутрішнього маркетингу, в тому числі як комунікативного інструменту.

З моменту появи терміну «внутрішньофірмовий маркетинг» або «внутрішній маркетинг» не вщухають дискусії з приводу вкладеного в нього змісту. Одні зводять внутрішній маркетинг до формування корпоративної культури, інші вважають його лише інструментом мотивації персоналу і одним із завдань відділу кадрів, обмежуючи тим самим можливості цього напрямку маркетингу. Також поняття внутрішнього маркетингу іноді зводять до філософії діяльності компанії.

Концепцію внутрішнього маркетингу одним із перших запропонував Крістіан Гренроса. Відповідно до його моделі, внутрішній маркетинг націлений на персонал фірми, що контактує з клієнтами. Внутрішній маркетинг, на думку Гренроса, повинен забезпечувати такі мотиваційні та організаційні умови праці, які б активно сприяли досягненню необхідної якості обслуговування. Для більш точного опису внутрішнього маркетингу Гренроса ввів терміни «внутрішній продукт» (робота) і «внутрішній споживач» (персонал фірми). Гренроса вважав, що послуга буде сприйнята зовнішніми споживачами тільки в тому випадку, якщо внутрішні споживачі (персонал) будуть до неї лояльні [5]. Питанням внутрішнього маркетингу займається і Філіп Котлер. Він ділить маркетинг на традиційний, внутрішній і маркетинг взаємин. Стратегія внутрішнього маркетингу, на його думку, спрямована на відносини компанії з персоналом: маркетингові методи потрібно застосовувати для того, щоб спонукати співробітників якісно обслуговувати споживачів.

Також існує напрям трактування поняття внутрішньофірмовий маркетинг, яке полягає в сприйнятті його як специфічної сфери людської діяльності, властивої виключно корпоративним ринкам. Діяльність корпоративної структури, до якої залучено різні підприємства, інтегровані в корпорацію, являє собою специфічний ринок. У рамках цього ринку виникають різні соціально-економічні відносини, пов'язані із створенням цінності для споживачів. У сучасному бізнесі корпоративні ринки постійно розвиваються і розширюються, що обумовлено активізацією інтеграційних процесів. Суб'єктами внутрішньофірмового маркетингу в компанії можуть виступати, по-перше, топ-менеджмент компанії; по-друге, окремі юридичні особи у складі

компанії; по-третє, автономні підрозділи, які не є окремими юридичними особами, але входять до складу компанії; по-четверте, проектні групи, а також інші тимчасово виділені освіти; по-п'яте, окремі співробітники підприємницької структури [6].

Головною метою внутрішньофірмового маркетигу є формування клієнтоорієнтованої організації, в рамках якої орієнтація на споживача є основним елементом. Компанія та її співробітники розглядаються як споживачі і постачальники ресурсів, отже, їх відносинами можна управляти на основі методів та ідей маркетингу. Виходячи з цього, комунікації, що формуються в структурі компанії, можна розглядати як основу внутрішньофірмового маркетингу.

Отже, ринковий успіх компанії визначається спільністю цілей та інтересів споживачів і самої компанії: її менеджменту, персоналу, акціонерів і т.д. [7]. Компанія повинна активно взаємодіяти і комунікувати з усіма клієнтами: зовнішніми і внутрішніми споживачами. Керівництво компанії має орієнтувати персонал на доброзичливе ставлення до зовнішнього споживача. Проблеми клієнта повинні стати центральним напрямком діяльності компанії. Вона повинна проявляти зацікавленість, турботу і увагу. Отже, керівництво будь-якої компанії, а особливо такої розгалуженої структури, як корпоративна підприємницька структур, повинно тримати руку на «комунікаційному пульсі», тобто планувати і контролювати комунікації своєї фірми, а щоб вони мали максимальну ефективність - постійно налаштовувати всі комунікаційні процеси «на споживача» за допомогою внутрішньофірмового маркетингу.

Таким чином, за рахунок внутрішнього маркетингу, як способу внутрішньофірмових комунікацій, можна досягти таких результатів:

● за допомогою внутрішньофірмового маркетингу комунікації набувають «спрямованість» або «цілеспрямованість» (тобто кожен співробітник усвідомлює своє місце в ієрархії цілей компанії);

● внутрішній маркетинг забезпечує спрямованість маркетингу не тільки до клієнта, а й на саму компанію. У співробітників повинна бути не менш повна інформація, ніж у споживачів.

● внутрішній маркетинг допомагає витісняти негативні міжособистісні комунікації і заміщати їх ефективними комунікаціями, тобто тими, які спрямовані на реалізацію цілей компанії і виконання посадових обов'язків;

● внутрішній маркетинг забезпечує формування позитивного образу компанії в очах співробітників, що підвищує рівень прихильності персоналу і позитивно позначається на внутрішньокорпоративних комунікаціях;

● внутрішній маркетинг впливає на співробітників з метою створити у них емоційно-психологічну прихильність до бренду компанії, щоб вони не просто мали аналогічну із споживачами інформацію, а й мали бажання і можливості діяти відповідно;

● внутрішній маркетинг виконує інтегруючу функцію в рамках корпоративних підприємницьких структур. Коли окремі підрозділи та їх співробітники діють за єдиними принципами і мають однаковий рівень інформованості про цілі і завдання компанії, комунікації між ними помітно покращуються;

● внутрішній маркетинг здійснює мотиваційну функцію, яка обов'язкова при організації ефективних комунікацій (диференційована оплата праці та маркетинг внутрішньокорпоративних ринків трудових ресурсів дозволяють домогтися більш високої продуктивності праці в корпоративних підприємницьких структурах, забезпечити стабільність трудових ресурсів);

● внутрішній маркетинг виконує аналітичну функцію, тобто займається вивченням структур внутрішньокорпоративного ринку і комунікацій що його визначають;

● внутрішній маркетинг здійснює функцію управління внутрішньокорпоративними ринками і пов'язаними з цим комунікаціями;

● забезпечує реалізацію максимальних стандартів якості на всіх етапах створення цінності для споживачів, а не тільки на стадії виробництва та збиранн. Виходячи з цього, внутрішньофірмовий маркетинг можна розглядати як інструмент управління якістю.

Важливим елементом ринково-орієнтованої компанії стають стейкхолдери, які розглядаються як активні учасники діяльності компанії

(зацікавлені особи). Класичне розуміння стейкхолдери, як власника частки, поступово йде в минуле. Поступово формується його нове розуміння. До числа стейкхолдерів відносять: персонал компанії, акціонерів, членів наглядової чи іншої ради, споживачів, представників держави та ін. Ці особи беруть участь у формуванні позитивного іміджу, сприяють розвитку компанії. Особливо актуальна роль стейкхолдерів в умовах майбутніх змін і невизначеностей. Виникає необхідність маркетингу стейкхолдерів - активної цілеспрямованої діяльності з пошуку і формуванню інституту зацікавлених осіб компанії. Цей процес має бути керованим з метою отримання максимальної користі.

Сучасне зовнішнє середовище формує нестабільні умови для довгострокової стійкості та розвитку бізнесу і характеризується такими особливостями, як безперервне посилення конкуренції, динамічне насичення товарного пропозиції, трансформація «ринку продавця» в «ринок покупця», зниження ефективності традиційних маркетингових інструментів, складність і багатоаспектність зовнішнього оточення. У такій ситуації бізнесу стає все складніше гнучко реагувати на ці швидкоплинні умови зовнішнього середовища. Це змушує вчених і представників бізнесу активно шукати механізми та інструменти адаптації до викликів зовнішнього оточення, використання яких дозволить зберегти стійкість підприємств і примножити фінансові результати діяльності в довгостроковій перспективі.

У таких умовах виживуть і займуть міцні і лідируючі позиції тільки ті компанії, які навчаться ефективно працювати в запропонованих обставинах, знайдуть спосіб зробити свій товар або послугу кращим вибором своїх клієнтів. У даній ситуації головний пріоритет управлінської діяльності підприємста логічно визначити як задоволення і передбачення потреб клієнтів на всіх рівнях менеджменту.

Однак на практиці через різноманітність поточної діяльності корпорації багато керівників різних підрозділів забувають, що саме клієнт є центральною фігурою обміну і головним джерелом припливу прибутку в організації, а результуюча мета роботи всіх функціональних підрозділів корпорації полягає у формуванні споживчої цінності. Думається, що недооцінка важливості

клієнтоорієнтованого підходу на всіх рівнях менеджменту часто є однією з причин відносно низької ефективності українського бізнесу в порівнянні з розвиненими країнами.

Про популярність проблеми «клієнтоорієнтованості» можна судити за кількістю сайтів в Інтернеті, на яких вона активно обговорюється. Багато компані, які поділяють ідею клієнтоорієнтованості, більше називають себе такими або намагаються такими здаватися. Однак за гаслами клієнтоорієнтованості в переважній більшості нічого не стоїть. Нерідко доводиться спостерігати таку ситуацію: компанія, яка декларує, що головною цінністю для неї є клієнт, показує низький рівень сервісу і має не найкращі показники клієнтської лояльності.

У рамках клієнтоориєнтованого стратегічного управління доцільно термін «клієнт» сформулювати наступним чином.

Під клієнтом розуміються юридичні та/або фізичні особи, які отримують товари (послуги) компанії на оплатній основі, а саме існуючі та/або потенційні торгові посередники і кінцеві споживачі. Тільки для ринку послуг категорія «клієнт» ідентична категорії «споживач», так як послуги характеризуються властивістю «невіддільності» від виробника, внаслідок чого на даному ринку відсутні торгові посередники.

Таким чином, клієнтоорієнтованість - це не тільки орієнтованість на споживача. Клієнтоорієнтованість відображає відносини між компанією і її клієнтами, а не тільки між компанією та її споживачами.

Також потрібно відзначити, що спроби сформулювати власне визначення клієнтоорієнтованості, свідчать про те, що формування сутності даного поняття в науковому менеджменті знаходиться в початковій стадії розвитку.

На нашу думку, клієнтоорієнтованість - це концепція бізнесу, яка включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення та формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів і торгових посередників), реалізована на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення сталої конкурентної переваги.

Поняття клієнтоорієнтованості за своєю значимістю можна порівняти з поняттям конкурентоспроможності з тією різницею, що конкурентоспроможність це відповідність організації кон'юнктурі ринку в цілому, а клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням клієнтів (реальним і потенційним кінцевим споживачам і торговельним посередникам). У зв'язку з цим доречно говорити про стратегічне управлінні на клієнта, оскільки підприємство, яке керується інтересами клієнта у своїй діяльності, робить вибір на користь довгострокових відносин з клієнтом, часто відмовляючись від тимчасових вигод [2].

Даний підхід до аналізу сутності клієнтоорієнтованості передбачає виявлення її відмінних особливостей від концепції класичного маркетингу. Остання вже не в змозі ефективно справлятися з умовами, які генерує сучасна зовнішня середовище й повинна продовжити свій розвиток через розширення і трансформацію стратегічного маркетингу в клієнтоорієнтований стратегічний менеджмент. Передумовами цього розвитку є наступні виклики зовнішнього середовища.

По-перше, створювати конкурентну перевагу продукту одними маркетинговими інструментами стає все важче. Створена перевага повинна бути значною, щоб клієнт її помітив. Сьогодні стає недостатнім створення «сприйманого» споживачем якості товару (послуги) тільки за рахунок маркетингових інструментів, що впливають на підсвідомий рівень «емоціо» і якості як категорії, під якою багато традиційно розуміють відповідність товару (послуги) нормативним вимогам і характеристикам.

Нагадаємо, що під «сприйнятою» якістю в маркетингу розуміється якість товару (послуги) у свідомості споживачів. Вона може бути кращою або гіршою реальної якості.

Під «реальною» якістю розуміється якість, реально притаманна товару. Про цю якість знають виробники та фахівці, знайомі з технологічними особливостями виробництва і використання товару [4].

Доцільно створювати інновації, які мають на увазі поліпшення властивостей, характеристик товару, що додають його споживчу цінність і

створюють можливості ефективніше задовольняти потреби клієнтів. А це означає, що потрібно реалізовувати комплексний трудомісткий і багатоаспектний процес, який включає крім маркетингових заходів, заходи із зон компетенції інших підрозділів корпорації - управління персоналом, управління якістю, інженерно-конструкторську діяльність, управління продажами і т.д.;

По-друге, розвивається аутсорсинг, що далеко виходить за межі маркетингової служби корпорації. Під аутсорсингом розуміється передача виконання функцій маркетингу спеціалізованим компаніям. Все більшу цінність представляє володіння маркою товару, а не заводом з його виготовлення. Головні проблеми в такому випадку - проблеми управління. Отже, зростає роль маркетингу взаємин, які не можуть бути вирішені тільки лише на рівні маркетингового функціонального підрозділу.

По-третє, посилюється влада великих торгових посередників, мережевих торговельних організацій, які вимагають від виробників продажу товарів за зниженими цінами і являють загрозу для інших каналів розподілу і для маркетингової стратегії корпорації. Одночасно зростає залежність ефективності політики розподілу виробника від партнерських відносин з даною категорією торгових посередників. Без врахування їхніх потреб та роботи в дусі « виграв/виграв » вибудовування потрібного рівня дистрибуції товарів стає неможливою і, як наслідок, багато потенційно затребувані кінцевими споживачами товари стають недоступні, що є однією з причин неокупності маркетингових проектів з випуску нових видів.

По-четверте, спостерігається тенденція зниження ефективності реклами. Одного комплексу просування все частіше стає недостатньо для досягнення довгострокової ефективності. Згідно глобальному дослідженню, виконаному фірмою Nielsen, «все менше людей довіряють рекламі від самих компаній. «Споживачі звертаються до народної думки як до нової правдивої форми реклами. Близько 90% опитаних прислуховуються до рекомендацій своїх знайомих. Більш того, 70% громадян довіряють думкам інших споживачів, опублікованим в Інтернеті. Всі ці дані служать для корпорацій сигналом

раннього оповіщення: споживачі в цілому втратили довіру до рекламних дій бізнесу » [1].

Засновник класичної теорії маркетингу Філіп Котлер стверджує: «задачею потрібно вважати створення у покупця упевненості, що він представляє собою найвищу цінність для всієї компанії», підтверджуючи тим самим актуальність такої трансформації [7].

Ще один з видатних вчених французький філософ, письменник, математик і фізик Блез Паскаль (Blaise Pascal) в 1663 році сформулював закон гідростатики, який може бути за аналогією застосований до маркетингу як функціональної діяльності. Закон, названий в наслідок його ім'ям, який свідчить - « иск на поверхню рідини, вироблений зовнішніми силами, передається рідиною однаково у всіх напрямках». Через 340 років після даної події, відомий російський бізнес-тренер, автор численних книг і статей з різних питань організації і техніки продажів Р. Лукич, переклав цей закон на мову бізнесу - «тиск ринку на компанію має рівномірно (або хоча б частково) розподілятися серед всіх її відділів і департаментів». У контексті управління продажами це означає, що відповідальність за результати продажів повинна нести вся компанія в особі всіх відділів, а не тільки відділу продажів і маркетингу [8].

Все це ще раз підтверджує доцільність трансформації стратегічного маркетингу в стратегічний клієнтоорієнтований менеджмент. Сутність такої трансформації полягає в тому, що маркетинговий інструментарій повинен розширитися, перейти на рівень стратегічного менеджменту, а орієнтація на клієнта повинна стати його пріоритетною метою. Стратегія клієнтоорієнтованості повинна стати філософією, що пронизує всю діяльність корпорації, всі її підрозділи. Маркетингом повинна займатися вся компанія, включаючи спеціально створені групи, а не тільки один «профільний» підрозділ. У маркетингову діяльність повинен бути залучений весь людський потенціал організації та відповідальність за результати маркетингової діяльності повинна бути перенесена на вищий рівень корпоративного управління.

Традиційно в українських компаніях на клієнта орієнтовані тільки деякі частини бізнесу, як правило, це - маркетингові та комерційні підрозділи, а інші можуть бути націлені на щось інше, наприклад, на зниження витрат. При реалізації клієнтоорієнтованості - вся організація орієнтується на клієнта і всі функціональні види діяльності аналізуються через призму «створення цінностей для клієнта». Таким чином, клієнтоорієнтованість стає засобом, що дозволяє використовувати додаткові «кумулятивні» ресурси організації для перемоги в гострій конкурентній боротьбі.

Таким чином, на сучасному етапі динамічного процесу економічного розвитку сформувалися певні умови зовнішнього середовища, які потребують переосмислення поняття «клієнтоорієнтованість», розкриття його сутності з позиції двох наук - «стратегічного менеджменту» і «стратегічного маркетингу» на основі формування нової концепції, яка передбачає використання механізмів стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

В умовах жорсткої конкуренції підприємства зацікавлені у формуванні "стійких" конкурентних переваг, а "відпрацьовані" конкурентні переваги являють собою вже якісь нормативні параметри, якими має володіти підприємство для функціонування в умовах певного конкурентного ринку. Що ж стосується " зберігаючих силу" конкурентних переваг, то їх досягнення може розглядатися як досить перспективне в рамках короткострокового релевантного періоду часу. Однак, орієнтація на цей вид конкурентних переваг вимагає серйозних економічних обґрунтувань прогнозованого періоду функціонування та ефективності витрат на їх підтримку.

Сучасний світовий ринок характеризується, у більшості випадків, переважанням пропозиції над попитом. Лк правило, певний товар пропонують одночасно багато постачальників на умовах, які мало чим відрізняються один від одного. В цій ситуації споживач надає перевагу більш конкурентоспроможному товару, тобто товару, який на одиницю своєї вартості

(ціни) задовольняє більше потреб і виготовлений на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

Конкурентна перевага випливає в основі своїй з поліпшувань, нововведень та перемін. Фірми отримують перевагу перед міжнародними суперниками тому, що вони уловлюють нову основу для конкуренції або знаходять нові і більш ефективні засоби для ведення конкуренції по-старому.

Вирішальними чинниками високої конкурентоспроможності фірми є: переваги її товару над товарами конкурентів; нижчі витрати і, відповідно, ціни; переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом, швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві. Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію фірми серед конкурентів у просторі ємності ринку.

Для ефективного включення в світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зарубіжних ринках. Це може бути досягнуто на основі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку.

Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні і якісному поліпшенню на основі цих переваг позицій країни на світовому ринку. Для цього необхідно мати чітку концепцію економічної політики, яка сприяла б розширенню експорту лише у поєднанні із загальними цілями макроекономічної політики.

Враховуючи фактори, наведені у підрозділі 1.3., можна стверджувати, що методика розробки стратегії виходу підприємства на світовий ринок повинна складатися з таких етапів: перший - аналіз ситуації в якій знаходиться підприємство (можливості галузі, діяльність конкурентів, їх технології, стан ринків, які обслуговуються; другий — аналіз внутрішнього стану компанії у

співставленні з становищем справ у всій галузі. На цій основі розробляється можлива стратегія розвитку кожного окремого підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Характеристика результативності маркетингової діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

Компанія ТерПолімерГаз була заснована 30 листопада 2007 року. Головним напрямком діяльності є виготовлення труб та з'єднувальних деталей для систем холодного водопостачання та водовідведення.

ТОВ "Полімерна компанія „Терполімергаз" створене у відповідності із Цивільним та Господарським кодексами України. Дане підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки у банківських установах, має власний товарний знак, емблему та інші реквізити. Товариство може створювати на території України, а також за кордоном, філії та представництва, які діятимуть від його імені на основі затверджених положень. Підприємство створене для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення соціально–економічних інтересів учасників та членів трудового колективу товариства. В своїй діяльності товариство керується чинним законодавством, діючим статутом, а також внутрішніми правилами процедур, регламентами та іншими нормативними актами.

У складі компанії створені та функціонують ТОВ "Полімерна компанія „Терполімергаз", ТОВ "Полімерна група „Терполімергаз" та ТОВ "Торговий дім „Терполімергаз".

ТОВ "ПК „Терполімергаз" може здійснювати наступні види діяльності за КВЕД-2010:

- виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас;
- виробництво труб, порожнистих профілів і фітингів зі сталі;
- монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- надання в оренду інших машин, устаткування та товарів

- оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього
- оптова торгівля іншими проміжними продуктами.

На сьогоднішній день використання полімерних труб є досить прибутковою справою, оскільки труби з цього матеріалу мають неабиякий попит. Компанія ТерПолімерГаз також займає досить вагому позицію у сфері торгівлі обладнанням для будівництва інженерних мереж з полімерних труб. Особливим є те, що компанія була одною із перших, які розпочали виробництво цокольних дворових вводів та переходів ПЕ-Сталь і надалі займає одну з лідируючих позицій в цій галузі.

В Україні всі фірми, що займаються виготовленням полімерних труб та їх підвидів імпортують сировину з-за кордону. ТОВ «ПК «Терполімергаз» не є виключенням та імпортує сировину європейського виробництва, з обов'язковим контролем якості.

Фірма відрізняється від своїх конкурентів тим, що товариством налагоджено міцні зв'язки з виробниками сировини для забезпечення безперебійності поставок та налагоджено роботу з продавцями виробів як в Україні так і за кордоном, що дозволяє диверсифікувати збут. Компанія опрацювала внутрішні ринки збуту і створила гнучку систему знижок для своїх покупців.

Компанія може запропонувати широкий асортимент продукції. На даний час ТОВ «Терполімергаз» пропонує таку продукцію:

- поліетиленові труби для газо - та водопостачання;
- терморезисторні фітинги
- терморезисторні фітинги PE-RT
- переходи PE/Сталь
- стикові фітинги
- апарати для терморезисторного, стикового та розтрубного зварювання.

Аналізуючи вищенаведені факти, можна зауважити, що номенклатура підприємства досить багатообіцяюча. Розглянувши один фактор, за допомогою якого, фірма знаходиться на провідних позиціях на ринку, потрібно проаналізувати й інші. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства розробимо SWOT –аналіз, який допоможе виділити сильні і слабкі сторони фірми, а також можливості і загрози:

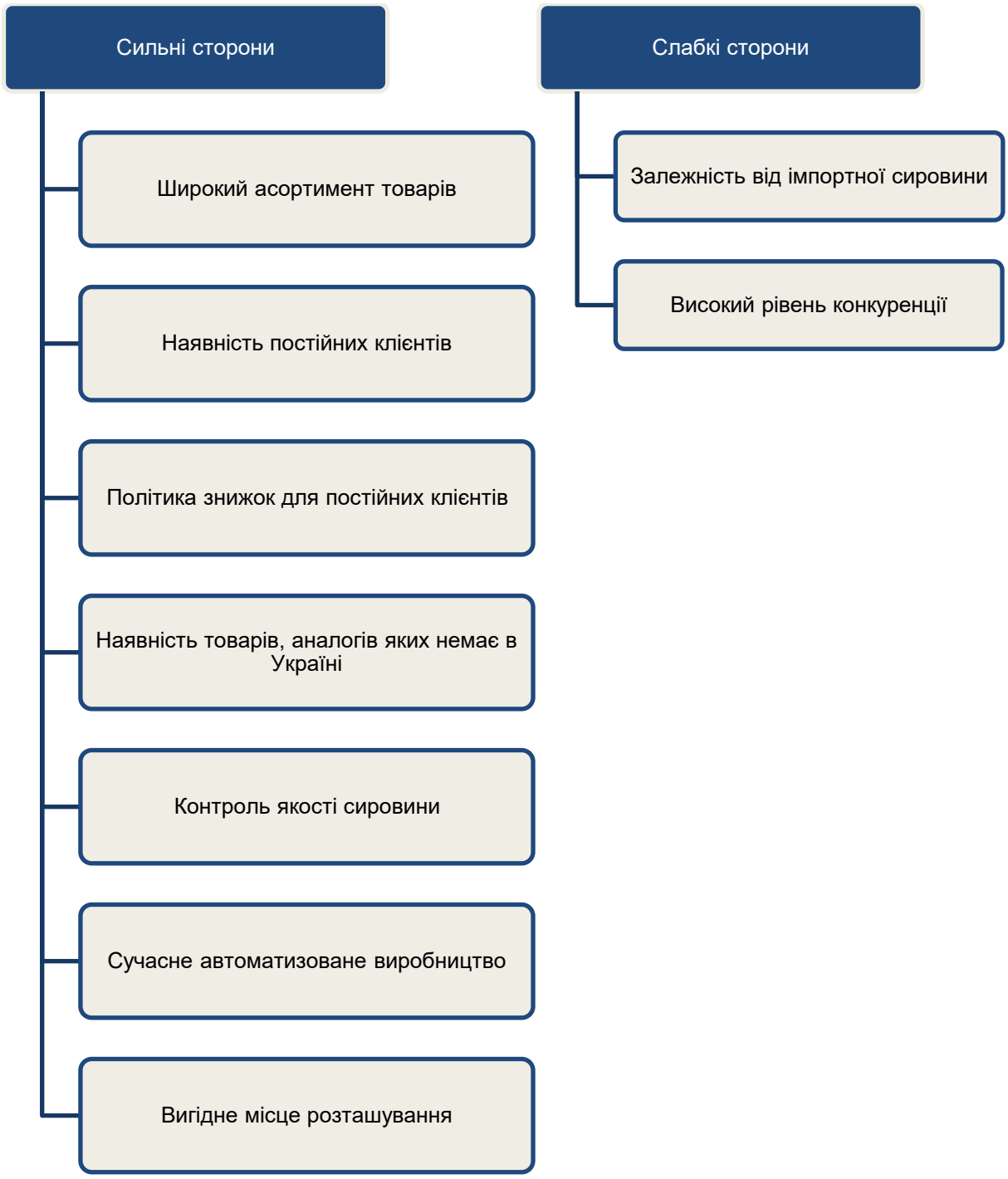

Рис.2.1. Сильні та слабкі сторони ТОВ «ПК «Терполімергаз» [розроблено самостійно]

За допомогою вищенаведеного рисунку, бачимо, що сильні сторони значно переважають слабкі, проте, наявність слабких сторін вагомо впливає на діяльність фірми. Основною ознакою, яка відрізняє підприємство від його конкурентів є саме наявність товарів, які на сьогоднішній день не мають аналогів в Україні. Саме цю сторону фірми потрібно використовувати якомога ефективніше і позиціонувати себе за допомогою такого факту. Оскільки рівень виробництва розвивається з кожним днем, то можлива поява нових фірм, які представлятимуть аналогічний товар, тому компанії слід не допустити появу інших підприємств встановлюючи різноманітні бар'єри до входу у галузь.

Проаналізуємо загрози і можливості підприємства:

Таблиця 2.1.

Загрози та можливості ТОВ «ПК «Терполімергаз»

[розроблено самостійно]

Загрози	Можливості
Поява на ринку товарів – аналогів за дешевшими цінами	Перспективи виходу на ринок країн ЄС, де ціни на продукцію вищі порівняно з українським ринком
Збільшення впливу державного регулювання, вимог щодо певних видів продукції	Довгострокові перспективи розвитку
	Високий імідж та незаплямована репутація сприяють підвищенні попиту як в Україні так і за кордоном

Аналізуючи вищенаведену таблицю, ми бачимо, що можливості переважають загрози, що є досить позитивним для досліджуваного підприємства. На даний момент фірма збуває свою продукцію як в Україні так і за кордоном, а саме в Білорусь, Казахстан, Молдову та Грузію. Вихід на нові ринки, насамперед європейські, та розширення географії збуту продукції є однією з пріоритетних цілей компанії. Цьому має посприяти вигідне

розташування основних потужностей виробництва, оскільки Україна знаходиться в центрі Європи, а Тернопіль в західному регіоні країни.

Протягом 10-ти років функціонування, підприємство має позитивні відгуки, постійних клієнтів та збуває продукцію як в Україні так і за кордоном. Представниками за кордоном є ТДВ «ІмпортХладСервіс» (Білорусь), ТОВ «Пласт-Фасон Казахстан» (Казахстан), ТОВ «Газ Фасон» (Молдова), ТОВ «Пласт-Фасон Грузія» (Грузія).

Основні ринки збуту, на яких реалізується продукція ТОВ «ПК «Терполімергаз» за кордоном зображена на рисунку 2.2:

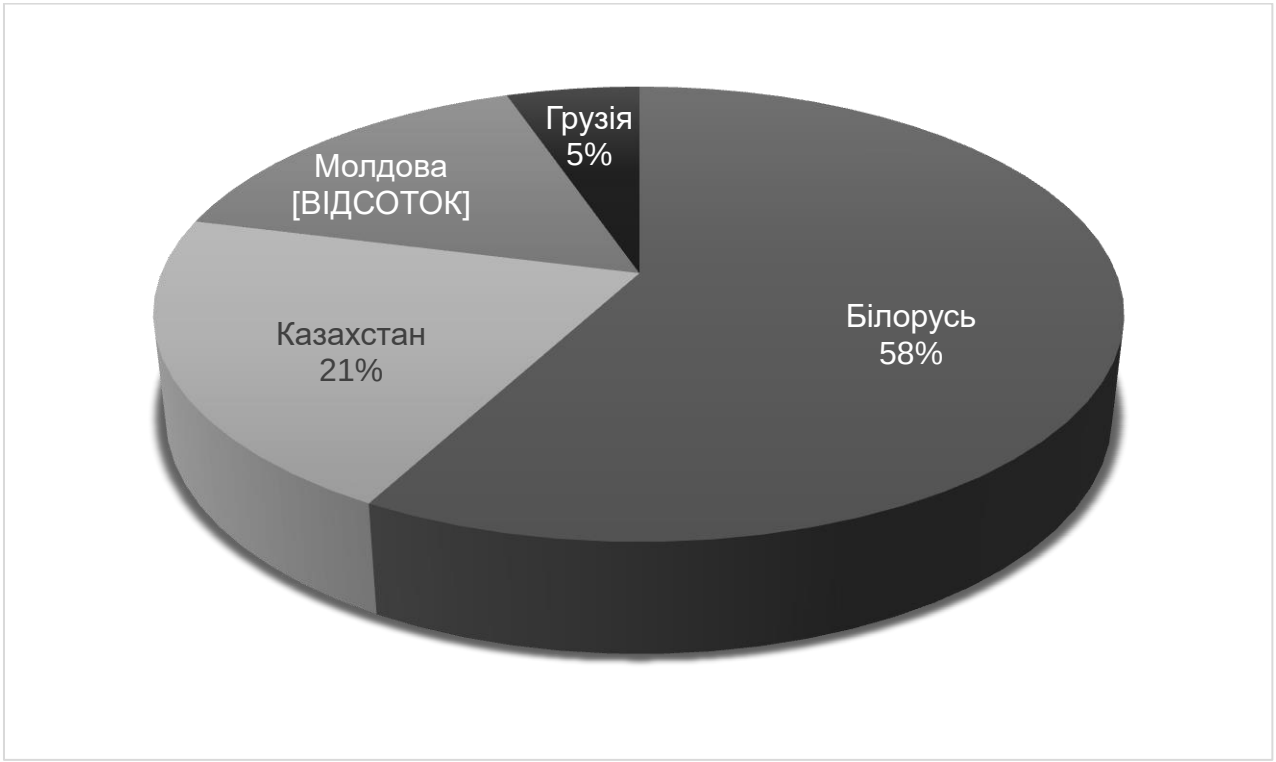

Рис.2.2. Основні ринки збуту за кордоном

[розроблено самостійно]

Отже, як видно з вищенаведеного рисунку, основна частка продукції реалізується в Білорусі. Саме ця країна є ключовим ринком збуту своєї продукції. Це можна обґрунтувати тим, що ця країна не має достатньо розвинутого ринку трубного поліетилену і поліетиленових труб, а отримує необхідну продукцію завдяки імпортним поставкам. Також значне місце в збуті продукції займають ринки Казахстану та Молдови, а саме 20% та 15%

відповідно, що є досить вагомим внеском у діяльність ТОВ «ПК «Терполімергаз».

Слід зазначити, що в останні два роки відбувалось скорочення ринків РЕ-труб в основних країнах збуту ТОВ «ПК «Терполімергаз», так в 2015 році скорочення оцінювалось в 7%, в 2016 році – 3%. Відновлення об'єму ринків докризового 2013 року за сприятливих умов очікується в 2021 році. [61].

ТОВ «ПК «Терполімергаз» знаходиться в списку фірм, які займають провідне місце на ринку полімерних труб, а також високу репутацію, що означає те, що підприємство є конкурентоспроможним і виготовляє високоякісну продукцію. Кожне підприємство у своїй діяльності вибирає певну конкурентну стратегію, що має забезпечити йому регулярний високий прибуток, а також попит на товар і лідируючі позиції на ринку.

Проаналізувавши основну діяльність фірми, її асортимент та ринки збуту, розглянемо економічні показники ТОВ «ПК «Терполімергаз». Фінансова стабільність запорука процвітання фірми. Фінанси товариства – показник, який показує наскільки успішно підприємство провело рік. Розглянемо, яке становище ТОВ «ПК «Терполімергаз» щодо його фінансового стану. Розрахунки проводитимемо на базі фінансового звіту підприємства протягом 2014-2016рр.

Таблиця 2.2.

Аналіз ліквідності фірми [розроблено самостійно]

№	Показники	2014	2015	2016	Нормативне значення
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,68	0,83	0,81	>2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55	0,79	0,59	>0,50
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,00	0,00	>0,20
4	Чистий оборотний капітал	- 918,5	- 791,16	- 882,4	> 0

Як свідчать дані таблиці, платоспроможність фірми в певній мірі знизилась, що дещо негативно вплинуло на більшість фінансових показників підприємства. Коефіцієнт загальної ліквідності має негативне значення,

причому протягом трьох аналізованих років, нормативне значення не було досягнуто. Що стосується швидкої ліквідності, то даний показник покращився з 0,55% до 0,79% у 2015 р, але знизився у 2016 р на 0,2 % і склав 0,59%. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2014 р. становив 0,03%, проте протягом 2015-2016 рр., його становище погіршилось до 0,00%. Це означає, що товариство взагалі не змогло погасити поточних зобов'язань. Дані показники потрібно як найшвидше покращувати. Розглядаючи чистий оборотний капітал, нормативне значення якого має бути не менше 0, варто відмітити, що його показники мають від'ємне значення, що є негативним для розвитку товариства. Якщо порівнювати даний показник по роках, то з 2014 по 2016 рр. відбулося незначне покращення, проте, у 2016 р. показник знизився.

Аналіз ділової активності підприємства представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз ділової активності фірми [розроблено самостійно]

№	Показники	2014	2015	2016
1	Коефіцієнт оборотності активів	2,10	0,62	0,90
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,4	0,9	1,3
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,2	0,68	0,95
4	Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	17,31	23,45	6,22
5	Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,53	1,72	2,76
6	Тривалість операційного циклу	21,71	24,35	7,52
7	Фінансовий цикл	19,51	23,67	6,57
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	66,55	46,19	27,34

Дані наведені в таблиці характеризують ефективність виробничої діяльності фірми. Розглядаючи показники оборотності активів, можна відмітити, що негативним є падіння даних порівняно з 2014 р, проте у 2016 р ми спостерігаємо зростання, яке означає, що відбулося прискорення кругообігу коштів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також зазнав зміни протягом трьох років. Порівнюючи 2014 р з 2015 р, слід відмітити падіння показника, а в 2016 р. незначний його ріст, що свідчить, про підвищення

комерційного кредиту підприємства. Така ж тенденція спостерігається і в оборотності кредиторської заборгованості, у 2016 р відбулося підвищення коефіцієнта. Тож очевидним є те, що фірма збільшила швидкість сплати своєї заборгованості. Зменшення оборотності матеріально-виробничих запасів у 2016 р свідчить про збільшення виробничих запасів. Коефіцієнт оборотності основних засобів, який у 2015 р зменшився на 4,81 % порівняно з 2014 р і збільшився у 2016р на 1,04% свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів.

На основі даних таблиці 2.4. проведемо оцінку рентабельності підприємства:

Таблиця 2.4.

Аналіз рентабельності ТОВ «Терполімергаз» [розроблено самостійно]

№	Показники	2014	2015	2016
1	Коефіцієнт рентабельності активів	2,05	0,03	0,01
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	64,79	2,59	0,41
3	Коефіцієнт рентабельності продажів	0,02	0,05	0,00
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	1,13	1,19	1,19

Оцінюючи показники рентабельності варто зазначити, що усі показники, крім рентабельності продукції, яка залишилась незмінною, демонструють спад. Рентабельність активів зменшилась на 0,02%, власного капіталу на 2,18%, продажів на 0,05%. Позитивним є те, що жоден показник не знаходиться у від’ємній рентабельності.

У наступній таблиці – 2.5. розглянемо структуру капіталу:

Таблиця 2.5.

Аналіз показників структури капіталу [розроблено самостійно]

№	Показники	2014	2015	2016
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,00	0,02	0,04

2	Коефіцієнт позикового капіталу	1,00	0,97	1,04
3	Коефіцієнт фінансової залежності	731,45	43,75	23,41
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-229,625	-40,09	-21,49

Як зазначено в наведеній вище таблиці, показники структури капіталу мають досить малі значення, включаючи при цьому від'ємні результати. В певній мірі покращився коефіцієнт платоспроможності. Так з 2014 до 2016 відбулося його підвищення на 0,04 %. Що ж стосується позикового капіталу, то його значення з 2014 р по 2015 р зменшилось на 0,03%, проте у 2016 р знову збільшилось на 0,07%. Показник фінансової залежності не відповідає нормі, але спостерігається тенденція до покращення результатів, це означає, що фірма намагається зменшити частку позичкових коштів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує нам покращення в деякій мірі, проте його значення є від'ємними.

Проаналізувавши результативність діяльності ТОВ «ПК «Терполімергаз», можна зазначити, що фірма володіє досить широким конкурентоспроможним асортиментом, який може задовольнити вимоги багатьох замовників. Деякі продукти, в номенклатурі підприємства не мають аналогів товарів в Україні. Також товариство має вигідне місце розташування, за допомогою чого, підприємство збуває товари за кордон, а саме в Білорусь, Казахстан, Молдову та Грузію, існують перспективи виходу на європейські ринки. Що стосується економічних показників, то деякі з них покращуються, однак ряд з них погіршились. Зазначене обумовлює необхідність розрахунку доцільності залучення кредитної лінії, оскільки для покращення фінансового становища фірми необхідні додаткові кошти.

2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз»

Компанія «Терполімергаз» на сьогоднішній день на ринку України займає чільне місце у сфері виробництва та торгівлі обладнанням для будівництва інженерних мереж з полімерних труб. Промисловість полімерних матеріалів

належить до найважливіших галузей хімічної індустрії, в тому числі до галузі хімії органічного синтезу і в значній мірі визначає прогрес у розвитку всієї промисловості.

Ринок поліетиленових труб і трубного поліетилену в Україні має тенденцію до зростання, зумовлену потребами розвитку систем водопостачання, водовідведення, транспортування газу та заміні зношених труб, що використали свій ресурс. Крім того, варто зауважити, що поліетиленові труби успішно конкурують з іншими видами труб, тобто вони є конкурентоздатними і можуть у найближчому майбутньому витіснити з ринку труби з традиційних матеріалів.

Перш ніж перейти до оцінювання конкурентів ТОВ «ПК «Терполімергаз» розглянемо переваги та недоліки поліетиленового матеріалу над іншими.

До переваг застосування поліетиленових труб перед металевими можна віднести наступні [37]:

- корозійна стійкість;
- відсутність наросту на стінках труб;
- хімічна нейтральність;
- довговічність – термін служби в робочих умовах експлуатації перевищує 50 років;
- морозостійкість;
- надійність в умовах підвищеної сейсмічності;
- шумопоглинаюча здатність;
- зручність транспортування;
- технологічність – труби легко гнуться;
- монтаж, без калібрування, без маркування;
- стикування з трубами і приладами, виготовленими із сталі, латуні, бронзи і пластмас;
- ті ж самі фітинги застосовуються для системи водопостачання;

- не вимагають фарбування;
- малогабаритний набір інструментів

Разом з тим, слід відмітити й недоліки, зумовлені властивостями матеріалу [37]:

- розтріскування під напругою;
- старіння під дією тепла та світла;
- схильність до механічних пошкоджень в процесі зберігання, транспортування або укладання;
- обмежена придатність в умовах внутрішнього і зовнішнього тиску, ваги труби, ваги матеріалу, що транспортується, навантаження ґрунтового покриття над трубою та інших навантажень, включаючи навантаження трафіку;
- вплив навантаження, пов’язаного з порушенням технологій засипання і ущільнення;
- відносний малий опір повільному розповсюдженню розтріскування внаслідок неправильного укладання труб. Мінімальна міцність поліетилену типу ПЕ 63, ПЕ 80 і ПЕ 100 залежно від маркування матеріалу становить 6, 8 і 10 Н/мм відповідно. Мінімальна міцність сталі на розтягування перевищує 360 Н/мм;
- відсутність властивостей міцності до розтягування, механічних властивостей матеріалів, які містять залізо, не стійкі до тепла, поглинають запахи.
- придатність для застосування в трубопроводах з високим внутрішнім і зовнішнім тиском є досить обмеженою;
- можлива деформація при коливаннях температури

Провівши аналіз поліетиленових труб, можемо порівняти поліетилен з іншими матеріалами:

Таблиця 2.6.

Порівняльні характеристики різних видів труб [57]

Властивості	Матеріал			
	сталь	склопластик	поліетилен	пінополіуретан
Максимальна температура експлуатації, °С	450-550	1300-1350	95	160
Щільність, кг/м3	7700-7900	1800-2000	910-960	40-70
Теплопровідність, Вт/м К	64	0,75	0,36-0,43	0,03
Термін експлуатації, років	10-25	>50	50	25-30

Аналізуючи наведену вище таблицю потрібно зауважити, що склопластик займає найвигіднішу позицію, другу позицію займає сталь, але поліетилен також не сильно поступається і знаходиться на третьому місці, а четверту сходинку отримав пінополіуретан. Проте, враховуючи такі переваги, як економічність, довговічність, безпекова складова та скорочення часу монтажу, більшість споживачів схиляються до вибору саме поліетиленових труб при будівництві та модернізації систем водо- та газопостачання.

Перейдемо до аналізу конкурентів ТОВ «ПК «Терполімергаз». На сьогоднішній день на українському ринку представлено великий вибір труб та фітингів, як відомих зарубіжних фірм, так і продукції вітчизняного виробництва. Серед українських виробників можна виділити наступні:

- Компанія «Ельпласт» (м. Городок, Львівська обл.), http://elplast.com.ua;
- ТД "Євротрубпласт" (м. Київ), http://polyplastic.ua, що входить до Групи Radius Systems Ltd., одного з найбільших виробників пластикових труб і з'єднувальної арматури в Європі, виробничі потужності групи в Україні представляють ТОВ «Калуський трубний завод» (м. Калуш, Івано-Франківська обл.) та ТОВ «Рубіжанський трубний завод» (м. Рубіжне, Луганська обл.);

- Компанія «Укрполімерконструкція» (смт. Баришівка Київська обл.), http://upk.ua;
- Промислова група "Інсталпласт-ХВ", (м. Городок, Львівська обл.), https://www.iplast.com.ua/.

Перш за все порівняємо ціни на товар ТОВ «ПК «Терполімергаз» та її конкурентів на українському ринку. За основу будемо брати терморезисторні фітинги, які користуються найбільшим попитом, а саме буртова втулка діаметром 90мм, перехід ПЕ/сталь, діаметром 110/90 мм та ввід з краном діаметром 32 мм. Саме ці представники терморезисторних фітингів допоможуть нам виявити на якому рівні знаходиться ТОВ «ПК «Терполімергаз» щодо ціни одиниці товару [62, 63, 64, 65, додаток Б]:

Таблиця 2.7.

Порівняльна характеристика цін на продукцію українських виробників [розроблено самостійно]

Виробник	Ціна одиниці товару, грн.		
	Буртова втулка, Ø 90мм	Перехід Е/сталь, Ø 110/90 мм	Ввід з краном, Ø 32 мм
ТерПолімерГаз	115,00	882,00	526,50
Ельпласт	146,00	885,00	575,00
Євротрубпласт	152,00	920,50	610,00
Укрполімерконструкція	105,00	848,00	473,00
Інсталпласт-ХВ	109,00	905,00	540,00

Розглядаючи зазначену таблицю, потрібно зауважити, що фірма ТОВ «ПК «Терполімергаз» має в основному середню ціну на пропонований товар. Найвищі ціни у фірми ТД «Євротрубпласт», наприклад буртова втулка даного підприємства коштує більше на 37,00 грн., перехід ПЕ/сталь – на 38,50 грн., ввід з краном діаметром 32 мм – на 83,50 грн, дорожче ніж у ТОВ «ПК «Терполімергаз». Що стосується товариства «Ельпласт», то ціна на продукцію цієї фірми також є вищою від цін досліджуваного підприємства. Найнижчі ж ціни у ТОВ «Укрполімерконструкція», ціна буртової втулки менше на 10,00 грн., перехід ПЕ/сталь – на 34,00 грн., ввід з краном діаметром 32 мм – на 53,50

грн дешевше ніж у ТОВ «ПК «Терполімергаз». Нижчі ціни за деякими позиціями й у ТОВ «Інсталпласт-ХВ»

Детально проаналізувавши ціни конкурентів на аналогічний товар, ми можемо дійти висновку, що ТОВ «ПК «Терполімергаз» має ціну середнього рівня і може вважати себе конкурентоздатною за ціною.

Конкурентоспроможність фірми також можна розглянути за допомогою знаходження ринкової сили товару фірми. Для цього ми розробимо співвідношення ціни на продукцію ТОВ «ПК «Терполімергаз» до її конкурентів, використовуючи при цьому три вибраних вище види товару.

Таблиця 2.8.

Аналіз ринкової сили окремих видів продукції ТОВ «ПК «Терполімергаз»

[розроблено самостійно]

Назва	Ринкова сила товару		
	F=Z:Z		
	Буртова втулка, Ø 90мм	Перехід ПЕ/сталь, Ø 110/90мм	Ввід з краном, Ø 32 мм
Терполімергаз/ Ельпласт	115,00/146,00=0,79	882,00/885,00=0,99	526,50/575,00=0,92
Терполімергаз/ Євротрубпласт	115,00/152,00=0,76	882,00/920,50=0,96	526,50/610,00=0,86
Терполімергаз/ Укрполімерконструкція	115,00/105,00=1,10	882,00/848,00=1,04	526,50/473,00=1,11
Терполімергаз/ Інсталпласт-ХВ	115,00/109,00=1,06	882,00/905,00=0,98	526,50/540,00=1,01

Оцінюючи зображену вище таблицю, ми можемо побачити, що ринкова сила товару ТОВ «ПК «Терполімергаз» є вищою від такої ж продукції фірм Ельпласт та Євротрубпласт, а також за однією позицією компанії Інсталпласт-ХВ, а саме «перехід ПЕ/сталь». Проте ринкова сила є дещо нижчою ніж в Укрполімерконструкція.

Проаналізувавши ціни на товар власного виробництва і визначивши ринкову силу товару ТОВ «ПК «Терполімергаз», ми можемо дійти висновку, що фірма є досить конкурентоспроможною.

Серед світових виробників найбільш відомими є такі:

- «Georg Fischer» (Швейцарія);
- «Friatec AG» (Німеччина);
- «Bänninger» (Німмечина);
- «Trans-Quadro» (Польща),;
- «Евротрубпласт» (МОЛДОВА).

Розглянемо ціни на окремі категорії продукції в порівнянні з провідними виробниками за кордоном (за даними виробників):

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика цін на продукцію провідних виробників

[розроблено самостійно]

Виробник	Муфта термо SDR-11 Ø110	Трійник термо SDR-11 Ø90	Коліно стик SDR-11, 90° Ø110
ТерПолімерГаз	176,00	238,00	200,00
Georg Fischer	291,00	578,00	373,00
Trans-Quadro	273,00	520,00	415,00
Евротрубпласт	250,00	320,00	283,00
Bänninger	нд	нд	510,00
Friatec AG	320,00	510,00	нд

Можна відмітити, що ціни ТОВ «ПК «Терполімергаз» є нижчими ніж в проаналізованих нами провідних світових виробників. Визначимо ринкову силу товару фірми:

Таблиця 2.10

Аналіз ринкової сили окремих видів продукції ТОВ «Терполімергаз»

[розроблено самостійно]

Назва	Ринкова сила товару		
	F=Z:Z		
	Муфта термо SDR-11, Ø110	Трійник термо SDR-11, Ø90	Коліно стик SDR-11, 90° Ø110
Терполімергаз/	176,00/291,00=0,61	238,00/578,00=0,41	200,00/373,00=0,54

Georg Fischer			
Терполімергаз/ Trans-Quadro	176,00/273,00=0,65	238,00/520,00=0,46	200,00/415,00=0,48
Терполімергаз/ Евротрубпласт	176,00/250,00=0,70	238,00/320,00=0,74	200,00/283,00=0,71
Терполімергаз/ Bänninger	нд	нд	200,00/510,00=0,39
Терполімергаз/ Friatec AG	176,00/320,00=0,55	238,00/510,00=0,47	нд

Оцінюючи зображену вище таблицю, ми можемо побачити, що ринкова сила товару ТОВ «ПК «Терполімергаз» є вищою з усіх порівнювальних підприємств.

Провівши аналіз конкурентів ТОВ «ПК «Терполімергаз», з впевненістю можна відзначити, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку. Цьому сприяє широкий асортимент продукції, що виробляється, ціни, які знаходяться в середньому ціновому сегменті в порівнянні з вітчизняними виробниками та нижчі за ціни світових фірм-виробників. Підприємство має достатню ринкову силу товару.

Розглянемо рівень конкурентоспроможності нашого товариства протягом трьох років. При цьому використовуватимемо середньозважену арифметичну формулу, базуючись на коефіцієнтах, які ми обчислили у попередньому питанні, а також на фінансовій звітності компанії. Формули, які ми використовуватимемо у оцінці конкурентоспроможності ми описали у першому розділі.

Для цього обчислення необхідні коефіцієнти значущості критеріїв. Виходячи з цього ми будемо використовувати значущість даних критеріїв застосовуючи експертний метод щодо вибраних показників. Аналізуючи конкурентоспроможність підприємства ми отримаємо:

Таблиця 2.11.

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства [розроблено самостійно]

№	Показник	Формула	2014	2015	2016

1	Коефіцієнт конкурентоспроможності	$K_{КП} = 0{,}15E_B + 0{,}29Ф_П + 0{,}23E_З + 0{,}33K_Т$	7,81	7,3	7,34
2	Ефективність виробничої діяльності	$E_в = 0{,}31B + 0{,}19Ф + + 0{,}40P_п + 0{,}10П$	4,97	3,82	3,94
3	Фінансовий стан діяльності фірми	$Ф_п = 0{,}29K_а + 0{,}20K_п + 0{,}36K_п + 0{,}15K_α$	0,55	0,38	0,44
4	Ефективність організації збуту і просування товару	$E_з = 0{,}37P_п + 0{,}29K_{зат} + 0{,}21K_{звп} + 0{,}14K_р$	0,11	0,1	0,08
5	Конкурентоспроможність товару	$K_{кт} = \frac{якість\ товару}{ціна\ споживання}$	20	20	20

Аналізуючи зображену вище таблицю, потрібно звернути увагу на те, що конкурентоспроможність ТОВ «ПК «Терполімергаз» набула незначних змін. Кожен рік для фірми є в певній мірі схожий, оскільки знаходиться майже на одному і тому ж рівні. У 2014 році коефіцієнт конкурентоспроможності отримав значення 7,81. Якщо порівнювати з 2015 роком, то його значення опустилось на 0,51 пункти. Що стосується 2016 року, то ми можемо побачити деякий підйом, загальним розміром 7,34, що на 0,04 пункти більше порівняно з 2015 р. Якщо перенести одержані показники на графік, то ми отримаємо таке зображення:

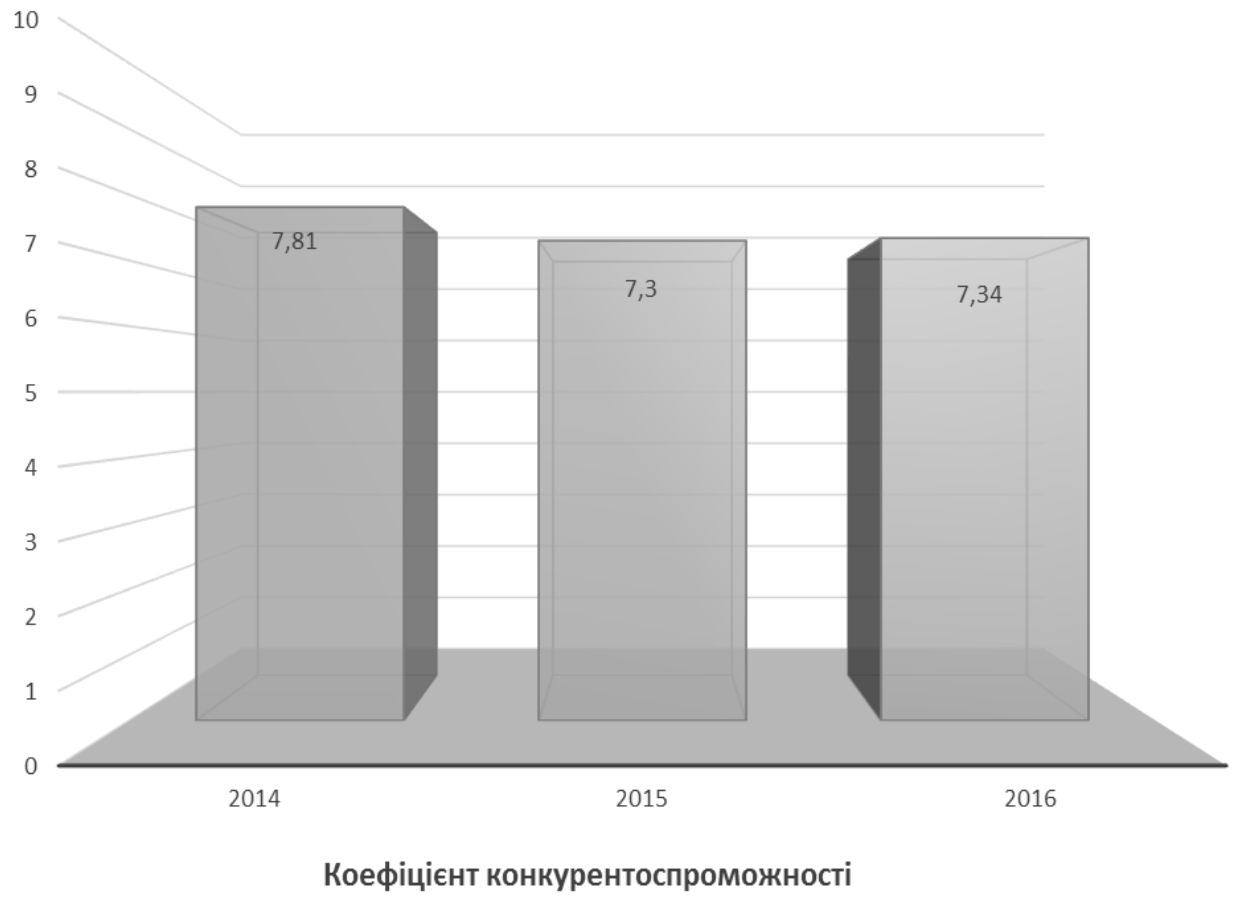

Рис. 2.3. Конкурентоспроможність ТОВ «ПК «Терполімергаз» протягом 2014-2016 років [розроблено самостійно]

Загалом даний графік показує нам, що у 2014 р показник конкурентоспроможності знаходився на найвищому рівні порівняно з 2015 р та 2016 р.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ринок поліетиленових труб займає значне місце у галузі хімії органічного синтезу. Практика свідчить, що термін придатності поліетиленових труб є одним з найбільших порівняно з експлуатацією труб з інших матеріалів, а саме 50 років. Отже, можна підкреслити, що дані види труб займають значну частку у галузі і є конкурентоспроможними.

Дослідивши конкурентів ТОВ «ПК «Терполімергаз» як в Україні так і за кордоном, ми дійшли висновку, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним.

2.3. Оцінка використання маркетингових методів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз»

Для визначення впливу маркетингових методів на конкурентоспроможність підприємства, у даній роботі, ми обрали комплекс «маркетинг–мікс», тобто поєднання чотирьох класичних складових – товару, ціни, каналу розподілу та просування.

Асортиментна політика займає провідне місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Адже, саме завдяки ширині вибору товарів, клієнт, який купляє певну продукцію може стати постійним покупцем. Розглянемо асортимент, який пропонує фірма ТОВ «ПК «Терполімергаз» (див. додаток Б):

Поліетиленові труби для постачання газу ПЕ – 80 (SDR11, SDR17, SDR17,6) та ПЕ 100 (SDR11, SDR17, SDR17,6) виробляються в діапазоні таких розмірів:

- маса – від 0,162 кг/м. п. до 104,034 кг/м. п.;
- товщина стінки – від 3 мм до 57,2 мм;
- зовнішній діаметр – від 20 мм до 630 мм.

Поліетиленові труби для постачання води ПЕ-100 (SDR11, SDR17, SDR21, SDR26) виробляються в діапазоні таких розмірів:

- маса – від 0,119 кг/м.п. до 104,034 кг/м.п.;
- товщина стінки – від 2 мм до 57,2 мм;
- зовнішній діаметр – від 20 мм до 630 мм.

Терморезисторні фітинги, до яких відносяться:

- муфта, діаметром від 25 мм до 630 мм:
- редукція, діаметром від 32/25 мм до 160/125 мм;
- врізка з фрезою, діаметром від 40/25 мм до 90/50 мм;
- заглушка, діаметром від 25 мм до 110 мм;
- сідло, діаметром від 40/32 мм до 90/63мм;
- коліно, діаметром від 50 мм до 160 мм;
- перехід ПЕ/сталь, діаметром від 25/20 мм до 630/530 мм;
- газовий дворовий ввід, діаметром від 25 мм до 40 мм;

- коліно стикове 90о та 45о, діаметром від 110 мм до 315 мм;
- трійник стиковий рівносторонній, діаметром від 180 мм до 315 мм;
- трійник стиковий редукційний, діаметром від 225/110 мм до 225/160 мм;
- буртова втулка, діаметром від 63 мм до 630 мм;

Також пропонуються:

- терморезисторні апарати для зварювання труб та фітингів на основі ПЕ і ПП;
- трубний поліетилен ПЕ-80, ПЕ-100;
- фасонні частини для стикового зварювання.

Уся продукція, що виробляється сертифікована та відповідає вимогам ДСТУ, товар є конкурентоспроможним як в Україні так і за кордоном.

Розглянемо, які саме класи товарів серед поліетиленових труб для водопостачання користувались найбільшим попитом у компанії протягом 2014-2016 рр. (Рис. 2.4).

Аналізуючи наведений на рис. 2.4 графік, потрібно зауважити, що найпопулярніші труби для водопостачання це ПЕ-100 SDR21 та ПЕ-100 SDR17, так як, саме дані види труб мають середню ціну та застосовуються частіше в порівняні з трубами ПЕ-100 SDR26 та ПЕ-100 SDR11. В процентному співвідношенні у 2016 р. вони займали 66%, що становить більшу частину порівняно з іншими видами аналогічних труб. Також варто зауважити, що вид труби ПЕ-100 SDR21 зберігає тенденцію до підвищення продажів з 2014 р до 2016 р. Якщо брати до уваги трубу із зовнішнім діаметром 63 мм, то ціна SDR26 становить 36,79 грн/м.п., SDR21 - 43,07 грн/м.п., SDR17 - 53,36 грн/м.п., а SDR11 – 77,53 грн/м.п.

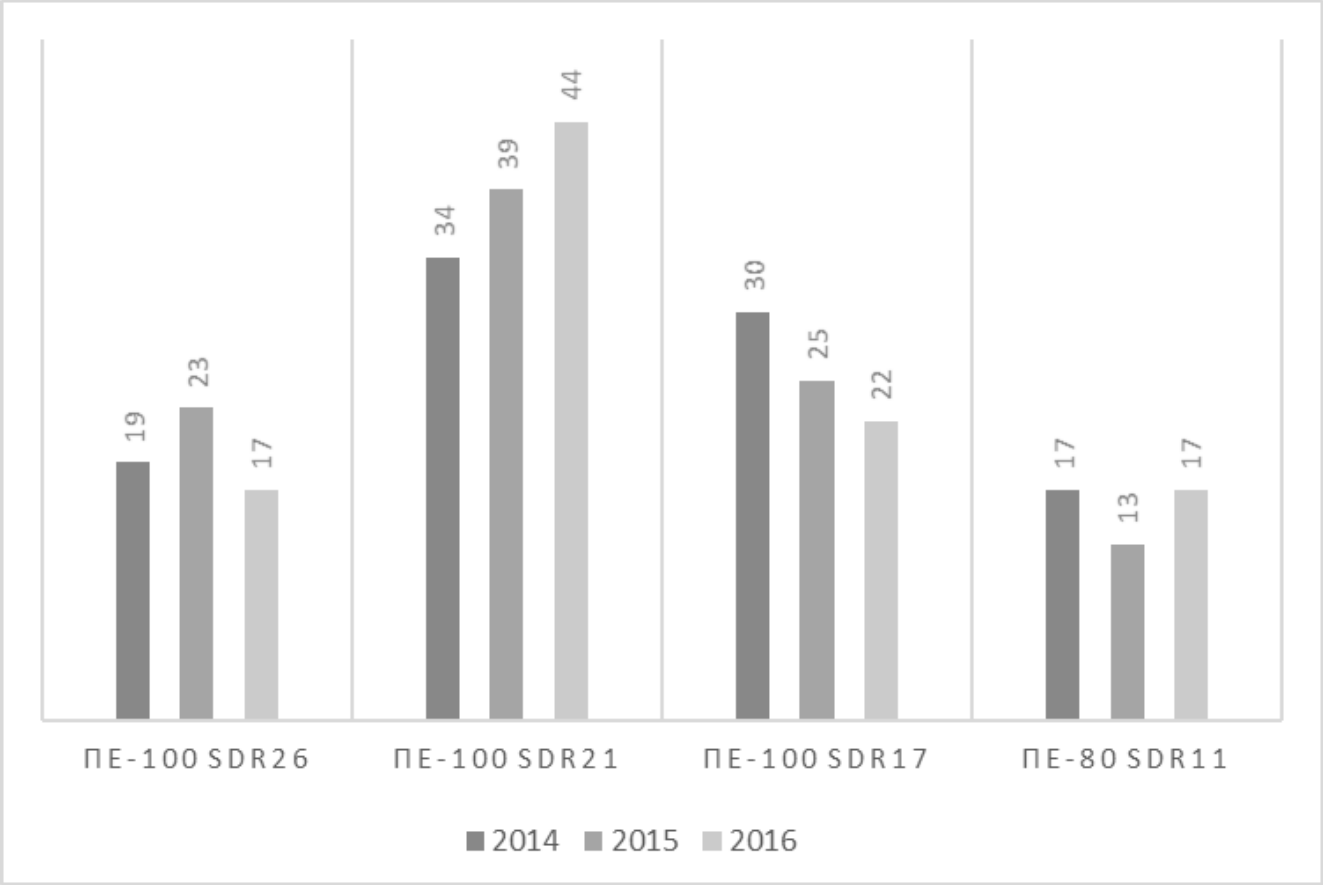

Рис. 2.4. Процентне співвідношення продажу ТОВ «ПК «Терполімергаз» поліетиленових труб для водопостачання в 2014-2016 рр.

[розроблено самостійно]

Розглянемо, які класи поліетиленових труб для газопостачання мали найбільший попит у фірми «Терполімергаз» протягом 2014-2016 рр. (Рис. 2.5). Розміщений на рис. 2.5 графік показує нам, що труби класу ПЕ-100 SDR11 користуються найбільшими попитом серед інших. Проте, ми можемо спостерігати падіння рівня продажу даної категорії труби. З 2014 р по 2016 р значення показників знизилось на 4% і становило 41%. На другому місці знаходиться ПЕ-100 SDR17 з таким результатом у 2016 р – 16%, так як, даний клас труби є нижчим за клас ПЕ-100 SDR11, зовнішній діаметр даної труби доступний лише від 32 мм, а клас труби ПЕ-100 SDR11 пропонується із зовнішнім діаметром від 20 мм. Третій за попитом клас труби - ПЕ-80 SDR11. Дана марка знаходиться на такій позиції через те, що клас ПЕ-80 якісно нижчий за клас ПЕ-100. Також, варто відмітити, що цей вид товару має в наявності труби із зовнішнім діаметром від 20 мм до 630 мм, а ПЕ-80 SDR17 та SDR17,6,

що займають останні місця за попитом серед замовників пропонуються з діаметром від 32 мм.

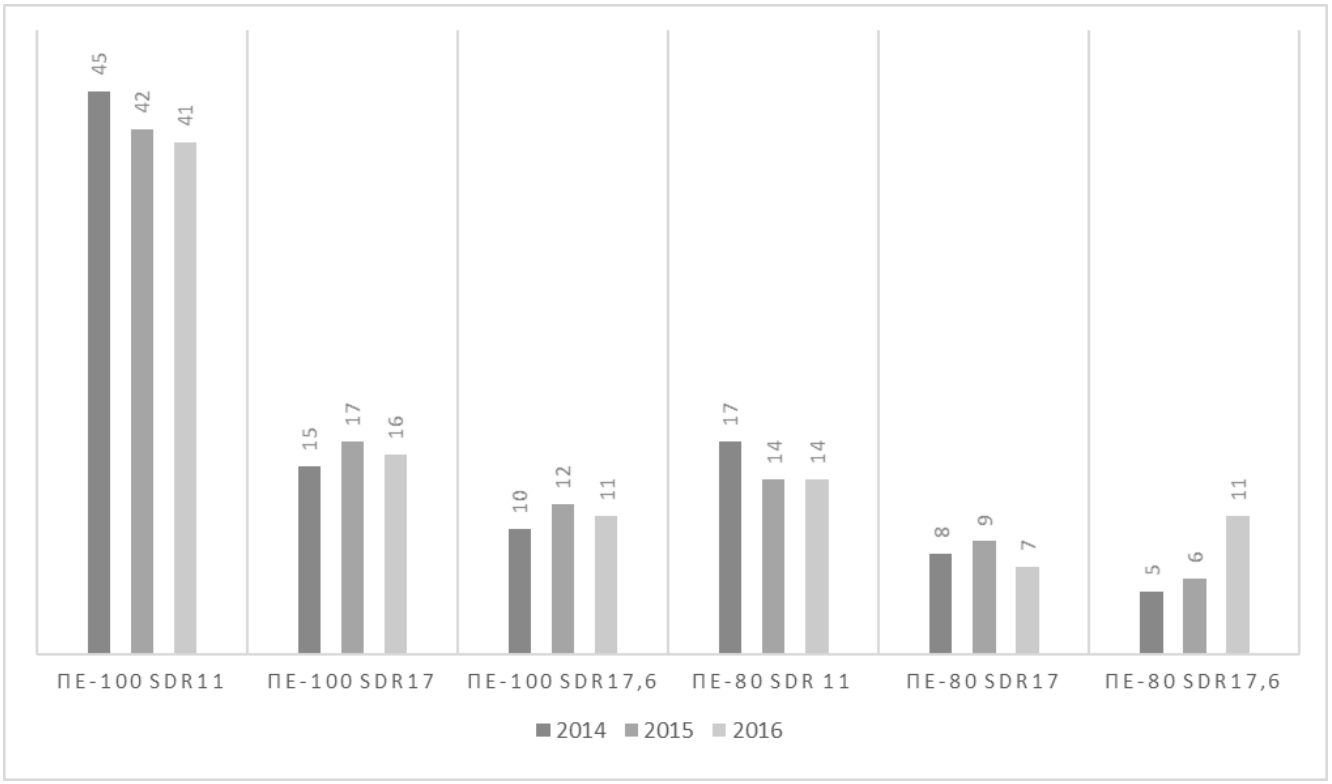

Рис. 2.5. Процентне співвідношення продажу ТОВ «ПК «Терполімергаз» поліетиленових труб для газопостачання в 2014-2016 рр.

[розроблено самостійно]

Проаналізуємо становище терморезисторних фітингів виробництва фірми «Терполімергаз» протягом 2014-2016 рр.(Рис 2.6).

Як зазначено на розташованому на рис. 2.6 графіку, найвищий попит серед терморезисторних фітингів знаходиться у «перехід ПЕ/сталь» із процентним співвідношенням у 31% у 2016 р. Також потрібно відмітити, що даний товар демонструє збільшення рівня продажу. Якщо порівнювати з 2014 р, то показник збільшився на 6%. Цей досить вагомий результат можна пояснити тим, що даний вид продукції встановлює перехід між поліетиленовими трубами із металевими, що мають широке застосування. На другому місці за рівнем продажів знаходиться буртова втулка SDR11 та SDR17, які мають показники по 10% у 2016 р, проте у 2014 та 2016 рр. рівень продажу в певній мірі відрізнявся. Ввід з краном за продажем займає стабільну позицію з в 2016 р.

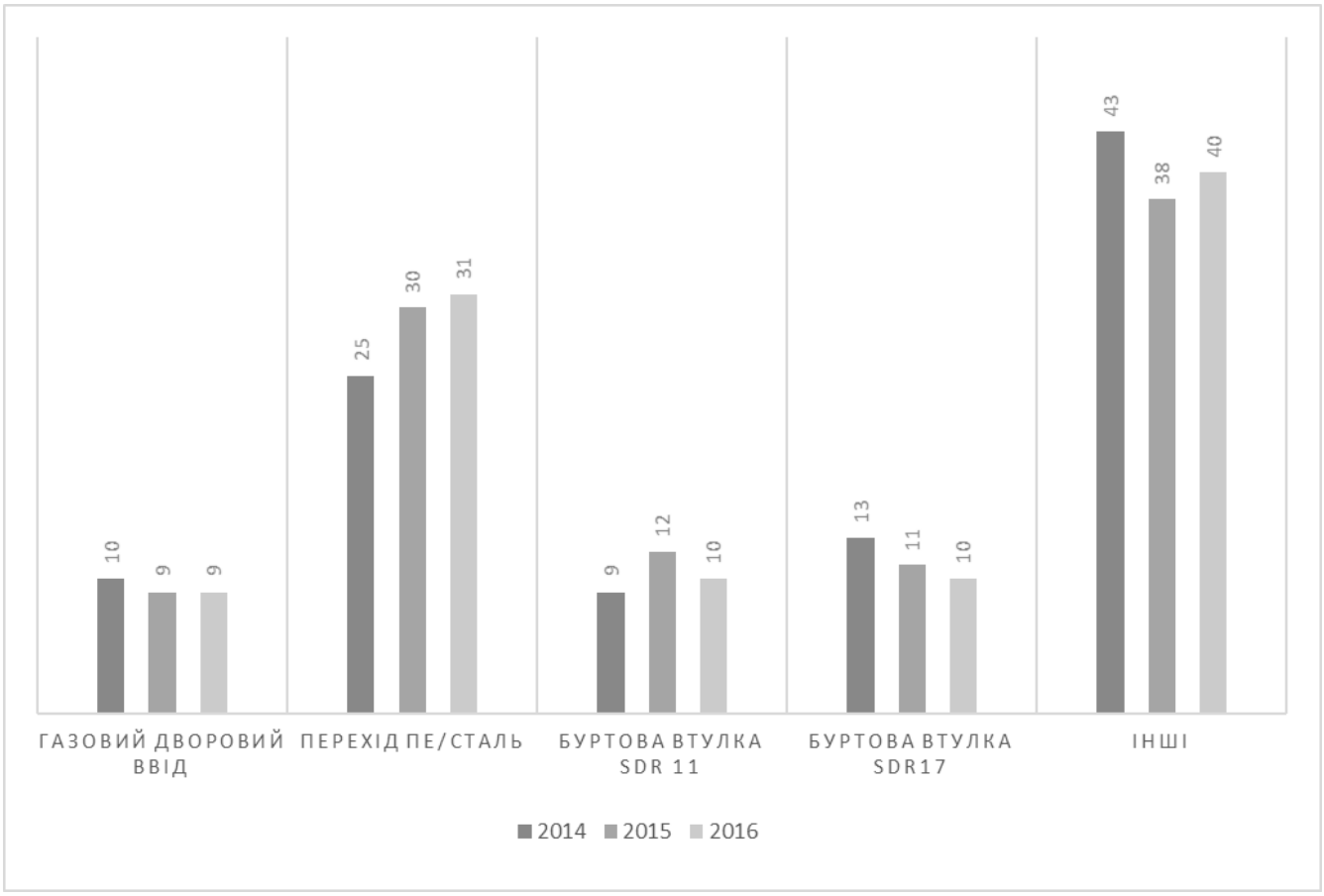

Рис. 2.6. Процентне співвідношення продажу ТОВ «ПК «Терполімергаз» терморезисторних фітингів в 2014-2016 рр.

[розроблено самостійно]

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики ТОВ «Терполімергаз» є розробка нових товарів, які б задовільнили вимоги замовників, а також були б конкурентоспроможними. Розробка нової продукції надасть змогу фірмі:

1) здійснити прорив на ринок;

2) перемогти конкурентів;

3) зберегти й розширити свій ринок;

4) збільшити доходи.

ТОВ «ПК «Терполімергаз» гарантує належну якість своєї продукції, яка повністю відповідає вимогам ринку і нічим не поступається аналогам. Тому, ми можемо підкреслити, що товарний асортимент фірми є досить широким та конкурентоспроможним, проте для того, щоб покращити свою позицію на ринку, підприємству необхідно збільшити кількість товарів власного виробництва.

Розглянувши товар компанії, переходимо до цінової політики. Історично склалося так, що ціна завжди була основним фактором, який визначає вибір покупця [36]. Підприємство планує завоювати лідируючи позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Саме тому, найоптимальнішою ціновою стратегією для нього є завоювання лідерства за показниками частки ринку. Це означатиме, що ціна продукції підприємства має бути нижчою за конкурентів при відносно однаковій якості. Якщо вибирати стратегію підприємства у співвідношенні «ціна-якість», то фірма використовуватиме стратегію глибокого проникнення на ринок із використанням середньої ціни та високої якості. Проаналізувавши всі фактори, які впливають на ціноутворення фірми ТОВ «ПК «Терполімергаз», розглянемо, які ціни пропонує товариство на поліетиленові труби для водопостачання, марки ПЕ-100 (Рис. 2.7).

Розміщений вище рисунок показує нам залежність ціни на товар від її діаметра. Чим більший зовнішній діаметр, тим вища ціна. У даному випадку найвища ціна встановлена на поліетиленову трубу марки ПЕ-100 SDR11. На другому місці по ціні знаходиться ПЕ-100 SDR17, далі ПЕ-100 SDR21 та ПЕ-100 SDR26. Наприклад, якщо порівнювати вартість труби діаметром 630 мм, то ПЕ-100 SDR11 коштуватиме 7 594,48 грн/м.п, ПЕ -100 SDR17 – 5 191,69 грн/м.п, ПЕ-100 SDR21 – 4 242,03 грн/м.п., а ПЕ-100 SDR26 – 3 474,58 грн/м.п.

Розглянувши ціни на труби для водопостачання, проаналізуємо ціни труб для газопостачання класу ПЕ-100 (Рис. 2.8).

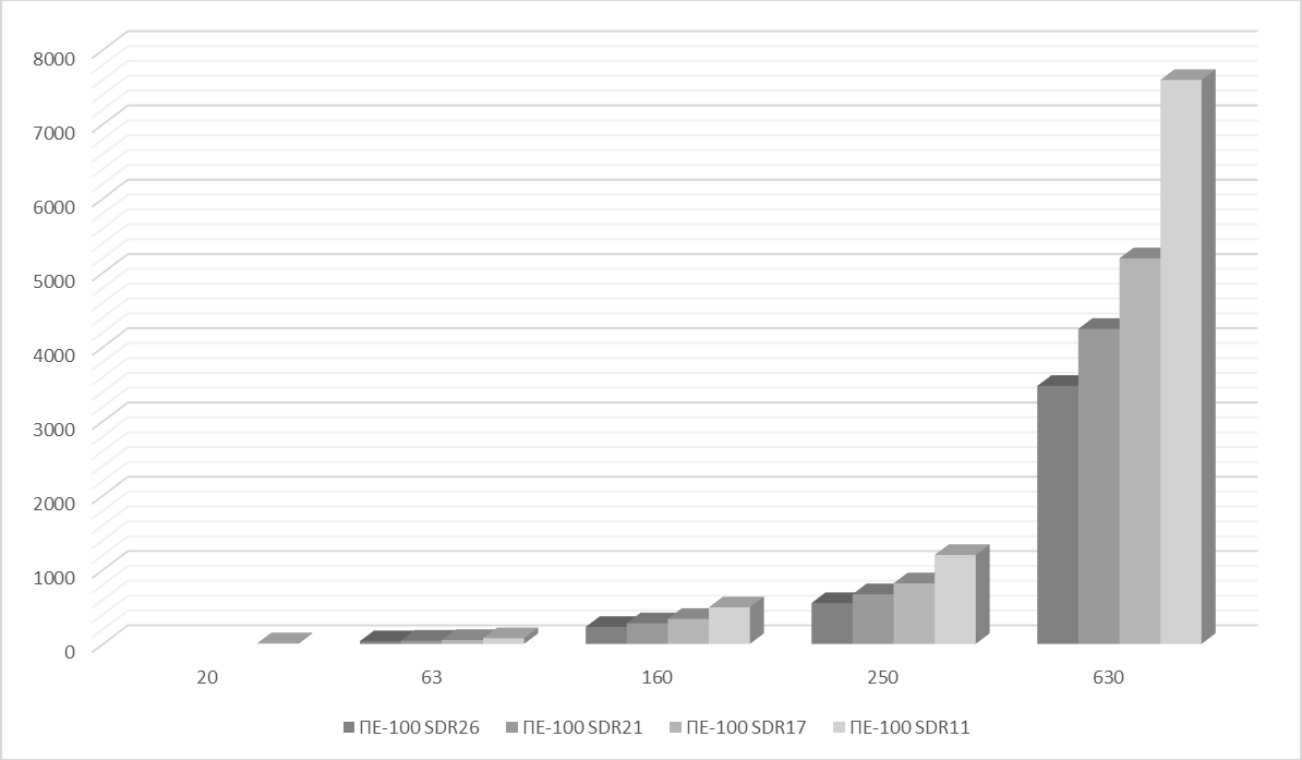

Рис. 2.7. Ціна ТОВ «ПК «Терполімергаз» на поліетиленові труби для водопостачання марки ПЕ-100

[розроблено самостійно]

Оцінюючи даний рисунок варто зауважити, що ціна на труби класу ПЕ-100 SDR11 вищі, ніж на труби марки ПЕ-100 SDR17 та SDR17,6. Якщо порівнювати ціни, то труба діаметром 630 мм марки ПЕ-100 SDR17,6 коштує 7 491,00 грн/м.п., що на 3 952,74 грн/м.п. дешевше від труби класу ПЕ-100 SDR11, ціна якої 11 443,74 грн/м.п.

Проаналізувавши ціни варто підкреслити, що підприємство надає такі знижки – загальну, тобто з прейскурантної ціни; бонусну, яка можлива лише для постійних клієнтів та прогресивну в залежності від кількості замовлення.

Важливе місце у комплексі «маркетинг–мікс» займає канал розподілу. Без належно підготовленої схеми збуту товару, фірма може не отримати очікуваного прибутку та упустити можливість перемогти конкурентів, які не розробили ефективну політику розподілу. Самостійність виходу на зарубіжні ринки значно ускладнена [54]. Беручи цей факт до уваги, більшість фірм намагаються використовувати різноманітну організацію каналів розподілу, яка включатиме посередників, агентів, тощо.

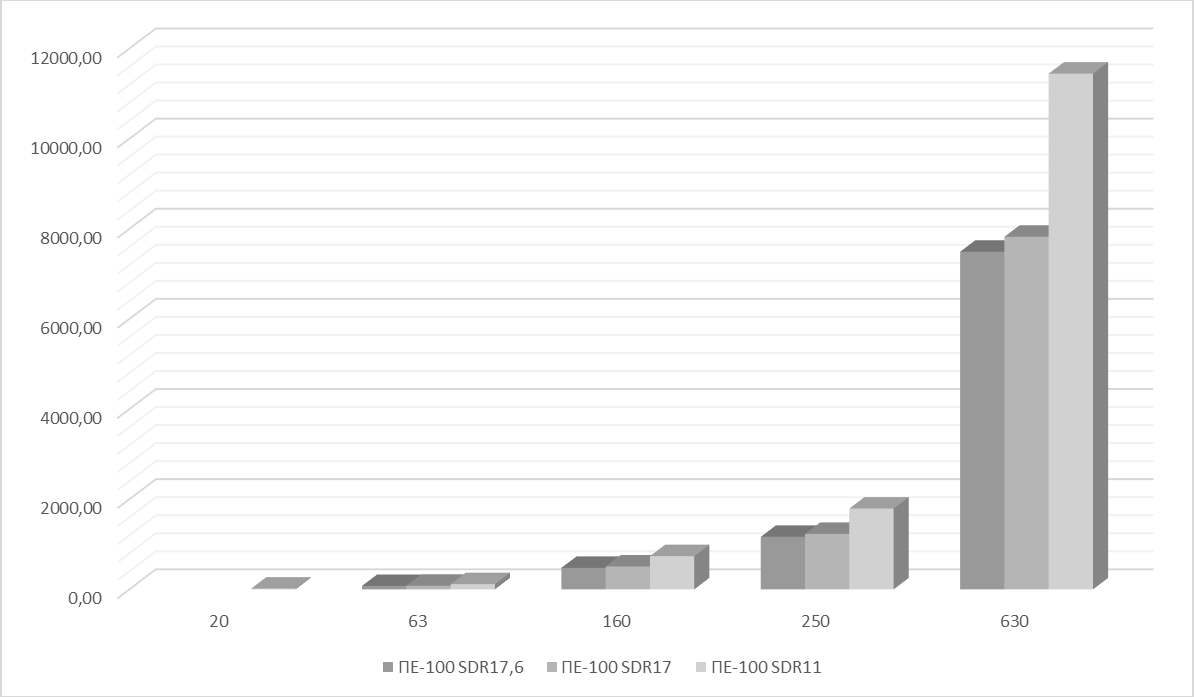

Рис. 2.8. Ціна ТОВ «ПК «Терполімергаз» на поліетиленові труби для газопостачання марки ПЕ-100

[розроблено самостійно]

Для забезпечення ефективної конкурентної позиції як на національних так і на зарубіжних ринках, ТОВ «ПК «Терполімергаз» використовує декілька каналів розподілу – національні агентські фірми, змішану мережу, реалізацію по каталогах, участь у виставках та на форумах. Підприємство має представництво в м. Київ. Реалізація по каталогах є ефективною для фірми, оскільки багато замовлень відбуваються саме завдяки такому процесу. Періодично ТОВ «ПК «Терполімергаз» бере участь у спеціалізованих виставках для того, щоб привернути увагу нових замовників. На виставках відбувається презентація продукції, охочі можуть ознайомитись з асортиментом, оцінити якість і саме головне зробити замовлення. Остання виставка у якій компанія брала участь – ІІІ-я міжнародна спеціалізована виставка «Вода, тепло, будинок», що відбулась у жовтні 2017 р у м. Львів.

Для здійснення своєї зовнішньоекономічної діяльності, а саме транспортування товарів та сировини, фірма користується послугами приватних перевізників, а також самостійно здійснює перевезення. Фірма користується послугами ТОВ «Трансмет», за допомогою якої можна перевозити вантаж 27 м. куб. та масою до 5 т., а також послугами фірми «Корунт».

Комунікації займають провідне місце у комплексі «маркетинг–мікс». Без підтримки товару важко продати його покупцю. В маркетингових комунікаціях виділяють два підходи при їх класифікації – ATL та BTL. ATL – реклама з використанням медіа, під BTL розуміють інтегрований комплекс маркетингова них заходів [36]. ТОВ «ПК «Терполімергаз» є промисловим підприємством і в даному випадку ефективніше використання комунікацій BTL.

Розглянемо, які саме засоби комунікацій використовує ТОВ «ПК «Терполімергаз»:

Таблиця 2.12.

Застосування маркетингових комунікацій ТОВ «ПК «Терполімергаз» [розроблено самостійно]

Підхід маркетингової комунікації	Інструменти маркетингових комунікацій
ATL	Друкована реклама
	Інтернет реклама
BTL	Зв'язки з громадськістю
	Стимулювання збуту
	Синтетичні засоби

Беручи до уваги те, що товариство не має маркетингового відділу, а його функції виконує збутовий відділ, це досить вагомі інструменти маркетингових комунікацій. Варто зауважити, що в підході ATL використовується лише друкована реклама та інтернет реклама, а от підхід BTL застосовується ширше, що позитивно впливає на розвиток фірми.

ТОВ «ПК «Терполімергаз» отримує позитивний ефект від використання виставок та ярмарок. Проаналізуємо, в яких саме виставках та ярмарках бере участь фірма.

Таблиця 2.13.

Класифікація виставок та ярмарків [розроблено самостійно]

Класифікаційні ознаки	Специфікація
Місце проведення	міжнародні

Частота проведення	щорічні
Спеціалізація	універсальні
Категорія товару	будівельні матеріали

Виставки та ярмарки позитивно впливають на підвищення попиту на продукцію фірми. Запрошені клієнти можуть самостійно ознайомитись із запропонованим товаром, порівняти співвідношення ціни та якості. Оскільки підприємство здійснює експорт за кордон, то ярмарки мають міжнародний характер.

Друкована реклама та інтернет реклама також є ефективним інструментом стимулювання попиту. Загалом, за допомогою поєднання інструментів маркетингових комунікацій, товариство підтримує зв'язки з клієнтами, демонструє у позитивному світлі свою продукцію та заохочує замовників до співпраці з ними.

За допомогою поєднання елементів комплексу «4Р» товариство займає відповідну позицію на ринку. Для того, щоб залишатися на одному рівні з конкурентами необхідно працювати над покращенням політики ціни, товару, збуту та комунікацій.

Висновки до розділу 2

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «ПК «Терполімергаз» здійснює свою діяльність на ринку полімерних і поліетиленових труб. Головним напрямком діяльності фірми є виробництво і збут продукції для монтажу та будівництва газо— водопроводів, де поєднується терморезисторне, стикове та розструбне зварювання. Товариство має досить широкий асортимент продукції що пропонується як на національному так і зарубіжному ринках. Сильними сторонами ТОВ «ПК «Терполімергаз» є: наявність товарів, аналогів яких немає в Україні; широкий асортимент товарів; наявність постійних клієнтів; політика знижок для постійних клієнтів; застосування у виробництві труб найкращої імпортної сировини; постійний контроль якості сировини, що дозволяє виробляти високоякісні труби; наявність висококваліфікованих

працівників. На противагу сильним сторонам, слабкою стороною є залежність від імпортної сировини.

Основними конкурентами ТОВ «ПК «Терполімергаз» є як національні виробники, а саме: компанія «Ельпласт», ТД «Євротрубпласт», компанія «Укрполімерконструкція», промислова група "Інсталпласт-ХВ, так і світові, серед основних з яких є: «Georg Fischer» (Швейцарія), «Friatec AG» (Німеччина), «Bänninger» (Німмечина), «Trans-Quadro» (Польща), «Евротрубпласт» (Молдова).

Основною стратегією товариства, яку використовує підприємство є залучення нових клієнтів та налагодження ділових стосунків з постійними споживачами поліетиленових труб та терморезисторних фітингів.

Оцінка конкурентоспроможності досліджуваного підприємства показала достатньо високий його рівень за співвідношенням ціна-якість продукції.

Вагоме місце в забезпеченні відповідного рівня конкурентоспроможності на підприємстві займають маркетингові методи, серед яких: формування товарної політики та забезпечення достатньо широкого асортименту продукції; відповідної цінової стратегії та каналів розподілу продукції; активне використання інструментів маркетингових комунікацій з метою залучення нових покупців та утримання існуючих. Однак з метою подальшого збереження та підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз», посилення впливу маркетингових методів, доцільним є створення відділу маркетингу, що дасть можливість більш ефективно вивчати потреби ринку та задовольняти їх.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства

Існування значної кількості конкурентів зумовлює необхідність використовувати маркетинг для того, щоб збільшити величину продажів та підвищити конкурентоспроможність фірми. Оскільки ТОВ «ПК «Терполімергаз» працює в такій галузі, де світових виробників поліетиленових труб та терморезисторних фітингів чимала кількість, а їхніх представників ще більша, то підприємству необхідно вміло розробляти і застосовувати маркетингові плани, проте це не може бути реальністю при відсутності маркетингового відділу. Хоча як нами зазначалося, певні завдання, якими мав би займатися відділ маркетингу, займається збутовий підрозділ, проте цього не достатньо. При існуванні маркетингового відділу, підприємство змогло б чітко розмежувати роботу і відповідальність за її результати своїх працівників.

Відділ маркетингу є надзвичайно важливим. Для розуміння того наскільки даний відділ є корисним вкажемо його функції [69, с.26]:

1. Загальне вивчення ринку та аналіз проблем, пов’язаних з маркетингом.
2. Зіставлення показників, основних властивостей товару з бажаннями та вподобаннями покупців.
3. Розрахунок ціни на продукцію, визначення можливих знижок та термінів і умов оплати.
4. Розробка плану реалізації та збуту товару.
5. Здійснення фізичного розподілу продукції.
6. Встановлення зв’язків з покупцями.
7. Сервісне обслуговування покупців.
8. Аналіз і контроль за маркетинговою діяльністю.

За допомогою функціонування маркетингового відділу, підприємство може не тільки створити нові робочі місця, але й зайнятися такою діяльністю як

аналіз ринкової ситуації, тобто вивчення становища фірми порівняно із її конкурентами, виявлення чинників, що впливають на перспективи подальшого розвитку підприємства, а саме проведення SWOT-аналізу. Це допоможе ТОВ «ПК «Терполімергаз» об'єктивно оцінити свій стан розвитку. Також важливе значення набуває прогноз обсягів продажу. Вивчаючи попередні обсяги продажу, які були здійснені протягом минулих років, компанія матиме змогу розрахувати кількість необхідної сировини, що необхідна для виготовлення продукції. Також можна визначити кількість товарів, які користуються найбільшим попитом і при необхідності вжити відповідних стимулюючих заходів по її збуту. Важливе значення маркетинговим відділом повинно бути приділено внутрішньому аналізу фірми, тобто відповідності умовам ринку, здатності змінюватися, якщо цього вимагає ринок, тощо. Значне місце у роботі маркетингового відділу займають канали товароруху. Беручи до уваги те, що фірма здійснює експортно-імпортні операції потрібно проводити аналіз вибраних маршрутів. Необхідно складати такі маршрути, які б вимагали найменших витрат. Маркетинговий відділ відповідає за забезпечення ефективної товарної політики, сервісу та збуту. В основному, потрібно значну увагу приділяти товарному асортименту, шляхам збуту. Сервіс має чимале значення. При тому, що підприємство пропонує своїм клієнтам досить складний технічний товар, варто розробити передпродажний та після продажний сервіс. При можливості розробити певний відео-ролик, який наявно показуватиме як правильно працювати і встановлювати відповідний товар. Враховуючи те, що на сайті ТОВ «ПК «Терполімергаз» вказана інструкція правильного поводження із проведенням зварювання терморезисторних фітингів, відео-ролик був би не поганим додатком до інструкції. До відповідальності маркетингового відділу також можна віднести планування маркетингової діяльності, організацію діяльності, забезпечення інформацією та контроль за здійсненням маркетингової діяльності. При покращенні організації відділів можна ефективніше здійснювати не тільки маркетингову діяльність, але й діяльність усіх підрозділів. Головним є те, що при ефективній організації поставлені цілі одного відділу не будуть суперечити завданням іншого. При

покращенні інформаційної системи можна значно підвищити рівень конкурентоспроможності фірми. ТОВ «ПК «Терполімергаз» варто розробити маркетингову інформаційну систему, а саме комплекс методів та прийомів для постійного збору, аналізу інформації та її застосування за допомогою використання різних джерел, яка допомагає менеджерам приймати ефективні рішення. Оскільки внутрішня система звітності фірми працює в повну силу, необхідно створити такий же рівень для системи зовнішньої маркетингової звітності. Потрібно ретельно стежити за діями конкурентів, аналізувати стан їхньої діяльності. Важливо також оцінювати можливість появи нових конкурентів. Для виявлення ефективності функціонування підрозділу необхідно контролювати його діяльність.

При створенні маркетингового відділу потрібно вибрати таку його організацію, яка б як найкраще відповідала цілям та завданням підприємства. Для ТОВ «ПК «Терполімергаз» вдалою буде сегментна орієнтація. Якщо зобразити відділ схематично, то підрозділ виглядатиме так:

Як зображено на рисунку 3.1, очолювати підрозділ буде директор з маркетингу. Оскільки ми вибрали організацію відділу стосовно сегментної орієнтації, то логічно, що наступні робочі місця отримають менеджери сегменту А, Б та В. Це означає, що кожен з них відповідатиме за той сегмент на якому він працюватиме. Створення таких посад значно покращить діяльність фірми, бо кожен менеджер приділятиме увагу тільки своєму сегменту і розроблятиме відповідні стратегії стосовно особливостей регіонів. У групі керуючих сегментами знаходитимуться працівники, відповідальні за маркетингові дослідження, рекламу та товарну номенклатуру. Це необхідно для того, щоб обґрунтовано вибирати хід дій на ринку відповідно до власних сил та можливостей і потреб покупців. Також варто пам’ятати про наявність конкурентів і аналізувати їхню діяльність для того, щоб протидіяти їхньому впливу на споживачів.

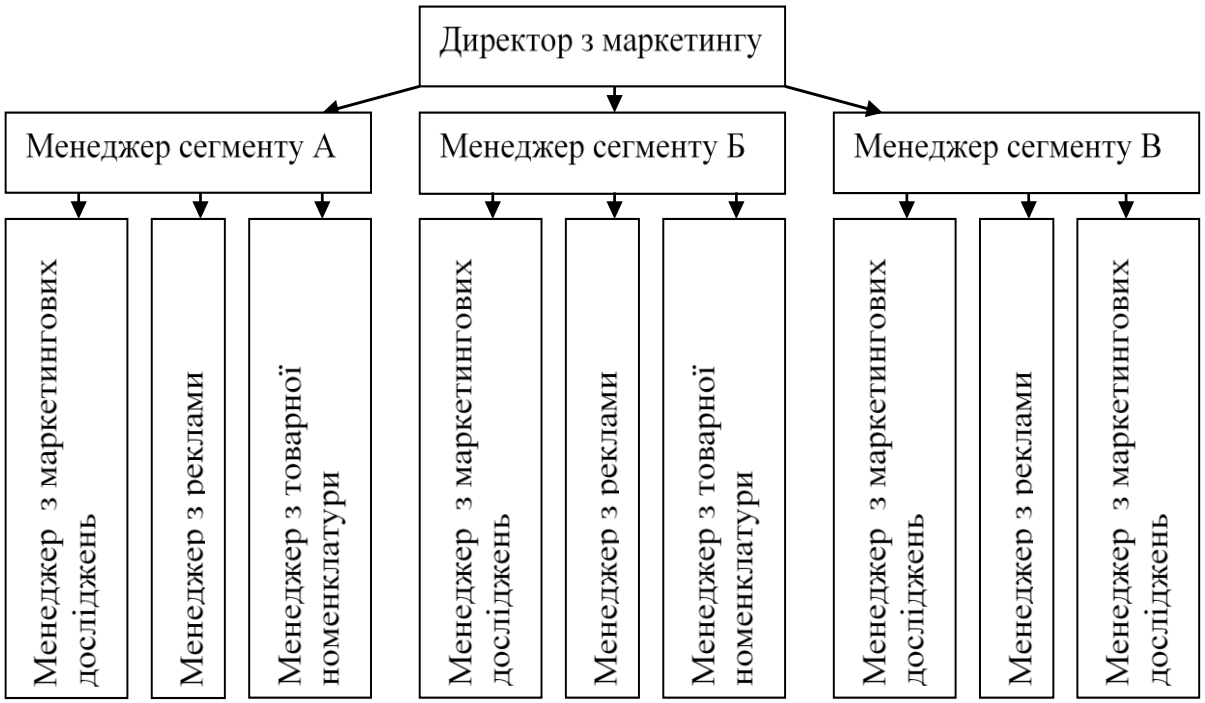

Рисунок 3.1. Схема маркетингового відділу підприємства

[розроблено самостійно]

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз» необхідно дотримуватися певної послідовності щодо планування його маркетингової діяльності. Основні етапи планування та їх характеристика наведені на рис 3.2.

Створюючи маркетинговий відділ, потрібно підкреслити, що кожне підприємство повинне зазначати у процесі своєї діяльності місію фірми. Усі відомі світові товариства вказують у своїх положеннях місію задля якої працює підприємство. Хоча у статуті ТОВ «ПК «Терполімергаз» зазначено для чого створене підприємство, а саме для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу товариства, проте це тільки мета його функціонування. Місія має включати дещо значно глибше, ніж просто отримання прибутку. Це те, що об’єднує різноманітну роботу співробітників компанії, адже вони працюватимуть для здійснення важливого загального завдання. Місія покаже не тільки працівникам для чого вони працюють, але й повідомить клієнтів фірми про головне призначення підприємства. Місія повинна охоплювати різновид бізнесу яким займається фірма, споживачів на яких вона орієнтована, наявності конкурентних переваг, а також товарної

номенклатури і ринкових потреб, які підприємство прагне задовільнити. Дане поняття не має розписуватись великою кількістю матеріалів, деколи воно може звучати як слоган. Якщо об'єднати перечисленні вище показники разом, то можна запропонувати таку місію як: «Забезпечення успішного функціонування водо- та газотранспортного господарства для загального блага людей»

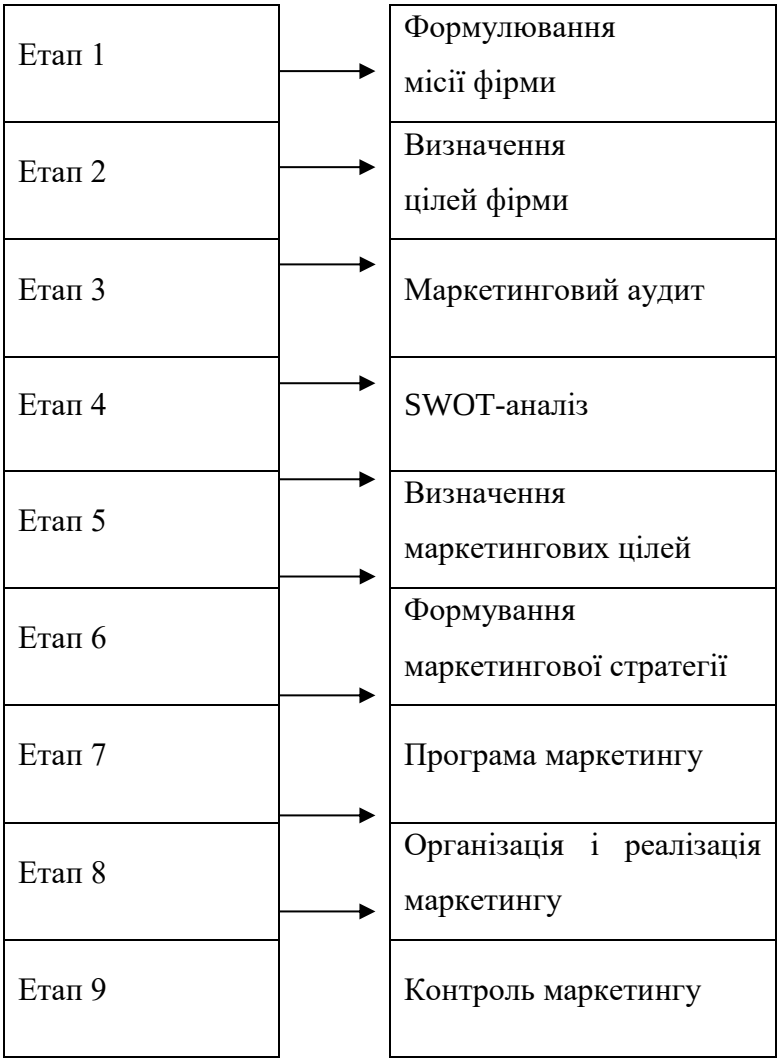

Рис.3.2. Комплекс показників планування маркетингу [60, с.65]

Потрібно зазначити, що місія не має бути занадто довгою, оскільки працівники та й самі керівники не зможуть запам'ятати занадто об'ємної пропозиції. Також, варто розуміти те, що створення місії – це не короткострокова мета, а навпаки, певного роду дороговказ у галузі в якій працює фірма. Зазначене поняття потрібно розмістити в статуті фірми, а також на сайті, щоб кожен відвідувач мав змогу ознайомитись із призначенням підприємства. Але головним повинно бути те, що місія не має бути розміщена просто на папері, а виникати у думках працівників.

Як зазначалося вище, надзвичайно важливим для здійснення успішної діяльності є планування. Потрібно якісно та кількісно визначити цілі, які фірма прагне досягнути протягом певного періоду. При встановленні цілей і терміну їх досягнення підприємство зможе проаналізувати ефективність свого функціонування. Цілі потрібно складати у письмовому вигляді, розподіляючи їх між підрозділами. Потрібно створювати їх таким чином, щоб вони не ускладнювали досягнення один одного, були реальними, тобто працівники повинні об'єктивно усвідомлювати власні можливості і встановлювати ті цілі, які фірма справді може досягнути. Крім того, в процесі встановлення цілей повинні використовуватися принципи послідовності та ієрархічності. Також цілі повинні бути гнучкими. Якщо підприємство ставить ціль - вийти на нові ринки збуту, а в нашому випадку це європейські ринки, то повинні бути встановлені терміни протягом якого планується виконання поставлених цілей, наприклад 1 рік. Для цього необхідно обрати стратегію, яка використовуватиметься для проникнення на новий ринок, здійснити сегментування ринку, визначити працівника, який нестиме відповідальність за певний сегмент.

Встановивши загальні цілі фірми, корисним буде визначення маркетингових цілей. Цілі підрозділу, який ми прагнемо створити підпорядковуватимуться загально фірмовим цілям. Кожна компанія бажає підвищити рентабельність своєї діяльності, наше товариство не є виключенням. Якщо ми поставимо загальнофірмову ціль – підвищення рентабельності підприємства на 30%, то в той же час маркетинговою ціллю буде підвищення ринкової частки на 20%. Таким чином вони будуть доповнювати одна одну. Що стосується маркетингової стратегії, то вона полягатиме у збільшенні кількості обсягу збуту. Важливо вказати на скільки саме фірма прагне підвищити рівень обсягів збуту продукції.

Розробивши загальнофірмові цілі і розподіливши їх між підрозділами можна перейти до плану маркетингу. Загалом, маркетингове планування – це комплекс завдань, пов'язаних із створенням відповідності між встановленими цілями підприємства та наявними можливостям під час здійснення ринкової

діяльності [60, с.61]. Маркетингове планування необхідне кожній фірмі, оскільки за допомогою такого процесу можна визначити цілі, принципи і критерії його аналізу, показує залежність між всіма завданнями, порівнює минулі дані з теперішніми, конкретизує маркетингові дії. Ще одною причиною, яка зумовлює необхідність здійснення маркетингового планування є те, що в ньому будуть зазначатися дані минулих періодів, прогнози на найближче майбутнє, а на додачу до цього, методи та прийоми за допомогою яких відбуватиметься виконання даного плану. Для того, щоб розробити ефективний маркетинговий план потрібно розподілити його на періоди. Найкраще встановити середньостроковий план, який триватиме від одного до п'яти років. При створенні маркетингового плану для ТОВ «ПК «Терполімергаз», будемо використовувати план націлений на весь асортимент продукції, щоб охопити представлену фірмою номенклатуру, за методом розробки «згори донизу», тобто контрольований план та дивізіонний, тобто для окремих підрозділів.

Враховуючи те, що ТОВ «ПК «Терполімергаз» функціонує у зовнішньому середовищі, де присутні чинники, через які фірма піддається впливу, необхідно займатися маркетинговим аудитом. Перш за все, потрібно дослідити вплив економічних та політичних чинників. Тому, варто уважно вивчати зміни у законах, а особливо пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Технологічний фактор макросередовища відіграє чималу роль у підвищенні рівня конкурентоспроможності. Необхідно вивчати зміни на ринку технологій і їхній вплив на підприємство. Маркетингове мікросередовище також піддається оцінці, а ще й керуванню, на відміну від зовнішнього середовища.

Однією із головних цілей підприємства є вихід на ринок країн ЄС, тому маркетинговий аудит дозволить оцінити, а можливо й виправити вибрані стратегії для виходу на нові ринки. Маркетинговий аудит включає також аналіз ефективності комунікацій. Беручи до уваги той факт, що підприємство бере участь у виставках, потрібно оцінювати приплив клієнтів за допомогою такого маркетингового інструменту. Якщо кількість покупців після їхньої участі у виставці збільшилась, то ми отримали позитивний ефект і варто задуматись над проведенням власних виставок та частоті їх проведення.

Чимале значення приділяється SWOT-аналізу, тобто оцінці сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Працівникам ТОВ «ПК «Терполімергаз» необхідно розробити такий аналіз, для того, щоб зрозуміти, яке місце займає підприємство на ринку і що його очікує в подальшому майбутньому.

Маркетингова стратегія також є досить важливою, оскільки за допомогою неї ми визначаємо у якому саме напрямку підприємство рухатиметься. Найефективнішою стратегією для ТОВ «ПК «Терполімергаз» буде застосування стратегії інтенсивного росту. Це можна обґрунтувати тим, що фірма має можливості виходу на європейські ринки. Потрібно як найшвидше задіяти програму виходу на новий ринок, для того, щоб заявити про себе та зацікавити клієнтів у своїй продукції.

Складовою функцій маркетингового відділу, а в подальшому маркетингового планування є програма маркетингу. При її розробці можна оцінити власне становище на ринку порівняно із конкурентами, вибрати стратегії для покращення своєї позиції і розробити прогноз щодо очікуваних результатів.

Не можна стверджувати, що створення маркетингового відділу проста справа, проте, цей відділ зможе в певній мірі покращити діяльність фірми. Чимало зусиль необхідно прикласти для того, щоб організувати і реалізувати маркетинг як такий, але результат, який ми отримаємо вартий цього. Крім того, варто пам’ятати, що кожен відділ вимагає контролю, це стосується і маркетингового. Контролювати необхідно діяльність кожного з працівників, а також і відділів загалом.

Підводячи підсумок, варто підтвердити, що маркетинговий відділ потрібний більшості з підприємств. За допомогою його функціонування ми можемо більш вужче розподілити обов’язки між збутовим та маркетинговим підрозділом. Цей підрозділ наштовхує нас на структурне формування загально фірмових цілей фірми та маркетингових, забезпечує існування місії підприємства, яка поєднує працю співробітників і за допомогою якої покупці можуть зрозуміти загальне призначення підприємства. Маркетинговий відділ

поєднує всі найважливіші процеси, які відбуваються в компанії, тому його створення є не просто бажаним, але й необхідним.

3.2. Формування конкурентних стратегій підприємства на зовнішніх ринках

Ринкові умови вимагають планування стратегічної і тактичної поведінки підприємства як на внутрішньому так і зовнішньому ринках.

Конкурентна стратегія є складовою економічної стратегії та базується на таких загальних принципах як: цілісність, інтеграційність, комунікативність, адаптивність, синергійність. Незалежно від того, на якому ринку фірма збуватиме товар, її конкурентна стратегія базуватиметься перш за все на поєднанні маркетингових, фінансових, інформаційних, ресурсних, техніко-технологічних, організаційно-структурних факторів. Тобто, існування внутрішньої підпорядкованості призведе до ефективних зовнішніх рішень.

Для формування компанією власної конкурентної стратегії необхідне врахування її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, розташування, цінової, збутової і товарної політики, ринків збуту, а також наявність і можливість появи конкурентів. Крім того, потрібно завжди йти на один крок вперед порівняно із конкурентами, а це можливо лише з висококваліфікованим штатом працівників, які є професіоналами у своїй сфері діяльності.

Як зазначав М. Портер, єдиної конкурентної стратегії, яка б підходила усім компаніям не існує. Кожна стратегія повинна формуватися обґрунтовано, в залежності від особливостей ринку та самого підприємства. Проаналізувавши діяльність ТОВ «ПК «Терполімергаз», що функціонує в галузі поліетиленових труб, ми можемо це підтвердити. Враховуючи той факт, що підприємство займається збутом своєї продукції на таких зарубіжних ринках як Білорусь, Казахстан, Грузія, Молдова, а також майбутньому планується вихід на європейські ринки, то конкурентна стратегія як для освоєних ринків так і для перспективного має відрізнятися. В основному порекомендуємо товариству використовувати такі стратегії як кооперації, а також оптимальності витрат.

Стратегію фірми на наступні 5 років щодо збуту продукції на зарубіжних ринках систематизовано у таблиці 3.1.

На ринках Білорусі, Казахстану, Грузії та Молдови використовуватимемо таку маркетингову стратегію як кооперація. Даний вид стратегії підходить найкраще, бо на зазначених ринках збувають свою продукцію не тільки фірми з України, але і з інших країн. Стратегія кооперації передбачає взаємовигідну співпрацю з різними підприємствами, наприклад, робота з рекламними агентствами на даному зарубіжному ринку, яка пов'язана із створенням позитивного іміджу фірми, чи створення спільної марки. Підвищити рівень конкурентоспроможності допомогло б і розширення номенклатури підприємства за допомогою налагодження дилерських стосунків з світовими виробниками продукції. Ще одним варіантом є створення вигідних каналів розподілу, використовуючи при цьому послуги інших компаній. Не забуваючи про те, що ціни на поліетиленові труби для водопостачання, газопостачання, а також терморезисторні фітинги в деяких підприємствах бувають нижчі, ніж у ТОВ «ПК «Терполімергаз» ми не можемо використовувати стратегію цінового лідерства. Аналізуючи наведену вище таблицю, ми можемо побачити, що з 2019 до 2020 рр. ми використовуватимемо атакуючу тактику, а саме намагатимемось знайти як найвигідніші умови співпраці з іншими компаніями, з 2021 по 2023 рр. - оборонну тактика, для утримання здобутих результатів.

Таблиця 3.1.

Конкурентні стратегії ТОВ «Терполімергаз» на 2019-2023 роки

[розроблено самостійно]

Напрямок маркетингової стратегії	Типи маркетингової стратегії	2019		2020		2021		2022		2023	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II
1. Ринок Білорусії											
Кооперація	Атакуюча	■	■	■	■						
	Оборонна					■	■	■	■	■	■
	Відступу										
2. Ринок Казахстану											
Кооперація	Атакуюча	■	■	■	■						

	Оборонна										
	Відступу										
2. Ринок Грузії											
Кооперація	Атакуюча										
	Оборонна										
	Відступу										
3. Ринок Молдови											
Кооперація	Атакуюча										
	Оборонна										
	Відступу										
3. Ринок ЄС											
Сегментація	Атакуюча										
	Оборонна										
	Відступу										

Ринок країн ЄС на даний момент є перспективним для ТОВ «ПК «Терполімергаз». Продукція фірми не представлена на європейських ринках. Беручи до уваги таке становище, ми оберемо стратегію сегментації. Критерій за допомогою якого ми будемо сегментувати даний ринок - це географічний та економічний. Що стосується географічного, то необхідно розподілити відповідальність між працівниками за окремі регіони. Важливо проаналізувати дохідність регіональних ринків країн ЄС, а також проаналізувати розміщення фірм – конкурентів у цих регіонах. Крім того, можливо оцінити рівень водо- та газотранспортного господарства країн та регіонів, розвиток будівництва. Для того, щоб заявити про себе, необхідно запропонувати компаніям, що потребують продукцію, яку виробляє ТОВ «ПК «Терполімергаз», свої послуги. Сегментація значно спростить роботу фірми над пошуком клієнтів, оскільки таким чином ми зможемо сконцентрувати свої ресурси на найбільш перспективних сегментах ринку. Успішно проведена сегментація відразу ж вплине на ефективність виробництва, маркетингу та збуту товару. Якщо визначати конкурентну стратегію за роками, то ми проводитемо атакуючу

тактику з 2019 року по 1-ше півріччя 2022 року. Такий термін можна обґрунтувати тим, що потрібно якнайшвидше заявити про своє існування та вступити у боротьбу з конкуруючими підприємствами і збільшити попит на власну продукцію. Протягом трьох з половиною років можна зайняти свою долю на ринках країн ЄС і ґрунтовно зосередитись на ньому. З 2 півріччя 2022 проводитимемо оборонну політику для утримання здобутих результатів.

Розроблені нами конкурентні стратегії для ринків країн на яких ми збуваємо чи плануємо збувати продукцію, передбачають наявність атакуючої та оборонної стратегії. Хоча в таблиці 3.1 вказана можливість відступної стратегії, проте її використання не доцільне, оскільки перехід до такої стратегії означатиме згортання діяльності на певному ринку. У плани ТОВ «ПК «Терполімергаз» не входить скорочення присутності на жодному з існуючих ринків, досліджуване підприємство виношує плани щодо розширення збуту своєї продукції, перш за все за рахунок виходу на нові для фірми ринки країн ЄС.

Варто підкреслити те, що ТОВ «ПК «Терполімергаз» не є лідером на ринку поліетиленових труб та знаходиться в категорії челенджерів. Для того, щоб змінити це становище необхідно проводити активну конкурентну боротьбу. Враховуючи той факт, що ціни на продукцію ТОВ «ПК «Терполімергаз» є нижчими порівняно із цінами на продукцію світових виробників та мають достатню ринкову силу, потрібно максимально використовувати цей фактор, що допоможе в певній мірі збільшити коло партнерів та клієнтів. Досліджуваному підприємству потрібно постійно проводити аналіз цін фірм-конкурентів, які здійснюють свою діяльність на тих самих ринках і при можливості запропонувати клієнтам власний товар за вигіднішою ціною з аналогічною якістю. Також потрібно підкреслити те, що хоча номенклатура світових лідерів є максимально широкою, проте ТОВ «ПК «Терполімергаз» також може запропонувати усю необхідну продукцію для комплексного вирішення задач своїх клієнтів.

Загалом, можна запропонувати нашому товариству проводити флангову атаку, тобто атакувати на тих ринках, де конкуренти мають слабкі позиції або

погано захищені. Оскільки провідні виробники мають регіональні представництва у всіх ключових регіонах, для ТОВ «ПК «Терполімергаз» необхідним буде створення власних представництв та, або налагодження обопільно вигідної співпраці з регіональними гравцями ринку. Крім того, потрібно пам'ятати про те, що окрім ТОВ «ПК «Терполімергаз» існує також певна кількість підприємств, що є челенджерами та ставлять за мету заволодіння часткою ринку. Тому потрібно проводити постійний моніторинг та відстежувати дії інших фірм – челенджерів, щоб не програти конкурентну боротьбу.

Для того, щоб успішно розвиватися на зарубіжних ринках необхідно покращувати діяльність товариства у всіх можливих проявах. Якщо детальніше розглядати можливість дотримання обраної конкурентної стратегії, то ТОВ «ПК «Терполімергаз» необхідно:

1. Постійно розширяти номенклатуру продукції, вишуковуючи можливість купівлі нового обладнання для виготовлення продукції.
2. Проводити власні виставки та презентації.
3. Знижувати ціни за рахунок зменшення собівартості продукції.
4. Виходити на нові ринки збуту щоквартально, при цьому зберігаючи існуючі ринки.
5. Займатися аналізом ринку і своєчасно реагувати на зміни.
6. Стимулювати роботу персоналу.

Маркетингова тактика підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства протягом одного року на зарубіжних ринках подана у таблиці 3.2.

Аналізуючи наведену вище таблицю, варто підкреслити те, що дослідження ринку, а також підтримання зв'язків із споживачами проводитися круглорічно, і це правильно, оскільки необхідно постійно аналізувати і оцінювати зміни, які відбуваються на ринку. Розширення номенклатури товарів в нашому випадку буде виконуватися кожного останнього місяця кварталу. Це необхідно для того, щоб поступово оновлювати продукцію підприємства та інформувати покупців про появу нових товарів. Застосування маркетингових

заходів триватиме кожних два місяці через місяць. Даний маркетинговий хід прив'язаний до попереднього заходу, тобто розширення товарної номенклатури.

Оскільки поступове збільшення кількості продукції відбуватиметься в кінці кожного кварталу, необхідно займатися інформуванням постійних та потенційних клієнтів про ціну на нову продукцію та інші її параметри. Зниження ціни впровадимо на останні три місяці року. Що стосується територіального розширення ринку, то даний маркетинговий хід використовуватимемо два квартали через один. Освоєння нових ринків триватиме протягом інших двох кварталів року. Це пов'язано з тим, що вихід на потенційні ринки супроводжується важкою роботою і потребує ґрунтовного аналізу власних дій. Необхідно проаналізувати потреби покупців, власні можливості, загрози та ризики і вибрати відповідну стратегію якої підприємство дотримуватиметься при виході на новий ринок. Збільшення обсягів виробництва триватиме дев'ять місяців. Це можна обґрунтувати тим, що при виході на нові ринки фірма не зможе виробляти таку ж кількість продукції, яка виготовлялася перед тим.

Таблиця 3.2.

Маркетингова тактика підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства [розроблено самостійно]

№	Маркетингові заходи	Місяці року											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Розширення номенклатури товарів			■			■			■			■
2.	Застосування маркетингових заходів	■	■		■	■		■	■		■	■	
3.	Зниження ціни										■	■	■

4.	Розширення ринку територіально	■	■	■				■	■	■			
5.	Підтримання зв’язків з споживачами	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.	Збільшення обсягів виробництва	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
7.	Вихід на нові товарні ринки				■	■	■				■	■	■
8.	Дослідження ринку	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
9.	Стимулювання персоналу			■			■			■			■

Важливим є і стимулювання персоналу. В нашому випадку ми використовуватимемо такий хід в останній місяць кожного з кварталів. Це потрібно для того, щоб працівники працювали, використовуючи всі свої можливості та навички. Без стимулювання, продуктивність праці буде знижуватися. Навіть при наявності у підприємства перспектив виходу на нові ринки без ефективної праці людей не можна досягнути поставлених цілей. За допомогою поєднання вибраних нами маркетингових заходів ми будемо підвищувати рівень конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз» і розвивати конкурентні стратегії на існуючих та потенційних ринках. Докладніше ми розглянемо ці аспекти у наступному питанні.

Таким чином можна зробити висновок, що ТОВ «ПК «Терполімергаз» знаходиться у категорії челенджерів. Для того, щоб покращити свою ситуацію потрібно проводити конкурентну боротьбу із лідерами галузі та іншими гравцями ринку, що відносяться до категорії челенджерів. Для досліджуваного підприємства, на зарубіжних ринках ми вибрали такі конкурентні стратегії як кооперація для існуючих ринків, а для нових ринків країн ЄС – стратегію сегментації. А також розробили тактику впровадження цих стратегій протягом

п’яти років. Для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності потрібно ефективно використовувати комплекс «маркетинг–мікс».

3.3. Підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ПК «Терполімергаз» за рахунок внесення змін в його комплекс «маркетинг–мікс»

Використання елементів комплексу «маркетинг–мікс», а саме взаємозв’язок ціни, товару, збуту та комунікацій допомагає підприємству в значній мірі підвищити наявний рівень конкурентоспроможності.

Перш за все розглянемо можливі зміни у такій складовій комплексу «маркетинг–мікс», як товар.

ТОВ «ПК «Терполімергаз» займається виробництвом та збутом широкого асортименту товарів для монтажу та будівництва газо- і водопроводів з поліетилену, де поєднується терморезисторне та стикове зварювання. Також підприємство є ексклюзивним дистриб’ютором в Україні компанії Weltech (Турція), пропонуючи своїм клієнтам стикові зварювальні апарати цієї компанії. Представляти інтереси і товар інших компаній досить прибутковий бізнес, але для того, щоб фірму асоціювали не тільки з закордонними виробами, але і власними, то необхідно розширити свою діяльність і збільшити виготовлення продуктів самостійно. ТОВ «ПК «Терполімергаз» має можливості для збільшення асортименту, адже й зараз пропонує власні розробки терморезисторних зварювальних апаратів типу Оптима-231, має необхідну виробничу та матеріально-технічну базу. ТОВ «ПК «Терполімергаз» має успішний досвід опанування технологій для виготовлення полімерних труб та терморезисторних фітингів, що дозволяє їй виробляти та представляти на ринку продукцію власного виробництва.

Розширення асортименту для задоволення усього спектру робіт при монтажі та будівництві газо- і водопроводів дозволить підвищити конкурентне становище підприємства. Для цього необхідно закупити технологію виготовлення інших терморезисторних фітингів та супутньої продукції. Це допоможе фірмі задовольнити в повній мірі запити своїх клієнтів.

Порівнюючи товарну номенклатуру ТОВ «ПК «Терполімергаз» із його конкурентами, важливо відмітити те, що її розширення можливо при залученні до неї:

- стабілізаторів тиску;
- регуляторів прямої дії для середнього та низького тиску;
- запобіжно – запірних клапанів;
- запобіжно – скидних клапанів;
- запобіжно – скидних клапанів з пілотним керуванням;
- електромагнітних газових клапанів;
- регуляторів з пілотним керуванням для високого тиску;
- газових фільтрів;
- картриджів для фільтрів.

Таке доповнення товарної номенклатури значно б покращило діяльність товариства, оскільки при купівлі поліетиленових труб чи терморезисторних фітингів, менеджери могли б запропонувати клієнтам додаткові товари. Таким чином, покупці будуть проінформовані про те, що компанія пропонує інші комплектуючі матеріали.

Важливим також є встановлення ділових контактів з регіональними фірмами, що займаються аналогічною діяльністю у своїй країні, розвивати ділові стосунки і з провідними компаніями, адже деякі підприємства, що знаходяться за кордоном вважають, що на окремих ринках зручніше працювати за допомогою фірм-посередників, аніж реалізовувати свою діяльність самостійно. За допомогою такої співпраці можна доповнити асортимент товару, продукцією, яка на певному етапі розвитку підприємства не виготовляється самостійно, так як місцезнаходження досліджуваного підприємства є досить вигідне для таких процесів, адже розміщено в центрі Європи. Тому, маючи широкий асортимент власних товарів ТОВ «ПК «Терполімергаз» отримуватиме й значні прибутки за допомогою взаємовигідних ділових контактів.

Успішна співпраця з регіональними партнерами підвищить репутацію підприємства та надасть можливості для розширення кола партнерів та

можливості співпраці з лідерами ринку, такими як, «Georg Fischer» (Швейцарія), «Friatec AG» (Німеччина), «Bänninger» (Німеччина)» та інші.

Що стосується цінової політики, то в нашому випадку можна запропонувати лише незначні зміни, оскільки рівень цін у товариства є середнім і влаштовує практично всіх покупців. Це можна обґрунтувати тим, що продукція компанії повністю відповідає співвідношенню «ціна-якість». Також фірмою вдало розроблена така складова цінової політики як знижки. Те що ми можемо змінити, це запропонувати товариству ввести можливість купівлі з відстрочкою платежу. Головним є те, що скористатись такими умовами варто дозволяти лише постійним і перевіреним клієнтам. Таким чином, підприємство розвиватиме зв'язки з покупцями. Клієнти, які скористаються такою можливістю, зможуть зрозуміти, що пріоритетом компанії є взаємовигідна співпраця з постійними клієнтами. При налагоджені такої співпраці покупці захочуть розвивати стосунки та збільшать лояльність до досліджуваного підприємства.

Як показав аналіз показав, ціни на поліетиленові труби для газопостачання у казахстанських фірм є набагато нижчими, тому ТОВ «ПК «Терополімергаз» має знизити рівень своїх цін, якщо підприємство планує і надалі збувати цей товар на даному ринку. Проте, ми не можемо знати чи відповідає ціна казахстанських фірм якості. Можливо якість поліетиленових труб на даному ринку нижча порівняно з нашим. Якщо розглядати труби для водопостачання, то ми отримаємо такий самий результат, ціни на продукцію ТОВ «ПК «Терполімергаз» також є вищими порівняно з фірмами у Казахстані. Але, якщо розглядати ціни терморезисторних фітингів, то на вибраному нами ринку існує дуже мала кількість саме цієї продукції, тому ціни варто залишити такими як вони є.

Якщо розглядати можливість покращення збутової політики, то в нашому випадку її можна вдосконалити, якщо користуватись за кордоном послугами іноземних перевізників. Необхідно розробити порівняльний аналіз цін при використанні послуг національних компаній і закордонних. Беручи до уваги той факт, що фірма планує виходити на ринок країн ЄС, то підприємству варто

використовувати послуги агентських фірм. З їхньою допомогою ТОВ «ПК «Терполімергаз» зможе користуватися послугами місцевих фахівців, досить швидко повідомити потенційних покупців про свою появу та вивчити можливості і загрози ринку. Також важливим є вибір найкоротших маршрутів, які економили б не тільки час за який доставляється продукція, але й витрати на бензин.

Комунікаційна політика також потребує вдосконалення. Ми будемо підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства використовуючи такі інструменти маркетингових комунікацій:

1. Реклама:

• спеціалізовані журнали;

• покращення роботи сайту.

2. Стимулювання збуту:

• надання зразків продукції на безоплатній основі;

• гарантії;

• демонстрації.

3. Прямий маркетинг:

• інтерактивний маркетинг з використанням комп'ютерної техніки.

4. Синтетичні засоби:

• виставкова діяльність.

Якщо детально аналізувати вибрані нами інструменти маркетингу, які ми використовуватимемо для підвищення конкурентного рівня ТОВ «ПК «Терполімергаз», то перед цим процесом варто зауважити, що підприємство не розробило ефективної політики позиціонування. Хоча фірма і представляє себе як підприємство яке займається виробництвом поліетиленових труб для газо та водопостачання та терморезисторних фітингів і їхньою торгівлею та продажем, проте не розроблено ефективної стратегії позиціонування для завоювання споживача. В процесі позиціонування та в подальшому, при формуванні маркетингової комунікативної політики потрібно підкреслити свої позитивні сторони і наголосити на тому, чим компанія відрізняється від своїх конкурентів. Взагалі позиціонування має на меті привернути до себе увагу як

існуючих клієнтів так і потенційних покупців. В процесі позиціонування, для ТОВ «ПК «Терполімергаз» найкращим буде використання трьох стратегій. ТерПолімерГаз - це надійно, якісно та вигідно. За допомогою такого позиціонування клієнти будуть проінформовані з якою саме продукцією вони матимуть справу. При виборі більшої кількості параметрів в процесі позиціонування ми змогли б проінформувати споживачів про більшу кількість переваг, проте люди не здатні запам'ятати так багато ознак відразу, тому найкраще використовувати зазначені три параметри, а саме надійність, якість та вигоду.

Розглядаючи такий маркетинговий інструмент як реклама, ми запланували збільшити поінформованість споживачів про діяльність ТОВ «ПК «Терполімергаз» за допомогою використання реклами в спеціалізованих журналах. Реклама в зазначених друкованих виданнях зможе підвищити не тільки конкурентне становище підприємства, але й зацікавить потенційних споживачів у продукції підприємства. За допомогою неї ми зможемо донести до потенційних клієнтів інформацію про важливі події, що відбуваються на нашому підприємстві. Найкраще використовувати такі журнали як «Полімерні труби – Україна», «Будівельний олімп», «Pipe And Profile». Також не завадить і використання інтернет – видань. Найпопулярнішим спеціалізованим виданням про події у нашій галузі є сайт truba.ua. Потрібно ввести свої дані у пошукову систему. Під час процесу пошуку зацікавленими особами інформації про наявність фірм, які займаються виробництвом та продажем поліетиленових труб та терморезисторних фітінгів у даних результату пошуку зможе з'явитись і інформація про наше підприємство.

Наступною складовою, яка потребує покращення є сайт ТОВ «ПК «Терполімергаз» - http://poligas.com.ua. Перш за все потрібно розмістити на інтернет - сторінці місію та рекламний слоган компанії. Також вдосконалення має торкнутися і місця розташування підприємства. Потрібно встановити на сайті карту, яка б наочно показувала як добратися до місця знаходження товариства. Насправді важко знайти де саме розміщений офіс та виробничі цехи підприємства, оскільки вони знаходяться за іншими структурами та

фірмами. Для того, щоб спростити пошук товариства, потрібно вдало пояснити як успішно добратись до його місця знаходження на карті сайту. На інтернет – сторінці ТОВ «ПК «Терполімергаз» присутня така опція як фотогалерея, однак відсутні зображення процесу виробництва, тому необхідно розмістити певні фотографії процесу виробництва. Не погано було б розмістити на сайті систему цінностей, яку використовує ТОВ «ПК «Терполімергаз», таким чином клієнти могли б ознайомитись, що допомагає фірмі успішно справлятись із викликами у своїй діяльності. Позитивним є те, що ми можемо побачити на інтернет – сторінці правила роботи по зварюванню фітингів, ще краще було б якби ми розробили відеоролик по правильному використанні терморезисторних фітингів. За допомогою цього ми можемо збільшити відвідуваність сайту, а можливо і кількість замовлень. Крім того, для того, щоб підвищити рівень купівлі поліетиленових труб потрібно розмістити переваги даного виду матеріалів над іншими.

Що стосується стимулювання збуту, то в нашому випадку необхідно потенційним та постійним клієнтам надавати потрібні зразки продукції безкоштовно. Це ми робимо для того, щоб показати наскільки якісною і надійною є наша продукція і щоб зруйнувати сумніви покупців щодо купівлі нашого товару. На додачу до цього, покупці зможуть випробувати нашу продукцію. Ще одним інструментом, за допомогою якого ми покращимо відношення споживачів до нашої продукції є гарантії, тобто у випадку несправності, ми зобов'язуємося сплатити понесені витрати. Цей елемент стимулювання збуту в значній мірі допоможе вийти на нові ринки і підвищить імідж підприємства. При використанні демонстрацій ми зможемо показати клієнтам наскільки якісна у товариства продукція , ознайомити покупців наочно із товаром, показати сертифікати якості, тощо. Не завадило б влаштувати екскурсії на саме підприємство.

Інтерактивний маркетинг з використанням комп'ютерної техніки в даній ситуації пов'язаний з використанням онлайн-конференцій. Якщо замовники хочуть дізнатися більше про товар, то компанія могла б запропонувати клієнтам провести конференцію за допомогою мережі інтернет. Це набагато простіше

зробити враховуючи відстань, яку необхідно було б подолати для встановлення прямого контакту. За такою схемою працівники ТОВ «ПК «Терполімергаз» мали б можливість підвищити рівень продаж і показати, що їм важливо працювати з своїми покупцями.

Покращити поточне становище підприємства можливо за допомогою виставок, хоча фірма бере участь у таких подіях, проте ТОВ «ПК «Терполімергаз» є просто учасником. Необхідно організовувати власні виставки, оскільки саме так зменшиться ризик переходу клієнтів до конкурентів. При участі фірми у виставках, що організовані іншими підприємствами, спостерігається присутність багатьох фірм – конкурентів, тому потрібно прикласти чимало зусиль для того, щоб виділити свою продукцію серед товарів фірм-конкурентів. На додачу, покупці мають можливість порівняти наш товар із продукцією фірм-конкурентів. З одного боку це добре, оскільки можна показати, що саме продукція ТОВ «ПК» Терполімергаз» є якісною та за прийнятною ціною. З другого боку, на виставках можуть бути фірми і з дешевшою продукцією, а для деяких клієнтів саме ціна є критерієм вибору товарів.

Таким чином, можна підвести підсумок, що для покращення конкурентного становища ТОВ «ПК «Терполімергаз» потрібно розширити товарну номенклатуру. Це допоможе представляти ширший асортимент і замовники матимуть можливість вибирати із більшої категорії продукції. Цінова політика на ринках Білорусі, Грузії, Молдови залишатиметься незмінною, проте для успішної діяльності на ринку Казахстану необхідно зменшити вартість продукції. Що стосується каналів збуту, то потрібно займатися пошуком найбільш вигідних компаній, які надають транспортні перевезення. Щоб збільшити рівень продажів, а також покращити імідж підприємства в комунікаційній політиці підприємства слід виділити такі заходи як: покращення сайту підприємства, розміщення реклами про продукцію фірми у спеціалізованих журналах. Чималу увагу слід приділити і стимулюванню збуту, а саме наданню гарантій, проведення демонстраціям та забезпеченню

безкоштовними зразками товару. Також необхідним є проведення онлайн – конференцій та організація власних виставок.

Висновки до розділу 3

На сьогоднішній день досить важко здійснювати зовнішньоекономічну діяльність враховуючи наявність великої кількості конкурентів, проте такий хід справ не вплинув на становище ТОВ «ПК «Терполімергаз». Фірма займається збутом продукції на ринках Білорусі, Грузії, Казахстану, Молдови і планує вийти на ринки європейських країн. Для того, щоб підвищити наявний рівень конкурентоспроможності товариства слід, на нашу думку, розпочати з створення маркетингового відділу. Створення цього підрозділу дасть можливість значно покращити організацію праці, підвищити ефективність планування, оскільки, перш ніж досягнути провідних позицій ми повинні ретельно розробити план дій і дотримуватись поставлених цілей.

Для виходу на перспективний ринок країн ЄС, пропонується обрати стратегію сегментування, що дасть можливість краще визначити можливості розміщення конкурентів, визначити розташування найприбутковіших сегментів та розподілити відповідальність за певні регіони окремих менеджерів. Що стосується ринків Білорусі, Грузії, Казахстану, Молдови, то будемо застосовувати стратегію кооперації. Для ефективного впровадження вибраних нами стратегій необхідно зайнятися розробкою маркетингової тактики, яка допоможе фірмі зайняти лідируючі позиції на зарубіжних ринках.

Важливе значення у підвищення конкурентного рівня займає комплекс «маркетинг-мікс» «4Р». Для того, щоб покращити становище ТОВ «ПК «Терполімергаз» пропонується розширення товарної номенклатури фірми, зниження рівня цін при роботі на ринку Казахстану, вдосконалення інтернет – сторінки, через наповнення її інформацією щодо місця знаходження підприємства, головних цінностей компанії, переваг поліетиленових труб над іншими, тощо. Також в певній мірі пропонується покращення таких інструментів маркетингових комунікацій як: стимулювання збуту, прямий маркетинг та використання синтетичних засобів.

ВИСНОВКИ

Таким чином, конкурентоспроможність товару — це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, яка забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіх у конкуренції може бути у вигляді розширення збуту продукції фірми за рахунок скорочення продаж інших фірм. При збуті принципово нових виробів успіх фірми в конкуренції проявляється у скороченні потенціальних можливостей збуту інших компаній. В обох випадках фактор успіху фірм в конкуренції визначається рівнем її конкурентоспроможності. У свою чергу міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

Фірми виходять на міжнародний ринок тоді, коли виникає бажання освоїти нові ринки, одержати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідність досягнення більш низьких витрат. В кожному з перерахованих випадків стратегія виходу на міжнародний ринок повинна чітко відповідати ситуації, яка склалася. Тому що конкуренція на міжнародних ринках показувала більш жорсткі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід добавити чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торгівельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Вибір стратегії диктується певними правилами і, в першу чергу, залежить від того, в рамках стандартного чи спеціалізованого бізнесу знаходиться ринкова ніша фірми. У першому випадку компанія займається випуском самих звичайних, поширених в даній економіці товарів та послуг. І тоді найважливішою характеристикою, яка визначає зміст її стратегії стає масштаб діла від локального до глобального. У другому випадку фірма зосереджується на виробництві тих товарів або послуг, які рідко зустрічаються або зовсім відсутні на ринку товарів та послуг, при цьому можуть бути два шляхи: або пристосування до особливих запитів ринку, наприклад, врахування побажань окремих груп клієнтів; або дотримуватися протилежної лінії — замість пристосування себе до вимог ринку спробувати змінити самі ці вимоги.

Сучасний розвиток світової економіки призводить до глобальної залежності між процесами, які відбуваються у країнах, а також забезпечує ланцюгову реакцію при певних діях підприємств, які знаходяться в одній галузі.

На сьогоднішній день конкуренція – це рушійна сила, яка підтримує поточний рівень світової економіки. Іншими словами, для забезпечення ефективного розвитку фірми на ринку потрібно вдало використовувати свої переваги та можливості. З кожним роком кількість новостворених компаній зростає, проте не зменшується і число підприємств, які стали банкрутами. Це означає, що багато суб'єктів ринкової економіки не користуються своїми сильними сторонами або роблять це невміло.

В процесі визначення конкурентної стратегії перш за все необхідно об'єктивно оцінити галузь на предмет з'ясування основних та потенційних конкурентів. Чимале значення повинно бути приділене визначенню конкурентних переваг, оскільки саме завдяки ним, підприємство зможе забезпечити собі певне краще конкурентне становище. Зазначений аналіз дасть можливість обрати конкурентну стратегію, що забезпечить вигідну позицію на ринку. Між конкурентними перевагами компанії і її стратегією існує прямий зв'язок.

Вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства здійснюють маркетингові методи. Успіх компанії багато в чому залежить від застосування комплексу «маркетинг–мікс». При ефективному поєднанні політики комунікацій, товару, ціни та збуту, фірма зможе досягнути лідерських позицій. Необхідно ретельно працювати над кожною складовою комплексу. Стосовно товару, необхідно відстежувати зміни товарного асортименту конкурентів, а також смаків споживачів і розвиток технологій. Важливе значення має і цінова політика. Висока ціна товару може призвести до втрати певного кола споживачів. Необхідно враховувати всі чинники, які впливають на процес ціноутворення компанії і встановлювати оптимальну ціну, яка б задовольнила і покупців і підприємство.

Важливе значення в забезпеченні конкурентоспроможності відіграє також збутова політика. При наявності широкого і якісного товарного асортименту, але за відсутності каналів збуту, підприємство не отримає очікуваного прибутку. Комунікації здійснюють чималий вплив на обсяг продажів фірми. Даний елемент комплексу «маркетинг–мікс» підвищує імідж підприємства та ступінь зацікавленості у продукції. Загалом, вдале поєднання складових цього комплексу забезпечує компанії гарантований успіх.

Для здійснення аналітичної оцінки стану конкурентоспроможності фірми потрібно ретельно проаналізувати показники внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Необхідно згрупувати вибрані підприємством критерії, визначити їх взаємозв'язок та кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності. Після цього можна здійснити прогноз подальшого функціонування підприємства та вибрати найкращі управлінські рішення для покращення поточного стану. Значну увагу треба приділити аналізу фінансової звітності, коливань основних фінансових та виробничих показників та знаходження причин зміни існуючого стану.

Оцінка конкурентного рівня суб'єкта ринкової економіки здійснена на основі ТОВ «ПК «Терполімергаз». Аналіз діяльності товариства показав, що фірма функціонує на ринку полімерних і поліетиленових труб. Підприємство займається виробництвом і збутом терморезисторних фітингів та поліетиленових труб для водо та газопостачання на національному ринку, а також на зарубіжних ринках таких Білорусь, Казахстан, Грузія, Молдова, а в найближчому майбутньому планує вихід на ринки країн ЄС.

ТОВ «ПК «Терполімергаз» пропонує досить широкий асортимент продукції, а саме терморезисторні фітинги до яких відноситься муфта, заглушка, трійник, коліно, редукція, сідло, трійник з закруткою, спігот, перехід ПЕ/сталь, ввід з краном, буртова втулка різних діаметрів. Також до товарної номенклатури входять поліетиленові труби для постачання газу ПЕ – 80 (SDR11, SDR17, SDR17,6) та ПЕ 100 (SDR11, SDR17, SDR17,6) і поліетиленові труби для постачання води ПЕ-100 (SDR11, SDR17, SDR21, SDR26). В асортименті є й інші комплектуючі для водо- та газопостачання.

Товариство наділене такими сильними сторонами як висококваліфіковані працівники, високоякісна продукція, вигідне місце розташування, наявність системи знижок для постійних клієнтів, широкий асортимент продукції, застосування у виробництві труб найкращої імпортної сировини, постійний контроль продукції, що виробляється. Що стосується слабких сторін, то їх кількість є меншою за позитивні та полягають у високому рівні конкуренції та залежності від імпортної сировини. У функціонуванні товариства присутні такі загрози як поява на ринку товарів–аналогів за дешевшими цінами, збільшення впливу державного регулювання, вимог щодо певних видів продукції. Також існують і можливості у діяльності підприємства, а саме перспективи виходу на ринки країн ЄС, де ціни на продукцію вищі порівняно з українським ринком, довгострокові перспективи розвитку, високий імідж та незаплямована репутація.

Ринок поліетиленових труб займає значне місце у галузі хімії органічного синтезу. Практика свідчить, що термін придатності поліетиленових труб є одним з найбільших порівняно з експлуатацією труб з інших матеріалів. Можна відзначити, що дані види труб займають значну частку у галузі і є конкурентоспроможними.

Аналіз ринку поліетиленових труб засвідчив наявність як вітчизняних так і закордонних конкурентів. Конкуренцію ТОВ «Терполімергаз» на національному ринку складають такі фірми як компанія «Ельпласт», ТД «Євротрубпласт», компанія «Укрполімерконструкція», промислова група "Інсталпласт-ХВ. На зарубіжних ринках ТОВ «Терполімергаз» конкурує з «Georg Fischer» (Швейцарія), «Friatec AG» (Німеччина), «Bänninger» (Німмечина), «Trans-Quadro» (Польща), «Евротрубпласт» (РФ).

Дослідивши конкурентів ТОВ «ПК «Терполімергаз» як в Україні так і за кордоном, ми дійшли висновку, що досліджуване підприємство є конкурентоспроможним.

Функції маркетингу в ТОВ «ПК «Терполімергаз» покладені на збутовий відділ. Цінова політика характеризується певними змінами. Важливим є те, що підприємство пропонує систему знижок для постійних клієнтів. Для забезпечення ефективної конкурентної позиції як на національних так і на зарубіжних ринках, ТОВ «ПК «Терполімергаз» використовує декілька каналів розподілу – національні агентські фірми, змішану мережу та реалізацію по каталогах, ярмарки та виставки. Комунікації фірми представлені такими інструментами як друкована реклама, зв'язки з громадськістю, синтетичні засоби, стимулювання збуту.

Для того, щоб займати лідируючі позиції на ринку, підприємству необхідно поступово підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності. Для покращення функціонування ТОВ «ПК «Терполімергаз» варто внести такі зміни у діяльність товариства:

1. Створити маркетинговий відділ.
2. Розробити поетапне маркетингове планування, де на першому місці знаходиться запровадження місії товариства - «забезпечення успішного функціонування водо- та газотранспортного господарства для загального блага людей».
3. Забезпечити впровадження стратегії кооперації на ринку Білорусі, Казахстану, Грузії та Молдови.
4. При виході на ринки країн ЄС застосувати стратегію сегментування.
5. Покращити політику комплексу «маркетинг-мікс» у таких напрямах:

- розширити товарну номенклатуру підприємства;
- встановити ділові стосунки з провідними світовими фірмами, які займаються виробництвом поліетиленових труб;
- використовувати послуги агентських компаній щодо транспортування на зарубіжних ринках;
- забезпечити використання такого позиціонування – ТерПолімерГаз - надійно, якісно та вигідно;
- використовувати фахові журнали («Полімерні труби – Україна», «Будівельний олімп», «Pipe and Profile») для підвищення рівня обізнаності покупців про підприємство;
- покращити наповнюваність сайту підприємтсва;
- надавати зразки нової продукції на безоплатній основі;
- влаштовувати демонстрації, включаючи при цьому екскурсії на фірму;
- запровадити використання онлайн – конференцій;
- організовувати власні виставки.

Якщо поступово реалізувати запропоновані рекомендації у функціонування ТОВ «Терполімергаз», то ми матимемо змогу покращити її діяльність зсередини, що в

подальшому вплине на підвищення рівня конкурентоспроможності як на національному так і на зарубіжних ринках.

Список використаних джерел

1. Конкурентоспроможність національної економіки / Інститут економіки та прогнозування НАН України / [Бабак А. В., Биконя С. Ф.,
2. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 3. – С. 152-161.
3. Кривов`язюк І. В. Феномен часу в розвитку економічних систем / І. В. Кривов`язюк// Акт. пробл. економіки. – 2014. – № 8. – С. 24–28. – Бібліогр.: 12 назв.
4. Маковій Ю. Г. Механізми державного регулювання розвитку енергозбереження та підвищення енергоефективності в Україні / Ю. Г. Маковій // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 13. – С. 94–97. – Бібліогр.: 6 назв.
5. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять / [под ред. С. Чоудхари] ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 448 с.
6. Мильнер Б. З. Теория организаций : Курс лекций [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент»] / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 334 с.
7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 688 с. – (Теория и практика менеджмента).
8. Миротин Л. Б. Современные методы управления интегрированными цепями поставок / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов и др. // www.integprog.ru/pub_ucp.php. – Заголовок з екрану.
9. Никитин Е. Е. Концептуальные положения модернизации существующих неэффективных систем центрального теплоснабжения / Е. Е. Никитин // Энерготехнологии и ресурсосбережение. – 2017. – № 2. – С. 11–21.
10. Нікішина О. В. Впровадження екологічно чистого виробництва як шлях підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. В. Нікішина, Г. С. Корчаковська // Тр. Одес. политехн. ун-та. – Одесса, 2007. – Вып. 1 (27). – С. 283–289. – Бібліогр.: 8 назв.
11. Новые и нетрадиционные технологии в ресурсо- и энергосбережении : материалы науч.-техн. конф., г. Одесса, 11-12 окт. 2007 г. – Киев : АТМ Украины, 2007. – 140 с.
12. Олениченко Ю. А. Експертна оцінка результативності механізмів державного управління у сфері безпеки поводження з твердими побутовими відходами / Ю. А. Олениченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 2. – С. 85–90. – Бібліогр.: 12 назв.
13. Повышение энергоэффективности экономики Украины – миссия и основной приоритет развития энергетики / Б. И. Басок, Е. Т. Базеев // Пром. теплотехника. – 2017. – Т. 39, № 2. – С. 46–59.
14. Попрозман Н. В. Ефективність управління ресурсозберігаючими технологіями / Н. В. Попрозман // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2016. – № 1. – С. 54–58. – Бібліогр.: 9 назв.
15. Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ.

[Е. Калинина]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 714 с.
16. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер [Анатолій Олійник (пер.), Роман Скільський (пер.)]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.
17. Прахалад К. К., Рамасвамі Венкат. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. Михайла Ставицького. – К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
18. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвамі ; [пер. з англ. Михайла Сливоцького]. - К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція Стандарт»), 2005. – 258 с.
19. Применение озонобезопасных фреонов в теплонасосных установках с использованием тепла грунтовых вод / И. А. Боднарь, А. Е. Денисова, С. И. Бухкало // Інтегр. технології та енергозбереження. – 2014. – № 2. – С. 71–76.
20. Проблемы современной экономики : моногр. / М. М. Брутян, М. П. Вахромеева, Т. М. Ворожейкина и др. ; [под общ. ред. С. С. Чернова]. – Новосибирск : Изд-во ЦРНС, 2016. – 262 с.
21. Проект национальной концепции внедрения и развития экологически чистого производства в Украине // Экономика Украины. – 2013. – № 11. – С. 85–95.
22. Развитие природоохранных технологий и технических средств для переработки труднообогатимого сырья / И. В. Шадрунова, Т. В. Чекушина, Е. В. Колодежная [и др.] // Экология и пром-сть. – 2017. – № 3-4. – С. 20–28. – Библиогр.: 18 назв.
23. Резнікова Н. В. Еволюція форм економічної експансії : неопротекціонізм як інструмент глобального домінування / Н. В. Резнікова, О. А. Іващенко // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 4–8. – Бібліогр.: 14 назв.
24. Савуляк В. І. Технічне забезпечення збирання, перевезення та підготовки до переробки твердих побутових відходів : монографія / В. І. Савуляк , О. В. Березюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 216 с.
25. Сергієнко Л. В. Напрями реформування державної політики в забезпеченні циркулярної економіки в контексті міжнародної співпраці / Л. В. Сергієнко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 23. – С. 100–110. – Бібліогр.: 25 назв.
26. Сивак Р. Б. Формування конкурентних переваг на засадах логістики / Р. Б. Сивак // «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти». Матеріали III науково-практичної конференції. – Полтава: ПУСКУ, 2006. – С.114-115.
27. Стратегічні пріоритети безпечного розвитку України на засадах «зеленої економіки» : моногр. / В. Г. Потапенко ; [за наук. ред. д. е. н., проф. Є. В. Хлобистова]. – К. : НІСД, 2012. – 360 с.
28. Тарнавська Н. П. Методичний підхід до конкурентної ідентифікації учасників ланцюга створення цінності продукту / Н. П. Тарнавська,

Р. Б. Сивак / Маркетинг і логістика в системі менеджменту. Тези доповідей VII Міжнар. науково-практ. конф. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2008. – С. 441-443.
29. Тарнавська Н. Зміна акцентів у формуванні конкурентних переваг / Наталя Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 5. – С. 137-140.
30. Тарнавська Н. Особливості сучасної концепції побудови конкурентних переваг зарубіжними і вітчизняними підприємствами / Наталія Тарнавська // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2001. – № 18. – С. 54-59.
31. Тарнавська Н. Особливості формування і реалізації конкурентних стратегій малих і середніх фірм у постсоціалістичному просторі СНД : приклад України / Наталія Тарнавська // Проблеми маркетингу в постсоціалістичних країнах : зб. наук. праць ; за наук. ред. проф. А. Ліманського, проф. Д. Штефанича. – Тернопіль - Катовіце : Джура, 2001. – С. 73-82.
32. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
33. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
34. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 924 с.
35. Українець Т. О. Управління системою енергоменеджменту на підприємстві / Т. О. Українець // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2017. – № 3 (190). – С. 51–59.
36. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
37. Фесенко К. Є. Інвестиційний потенціал у логістиці / К. Є. Фесенко, Л. Г. Зайончик, М. П. Денисенко, В. Г. Кабанов. – К.: Наук. світ, 2002. – 259 с.
38. Філатова Л. С. Теорія циклічності / Л. С. Філатова, О. А. Бардадин // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 79–82. – Бібліогр.: 9 назв.
39. Фролова О. Важнейший инвестиционный проект : [мусороперераб. з-д] / О. Фролова // Одес. вестн. – 2010. – 6 февр. – С. 1.
40. Харічков С. Екологічно чисте виробництво: інституційні передумови, шляхи та механізми їх активації в Україні / С. Харічков, Н. Андрєєва // Економіст. – 2010. – № 10. – С. 25–29.

41. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил / Пер. с англ. – СПб: Питер, 2005. – 384 с.
42. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл ; [пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. – СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 509 с.
43. Христофор О. В. Стратегічні підходи до формування ресурсозбережної логістичної системи підприємства / О. В. Христофор, Т. С. Мельник // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2003. – № 5. – С. 31-35.
44. Циркулярная экономика: ключ к решению проблем изменения климата [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://obzor.press/press/12321-czirkulyarnaya-ekonomika-klyuch-k-resheniyu-problem-izmeneniya-klimata.
45. Цмоць І. Г. Модель визначення пріоритетності виконання інвестиційних енергозберігаючих проектів на підприємстві / І. Г. Цмоць, В. М. Теслюк, Т. В. Теслюк // Акт. проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 398–408.
46. Чернавский Д. Проблема творчества с точки зрения синергетики [Электронный ресурс] / Д. Чернавский, Н. Чернавская. – Режим доступа : http://www.libbooks.ru/bookbox_106958.html.
47. Четвёртая промышленная революция: Интернет вещей, циркулярная экономика и блокчейн [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.furfur.me/furfur/changes/changes/216447-4-aya-promyshlennayarevolyutsiya.
48. Чудеса циркулярной экономики: обувь из использованных бутылок и шин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.bakertilly.ua/ru/news/id1065.
49. Чухрай Н. І. Стратегії конкуренції ланцюгів поставок / Н. І. Чухрай, М. О. Довба // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649. – С. 313-320.
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник / З. Є. Шершньова, [2-ге вид., перероб. і доп.]. - К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
51. Шимків А. Англо-український тлумачний словник економічної лексики. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2004. – 429 с.
52. Штайльман К. Новая философия бизнеса. Т. II. Риски и успех предпринимательства в постсоциалистическом обществе / К. Штайльман. – Москва – Берлин : Российское психологическое общество, 2002. – 451 с.
53. Штучні нейронні мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.victoria.lviv.ua/html/oio/html/theme5.html.
54. Щедровицкий П.Г. Мировой кризис, причины его возникновения и создание институтов коллективных решений // Бизнес Мост. – 2001. – № 6. – С. 27.
55. Щербак В. Г. Ресурсозбереження як пріоритетний напрямок розвитку підприємницького потенціалу аграрної сфери / В. Г. Щербак // Акт. пробл. економіки. – 2016. – № 7. – С. 174–183.
56. Щурик М. В. Організаційно-економічні засади збирання, складування та утилізації твердих побутових відходів та сміття : макрорегіональний розріз / М. В. Щурик, О. Р. Надрага // Статистика України. – 2017. – № 1. – С. 40–46.

57. Эколого-экономические основы ресурсосбережения : монография / Л. Г. Мельник , С. Скоков , И. Сотник. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 229 с.
58. Bannwari Mittal, Jagdish N. Sheth. ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership. – McGraw-Hill Companies, 2001. – 265p.
59. Chanpy J. Fast Forward / J. Chanpy, N. Nohria. – Cambridge, Mass : Harward Business School Press, 1996.
60. Dean B. V. Strategic Management: Methods and Studies / B. V. Dean, J. C. Cassidy. – B.V. : Elsevier Science Publishers, 1990. – 53 p.
61. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Creation supportive environment for innovative development and knowledge-based competitiveness». Synopsis of good practices in facilitating the generation and diffusion of innovation. (Geneva, 5-7 December 2007) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.unece.org/ceci.
62. Economic Commission for Europe. Committee on economic cooperation and integration. Status of Programme implementation «Promoting an enabling environment for efficient financial intermediation in support of innovative development». (Geneva, 5-7 December) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.unece.org/ceci.
63. Helmut Baumgarten, Harmut Zadek, Thorsten Keller. Стратегии M@A (слияния и приобретения) в логистике // www.cfin.ru/press /loginfo/2001-04/4-8.shtml?printversion. – Заголовок з екрану.
64. Lukas H. C. The T-form Organization : Using Technology to Design Organizations for the 21st Century / H. C. Lukas. – San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
65. Prahalad, C.K., and Venkatram Ramaswamy. «The Co-Creation Connection». Strategy Business, 2/2002.
66. Short J. E., Venkatraman N, «Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network», Sloan Management Review, Fall 1992.